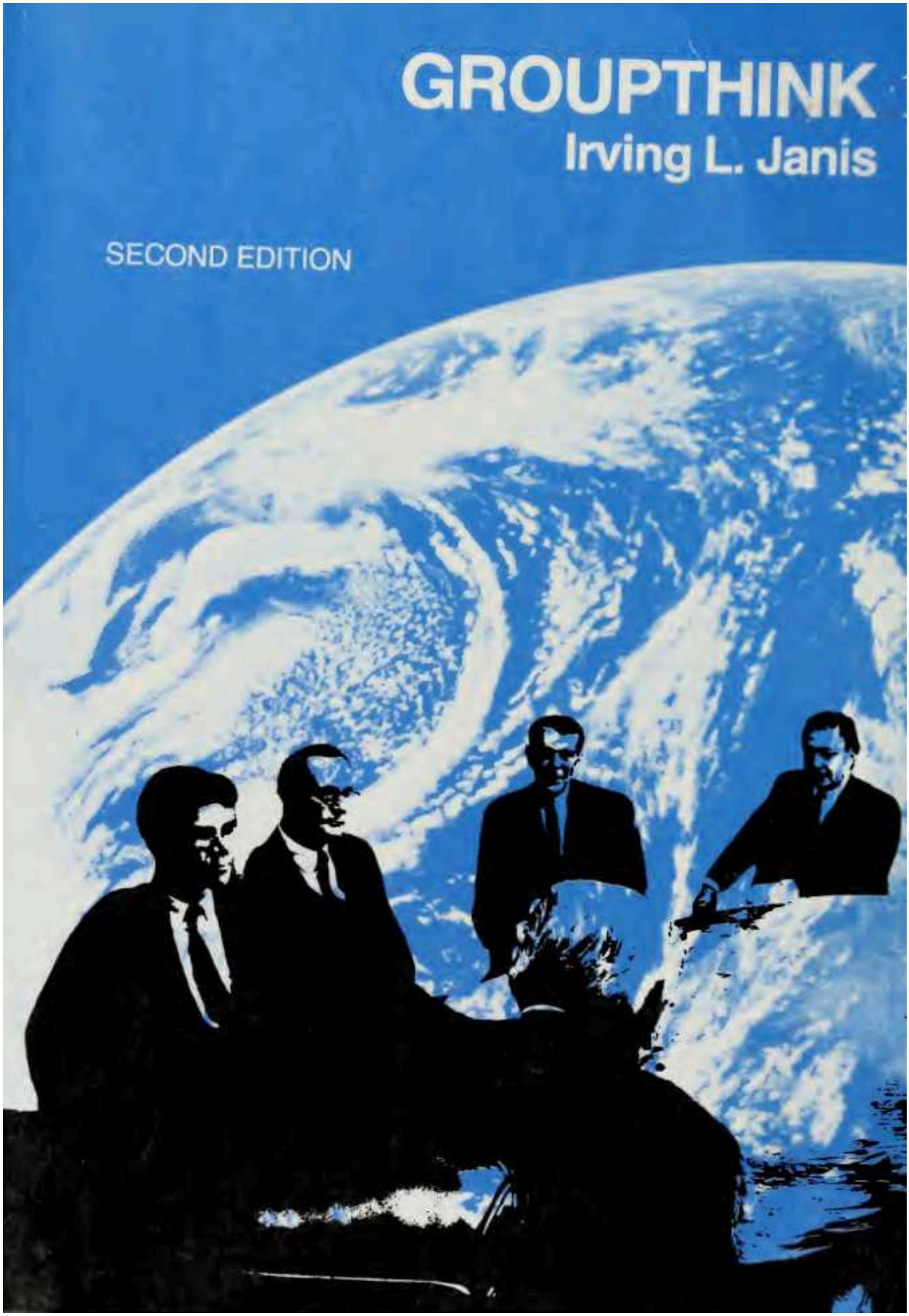
GROUPTHINK

Irving L. Janis

SECOND EDITION



GRUP DÜŞÜNCESİ

İKİNCİ BASKI

GRUP DÜŞÜNCESİ

Politika Kararları ve Başarısızlıklarının Psikolojik İncelenmesi

Grup Düşüncesinin Kurbanları adlı eserin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş baskısı:

Dış Politika Kararları ve Fiyaskolarının Psikolojik Bir İncelemesi (1972)

IRVING L. JANIS

Yale Üniversitesi HOUGHTON MIFFLIN ŞİRKETİ • BOSTON

Dallas Geneva, Ill. Hopewell, NJ Palo Alto London Dean Acheson'ın "Yaratılışta Hazır Bulunmak" adlı eserinden alıntılar. Telif hakkı © 1969 Dean Acheson'a aittir. W W. Norton & Company ve Hughes Massie Limited'in izniyle yeniden basılmıştır.

Richard M. Nixon'ın "Richard Nixon'ın Anıları" adlı eserinden alıntılar, Telif hakkı © 1978 Richard Nixon'a aittir. Grosset & Dunlap, Inc.'in izniyle kullanılmıştır.

Arthur M. Schlesinger, Jr.'ın "Bin Gün" adlı eserinden alıntılar. Telif hakkı © 1965 Arthur M. Schlesinger, Jr.'a aittir. Houghton Mifflin Company'nin izniyle yeniden basılmıştır.

Roberta Wohlstetter'in "Pearl Harbor: Warning and Decision" (Stanford University Press, 1962) adlı eserinden alıntılar. Yayıncının izniyle kullanılmıştır.

George F. Kennan'ın 1925-1950 yılları arasındaki anılarından alıntılar. © 1967 George F. Kennan. Little, Brown and Company ve Atlantic Monthly Press işbirliğiyle izin alınmıştır.

Neil Sheehan ve diğerlerinin kaleme aldığı "Pentagon Belgeleri"nden alıntılar, © 1971 The New York Times Company. İzin alınarak yeniden basılmıştır.

David Kraslow ve Stuart H. Loory'nin "Vietnam'da Gizli Barış Arayışı" adlı eserinden alıntılar. Telif hakkı © 1968 David Kraslow ve Stuart H. Loory'ye aittir. Random House, Inc. ve The Sterling Lord Agency'nin izniyle yeniden basılmıştır.

Domuz Körfezi Çıkarması: Anlatılmamış Hikaye'den Alıntılar: Telif hakkı © 1979 Peter H. Wyden, Inc.'e aittir. Simon & Schuster, Gulf & Western

Corporation ve Sterling Lord Agency'nin bir bölümü tarafından izin alınarak yeniden basılmıştır.

Robert F. Kennedy'nin "On Üç Gün" adlı eserinden alıntılar: WW Norton & Company, Inc. ve Macmillan Basingstoke'un izniyle yeniden basılmıştır.

Richard E. Neustadt'ın "Başkanlık Gücü: Liderliğin Siyaseti" adlı eserinden alıntılar. Telif hakkı © 1976, John Wiley & Sons, Inc.'e aittir. İzinle kullanılmıştır.

Irving L. Janis ve Leon Mann'ın "Karar Verme: Çatışma, Seçim ve Bağlılığın Psikolojik Analizi" adlı eserinden alıntılar (Telif hakkı © 1977 The Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.'e aittir). İzinle kullanılmıştır.

DD Wheeler ve IL Janis'in "Karar Verme İçin Pratik Bir Kılavuz" adlı eserinden alıntılar (Telif hakkı © 1980, The Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.'e aittir). İzin alınarak kullanılmıştır.

"Gücün Sonu" adlı kitaptan alıntılar: Telif hakkı © 1978 HR Haldeman ve Joseph DiMona'ya aittir. TIMES BOOKS, Quadrangle/The New York Times Book Co., Inc.'in bir bölümü tarafından HR Haldeman ve Joseph DiMona'nın "Gücün Sonu" adlı kitabından izin alınarak yeniden basılmıştır.

Kennedy'den Alıntılar, Theodore C. Sorensen tarafından. Telif hakkı © 1965 Theodore C. Sorensen'e aittir. Harper & Row, Publishers, Inc. ve Hodder and Stoughton Ltd.'nin izniyle.

Telif hakkı © 1982 Houghton Mifflin Company'ye aittir.

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin hiçbir bölümü, 1976 Telif Hakkı Yasası tarafından açıkça izin verilmedikçe veya Yayıncı tarafından yazılı olarak izin verilmedikçe, fotokopi ve kayıt dahil olmak üzere elektronik veya mekanik herhangi bir yolla veya herhangi bir bilgi depolama veya geri alma sistemiyle çoğaltılamaz veya iletilemez. İzin talepleri, yazılı olarak Permissions, Houghton Mifflin Company, One Beacon Street, Boston, Massachusetts 02108 adresine gönderilmelidir.

ABD'de basılmıştır.

Kongre Kütüphanesi Katalog Kart Numarası: 82-80511

ISBN: 0-395-31704-5

Bu kitabın ana teması, Arthur M. Schlesinger'in "Bin Gün" adlı eserindeki Domuz Körfezi Çıkarması hakkındaki bölümlerini okurken aklıma geldi. İlk başta şaşırdım: John F. Kennedy ve danışmanları gibi zeki ve kurnaz adamlar, CIA'nın aptalca, yamalı bohça planına nasıl kanabilirlerdi? Küçük gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda gözlemlenen sosyal uyum olgularına benzer bir tür psikolojik bulaşmanın zihinsel uyanıklıklarını etkilemiş olabileceğini düşünmeye başladım. Bu düşüncenin sonuçları hakkında düşünmeye devam ettim, ta ki bir gün Yale Üniversitesi'ndeki grup psikolojisi üzerine verdiğim bir seminerde bu konuyu dile getirene kadar. Beyaz Saray'daki toplantılarda adamların kötü karar verme performansının, iş arkadaşlarının onayını korumakla, eldeki görevlere iyi çözümler üretmekten daha çok ilgilenen sıradan vatandaşların yargı hatalarına benzediğini öne sürdüm.

Bundan kısa bir süre sonra, Schlesinger'in anlatımını yeniden okuduğumda, daha önce dikkatimden kaçan bazı gözlemler beni çok etkiledi. Bu gözlemler, özellikle bir "biz" duygusunun ve dayanışmanın yüksek olduğu durumlarda, diğer yüz yüze gruplar üzerine yaptığım araştırmalarda beni defalarca etkileyen, belirli bir onay arama davranışı modeline uymaya başladı. Domuz Körfezi olayına dair ek anlatımlar da bu tür gözlemleri ortaya koydu ve beni, grup süreçlerinin ince bir şekilde işleyerek Kennedy'nin ekibinin üyelerinin CIA'nın planının ortaya koyduğu gerçek sorunları tartışmasını ve ciddi risklerini dikkatlice değerlendirmesini engellediği sonucuna götürdü.

Ardından Joseph de Rivera'nın "Dış Politikanın Psikolojik Boyutu" adlı eserinde, talihsiz Kore Savaşı kararları döneminde Truman'ın danışmanlar grubundan sapkın bir kişinin dışlanmasına dair etkileyici bir örnek buldum. De Rivera'nın grubun davranışıyla ilgili yorumları, bu kararlar dizisini daha yakından incelememe yol açtı ve kısa süre sonra başka örneklerle karşılaştım.

Domuzlar Körfezi kararında olduğu gibi, grup süreçlerinin tezahürleri.

Bu zamana kadar, "grup düşüncesi hipotezi" olarak adlandırmaya başladığım şey beni yeterince büyülemişti ve oldukça fazla sayıda tarihsel paralellik araştırmaya başladım. Yoğun analiz için Amerika Birleşik Devletleri'nin iki ek dış politika kararını seçtim ve yine aynı türden zararlı grup süreçlerinin tutarlı göstergelerini buldum. Daha sonra, bir başkanın adaleti engellemek için yaptığı suç komplosunu konu alan bir vaka çalışması ekledim ki bunu şimdi grup düşüncesinin en etkileyici örneği olarak görüyorum.

Bu kitap, beş Amerikan başkanının yönetimleri sırasında alınan kötü kararların yol açtığı beş büyük fiyaskonun vaka incelemesini sunmaktadır: Franklin D. Roosevelt (Pearl Harbor saldırısına hazırlıksızlık), Harry S. Truman (Kuzey Kore işgali), John F. Kennedy (Domuzlar Körfezi çıkarması), Lyndon B. Johnson (Vietnam Savaşı'nın tırmanması) ve Richard M. Nixon (Watergate örtbası). Bu kararların her biri, bir grup hükümet yetkilisi ve danışmanından oluşan, birbiriyle uyumlu bir grubun bir dizi toplantısından çıkan bir grup ürünüydü. Ve her durumda, politika yapıcı grubun üyeleri, kararlarının hem pratik hem de ahlaki sonuçları hakkında inanılmaz derecede büyük yanlış hesaplamalar yaptılar.

İkinci bölüm, karşılaştırma amacıyla, üyelerinin sonuçları gerçekçi bir şekilde değerlendirdiği benzer gruplar tarafından alınan, iyi düşünülmüş iki karar örneğini sunmaktadır. Bunlardan biri, Ekim 1962'deki Küba füze krizi sırasında Kennedy yönetiminin seçtiği eylem biçimidir. 1961'deki Domuzlar Körfezi işgal planını onaylayan neredeyse aynı kişiler tarafından alınan bu karar, önceki kararda hakim olanın aksine, bağımsız eleştirel düşünmeye elverişli bir grup atmosferinde çok dikkatli bir şekilde alınmıştır. Benzer şekilde, ikinci karşıt örnek, Truman yönetimindeki planlama komitelerinin 1948'de Marshall Planı'nı geliştirme biçimini ele almaktadır. Bu iki örnek, politika yapıcı grupların her zaman grup süreçlerinin olumsuz sonuçlarından etkilenmediğini, grubun karar alma faaliyetlerinin kalitesinin, grup atmosferini etkileyen mevcut koşullara bağlı olduğunu göstermektedir.

Watergate örtbası (Beyaz Saray'daki toplantıların ses kayıtlarının transkriptleri mevcut) hariç, vaka çalışmaları çoğunlukla ikincil kaynaklara

dayanmaktadır; anılar ve Pentagon Belgeleri gibi yayınlanmış belgeler. Yapmaya çalıştığım şey, eldeki kanıtların, grup dinamikleri hakkında bilinenler ışığında, tutarlı bir psikolojik örüntü oluşturduğunu göstermektir. Sonuç olarak, iyi bilinen tarihi gerçekler, genellikle önemsiz olarak geçiştirilen daha az bilinen bazı gözlemlerle birlikte, çeşitli politika kararlarını inceleyen tarihçilerin ve siyaset bilimcilerin yazılarında bu tür gerçeklerin ele alınış biçiminden oldukça farklı bir şekilde yorumlanmaktadır.

Amacım psikolojik süreçleri tanımlamak ve açıklamak olduğundan...

Çalışmalarda tarihsel süreklilikler kurmak yerine, mevcut durumları yansıtmak amacıyla vaka incelemelerini kronolojik sırayla sunmuyorum. Kullandığım sıralama, grup dinamikleri hipotezlerinin sonuçlarını adım adım aktarmak için seçilmiştir.

Tarihsel hatalar hakkında bir kitap yazarken, yazılı tarihin hatalarıyla meşgul olmaktan kaçınmak neredeyse imkansızdır. George Bernard Shaw'ın şu sözünü defalarca hatırladım: Bir tarihçi tek bir belgeye güvenmek zorunda kaldığında güvendedir, ancak danışılacak iki belge varsa zor durumdadır ve üç belge varsa durumu umutsuzdur. Bu kitaptaki her vaka çalışması için üçten çok daha fazla tarihsel belge mevcuttur ve üçten fazla tarihsel anlatıma başvurulmuştur. Ve elbette, görünürdeki yargı hatalarından kaynaklanan büyük fiyaskolar, ne olduğu ve neden olduğu konusunda tartışmalara yol açar. Dahası, ilgili belgelerin, partizan önyargı nedeniyle bilinmeyen bir ölçüde çarpıtılmış olması muhtemeldir. Esasen, grup üyelerinin kendilerinin çağdaş ve geriye dönük anlatımlarına güvenmek gerekir - toplantı tutanakları, günlükler, anılar, mektuplar ve soruşturma komitelerine verilen hazırlanmış ifadeler - bunların birçoğunun yazarın tarihteki kendi yerini göz önünde bulundurarak yazılmış olması muhtemeldir. Grup dinamikleri hipotezlerini test etmek için en çok ihtiyaç duyulan belgeler, resmi grup toplantılarının ve üyeler arasındaki gayri resmi konuşmaların kelimesi kelimesine kayıtlarıdır. Ancak bu tür kayıtlar, eğer varsa, genellikle hükümet dosyalarında güvenli bir şekilde kilit altında tutulur ve Hamlet'in babasının hayaleti gibi, o eski günlerin iğrenç suçları temizlenene kadar belirli bir süre hapsedilmeye mahkumdur.

Sonuç olarak, kusurlu tarihsel materyallerden çıkarılan psikolojik açıklamalar, sosyal bilimcilerin diğer her türlü açıklamayı kontrol ettiği gibi dikkatlice kontrol edilmeli ve yeni kanıtlar ortaya çıktıkça tekrar kontrol edilmelidir. Hipotez oluşturma amacıyla –ki bu kitapta ele alınan araştırma aşaması budur– elde edebileceğimiz tarihsel ipuçlarından bazı çıkarımsal sıçramalar yapmaya istekli olmalıyız. Ancak, en iyi mevcut tarihsel yazıları seçerek ve politika yapıcı grupların müzakereleri hakkında şu anda bilinenler ışığında sağlam gerçekler gibi görünen belirli gözlemleri sıçrama tahtası olarak kullanarak sağlam bir zeminde başlamaya çalıştım. (Genel okuyucuyu metinde alıntılanan tarihsel gözlemler ve alıntıların referanslarını veren çok sayıda dipnotla yormamak için, kitabın sonunda her bölüm için bir dizi kaynak notu ekledim.) Genel okuyucular, sosyal bilimciler ve öğrenciler, bir cumhurbaşkanının, başbakanın, devrimci liderin veya tarihin sahnesindeki diğer önde gelen bir aktörün neden rolünü yanlış bir şekilde oynadığını anlamaya çalışırken, duygu psikolojisinin ve kişilik dinamiklerinin önemini takdir ederler. Bu kitabın temel amacı, tarihi öneme sahip kararlarda sosyal psikolojik olgulara ilişkin farkındalığı artırmaktır; böylece önde gelen aktörlerin ve yardımcı oyuncuların performansını anlamaya çalışanlar tarafından grup dinamikleri dikkate alınacaktır. Büyük fiyaskoların vaka çalışmalarında görüleceği gibi, onların kolektif eylemleri, Korkunç bir hatalar zincirinin sahnelenmesinden ve bunun bir trajediyle sonuçlanmasından sorumlu olabilir.

Akademisyenler için son bir not: Bu kitap açıkça üç disiplinin kesişim noktasında yer alıyor: sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve tarih. Vaka çalışmalarında önerilen yorumların ve teorik kavramların, bu disiplinlerin her birindeki akademisyenlerin düşüncelerine katkıda bulunacağını umuyorum. Sosyal psikoloji öğrencileri için bu kitap, grup süreçlerinin ortak yanılgıları ve yanlış değerlendirmeleri teşvik ederek etkili karar alma süreçlerine nasıl müdahale edeceğine dair bazı yeni sorular ortaya atıyor (ve bazı eski soruları yeniden formüle ediyor). Siyaset bilimi ve tarih öğrencileri için ise, de Rivera'nın önerdiği psikolojik boyutu kullanarak dış politika kararlarında büyük hataların nasıl ve neden ortaya çıktığını analiz etmenin yolunu gösteriyor. Politika bilimlerindeki yeni gelişmelerle ilgilenen herkes için bu kitap, grup düşüncesini teşvik eden koşullar hakkındaki hipotezler doğruysa, politika kararlarının kalitesini artırması

gereken hükümetin karar alma sürecine yapıcı müdahalelerle ilgili bir dizi düşündürücü ipucu sunuyor.

Son bölümde ele alınan vaka çalışmalarının pratik sonuçlarının her okuyucu için bir ilgi konusu olacağını tahmin ediyorum; bu çalışmalar, çok önemli bir soruya geçici bir yanıt veriyor: Grup düşüncesi nasıl önlenebilir? Nükleer çağda, bu soruya kesin yanıtlar hızlıca bulunup uygulanabilseydi, hepimiz haklı olarak biraz daha az güvensiz hissedebilirdik.

Teşekkürler

Kızım Charlotte Janis'in, lise son sınıf tarih dersi için Domuzlar Körfezi fiyaskosu hakkında bir dönem ödevi hazırlama önerimi kabul etmesinden kısa bir süre sonra, grup düşüncesi hipotezini inceleme kararım netleşti. Kütüphane araştırmasında bulduğu ilgili kanıtları incelikle derlemesi, hipotezi ciddiye alıp diğer fiyaskoları da incelemeye başlamam için beni cesaretlendirdi. Yeni kaynak materyaller arayarak, tarihi olayların grup dinamikleri yorumunun geçerliliği hakkındaki şüphelerini sürekli dile getirerek ve son olarak tüm bölümlerin ilk taslaklarının ayrıntılı editoryal eleştirilerini hazırlayarak bu çalışmada önemli bir rol oynamaya devam etti.

Daha sonra, Susan Block'tan kütüphane araştırması ve editörlük önerileri konusunda son derece yetenekli yardım alma fırsatım oldu. Son metnin iyileştirilmesi için değerli editörlük tavsiyeleri ise Judith Greissman tarafından cömertçe verildi. Ayrıca, yüksek lisans seminerlerimden birinde öğrencim olan Gale Tenen'e de minnettarım; kendisi, Kore Savaşı fiyaskosuna yol açan kararların incelenmesinin potansiyel değerine ve Küba Füze Krizi sırasında alınan kararların olumlu yönlerine dikkatimi çekmişti.

Baştan beri beni sürekli cesaretlendiren, cevaplanması gereken önemli soruları ortaya atan, siyaset bilimi literatürüne dair engin bilgisiyle ikna edici referanslar sunan ve ardından her bölümün ilk taslağının kapsamlı bir eleştirisini hazırlamak için özverili bir şekilde zaman ve düşünce ayıran Alexander George'a özel teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, el yazmasının ardışık revizyonlarında kullandığım değerli öneri ve eleştirileri için bir veya daha fazla bölümü okuyan diğer sosyal bilimcilere de teşekkür etmek istiyorum: Robert P. Abelson, Clayton Aldefer, Chris Argyris, James D. Barber, George C. Byrne, Craig Comstock, James Dittes, John Dollard, James Fesler, Joseph Goldsen, J. Richard Hackman, Marjorie Graham Janis, Edward Katkin, Richard Lazarus, Richard Longaker, Leon Mann, John McConahay, James C. Miller, David Musto, Richard Nisbett, Zick Rubin, Nevitt Sanford, David Sears, Cyril Sofer, G. Gaddis Smith, Daniel Wheeler ve Roberta Wohlstetter.

Yale Üniversitesi'ne, bana bir yıl boyunca Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley'de bulunma olanağı sağlayan Kıdemli Öğretim Üyesi Araştırma Bursu için minnettarlığımı ifade etmek istiyorum. Bu burs, kapsamlı kütüphane araştırmaları yapma ve kitabın ilk taslağını yazma fırsatı verdi. Son olarak, Hollanda İleri Araştırmalar Enstitüsü müdürü Dr. HAJF Misset'e ve personeline teşekkür etmek istiyorum. Bu enstitüde misafir araştırmacı olarak geçirdiğim sonraki bir yıllık izin döneminde (1981-82), bu kitabın son revizyonu üzerindeki çalışmalarım büyük ölçüde kolaylaştı ve diğer misafir araştırmacılardan, özellikle Robert R. Alford, Graeme C. Duncan, Lewis R. Goldberg, Jan van Herwaarden ve Cornelis J. Lammers'dan aldığım yeni bölümlere ilişkin eleştirilerden büyük ölçüde faydalandım.

_____BEN

Fiyaskolar 1

Giriş: Neden Bu Kadar Çok Hesaplama Hatası Yapılıyor?

Hiç kimse mükemmel değildir.

Her yıl haber bültenleri ve gazeteler bize toplu yanlış hesaplamalardan bahsediyor: Pazarlarını yanlış değerlendirdikleri için beklenmedik bir şekilde iflas eden şirketler, çevremizi zehirleyen kimyasal böcek ilaçlarının kullanımına yanlışlıkla izin veren federal kurumlar ve büyük güçleri savaşın eşiğine getiren kötü düşünülmüş dış politika kararları alan Beyaz Saray yürütme komiteleri. Çoğu insan, bu tür fiyaskoları duyduğunda, sonuçta "örgütler insanlar tarafından yönetilir", "hata yapmak insana özgüdür" ve "kimse mükemmel değildir" diye düşünüyor. Ancak insan doğası hakkındaki basmakalıp düşünceler, kaçınılabilir yanlış hesaplamaların nasıl ve neden yapıldığını anlamamıza yardımcı olmuyor.

Sorunu bu kolay yoldan bir kenara bırakmaya yanaşmayan fiyasko gözlemcileri, çağdaş psikolojinin düşünce çarpıklıkları ve diğer insan hatası kaynakları hakkında (maalesef çok fazla değil) söyleyecek bir şeyleri olduğunu göreceklerdir. En çok bildiğimiz eksiklikler, karar alma grubundaki her bireyin davranışındaki bozukluklarla ilgilidir: bir kişinin zihinsel verimliliğini azaltan geçici coşku, korku veya öfke durumları; bir kişinin sosyal önyargılarından kaynaklanan kronik kör noktalar; bir kişinin görünüşte basit bir politika kararının karmaşık sonuçlarını anlamasını engelleyen bilgi işleme eksiklikleri. Bir psikolog, her bireyin bilgi işleme kapasitesinin sınırlı olması nedeniyle, büyük bir kuruluşun sorumlu hiçbir liderinin, değerlendirilen her alternatifin olası tüm faydalarını ve maliyetlerini ayrıntılı olarak açıklamak üzere programlanmış bir bilgisayar kullanmadan politika kararı vermemesi gerektiğini öne sürmüştür. Bununla birlikte, bireylerin zihinsel işlevlerinin sınırlılıklarını gidermeye çalışmanın olağan yolu, önemli kararları gruplara devretmektir.

Grup kararlarının kusurları

Grupların da, bireyler gibi, eksiklikleri vardır. Gruplar, insanda hem en kötüyü hem de en iyiyi ortaya çıkarabilir. Nietzsche, deliliğin bireylerde istisna, gruplarda ise kural olduğunu söyleyecek kadar ileri gitmiştir. Sosyal bilimler literatürünün önemli bir kısmı, aşırı kriz durumlarında, grup bulaşmasının bazen toplu paniğe, şiddet içeren günah keçisi arama eylemlerine ve grup deliliği olarak adlandırılabilecek diğer biçimlere yol açtığını göstermektedir. Bununla birlikte, çok daha sık görülen durumlar, düşüncesizce uyum ve ciddi risklerin topluca yanlış değerlendirilmesidir; bunlar, rahat bir sosyalleşme ortamında topluca alay konusu edilir. 1950 yılında Oklahoma'daki küçük maden kasabası Pitcher'da felaket yaşanmadan birkaç gün önce olanları düşünün. Yerel maden mühendisi, kasabanın yanlışlıkla altının oyulduğunu ve her an çökebileceğini belirterek sakinleri derhal ayrılmaları konusunda uyarmıştı. Uyarıdan bir gün sonra, önde gelen vatandaşların katıldığı bir Lions Kulübü toplantısında, üyeler uyarı hakkında şakalaştılar ve paraşütle gelen birini görünce kahkahalarla güldüler. Kulüp üyelerinin toplu kahkahalarıyla birbirlerine ilettikleri mesaj şuydu: "Bizim gibi aklı başında insanlar bu felaket uyarılarını ciddiye almanın doğru olmadığını bilir; bunun bizim güzel küçük kasabamızda olamayacağını biliyoruz." Birkaç gün içinde, bu toplu kayıtsızlık bu adamlardan bazılarının ve ailelerinin hayatına mal oldu.

Dikkatsizlik ve aşırı risk alma, sorumlu yöneticilerden oluşan karar alma gruplarının da hiç bağışık olmadığı geçici grup bozukluklarının biçimleridir. Bazen asıl sorun, baş yöneticinin danışmanlarını kendi kötü düşünülmüş önerilerini onaylamaları için manipüle etmesidir. Ancak bu kitapta, genellikle çok daha incelikli bir liderlik biçimini içeren, farklı bir hatalı karar alma kaynağıyla ilgileneceğim: Grubun müzakereleri sırasında, lider kasıtlı olarak grubun kendisine duymak istediği şeyleri söylemesini sağlamaya çalışmaz, ancak dürüst görüşler istemekte oldukça samimidir. Grup üyeleri dalkavuklara dönüşmez. Düşüncelerini dile getirmekten korkmazlar. Bununla birlikte, liderin istemeden güçlendirebileceği incelikli kısıtlamalar, bir üyenin eleştirel yeteneklerini tam olarak kullanmasını ve gruptaki diğerlerinin çoğunun fikir birliğine varmış gibi göründüğü durumlarda şüphelerini açıkça ifade etmesini engeller. Bu tür kısıtlamaların nedenleri ve sonuçları hakkında bilinenleri dikkate almak için, grup dinamikleri üzerine yapılan araştırmaların bazı temel bulgularını kısaca gözden geçirmeliyiz.

Grup uyumunun etkileri

Grup dinamikleri kavramlarını yakın tarihsel politika kararlarına uygularken, bazı öncü sosyal bilimcilerin çalışmalarını genişletiyorum. Yüz yüze bir grubun, üyeleri etkileyen normlar belirleme gücü vurgulandı.

Yirminci yüzyılın başlarında iki önde gelen sosyolog tarafından -Charles Horton Cooley ve George Herbert Mead- ortaya atılmıştır. Aynı dönemde William Graham Sumner, dış gruplarla çatışmalar ortaya çıktığında grup içi dayanışmanın arttığını öne sürmüştür.

1940'larda grup dinamiklerini incelemek için ampirik yöntemler kullanmaya başlayan sosyal psikolog Kurt Lewin, etkili grup kararlarının ön koşullarına dikkat çekti. Savaş zamanında bomba hedeflerini seçen askeri planlamacı grupları ve barış zamanında uluslar arasındaki ilişkileri geliştirmeye çalışan politika yapıcı grupları da dahil olmak üzere, yürütme komitelerinin karşılaştığı tipik ikilemleri tanımladı. Lewin, seçilen yöntemin grubun hedeflerine ulaşıp ulaşmayacağını belirlemek için gerçeklerin araştırılması ve alternatiflerin objektif olarak değerlendirilmesinin gerekliliğini vurguladı. Hedef başarısını değerlendirmek için objektif standartların eksikliğinin, yargı hatalarına ve hatalı kararlara birçok fırsat tanıdığı konusunda uyardı. Lewin'in küçük grupların davranışına ilişkin analizi, grup uyumunun önemini de vurguladı; yani üyelerin gruba olumlu değer vermesi ve gruba ait olmaya devam etme motivasyonları. Grup uyumu yüksek olduğunda, tüm üyeler dayanışma, karşılıklı beğeni ve toplantılara katılma ve grubun rutin görevlerini yerine getirme konusunda olumlu duygular ifade ederler. Lewin, grup uyumunun olumlu etkileriyle daha çok ilgilenmiş ve uyumlu grupların üyelerinin büyük hatalar yapıp ortak yanlış değerlendirmelerini düzeltmekte başarısız oldukları durumları araştırmamıştır.

Grup içi uyumun potansiyel olarak zararlı etkileri, önde gelen grup terapistlerinden Wilfred Bion tarafından da vurgulanmıştır. Bion, tüm çalışma gruplarının verimliliğinin, birbirine bağımlı üyelerinin bilinçaltındaki mitleri ve yanlış algıları tarafından olumsuz etkilenebileceğini, yani eldeki işi dikkate almadan grubu korumaya yönelik ortak temel varsayımlar tarafından etkilenebileceğini açıklamıştır.

Kurt Lewin'in öncü çalışmalarının etkisi altında, Leon Festinger, Harold Kelley, Stanley Schachter ve diğer sosyal psikologlar, grup uyumunun sonuçları üzerine deneyler ve saha araştırmaları yürütmüşlerdir. 1950'ler ve 1960'lar boyunca uyumlu grupların üyelerinin birbirlerini nasıl etkilediği konusunda biriken çok sayıda araştırma bulgusunu özetleyen Dorwin Cartwright, kanıtların üç ana etki türü üzerinde birleştiği sonucuna varmıştır:

Diğer faktörler eşit olduğunda, grup içi uyum arttıkça, grubun üyelerini elde tutma kapasitesi ve üyelerin grup faaliyetlerine katılım derecesi de artar. Bir grubun uyumu ne kadar yüksekse, normlarına uyumu sağlamak ve hedeflerinin, görev ve rollerinin kabulünü kazanmak için o kadar fazla güce sahip olur. Son olarak, yüksek düzeyde uyumlu gruplar, üyeler için kaygıyı azaltan ve öz saygıyı artıran bir güvenlik kaynağı sağlar.

Ayrıca grup bütünlüğünün nedenleri de araştırılıyor; grup kimliğinin ve dayanışma duygularının nasıl ve neden geliştiği inceleniyor. Bir grup birey bir araya geldiğinde grup dayanışmasının belirgin şekilde arttığı uzun zamandır biliniyor.

Bireyler, askeri çatışmada yaralanma veya ölüm tehdidi gibi ortak bir dış stres kaynağıyla karşı karşıya kalırlar. Bazı araştırmacılar, büyük kuruluşlardaki bunalmış politika yapıcı gruplarını etkileyenler gibi daha incelikli stres kaynaklarının grup dayanışması üzerindeki etkilerini ele almaya başlıyorlar.

Grup normlarına uyum

Sosyal kulüpler ve diğer küçük gruplar üzerine yapılan çalışmalarda, uyum baskıları sıklıkla gözlemlenmiştir. Bir üye grubun normlarına aykırı bir şey söylediğinde, diğer üyeler başlangıçta aykırı üye ile iletişimlerini artırırlar. Aykırı üyeyi fikirlerini değiştirmeye veya yumuşatmaya ikna etme girişimleri, grubun çoğu üyesi onu fikrini değiştirmeye ikna edebileceklerine dair umut beslediği sürece devam eder. Ancak tekrarlanan girişimlerden sonra başarısız olurlarsa, aykırı üyeye yönlendirdikleri

iletişim miktarı belirgin şekilde azalır. Üyeler, grubun birliğini yeniden sağlamak için onu dışlamaya başlarlar; bu genellikle önce oldukça incelikli bir şekilde, daha sonra ise daha açık bir şekilde gerçekleşir. Stanley Schachter tarafından bir Amerikan üniversitesindeki hobi kulüpleriyle yapılan ve Schachter ve işbirlikçileri tarafından yedi Avrupa ülkesinde tekrarlanan bir sosyal psikoloji deneyi, grubun ne kadar uyumlu ve konunun grubun hedefleriyle ne kadar ilgili olduğuyla, üyelerin aykırı bir üyeyi reddetme eğiliminin o kadar yüksek olduğunu göstermiştir. Üyeler, grubun birliğini ve ruhunu bozmakla tehdit eden dış eleştirmenlerden kendilerini izole ettikleri gibi, çoğu zaman farkında olmadan, grubun normlarına saldıran iç eleştirmenlerin yıkıcı etkisine karşı koymak için de adımlar atarlar.

Bion'un analizinin de ima ettiği gibi, uyumlu bir grubun üyelerinin bağlı kaldığı normlar, grubun performans kalitesi üzerinde her zaman olumlu bir etkiye sahip değildir. Endüstriyel örgütlerde yapılan çalışmalar, bazı çalışma gruplarının normlarının vicdanlılığı ve yüksek verimliliği teşvik ederken, benzer diğer çalışma gruplarının normlarının verimliliği düşüren yavaşlamaları ve sosyalleşme faaliyetlerini teşvik ettiğini göstermektedir. Grubun çalışma hedeflerini kolaylaştıran veya engelleyen normlardaki aynı tür farklılık, büyük örgütlerdeki politika yapıcı gruplar arasında da bulunabilir.

Grup dinamikleri üzerine yapılan güncel araştırmaların büyük bir kısmı, özellikle karar verme ile ilgili görevlerde, grup normlarındaki önemli farklılıkların ve bu farklılıkların nedenlerini belirlemeye yöneliktir. Son yıllarda yoğun olarak incelenen olgular arasında, henüz yeterince anlaşılmamış iki zararlı eğilim bulunmaktadır: Grupların, rekabet halinde oldukları diğer grupları insanlıktan uzaklaştıran klişeleşmiş imgeler geliştirme eğilimi ve grup tartışmalarından kaynaklanan kolektif yargıların kutuplaşma eğilimi; bu kutuplaşma bazen aşırı muhafazakarlığa, bazen de bireysel üyelerin normalde almaya hazır olmayacakları daha riskli eylem biçimlerine doğru kaymaktadır.

Siyasi karar alma kavramları

Grup dinamikleri bilimsel gelişiminin henüz başlarında olup, öğrenilecek çok şey bulunmaktadır. Şu anda, politika yapıcı grupların davranışlarını anlamaya çalışırken güvenebileceğimiz yalnızca birkaç kavram ve genelleme mevcuttur. Bununla birlikte, hükümette politika yapımıyla ilgilenen sosyal bilimciler -özellikle Karl Deutsch, Alexander George ve Joseph de Rivera- siyaset bilimini zenginleştirme potansiyeli taşıyan grup dinamikleri kavramlarını kullanmaya başlamışlardır. Ancak, iki alan arasındaki yakınlaşma, mevcut bir gerçeklikten ziyade, geleceğe yönelik bir bakış açısıdır. Umarım bu kitaptaki vaka çalışmaları, sosyal bilimlerdeki bu yeni gelişmeyi somutlaştırmaya ve daha da ivme kazandırmaya yardımcı olur.

Grup dinamikleri üzerine teori ve araştırmaların kullanımı, siyasi karar alma çalışmalarına yönelik standart yaklaşımların yerini almak yerine, onları tamamlamak amacıyla tasarlanmıştır. Graham T. Allison, Küba füze krizinin çözümüne ilişkin analizinde üç kavramsal çerçeve tanımlamış ve uygulamıştır. Birincisi, Allison'ın "Uluslararası İlişkiler Teorisi" veya "rasyonel aktör modeli" olarak adlandırdığı klasik yaklaşımdır; bu yaklaşım, Hans Morgenthau, Arnold Wolfers ve Raymond Aron gibi tanınmış bilim insanlarının çalışmalarına dayanmaktadır. Bu yaklaşımı kullanan analistler, Morgenthau'nun ifadesiyle "her zaman rasyonel bir şekilde hareket ettiğini varsayarak", bir politikadan sorumlu devlet adamının ulaşmayı amaçladığı bir dizi hedef oluştururlar. Bu tür analizin amacı, siyasi aktörün seçtiği politika yoluyla ulaşmaya çalıştığı amaçları belirlemektir.

Allison'ın tanımladığı ikinci çerçeve, büyük ölçüde Herbert Simon, James March ve işbirlikçilerinin çalışmalarından doğmuştur. Örgütsel süreç modeli, bireylerin ve örgütlerin karar alma süreçlerinde rasyonelliği sınırlayan faktörleri vurgular. Bu faktörler arasında insanın bilgi işleme kapasitesinin sınırlılıkları, maksimum kazançları hesaplamak için gerekli bilgileri elde etme girişimlerindeki kısıtlamalar ve en iyi sonuçları veren eylemi aramak yerine en az hedefleri karşılayacak bir eylem biçimi bulma eğilimi (bu, tatmin edici strateji olarak bilinir) yer alır. Bu yaklaşım, hedeflere ulaşmak için neler yapılabileceği konusunda klişeler üreten bürokratik örgütlerin rutinleri ve prosedürleri gibi "örgütsel katılıkları" dikkate alır.

Allison'ın "hükümet politikası modeli" olarak adlandırdığı üçüncü çerçeve, Gabriel Almond, Charles E. Lindblom, Richard Neustadt ve diğer siyaset bilimcilerinin çalışmalarından türemiştir. Bu model, iç ve yerel bürokratik siyaset oyunlarının uluslararası ilişkilerin tehlikeli rekabet oyunlarına müdahalesine odaklanır. Lindblom'un bu yaklaşım varyantında, hükümet politikası oluşturma süreci "karmaşık bir şekilde ilerleme" meselesidir: Politika yapıcılar birbiri ardına küçük adımlar atarak eski politikayı kademeli olarak yeni bir politikaya dönüştürürler ve bu süreçte her iki tarafı da koruyacak uzlaşmalar yaparlar.

Siyasi olarak güçlü olan ve pazarlığa makul ölçüde memnun bir şekilde giren veya en azından yeni eğilimi engellemek veya sabote etmek için yeterince memnuniyetsiz olmayan grup.

Allison, sosyal bilimcilerin hipotezler üretmelerine ve yeni bir dış politika kararının nasıl ve neden alındığını açıklamaya çalışırken gözden kaçabilecek önemli özellikleri ayırt etmelerine yardımcı olmak için bu üç yaklaşımı kavramsal modeller olarak sunuyor. Şöyle belirtiyor: "En iyi dış politika analistleri, üç kavramsal modelin her birinin unsurlarını açıklamalarına ustaca entegre etmeyi başarıyorlar." Allison'a göre, en azından bu kavramsal modeller, dış politika karar alma süreçlerine ilişkin vaka çalışmalarında sistematik bir şekilde cevaplanması gereken soruları ortaya koyabiliyor.

Çoğu kuramcı, geçmişteki vaka çalışmalarının kuramsal olmamasından dolayı "vaka incelemelerine" pek saygı duymaz. . . . İhtiyacımız olan şey, I, II ve III (ve diğerleri) Modelleri tarafından belirlenen faktörler yelpazesine yönelik kuramsal bir duyarlılıkla yapılan yeni bir tür "vaka incelemesi"dir; bu sayede önermeleri ve modelleri iyileştirmeye ve test etmeye başlayabiliriz.

Üç kavramsal modeli kullanabilmek için analistlerin analiz birimi olarak ya bireysel karar vericiyi ya da Dışişleri Bakanlığı, hükümetin istihbarat teşkilatı veya bürokrasi içindeki pazarlığa katılan çeşitli koalisyonlar gibi büyük bir grubu ele almaları gerekir. Dördüncü bir kavramsal model olarak değerlendirilmesi gereken grup dinamikleri yaklaşımı ise farklı bir analiz birimi kullanır. Belirli önlenebilir politika hatalarının nasıl meydana geldiğini anlamaya çalışırken, karar vericilerden oluşan küçük grubun

davranışlarına bakmalıyız, çünkü bireyin ve büyük bir kuruluşun sınırlamalarından kaynaklanan bilinen tüm hatalar, ortak yanlış hesaplamalar üreten grup süreçleri tarafından büyük ölçüde artırılabilir.

Grup düşüncesi nedir?

Grup dinamikleri yaklaşımı, politika yapıcı grupların üyelerinin, ne kadar yüce ulusal statülerinin ve ağır sorumluluklarının farkında olurlarsa olsunlar, sıradan vatandaş gruplarında yaygın olarak gözlemlenen baskılara maruz kaldıkları varsayımına dayanmaktadır. Grup dinamikleri üzerine yaptığım önceki araştırmalarımda, piyade birliklerinde, hava mürettebatında, terapi gruplarında, seminerlerde ve liderlik eğitimi alan yöneticilerin kendi kendine çalışma veya karşılaşma gruplarında tipik olarak gelişen sosyal baskıların hem olumsuz hem de olumlu etkilerinin tekrar tekrar ortaya çıkmasından etkilendim. Tüm bu gruplarda, diğer araştırmacılar tarafından tanımlanan endüstriyel çalışma gruplarında olduğu gibi, üyeler dostane grup içi ilişkileri korumak için gayri resmi normlar geliştirme eğilimindedir ve bunlar toplantılarındaki gizli gündemin bir parçası haline gelir. İnsanların sigarayı bırakmalarına yardımcı olmak için kurulan bir klinikteki ağır sigara içen gruplar üzerinde araştırma yaparken, üyelerin birbirlerine sigara içmeyi artırmak için baskı uygulama konusunda görünüşte mantıksız bir eğilim fark ettim.

Son toplantı zamanı yaklaştıkça sigara içmeye başlamaları, karşılıklı bağımlılığı ve grup oturumlarının sona ermesine karşı direnci göstermeye yönelik gizli bir çaba gibi görünüyordu.

Bazen, üyeler nihai ayrılıktan endişe duymaya başlamadan çok önce bile, tekdüzeliğe yönelik baskıların açık işaretleri, grup toplantılarının temel amacını baltalar. On iki orta sınıf Amerikalı erkek ve kadından oluşan bir sigara içenler grubunun ikinci toplantısında, en baskın iki üye, aşırı sigara içmenin neredeyse tedavi edilemez bir bağımlılık olduğu görüşünü benimsedi. Diğerlerinin çoğu da kısa süre sonra kimsenin sigarayı önemli ölçüde azaltmasının beklenemeyeceği konusunda hemfikir oldu. Orta yaşlı bir iş adamı olan aşırı sigara içen bir kişi, bu fikir birliğine karşı çıkarak, gruba katıldığından beri irade gücüyle sigarayı bıraktığını ve herkesin de

aynısını yapabileceğini savundu. Bu açıklaması, resmi toplantı sona erdikten sonra binanın koridorlarında devam eden hararetli bir tartışmaya yol açtı. Diğerlerinin çoğu, grup fikir birliğinden sapan adama karşı birleşti. Ardından, bir sonraki toplantının başında, aykırı görüşteki kişi önemli bir karar aldığını açıkladı. “Katıldığımda,” dedi, “kliniğin gerektirdiği iki temel kurala uymayı kabul etmiştim: sigarayı bırakmak için bilinçli bir çaba göstermek ve her toplantıya katılmak. Ancak bu gruptaki deneyimlerimden öğrendim ki, kurallardan sadece birine uyabilirsiniz, ikisine birden uyamazsınız. Bu yüzden, her toplantıya katılmaya devam edeceğim ama günde iki paket sigara içmeye geri döndüm ve son toplantıya kadar sigarayı bırakmak için hiçbir çaba göstermeyeceğim.” Bunun üzerine diğer üyeler ona gülümsediler ve coşkuyla alkışlayarak onu tekrar aralarına kabul ettiler. Toplantıların asıl amacının her bireyin sigarayı olabildiğince hızlı bir şekilde azaltmasına yardımcı olmak olduğu gerçeğinden kimse bahsetmedi. Grubun psikolojik danışmanı olarak, bu durumu üyelerin dikkatine sunmaya çalıştım, işbirlikçim Dr. Michael Kahn da aynı şeyi yaptı. Ancak o toplantı sırasında üyeler yorumlarımızı görmezden geldiler ve ağır sigara içmenin, uzun bir süre boyunca çok kademeli olarak azaltılmadıkça kimsenin kurtulamayacağı bir bağımlılık olduğu konusundaki fikir birliğini yinelediler.

Bu olay –aşırı bir grup düşüncesi biçimi– grubun sergilediği genel bir kalıbın yalnızca bir tezahürüydü. Her toplantıda üyeler cana yakın davranıyor, sıcak dayanışma duygularını yeniden dile getiriyor ve samimi atmosferi bozacak tatsız çekişmelerin tekrar ortaya çıkmaması için her önemli konuda tam bir fikir birliği arıyorlardı. Ancak, fikir birliği arama eğilimi, gerçekçi zorlukları (psikolojik danışmanların ortaya koyduğu gibi) görmezden gelme ve gruptaki herkesin aynı tür bağımlılık sorununa sahip olduğu varsayımını sorgulayacak bireysel farklılıklara ilişkin üyelerin gözlemlerini çarpıtma pahasına sürdürülebiliyordu. Bu sigara içme grubunda, üyeleri çeşitli sektörlerden gelen, oldukça farklı gruplarda gözlemlediğim grup düşüncesi kalıbının başka bir örneğini gözlemliyor gibiydim.

Toplumun bir parçası olan bu gruplar, sosyal, eğitimsel, mesleki veya diğer amaçlarla bir araya geliyorlardı. Tıpkı sigara bırakma kliniğindeki grup gibi, bu farklı grupların tümü yüksek düzeyde birlik ve eleştirel düşünmeyi

engelleyen, yani grup düşüncesinin temel özelliklerini oluşturan, fikir birliği arama eğilimi belirtileri göstermişti.

"Grup düşüncesi" terimini, insanların birbirine sıkı sıkıya bağlı bir grup içinde bulunduklarında, üyelerin oy birliği arayışlarının alternatif eylem biçimlerini gerçekçi bir şekilde değerlendirme motivasyonlarının önüne geçtiği bir düşünme biçimine hızlı ve kolay bir şekilde atıfta bulunmak için kullanıyorum. "Grup düşüncesi", George Orwell'in dehşet verici 1984 romanında sunduğu yeni dil kelime dağarcığındaki "çifte düşünce" ve "suç düşüncesi" gibi terimlerle aynı düzeyde bir terimdir. Grup düşüncesini bu Orwellvari kelimelerle bir araya getirerek, grup düşüncesinin olumsuz bir çağrışım kazandığının farkındayım. Bu olumsuzluk kasıtlıdır: Grup düşüncesi, grup içi baskılardan kaynaklanan zihinsel verimliliğin, gerçeklik testinin ve ahlaki yargının bozulmasını ifade eder.

Fiyaskoların seçimi

Dış politika karar alma süreçlerindeki hata kaynaklarını incelemek amacıyla Domuzlar Körfezi çıkarmasını, Kore Savaşı'nı tırmandırma kararını ve diğer fiyaskoları araştırmaya başladığımda, grup düşüncesinin yaygınlığı beni ilk başta şaşırttı. Görüşmelerin yayınlanmış kayıtlarından anlaşılabilecek belirtiler, doğrudan gözlemlediğim yüz yüze gruplardaki kadar göze batmasa da, onay arayışının sonucu olarak ortaya çıkan kötü karar alma belirtileri açıkça ortadaydı.

Grup süreçlerine en azından kısmen atfedilebilecek, büyük ölçüde yanlış hesaplanmış politika kararlarının ilk birkaç örneğini belirledikten sonra, Harold Wilensky'nin Örgütsel Zeka ve Barton Whaley'nin Stratejisi gibi çeşitli kaynaklardan benzer fiyaskoların örneklerini toplamaya başladım. Kısa bir süre içinde, siyaset bilimi alanındaki meslektaşlarımın önerileri ve grup dinamikleri üzerine seminerlerimdeki öğrencilerin kütüphane araştırmaları yardımıyla, birkaç düzine fiyaskodan oluşan bir liste derledim. Listeyi, grup süreçlerinin analizi için uygun görünen yaklaşık iki düzineye indirdim. Birkaç politika yapıcının oluşturduğu uyumlu bir grup tarafından bir dizi toplantıda kusurlu bir karar alındığı örnekleri arıyordum. Kusurlu karar derken, son derece düşük kaliteli karar alma uygulamalarından kaynaklanan bir kararı kastediyorum. Başka bir deyişle, analiz için seçtiğim

fiyaskolar, politika yapıcıların karar alma görevlerini yerine getirme biçimlerinin son derece yetersiz olması nedeniyle fiyasko olmayı hak ediyordu.

Karar alma süreçlerindeki en az yedi temel kusur, başarısızlıklara katkıda bulunur.

Sorunları yeterince çözemezler. Birincisi, grubun tartışmaları, alternatiflerin tamamını incelemeden, yalnızca birkaç (çoğu zaman sadece iki) alternatif eylem yoluyla sınırlıdır. İkincisi, grup, yerine getirilecek hedefleri ve seçimin içerdiği değerleri incelemez. Üçüncüsü, grup, başlangıçta değerlendirilirken dikkate alınmayan, bariz olmayan riskler ve dezavantajlar açısından, üyelerin çoğunluğu tarafından başlangıçta tercih edilen eylem yolunu yeniden incelemez. Dördüncüsü, üyeler, grubun çoğunluğu tarafından başlangıçta tatmin edici bulunmayan eylem yollarını ihmal eder: Bariz olmayan kazanımları gözden kaçırıp kaçırmadıklarını veya alternatifleri istenmeyen gösteren, görünüşte çok yüksek maliyetleri azaltmanın yolları olup olmadığını tartışmak için çok az zaman harcarlar veya hiç zaman harcamazlar. Beşincisi, üyeler, alternatif eylem yollarından beklenen kayıp ve kazançların sağlam tahminlerini sağlayabilecek uzmanlardan bilgi edinmek için çok az veya hiç girişimde bulunmazlar. Altıncı olarak, seçici önyargı, grubun uzmanlardan, kitle iletişim araçlarından ve dış eleştirmenlerden gelen olgusal bilgilere ve ilgili değerlendirmelere verdiği tepkide kendini gösterir. Üyeler, başlangıçta tercih ettikleri politikayı destekleyen olgulara ve görüşlere ilgi gösterir ve toplantılarında bunları tartışmak için zaman ayırırlar, ancak başlangıçta tercih ettikleri politikayı desteklemeyen olguları ve görüşleri görmezden gelme eğilimindedirler. Yedinci olarak, üyeler, seçilen politikanın bürokratik atalet tarafından nasıl engellenebileceği, siyasi rakipler tarafından nasıl sabote edilebileceği veya en iyi planlanmış planların bile başına gelebilecek yaygın kazalar nedeniyle geçici olarak nasıl raydan çıkabileceği konusunda çok az zaman harcarlar. Sonuç olarak,Seçilen eylem planının genel başarısını tehlikeye atabilecek öngörülebilir aksiliklerle başa çıkmak için acil durum planları geliştirmekte başarısız oluyorlar.

Bu yedi kusurun ve yetersiz karar vermenin bazı ilgili özelliklerinin grup düşüncesinden kaynaklandığını varsayıyorum. Ancak elbette, bu yedi

kusurun her biri insan aptallığının diğer yaygın nedenlerinden de kaynaklanabilir: hatalı zeka, bilgi bombardımanı, yorgunluk, kör edici önyargı ve cehalet. Grup düşüncesinden veya diğer nedenlerden kaynaklansın, bu kusurların çoğundan muzdarip bir kararın başarı şansı nispeten düşüktür.

Yoğun vaka incelemeleri için seçtiğim beş büyük politika fiyaskosu, incelediğim ABD hükümetinin hatalı kararları arasında tarihsel açıdan en büyük öneme sahip olanlardır. Her biri, grup dinamikleri açısından psikolojik analiz için bir karar adayı olarak sınıflandırmak için iki önemli kriteri açıkça karşılamaktadır: Her biri, (1) karar alma grubunun uyumlu olduğunu ve (2) karar almanın son derece kusurlu olduğunu gösteren çok sayıda belirti sunmaktadır. (Orijinal listemdeki diğer fiyaskolar da bu kriterleri karşılamakta ve kitabın son bölümünde, grup düşüncesi olgusunun genelliğiyle ilgili sonraki araştırmalar için adaylardan bahsettiğim yerde kısaca ele alınmaktadır.) Grup düşüncesi hipotezine göre, bu iki kriterin belirlediği koşullar karşılandığında, hatalı kararın nedenlerinden birinin, grup düşüncesinin tüm belirtilerine yol açan güçlü bir onay arama eğilimi olma olasılığı, tesadüften daha yüksektir.

Grup düşüncesi ve fiyaskolar arasındaki kusurlu bağlantı

Bir grup kararının sonucunun fiyasko ile sonuçlanması, bunun mutlaka grup düşüncesinin veya hatta kusurlu karar almanın sonucu olduğu anlamına gelmez. Ayrıca, grup düşüncesinden veya diğer nedenlerden kaynaklanan her kusurlu kararın fiyasko ile sonuçlanacağını da beklemiyorum. Yanlış bilgilere ve kötü yargılara dayalı kusurlu kararlar bazen başarılı sonuçlara yol açabilir. Leo Tolstoy'un Savaş ve Barış'ta ve Norman Mailer'ın Çıplak ve Ölüler'de ustaca ortaya koyduğu, askeri komutanların aldığı kararların askeri başarıyla hiçbir ilgisi olmadığı yönündeki bilinen tezi olduğu gibi kabul etmek zorunda değiliz. Ancak, şansın ve düşmanın aptallığının bazen bir komuta kararının paha biçilmez bir sonuca ulaşmasına yol açabileceğini kabul etmeliyiz. Birinci Dünya Savaşı'nın başlangıcında, Fransız yüksek komutanlığı, askeri istihbarat subaylarından gelen Schlieffen planı hakkındaki uyarıları defalarca görmezden gelerek inanılmaz hatalar yaptı. Ancak Alman yüksek komutanlığı planı uygularken daha da vahim hatalar

yaptı ve Almanların Fransızların bozgunundan faydalanmasını engelleyerek, ellerinin altında olan hızlı zaferi elde etmelerini engelledi.

Grup düşüncesi, karar alma süreçlerinde hatalara yol açar ve bu hatalar, kötü bir sonuç olasılığını artırır. Sonuç genellikle bir fiyasko olur, ancak her zaman değil. Diyelim ki, Küba askeri liderlerinin absürt komuta kararlarının yol açtığı şanslı tesadüfler nedeniyle, Kennedy yönetiminin Domuz Körfezi çıkarması Küba'da bir iç savaşa yol açmış ve Castro rejiminin devrilmesine neden olmuş olsaydı. Küba'yı işgal etme kararının analizi yine de grup düşüncesi hipotezini desteklerdi, çünkü kanıtlar Kennedy'nin Beyaz Saray grubunun son derece uyumlu olduğunu, açıkça kusurlu karar alma belirtileri gösterdiğini ve grup düşüncesinin tüm önemli belirtilerini sergilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, Domuz Körfezi kararı bir yenilgi yerine bir zaferle sonuçlansaydı bile, yine de grup düşüncesinin potansiyel olarak olumsuz etklerinin bir örneği olurdu (bu durumda işgal bir fiyasko olarak sınıflandırılmasa bile).

Duyarsız grupların acımasız eylemleri

İlk başta, incelediğim fiyaskolardaki grupların grup normlarına ve tekdüzelik baskılarına ne kadar bağlı kaldıklarına şaşırdım. Sıradan vatandaş gruplarında olduğu gibi, baskın bir özellik, politikanın kötü sonuç verdiği ve üyelerin vicdanını rahatsız eden istenmeyen sonuçlara yol açtığı durumlarda bile, grubun taahhüt ettiği kararlara bağlı kalarak gruba sadık kalmak gibi görünüyor. Bir anlamda, üyeler gruba sadakati en yüksek ahlak biçimi olarak görüyorlar.

Sadakat, her üyenin tartışmalı konuları gündeme getirmekten, zayıf argümanları sorgulamaktan veya sığ düşüncelere son vermekten kaçınmasını gerektirir.

Paradoksal olarak, yumuşak başlı grupların, kendi gruplarına ve düşmanlarına karşı son derece acımasız olmaları muhtemeldir. Rakip bir ulusla uğraşırken, uysal bir gruptan oluşan politika yapıcılar, büyük ölçekli bombalamalar gibi insanlık dışı çözümleri onaylamayı nispeten kolay bulurlar. Uysal bir hükümet yetkilileri grubu, sert bir askeri çözüme alternatifler tartışmaya açıldığında ortaya çıkan zor ve tartışmalı konuların peşinden gitme olasılığı düşüktür. Üyeler ayrıca, "insancıllığı ve yüksek

ahlaklı ilkeleriyle bu güzel grubumuzun, insanlık dışı ve ahlaksız bir eylem biçimini benimseyebileceği" anlamına gelen etik sorunları gündeme getirmeye de meyilli değildirler.

Hükümet liderlerinin iyi düşünülmüş kararlar almasını engelleyebilecek birçok başka insan hatası kaynağı da vardır; bu durum, pratik hedeflerine ulaşamamalarına ve kendi etik davranış standartlarını ihlal etmelerine yol açabilir. Ancak, grup düşüncesinin aksine, bu diğer hata kaynakları genellikle yumuşak başlılıkla birlikte katı kalpliliğin artışını içermez. Bazı hatalar, karar vericilerin kişiliğinden kaynaklanan kör noktaları içerir. Özel durumlar, verimli karar vermeyi engelleyen olağandışı yorgunluk ve duygusal streslere neden olur. Grubun bulunduğu sosyal yapının birçok kurumsal özelliği de verimsizliğe neden olabilir ve uzmanlarla yeterli iletişimi engelleyebilir. Ayrıca, karar vericiler uyumsuz bir gruptan oluştuğunda, sağlıklı düşünmeyi engelleyen bilinen sorunlar ortaya çıkar. Örneğin, üyelerin gruba karşı bir sadakat duygusu yoksa ve kendilerini yalnızca çatışan çıkarları olan farklı departmanların temsilcileri olarak görüyorlarsa, toplantılar etkili karar verme pahasına acımasız güç mücadelelerine dönüşebilir.

Grup düşüncesi kavramı, ne bireyde ne de örgütsel ortamda bulunmayan tamamen farklı bir sorun kaynağına işaret eder. İnsan hatasının bilinen tüm kaynaklarının ötesinde, uyumlu gruplarda ortaya çıkan güçlü bir hatalı yargı kaynağı vardır: aşırı iyimserliği, dikkatsizliği ve dış grupların zayıflığı ve ahlaksızlığı hakkındaki sloganvari düşünceleri besleyen onay arama eğilimi. Bu eğilim, karar vericiler ülkeleri ve tüm insanlık için mümkün olan en iyi kararları vermeye çalışan vicdanlı devlet adamları olsalar bile, etkisini gösterebilir.

Bütün uyumlu grupların grup düşüncesinden muzdarip olduğunu ima etmek istemiyorum, ancak hepsi zaman zaman bunun belirtilerini gösterebilir. Ayrıca "grup düşüncesi" teriminden, grup kararlarının genellikle verimsiz veya zararlı olduğu sonucunu da çıkarmamalıyız. Aksine, üyelerinin rolleri düzgün tanımlanmış, eleştirel sorgulamayı kolaylaştıran gelenekleri ve standart çalışma prosedürleri olan bir grup, muhtemelen sorunu tek başına ele alan gruptaki herhangi bir bireyden daha iyi kararlar alabilir. Yine de, kararların gruplar tarafından alınmasının avantajları, üyeler yakın bir

şekilde birlikte çalıştığında, aynı değerleri paylaştığında ve her şeyden önce herkesin içinde bulunduğu bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldığında ortaya çıkan psikolojik baskılar nedeniyle sıklıkla kaybedilir.

Kişiler, aidiyet ihtiyacını güçlendiren streslere maruz kalırlar. Bu koşullar altında, uyum baskıları baskın hale geldikçe, grup düşüncesi ve buna bağlı olarak karar alma süreçlerinde bozulma meydana gelir.

Analizimin temel temasını, Parkinson yasaları ruhuyla sunduğum şu genellemeyle özetleyebilirim: Bir politika yapıcı grubun üyeleri arasında ne kadar fazla dostluk ve birlik ruhu varsa, bağımsız eleştirel düşüncenin yerini grup düşüncesinin alması ve bunun sonucunda dış gruplara yönelik irrasyonel ve insanlık dışı eylemlerin ortaya çıkması tehlikesi o kadar artar.

2

Mükemmel Bir Başarısızlık: Domuzlar Körfezi Çıkarması

Kennedy yönetiminin Domuz Körfezi kararı, sorumlu bir hükümet tarafından gerçekleştirilen en büyük fiyaskolardan biri olarak sıralanmaktadır. Askeri konularda çok az bilgi ve deneyime sahip, aşırı hırslı ve hevesli bir grup Amerikalı istihbarat subayı tarafından planlanan, Fidel Castro hükümetini devirmek amacıyla Küba'da bir sahile gizlice küçük bir Kübalı sürgün birliği yerleştirme girişimi, "tam bir başarısızlık" olarak sonuçlandı. İşgal planını onaylama kararını veren grup, hükümet konseylerinde yer alan en zeki insanlardan bazılarını içeriyordu. Ancak planı destekleyen tüm temel varsayımlar o kadar tamamen yanlıştı ki, girişim en başından itibaren başarısızlığa uğradı ve en erken aşamalarında çöktü.

"Talihsiz macera"

İronik bir şekilde, işgal fikri ilk olarak John F. Kennedy'nin başlıca siyasi rakibi Richard M. Nixon tarafından ortaya atılmıştı. Eisenhower yönetimi sırasında Başkan Yardımcısı olan Nixon, ABD hükümetinin gizlice eğitimli bir grup Kübalı sürgünü Castro'ya karşı savaşmak üzere Küba'ya göndermesini önermişti. Mart 1960'ta, Nixon'ın önerisi üzerine Başkan Dwight D. Eisenhower, Merkezi İstihbarat Teşkilatı'na (CIA), ABD'deki Kübalı sürgünleri Castro rejimine karşı birleşik bir siyasi hareket halinde örgütleme ve anavatanlarına geri dönüp gerilla savaşına katılmaya istekli olanlara askeri eğitim verme talimatı verdi. CIA, bu gizli operasyonda çok sayıda ajanını görevlendirdi ve kısa sürede askeri bir işgal için ayrıntılı bir plan geliştirdiler. Görünüşe göre Başkan Eisenhower'ı bilgilendirmeden, CIA 1960'ın sonlarında Kübalı sürgünlerden oluşan bir tugayı gerilla sızmacıları grubu olarak değil, tam ölçekli bir işgal gerçekleştirecek silahlı bir güç olarak karaya çıkarabileceklerini varsaymaya başladı.

Ocak 1961'deki göreve başlama töreninden iki gün sonra, Başkan John F. Kennedy ve yeni yönetiminin önde gelen birkaç üyesi, CIA Başkanı Alien Dulles ve Genelkurmay Başkanı General Lyman Lemnitzer tarafından

önerilen işgal planı hakkında ayrıntılı bir brifing aldı. Sonraki seksen gün boyunca, başkanlık danışmanlarından oluşan bir çekirdek grup, bu miras alınan planı gayri resmi olarak ve üç Genelkurmay Başkanının da yer aldığı bir danışma komitesinin toplantılarında defalarca görüştü. Nisan 1961'in başlarında, Başkanla yapılan toplantılardan birinde, tüm kilit danışmanlar CIA'nın işgal planını onayladı. Görüşmeleri, işgal yeri seçimi gibi bazı ayrıntılarda değişikliklere yol açtı.

17 Nisan 1961'de, yaklaşık bin dört yüz Kübalı sürgünden oluşan bir tugay, Amerika Birleşik Devletleri Donanması, Hava Kuvvetleri ve CIA'nın yardımıyla Küba'nın bataklık kıyılarına, Domuz Körfezi'ne saldırdı. Hiçbir şey planlandığı gibi gitmedi. İlk gün, yedek mühimmat ve malzeme taşıyan dört gemiden hiçbiri gelmedi; ilk ikisi Castro'nun hava kuvvetlerine ait birkaç uçak tarafından batırıldı ve diğer ikisi de hemen kaçtı. İkinci güne gelindiğinde, tugay Castro'nun iyi donanımlı ordusunun yirmi bin askeri tarafından tamamen kuşatılmıştı. Üçüncü güne gelindiğinde, öldürülmeyenlerin neredeyse tamamını oluşturan yaklaşık bin iki yüz tugay üyesi yakalandı ve aşağılayıcı bir şekilde toplama kamplarına götürüldü.

Başkan Kennedy, Dean Rusk, Robert McNamara ve ABD hükümetindeki diğer üst düzey politika yapıcılar, tam onaylarını verirken, "sürgün tugayının kullanılmasının, ABD'nin fiili bir saldırısı olmaksızın Castro'nun devrilmesini mümkün kılacağını" varsaymışlardı. Başkanın ana danışmanları kesinlikle böylesine ezici bir askeri felaket beklemiyorlardı. Ayrıca, ABD hükümetinin ilk hava saldırısından sorumluluğu reddetme girişimlerinin tamamen itibarsızlaştırılacağını, dost Latin Amerika ülkelerinin öfkeleneceğini, ABD'nin küçük bir komşusuna karşı yasadışı saldırganlık eylemlerini kınamak için ABD'de ve dünyanın dört bir yanında protesto toplantıları düzenleneceğini, yeni yönetime büyük umutlarla bakan entelektüellerin alaycı telgraflarla hoşnutsuzluklarını dile getireceklerini ("Nixon mı yoksa Kennedy mi: Bir fark yaratır mı?"), veya Avrupalı müttefiklerin ve Birleşmiş Milletler devlet adamlarının kınamaya katılacağını da tahmin etmemişlerdi. Hiçbiri, başarısız işgal girişiminin Castro ile Sovyet liderleri arasında askeri bir yakınlaşmayı teşvik edeceğini ve bunun sonucunda ABD kıyılarına sadece doksan mil uzaklıkta, nükleer bombalar ve füzelerle donatılmış ve beş binden fazla Sovyet askeri tarafından korunan tesisler kurulması konusunda bir anlaşmaya

varılacağını, Küba'nın on sekiz ay içinde Sovyetler Birliği'nin bir uydusu olarak güçlü bir askeri üsse dönüşeceğini tahmin etmemişti. Başkan ve politika danışmanları bu kabus senaryosunun gerçekleşeceğini hayal etmiş olsalardı (ya da böyle bir sonucu hesaplanmış bir risk olarak düşünmüş olsalardı), şüphesiz CIA'nın işgal planını reddederlerdi.

Sorensen'in Kennedy adlı eserinde, Başkanın tepkilerinin canlı bir tasviri sunuluyor; New York Times'tan bir eleştirmen bu eseri, "Kennedy'nin yazmayı amaçladığı anılara en yakın şey" olarak tanımlıyor. İlk

Haberler, beklentilerinin ne kadar yanlış olduğunu ortaya koyunca Başkan Kennedy şok oldu. Sonraki üç gün boyunca haberler daha da kötüleşince öfkelendi ve yüreği burkuldu. Onayladığını sandığı planın, aslında onayladığı planla pek bir ortak noktası olmadığını fark etti. "Onların devam etmesine nasıl bu kadar aptalca izin verebildim?" diye sordu. Sorensen şöyle yazdı: "Acısı, dünyanın geri kalanının da aynı soruyu sorduğunu bilmesiyle iki kat daha derinleşti."

Arthur Schlesinger Jr., Kennedy yönetiminin yetkili tarihçesinde, “Kennedy bazen Domuz Körfezi olayına inanmaz bir şekilde atıfta bulunur, rasyonel ve sorumlu bir hükümetin nasıl olup da böylesine talihsiz bir maceraya karışmış olabileceğini merak ederdi” diye hatırlatmıştır. Görüşmelere katılan politika danışmanları da aynı şekilde, hatta daha da kötü hissediyorlardı. Örneğin Allen Dulles, birkaç gün sonra bile “hala endişeli ve bitkin”di ve CIA başkanlığından istifa etmeyi teklif etti. Savunma Bakanı McNamara, yedi yıl sonra hükümetten ayrıldığında, Başkan Kennedy'ye Domuz Körfezi konusunda yanlış tavsiyede bulunmaktan dolayı hala kişisel olarak sorumlu hissettiğini kamuoyuna açıkladı. Domuz Körfezi kararına katılan herkes, beklentileri ile tahmin etmeleri gereken gerçekler arasındaki tehlikeli uçurumdan rahatsızdı; bu da Sorensen'in ifadesiyle “tüm karar alma sürecinde şok edici sayıda hataya” yol açtı.

Danışma grubunun temel üyelerinin nitelikleri

Şok edici sayıda hatanın, politika kararları verme konusunda entelektüel yetenek eksikliğine bağlanması pek olası görünmüyor. Küba işgal planı hakkında bilgilendirilen Kennedy ekibinin çekirdek üyeleri arasında üç kabine üyesi ve Beyaz Saray personelinden üç kişi bulunuyordu; bunların

hepsi, hükümet politikasının hayati önem taşıyan konularında alternatif eylem biçimlerinin artı ve eksilerini objektif olarak analiz edebilecek nitelikteydi.

Dışişleri Bakanı Dean Rusk, John F. Kennedy tarafından, iyi fikirleri ve sağlam muhakeme yeteneğiyle güvenilebilecek deneyimli bir yönetici olarak sağlam itibarı nedeniyle Rockefeller Vakfı başkanlığı görevinden alınmıştı. Dean Acheson döneminde Dışişleri Bakanlığı'nda politika belirleme pozisyonlarında görev yapmış, önce siyasi işler dairesi başkanı, daha sonra da politika koordinasyonundan sorumlu müsteşar yardımcısı olarak çalışmıştı. Truman yönetimi sırasında Rusk, deneyimli bir politika yapıcı haline geldi ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Asya'daki dış politikasıyla ilgili çeşitli önemli kararlar üzerinde güçlü bir etki yarattı.

Savunma Bakanı Robert McNamara, Ford Motor Şirketi başkanlığına kadar yükselmiş uzman bir istatistikçiydi. Zekâsı, soğukkanlı mantığı ve kişisel dürüstlüğüyle büyük bir üne sahipti. Kariyerinin başlarında, fabrikalarda görev yapmıştı.

Harvard İşletme Okulu'nda eğitim gördü. Daha sonra, ABD Hava Kuvvetleri'nin istatistiksel kontrol biriminde uzmanlığını geliştirdi ve burada malzeme akışı ve üretimle ilgili karar alma süreçlerini kolaylaştırmak için başarılı bir gözetim ve kontrol sistemi geliştirilmesine yardımcı oldu. Ford Motor Company'deki yıllarında McNamara, rasyonel karar alma yöntemlerini iyileştirmek için yeni teknikler de geliştirdi.

Ayrıca, Başkanın ekibinin en etkili üyelerinden biri olan Başsavcı Robert Kennedy de vardı. Hükümetteki yakın çevresine göre, Başkanın kardeşi, güçlü yönleri zayıf yönlerinden çok daha fazla olan zeki bir genç adamdı. Başsavcı, işgal planı hakkında başından beri bilgilendirilmişti. Danışma komitesinin tüm resmi toplantılarına katılmadı, ancak Başkan nihai kararını vermeden yaklaşık dört veya beş gün önce aktif bir katılımcı olarak dahil edildi. Altı hafta sonra dikte ettirdiği memorandumuna göre, o hafta boyunca, “Beyaz Saray'da bazı toplantılara katıldım. Sonrasında Jack'e, kendisine verilen bilgilere dayanarak, bunu kabul etmekten başka bir alternatifin olmadığını düşündüğümü söyledim.” Aynı kritik hafta içinde bir keresinde, CIA planına karşı muhalefeti bastırmak için kişisel nüfuzunu kullandı.

Başkanın Ulusal Güvenlik İşlerinden Sorumlu Özel Danışmanı ve kabine üyesi rütbesine sahip McGeorge Bundy de oradaydı. Kennedy'nin Beyaz Saray ekibinin kilit isimlerinden biri olan Bundy, Harvard Üniversitesi'nden Washington'a getirilen önde gelen entelektüellerden biriydi; burada Sanat ve Bilim Fakültesi Dekanı olarak görev yapmıştı. Karar alma konusundaki deneyimi sadece büyük bir üniversitenin sorunlarıyla sınırlı değildi; kariyerinin başlarında, bir akademisyen olarak, Dışişleri Bakanı Acheson'ın kararlarını yakından incelemişti.

Beyaz Saray kadrosunda ayrıca, Başkanın işgal planıyla ilgili tüm Beyaz Saray toplantılarına katılmasını istediği seçkin Harvard tarihçisi Arthur Schlesinger Jr. ve "olağanüstü zekâya sahip" bir diğer Harvardlı Richard Goodwin de bulunuyordu. Goodwin politika belirleme toplantılarına katılmadı, ancak işgal planı hakkında bilgilendirildi, Schlesinger ile sık sık görüştü ve nihai karardan önceki haftalarda Rusk ve diğerleriyle istişarelerde bulundu.

Başkan, bu çekirdek grubun altı üyesinden beşini, Küba işgal planı üzerine kurulan geçici danışma komitesinin Beyaz Saray toplantılarına katılmaya davet etti. Bu toplantılarda, Kennedy'nin danışmanları, tam teçhizatlı ve madalyalı üç Genelkurmay Başkanı ile karşı karşıya geldiler. Bu askeri yetkililer, Eisenhower yönetiminden kalma isimlerdi; görüşmeler boyunca Kennedy ekibinden oldukça uzak durdular. Danışma komitesinin toplantılarında ayrıca Başkan ve ana danışmanlarıyla oldukça yakın bağları olan beş kişi daha vardı. En aktif katılımcılardan ikisi, CIA direktörü ve direktör yardımcısı Allen Dulles ve Richard Bissell idi. Onlar da Eisenhower yönetiminden kalma isimlerdi, ancak Başkan Kennedy ve yakın çevresi onları yeni yönetimin ekibinin üyeleri olarak memnuniyetle karşıladı.



Başkan Kennedy, Oval Ofis'te danışma grubunun iki önemli üyesi olan Savunma Bakanı Robert McNamara ve Dışişleri Bakanı Dean Rusk ile bir araya geldi.

Roger Hilsman (Dışişleri Bakanlığı istihbarat birimi direktörü), Bissell'in "Başkan Kennedy'nin yıllardır tanıdığı ve çok hayran olduğu ve saygı duyduğu, hatta Dulles emekli olduğunda onu büyük olasılıkla CIA Direktörü yapacağı parlak bir ekonomist ve devlet yöneticisi" olduğunu belirtti. Bissell, CIA planının en aktif savunucusuydu; etkileyici sunumları, katılımcıları planı kabul etmeye ikna etmede en büyük rolü oynadı.

Beyaz Saray toplantılarına danışma komitesi üyesi olarak katılan diğer üç kişi de işgalin siyasi sonuçlarını değerlendirmek için son derece nitelikliydi: Amerika kıtası işlerinden sorumlu Dışişleri Bakan Yardımcısı Thomas C.

Mann; Latin Amerika görev gücünün başkanı Adolph A. Berle, Jr.; ve daha önce Dışişleri Bakanlığı'nda politika planlama personelinin direktörü olan Savunma Bakan Yardımcısı Paul Nitze.

Domuz Körfezi kararı üzerinde görüş alışverişinde bulunan grup, oldukça entelektüel yeteneğe sahip kişilerden oluşuyordu. Başkan gibi, tüm ana danışmanlar da zeki düşünürlerdi, objektif ve rasyonel analiz yapabiliyorlardı ve düşüncelerini açıkça dile getirmeye alışkındılar. Ancak topluca, işgal planındaki ciddi kusurları tespit edemediler.

Altı büyük hesaplama hatası

Başkan ve kilit danışmanları, her biri yanlış olan altı varsayıma dayanarak Domuzlar Körfezi çıkarma planını onayladılar. Geriye dönüp bakıldığında, Başkanın danışmanları, planı ilk tartışmaya başladıkları zaman bile, varsayımlarının çok sağlam olmadığını gösteren yeterli bilginin mevcut olduğunu görebiliyorlardı. Eğer grup toplantılarında danışmanlık rollerini yerine getirirken daha eleştirel ve sorgulayıcı olsalardı, yanlış varsayımlarını düzeltmek için önceden kritik bilgileri elde edip kullanabilirlerdi.

J numaralı varsayım: Hiç kimse Amerika Birleşik Devletleri'nin Küba işgalinden sorumlu olduğunu bilmeyecek. Çoğu insan CIA'nın örtbas hikayesine inanacak ve şüpheciler kolayca çürütülebilecek.

Başkan Kennedy, CIA temsilcileri tarafından plan hakkında ilk bilgilendirildiğinde, kesin bir şart koştu: Amerika Birleşik Devletleri silahlı kuvvetleri Küba'nın işgaline açıkça katılmayacaktı. Bu temel koşulu, konu her tartışıldığında tekrarladı. Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin küçük komşusuna karşı askeri bir saldırı başlatmaktan sorumlu tutulmayacağından emin olunmadıkça, CIA'nın silahlı Küba tugayını kullanma planını kabul etmeyi düşünmeyecekti. Bu şartın yerine getirilebileceği varsayımıyla, plan Castro'yu devirmek için altın bir fırsat olarak görüldü. Castro rejimi, Başkan ve danışmanları onu Amerikan güvenliğine doğrudan bir tehdit olarak görmeseler bile, Amerika Birleşik Devletleri hükümeti için bir rahatsızlık kaynağıydı.

Başkanın planla ilgili sorularına yanıt olarak, Allen Dulles ve Richard Bissell, Kennedy ve danışman grubuna, tüm dünyanın Kübalı muhaliflerin işgalin tek başlatıcısı ve uygulayıcısı olduğuna inanacağına dair güvence verdiler. Son derece etkili önlemlerin, Amerika Birleşik Devletleri'nin işgali planladığı gerçeğini tamamen gizleyeceğini söylediler. Kübalı sürgünlerden oluşan tugay, sessizce ve gösterişsiz bir şekilde anavatanlarına indirilecekti. Tek gürültülü kısım, Küba havaalanlarına yönelik ön hava saldırıları olacaktı, ancak bunlar zekice bir örtbas hikayesiyle halledilecekti. Amerika Birleşik Devletleri, Küba üslerinin bombalanmasında herhangi bir suç ortaklığını inkar edebilecekti. Bombalama baskınlarında kullanılan uçaklar, herhangi bir ABD işareti taşımayan, II. Dünya Savaşı döneminden kalma B-26'lar olacaktı. Castro'nun hava kuvvetlerindeki uçaklara benzeyeceklerdi ve Kübalı iltica edenlere ait oldukları iddia edilebilirdi.

İşgalden önceki haftalarda, örtbas etme planının işe yaramayacağı giderek daha belirgin hale geldi. Başkanın basın sözcüsü Pierre Salinger, planı "tarihteki en az gizli askeri operasyon" olarak nitelendirdi. İşgalden bir hafta önce Başkan Kennedy öfkeyle, "Okuduklarıma inanamıyorum! Castro'nun burada ajanlara ihtiyacı yok. Tek yapması gereken gazetelerimizi okumak. Her şey onun için hazır." diye yakındı. Amerikalı gazeteciler işgal planından haberdar olmuşlardı. Kübalıların işgale hazırlandığı Guatemala'daki ABD askeri eğitim kamplarında neler olup bittiğine dair "gizli" ayrıntıları bildiriyor ve Miami'de daha fazla Kübalı gönüllü toplama çabalarını anlatıyorlardı. Ancak Schlesinger'e göre, "bir şekilde kabine masasında, ABD askerleri gerçek çatışmalara katılmadığı sürece bunun pek bir önemi olmayacağı fikri yerleşti."

Dolayısıyla, eldeki kanıtlara rağmen, politika yapıcılar, çok sayıda insan tarafından bilinen herhangi bir sırrın sızmasının beklenebileceği eski atasözünü görmezden geldiler. Görünüşe göre, özellikle işgal planı, onu gerçekleştirmek üzere işe alınan ve eğitilen yüzlerce Kübalı sürgün tarafından biliniyorken, komşu bir ülkeye karşı gizli bir askeri saldırı eyleminin bir veya daha fazla içeriden kişi tarafından ifşa edilebileceği açık tehlikesini hiç tartışmadılar. Ayrıca, bunu ifşa etmek için kendi nedenleri olabilecek çok sayıda yabancı politikacı tarafından da biliniyordu. Kübalı sürgünlerin siyasi hareketlerinin liderleri (her birinin ne yapılması gerektiği konusunda kendi fikirleri vardı), Guatemala'daki hükümet yetkilileri

(CIA'nın Küba tugayını eğitmek için kamplar kurmasına izin vermişlerdi) ve Nikaragua'daki yetkililer (Amerika Birleşik Devletleri'nin Küba'ya hava saldırıları başlatmak için Nikaragua hava üslerini kullanmasına izin vermeyi kabul etmişlerdi) - hepsi planlananı biliyordu. Dahası, politika yapıcı grubun üyeleri, Dış İlişkiler Komitesi Başkanı Senatör J. William Fulbright ve diğer saygın kişiler tarafından, bir işgal girişiminin muhtemelen doğrudan Amerika Birleşik Devletleri'ne atfedileceği ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Latin Amerika ülkeleri ve Avrupa müttefikleriyle ilişkilerine ciddi zarar vereceği konusunda birkaç kez uyarılmıştı. Tüm uyarılara rağmen,

Kennedy'nin danışma grubunun üyeleri, sırrın açığa çıkmayacağı varsayımını sorgulamayı başaramadılar. Başkan Kennedy o kadar emindi ki, 12 Nisan 1961'de (işgalden beş gün önce) düzenlediği basın toplantısında, "Hiçbir koşul altında Amerika Birleşik Devletleri silahlı kuvvetleri tarafından Küba'ya herhangi bir müdahale olmayacak ve bu Hükümet, Küba içindeki eylemlere hiçbir Amerikalının karışmamasını sağlamak için elinden gelen her şeyi yapacaktır" diye kamuoyuna söz verdi.

Dünya, Küba topraklarına ilk ayak basanların aslında (Başkanın emirlerine aykırı olarak) Amerika Birleşik Devletleri Donanması kurbağa adamları olduğunu hemen öğrenmedi, ancak yine de başından beri işgalden Amerika Birleşik Devletleri sorumlu tutuldu. CIA'nın örtbas etme öyküsü dünya basını tarafından hızla paramparça edildi. Başkan Kennedy'nin birkaç gün önce yakınlarına yaptığı ciddi açıklamaya rağmen, Birleşmiş Milletler'deki Amerika Birleşik Devletleri temsilcisi Adlai Stevenson'ın güvenilirliği de feda edildi: "Adlai Stevenson'ın dürüstlüğü ve güvenilirliği en büyük ulusal varlıklarımızdan birini oluşturuyor. [Örtbas etme öyküsünün ele alınmasında] bunu tehlikeye atabilecek hiçbir şey yapılmasını istemiyorum." Gerçek dikkatlice kendisinden saklandığı için Stevenson, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu toplantısında bombalamalarda Amerika Birleşik Devletleri'nin suç ortaklığını ciddiyetle reddetti. Açıklamaları, yabancı gözlemciler tarafından hava saldırılarıyla ilgili haberlerle tutarsız olarak hemen değerlendirildi ve iddia ettiği bazı gerçeklerin yirmi dört saat sonra gerçek fotoğraflarla yalanlanmasıyla kısa sürede tamamen yalan olarak nitelendirildi. Stevenson daha sonra bunun uzun yıllar süren kamu hizmetindeki en aşağılayıcı deneyim olduğunu söyledi.

Varsayım 2: Küba hava kuvvetleri o kadar etkisizdir ki, işgal başlamadan hemen önce tamamen devre dışı bırakılabilir.

İşgal planı, işgalciler ilerlemeden önce Castro'nun hava kuvvetlerini yerde imha edecek Amerikan bombardıman uçaklarının sürpriz bir saldırısını öngörüyordu. Beyaz Saray'daki görüşmeciler, bu iş için kullanılan eski B-26'ların Küba'nın askeri uçaklarını imha edebileceğini düşündüler. Ancak bu hantal eski uçakların sınırlı yeteneklere sahip olacağını ve sık sık motor arızası yaşayacağını öğrenmek için yeterli araştırma yapmadılar. İlk saldırı sürpriz oldu, ancak Küba uçaklarının sadece küçük bir yüzdesi imha edildi. Sonuç olarak, işgal planı baştan ters gitti çünkü Küba hava kuvvetleri iniş bölgesinin hava kontrolünü ele geçirmeyi başardı. Hızlı ve etkili olan Küba eğitim jet uçakları, mühimmat ve malzeme taşıyan kargo uçaklarının hedeflerine ulaşmasını engelledi. Güya etkisiz olan Küba hava kuvvetleri, işgalcileri korumaya çalışan Amerikan B-26'larının yarısını düşürdü ve karaya çıkan birlikleri defalarca bombaladı.

Başkan Kennedy, ABD uçaklarının ikinci bir hava saldırısını iptal etti çünkü bu saldırı, uçakların ABD'ye ait olduğunu ve tüm işgalin ABD tarafından sebepsiz yere yapılan bir saldırı olduğunu çok açık bir şekilde ortaya çıkaracaktı.

Amerika Birleşik Devletleri. Ancak ikinci hava saldırısı gerçekleştirilmiş olsa bile, muhtemelen birincisinden bile daha etkisiz olurdu, çünkü artık sürpriz unsuru kalmamıştı ve Küba hava kuvvetleri gizli havaalanlarına iyi bir şekilde dağılmıştı.

Üçüncü varsayım: Kübalı sürgünlerden oluşan tugaydaki bin dört yüz adamın morali yüksek ve ABD kara birliklerinden herhangi bir destek almadan işgali gerçekleştirmeye istekliler.

Başkan Kennedy, Amerika Birleşik Devletleri'nin doğrudan müdahale etmeme yönündeki kesin politikası doğrultusunda, CIA planlamacılarına Kübalı sürgün tugayının üyelerinin ABD askeri katılımı olmadan hayatlarını riske atmaya istekli olup olmadıklarını açıkça sordu. Başkan ve danışmanlarına güçlü bir olumlu yanıt verildi ve Dulles ile Bissell, tugaydaki moralin mükemmel olduğunu defalarca teyit ettiler. Eğer görüşmeciler CIA temsilcilerinden bu güvenceyi destekleyen kanıt

sunmalarını isteselerdi, taraflı bilgilere dayandıklarını keşfedebilirlerdi. Guatemala'daki CIA ajanları, Dulles ve Bissell'e tam olarak neler olup bittiği hakkında bilgi vermeden, genel olarak olumlu bir tablo çizen raporlar gönderiyorlardı. Moral yükseltmek amacıyla, ajanlar sürgün tugayındaki askerleri kasten yanıltarak, işgal gücünün sadece küçük bir parçası olduklarına, aynı görev için başka yerlerde başka Küba tugaylarının eğitildiğine, dikkat dağıtıcı çıkarmaların Castro'nun birliklerinin çoğunu işgal bölgesinden uzaklaştıracağına ve ABD Deniz Piyadelerinin işgale katılacağına dair güvence verdiler. Dahası, işgalden bir ay önce, Washington'daki politika yapıcı gruba sürgün tugayının muhteşem morali konusunda güvence verilirken, askerler aslında son derece memnuniyetsizdi ve isyan etmeye başlıyorlardı. Gerici Batista rejiminin ordusunda görev yapmış ve CIA ajanlarından emir almaya istekli oldukları için işe alınmış ve terfi ettirilmiş subaylarla görevlendirilmekten rahatsız oldular. Memnuniyetsizlik nihayet tam ölçekli bir isyana dönüştüğünde, CIA ajanları elebaşlarından bir düzinesini tutuklayıp Guatemala ormanlarının derinliklerindeki bir hapishane kampına hapsettiler. Sürgün tugayının morali işte bu kadar yüksekti.

İronik bir şekilde, Başkan Kennedy ve danışmanları için yüksek moralin en ikna edici "göstergelerinden" biri, Kübalı sürgünlerin siyasi liderlerinin oğullarının tugaya gönüllü olarak katılmasıydı. Ancak hem babalar hem de oğullar, CIA ajanları tarafından işgalin başarısız olmasına izin verilmeyeceğine, Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin onları desteklemek için silahlı kuvvetler kullanmaya kararlı olduğuna inandırılmışlardı.

İşgal gerçekleştiğinde, tugaydaki askerler iyi savaştılar ve moralleri bir süreliğine yanlış bir umutla ayakta kaldı. Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin aksine yaptığı tüm resmi propagandaya rağmen, çok sayıda Amerikan askerinin kendilerini takviye etmek için karaya çıkacağını düşünüyorlardı. Ayrıca, Amerikan gemilerinin acilen ihtiyaç duydukları malzemeleri getireceğini ve gerekirse onları kurtarmak için kıyıdan uzakta bekleyeceğini de ummuşlardı.

Dördüncü varsayım: Castro'nun ordusu o kadar zayıf ki, küçük Küba tugayı iyi korunan bir çıkarma bölgesi kurabilecek.

Başkan Kennedy ve danışmanları tarafından sık sık tartışılan bir diğer soru da, küçük sürgün tugayının ABD askeri katılımı olmadan sağlam bir köprübaşı kurma yönündeki ilk hedefine ulaşabilip ulaşamayacağıydı. Yine, kanıtları incelemeden, konferans katılımcıları, Castro'nun ordusunu yetersiz donanımlı, yetersiz eğitimli, anlaşmazlıklarla dolu ve küçük ölçekli bir işgale bile dayanamayacak durumda olarak tanımlayan Dulles ve Bissell'in sunduğu iyimser tabloyu kabul ettiler. Bu güvenceler, Dışişleri Bakanlığı ve İngiliz İstihbarat Servisi'ndeki uzmanların Castro'nun askeri gücü hakkındaki raporlarıyla doğrudan çelişiyordu. CIA planlamacıları uzmanların raporlarını görmezden gelmeyi tercih ettiler ve Kennedy'nin politika danışmanları, CIA'nın varsayımlarının ne kadar zayıf olduğunu ortaya çıkaracak olan çelişkili tahminlerin farkına varmak için sorularını yeterince derinlemesine araştırmadılar.

Sonuç olarak, işgalciler iyi savaşsalar da, Castro'nun ordusu işgale derhal ve şiddetli bir şekilde karşılık verdi. İşgal alarmı nedeniyle kıyı şeridini koruyan bir milis devriyesi, çıkarma bölgesini işaretlemek için gönderilen Donanma kurbağa adamlarının öncü birliklerine ateş açmak için hazır bulunuyordu. Kısa süre sonra, çok sayıda iyi donanımlı Küba askeri, 122 mm obüsler, 37 mm toplar ve roketatarlar ile çıkarma bölgesini bombalamaya başladı. Küba zırhlı tankları, işgalcilerin karaya çıkmasından bir gün sonra harekete geçti. Ertesi gün, sürgün tugayı, gerekirse devreye sokulabilecek iki yüz binden fazla asker ve milis tarafından desteklenen yirmi bin iyi donanımlı Küba askeri tarafından kuşatıldı.

Castro'nun askeri yeteneklerini büyük ölçüde hafife alan Başkan Kennedy ve danışmanları, Küba'da başarılı bir çıkarma harekatının, göndermeyi kabul ettikleri ordunun en az on katı büyüklüğünde bir askeri güç olmadan gerçekleştirilemeyeceğini geç de olsa fark ettiler. Sorensen'e göre: "Başkan, Castro'nun daha sonra bu planı alt edebilecek askeri yeteneğe sahip olacağı gerekçesiyle aceleyle uygulamaya konulan bir planı onayladığını düşünüyordu. Oysa Castro, aslında bu yeteneğe zaten sahipti."

5. Varsayım: Sürgün tugayının işgali, Küba yeraltı örgütünün sabotaj eylemlerini ve cephe gerisinde silahlı ayaklanmaları tetikleyecek, bu da işgalcileri destekleyecek ve muhtemelen Castro rejiminin devrilmesine yol açacaktır.

Başkan Kennedy'nin CIA'nın işgal planlarını değerlendirmesi için ilk kez sorduğunda, Genelkurmay Başkanlığı, başarılı bir çıkarma bölgesi kurma şansının yüksek olduğunu ancak "nihai başarının ya adanın içinde büyük bir ayaklanmaya ya da dışarıdan büyük bir desteğe bağlı olacağını" belirtti. Başkan tarafından Amerikan müdahalesi dışlandığı için, zafer, Castro karşıtı direnişe ve cephe gerisindeki ayaklanmalara bağlı olacaktı. İşgalden sadece bir ay önce Genelkurmay Başkanlığı tarafından yapılan ikinci bir değerlendirme, bu varsayımı açıkça ortaya koydu. Küba direnişinin desteği olmadan,

Bildirildiğine göre, Castro'nun ordusundaki ve milislerindeki yüz binlerce adamın üstesinden gelmenin hiçbir yolu olmayacaktı.

Başlangıçta Castro rejimine karşı kitlesel ayaklanmaya güvenme konusunda şüpheci olsa da, Başkan Kennedy danışman grubu tarafından şüphelerini bir kenara bırakması için teşvik edildi ve sonunda bu varsayımı kabul etti. Domuzlar Körfezi fiyaskosundan kısa bir süre sonra Sorensen'e, ABD'nin açık katılımı olmadan sürgün tugayının karaya çıkmasının Küba halkını isyana ve Castro'yu devirmeye teşvik edeceğine dair gerçekten iyi bir şans olduğunu düşündüğünü söyledi. Schlesinger'e göre, bu görüş Kennedy'nin en yakın danışmanları tarafından da paylaşılıyordu: "Beyaz Saray'daki hepimiz, operasyonun başarısı için cephe gerisindeki ayaklanmaların şart olduğunu düşünüyorduk; Genelkurmay Başkanları da öyle düşünüyordu; ve CIA'nın da öyle düşündüğünü sanıyorduk."

CIA sözcüleri, bu varsayıma katılmamak için güçlü nedenlerin farkında olduklarını söylemeyerek Beyaz Saray'daki diğer katılımcıları bir kez daha yanıltmışlardı. CIA planının savunucuları olan Allen Dulles ve Richard Bissell, açıklamalarını neredeyse tamamen olayın olumlu yönüne odakladılar. Gizli ajanlarının Küba'daki direniş örgütünde 2500'den fazla kişinin bulunduğunu, en az 2000 kişinin daha sempatizan olduğunu ve Küba içindeki CIA bağlantılarının çok sayıda silah sevkiyatı talep ettiğini iddia eden doğrulanmamış raporlarını aktardılar.

Küba'da bir ayaklanma olacağı varsayımının tamamen yanlış olduğu olaylar yaşandıktan çok sonra, Allen Dulles, CIA'nın başından beri Küba direnişinden fazla destek beklemediğini açıkladı. Aslında, CIA'nın çıkarma harekatının Küba'da yaygın bir isyana yol açacağına dair hiçbir istihbarat

tahmini yoktu. Ajansın istihbarat biriminden, işgalin direniş hareketi veya cephe gerisindeki halk ayaklanmaları tarafından desteklenme olasılığını tahmin etmesi istenmemişti. Küba'daki siyasi faaliyetleri günlük olarak izleyen Dışişleri Bakanlığı'nın Küba masasındaki uzmanlardan da herhangi bir değerlendirme istenmemişti. Beyaz Saray toplantılarına katılanların çoğu bunu bilmiyordu ve Dulles ve Bissell'in bahsettiği tahminlerin hükümetin istihbarat teşkilatının tam yetkisine sahip olduğunu varsayıyordu.

Politika danışmanları daha derinlemesine sorular sormuş olsaydı, dışlanan uzmanlardan bazılarının görüşü alınabilirdi. Küba konusunda tarafsız uzmanlardan gelen tarafsız bilgilendirmelerin yokluğunda, hiç kimse gruba bir önceki yıl yayınlanan ve Kübalıların ezici çoğunluğunun Castro rejimini desteklediğini gösteren, dikkatlice yürütülen bir anketin sonuçlarını hatırlatmadı. Bu anket sonuçları Amerika Birleşik Devletleri hükümeti genelinde dağıtılmış ve genel olarak Küba içinde Castro'ya karşı yaygın bir eylem başlatma umudunun nispeten az olduğunu gösterdiği düşünülmüştü. Bu kanıt, danışma grubundaki siyasi uzmanlar tarafından ya unutuldu ya da görmezden gelindi.

Dulles veya Bissell'e yöneltilen birkaç şüpheci soru bile, büyük yanlış anlamaları düzeltebilirdi. Başkan ve danışmanları, CIA planlamacılarının (kısa raporlarında bundan bahsetmeseler de) şunu fark ettiklerini öğrenebilirlerdi:

CIA ajanları, işgal öncesi hava saldırısının Castro'ya yeraltı örgütüne karşı harekete geçmek ve siyasi muhalifleri yakalamak için bolca zaman tanıyacağına karar vermişti. CIA ajanları, Castro'nun hava kuvvetlerini etkisiz hale getirmek için bunun gerekli bir fedakarlık olduğuna karar vermişti.

Başkan Kennedy'nin adada toplanabilecek Castro karşıtı desteğin miktarı konusunda ciddi endişeleri olduğunu düşündüğümüzde, bu konular hakkında ayrıntılı soru sorulmaması dikkat çekicidir. Endişeleri, Beyaz Saray personelinin en az bir üyesi tarafından da paylaşılıyordu. Arthur Schlesinger Jr., karar verme haftasında Başkana verdiği muhtırasında, cephe gerisinde ayaklanmalar konusunda şüphelerini dile getirmiş ve kitlesel bir isyanın tetikleneceğine veya Castro rejiminin sürgünlerin karaya çıkmasıyla

devrilebilecek kadar zayıf olduğuna dair ikna edici bir kanıt olmadığını savunmuştu. Tugayın Küba'da güvenli bir dayanak noktası kurması durumunda, operasyonun en iyi ihtimalle uzun süreli bir iç savaşa yol açacağını ve ardından Kongre üyelerinin ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki diğer etkili politikacıların Deniz Piyadelerini göndererek müdahale etmemizi talep edeceklerini uyarmıştı. Beyaz Saray'a davet edilen ve Küba'dan yeni dönmüş, iyi bilgilendirilmiş bir gazeteci de dahil olmak üzere diğerleri de benzer karamsar tahminlerde bulunmuştu. Görünüşe göre, bu muhalif görüşlerin hiçbiri Başkan veya danışmanları tarafından Küba direnişinin etkinliğine dair objektif bir değerlendirme için istihbarat teşkilatından talepte bulunacak kadar ciddiye alınmadı.

İlk hava saldırılarından yirmi dört saat sonra, sabotaj veya isyan olmayacağı ve Castro rejiminin iç durumu sıkıca kontrol altında tuttuğu anlaşıldı. CIA'nın (ancak politika yapıcı grubun ana gövdesinin değil) beklediği gibi, Küba polisi ilk hava saldırısıyla alarma geçti ve iç direniş kaynaklarına karşı hızla harekete geçti. Sadece Havana'da yaklaşık iki yüz bin siyasi şüpheli derhal gözaltına alındı. Küba'nın diğer yerlerinde yeraltı bağlantıları olduğundan şüphelenilen herkes hapse atıldı. Zaten silahlanmış ve Castro rejimine karşı harekete geçmek için uygun bir fırsat bekleyen organize direniş birimleri bile etkisiz kaldı ve sadece sembolik direnişin ara sıra görülen olaylarını başlattı.

Küba direniş hareketinin sürgündeki siyasi liderlerinden oluşan ve çıkarma bölgesinin kurulmasının ardından yeni demokratik hükümeti kurmakla görevli Devrim Konseyi, işgalden sonra yeraltı faaliyetleriyle koordinasyon sağlanmadığı gerekçesiyle şiddetle şikayet etti. Konsey, Küba'daki CIA'nın örgütlü direniş birliklerine malzeme sağlamadığını ve bu nedenle uzun süredir planladıkları elektrik hatlarını kesme ve fabrikaları havaya uçurma planlarını uygulamaktan alıkoyduğunu belirtti. CIA ayrıca, Escambray Dağları'ndaki silahlı gerillaları görmezden geldiği, adanın dört bir yanındaki yeraltı gruplarıyla iletişim kurmak için mevcut kanalları kullanmadığı ve yalnızca tüm yeraltı hareketini karıştırmayı başaran kendi bilinmeyen ajanlarını gönderdiği için ağır ihmalle suçlandı. Sorensen, planlamacılar ile Küba yeraltı örgütü arasında işbirliği olmamasının nedeninin, CIA'nın sürgündeki liderlere güvenmemesi olduğu sonucuna varıyor.

CIA tarafından desteklenen sağcı liderler gibi solcu liderlere de yeraltı hareketinin çoğu üyesi güvenmiyordu. Sonuç olarak, "Gerçekten koordineli bir ayaklanma veya yeraltı girişimi planlanmamıştı veya mümkün değildi." Beyaz Saray danışma grubunun üyeleri, CIA temsilcilerinden Küba'daki direniş hareketini harekete geçirme planları (veya plansızlıkları) hakkında tüm ayrıntıları sunmalarını istemek konusunda yeterince uyanık olsalardı, tüm bunları önceden öğrenebilirlerdi.

Altıncı varsayım: Küba tugayı asıl askeri hedefine ulaşamazsa, askerler Escambray Dağları'na çekilerek Castro rejimine karşı direnen gerilla birliklerini takviye edebilirler.

CIA'nın planını onaylamanın en önemli nedenlerinden biri, karar vericilerin, işgalin Küba'da yeni bir hükümet kurmada başarısız olsa bile, yine de net bir kazanç olacağı beklentisiydi. En kötü ihtimalle, işgalciler Escambray Dağları'ndaki isyancılara katılacak ve adadaki Castro karşıtı güçleri güçlendireceklerdi; bu nedenle, Castro rejimine karşı savaşmak için anavatanlarına dönme konusunda zaten huzursuzluk belirtileri gösteren Kübalı sürgünler, bir şekilde iyi bir şekilde kullanılacaktı. Dulles ve Bissell, CIA'nın planını özetlerken, danışma grubuna birden fazla kez, işgalcilerin gerekirse sahillerden dağlara kaçabilecekleri için tüm operasyonun güvenli olduğunu söylediler. Başkan Kennedy ve gruptaki diğerleri bu argümandan büyük ölçüde rahatladılar.

Görüşmelerinin sonuna doğru, politika danışmanlarının görevle ilgili olabilecek tüm tereddütleri giderildi. CIA'nın, sürgünler tugayının dağlara sızmasını sağlayacak küçük bir işgal (büyük ölçekli bir amfibi saldırı yerine) planladığına inanıyorlardı. Ancak elde edebilecekleri en önemli bilgilere asla sahip değillerdi. Temel gerçekler, gruba aktarılan güven verici görüşle çelişiyordu. Görünüşe göre Beyaz Saray toplantılarındaki politika yapıcıların hiçbiri tam olarak bilgilendirilme talebinde bulunmadı.

Fiyasko sona erdikten sonra, Başkan Kennedy ve danışmanları ilk kez Guatemala'daki operasyondan sorumlu CIA görevlilerinin dağlara kaçış planı yapmadıklarını ve tugaydaki Kübalı sürgünlerin çoğunun eğitimine başlamasından çok önce gerilla savaşı eğitimini bıraktıklarını öğrendiler. Her halükarda, Escambray Dağları'na kaçış, ancak plan dağların eteklerine yakın Trinidad'a inişi öngördüğü sürece gerçekçi bir geri dönüş yoluydu.

Beyaz Saray danışma grubunun görüşmeleri sonucunda Trinidad'ın çok göze çarpan bir yer olduğu ve Domuz Körfezi ile değiştirildiği zaman, işgalcilerin dağlara geri çekilme olasılığı kalmamıştı. Schlesinger, kendisinin ve Beyaz Saray toplantılarına katılan diğerlerinin Küba'nın coğrafyasını gözden kaçırdığını kabul ediyor: "Escambray Dağları'nın Domuz Körfezi'nden 80 mil uzakta, umutsuz bir bataklıklar yığını boyunca uzandığını tam olarak fark etmediğimizi düşünüyorum."

"Orman." Danışma grubundaki birisi herhangi bir atlasda bulunan Küba haritasına bakma zahmetine girmiş olsaydı, bu gözden kaçan nokta düzeltilebilirdi.

Kaçış yolu olmayan bir işgal gücü göndermenin maliyeti, kısa sürede insan hayatı ve dolar cinsinden ölçülebilir hale geldi. Küba kıyılarına indikten iki gün sonra, tugaydaki adamlar kendilerini tamamen kuşatılmış halde buldular ve ilk kez öldürülmekten veya esir alınmaktan başka seçeneklerinin olmadığını öğrendiler. Yirmi ay sonra, Castro Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanlığı ile zorlu bir pazarlık yaptı ve hapsedilen bin iki yüz adamın 53 milyon dolarlık yiyecek ve ilaç fidyesi karşılığında serbest bırakılmasına izin verdi.

Esir alınan bin iki yüz adamın çektiği acılar ve fidye parası, politika yapıcıların işgalcilerin dağlardaki gerillalara kolayca katılabileceği yönündeki yanlış varsayımından kaynaklanan kayıpların sadece bir kısmıydı. Eğer Başkan Kennedy'nin danışmanları, sahillerden kaçmanın hiçbir yolu olmadığını önceden öğrenmiş olsalardı, bekledikleri net kazanç konusunda bu kadar rahat davranmayabilir ve tüm işgal planından vazgeçmeye karar verebilirlerdi.

Danışma grubu neden başarısız oldu?

Neden bu kadar çok yanlış hesaplama? Danışma grubu daha kapsamlı bilgi edinip bunu dikkate alsaydı, altı yanlış varsayımdan kaçınılamaz mıydı? En büyük hatalardan bazıları, CIA içindeki hatalı planlama ve iletişimden kaynaklandı. [1] Ajansın elbette kendi ciddi kusurları vardı, ancak bunlar mevcut soruşturmamızda bizi ilgilendirmiyor. Ayrıca, Genelkurmay Başkanlarının CIA'nın planını onaylama istekliliğinin karmaşık nedenlerini

çözmeye de çalışmayacağız. [2] Merkezi soru şudur: Başkanın ekibinin çekirdek üyeleri olarak seçtiği ana danışmanları, altı varsayımın dayandığı sallantılı zemini keşfetmek için neden yeterince araştırma yapmadılar? Neden CIA ve Genelkurmay Başkanlarının temsilcilerine bir dizi derinlemesine ve utanç verici soru yöneltmediler? Bu adamlar, ortaya attıkları nispeten az sayıdaki eleştirel soruya verilen eksik ve tutarsız cevaplara neden kandılar? Schlesinger, "geriye dönüp bakıldığında projeye atfedilen tüm mantıksızlığa rağmen, hükümetin derinliklerinden çıktığı dönemde kendine özgü bir mantığı vardı" diyor. Başkanın politika danışmanları, "tamamen mantıksızlığını" fark edecek kadar planı neden dikkatlice değerlendiremediler? Plana atfedilen "tuhaf mantığın" kaynağı neydi?

Görünüşe göre ABD hükümetinin askeri sektörünün koşulsuz onayına rağmen, Domuzlar Körfezi çıkarmasının ardındaki altı varsayım, değerlendirmek için askeri uzmanlığa ihtiyaç duyulacak kadar karmaşık değildi.


Matanzas
C
U
MATANZAS
B
A
Santa Clara
LAS
VILLAS
PENINSULA
DE
ZAPATA
Bahia de Cochinos
Cienfuegos
SIERRA DEL ESCAMBRAY
Trinidad
C U B A
BAY OF PIGS
(Bahia de Cochinos)
CARIBBEAN SEA



Küba'yı işgal etme girişimi olan Domuzlar Körfezi çıkarması sırasında Castro'nun milisleri tarafından esir alınanlar. Bu adamlar, daha sonra Amerika Birleşik Devletleri hükümeti tarafından 53 milyon dolar değerinde yiyecek ve ilaç karşılığında serbest bırakılan Castro güçleri tarafından alınan bin iki yüz esir arasındaydı.

Küba'nın şematik bir haritası bile, Sierra del Escambray'ın Bahia de Cochinos bölgesine çıkan işgalciler için erişilebilir bir geri çekilme yeri olmayacağını ortaya koymaktadır. (Zapata Yarımadası boyunca gösterilen üç çimen yaprağını temsil eden semboller, bataklık alanları göstermektedir.)

Sorensen, Kennedy yönetiminin askeri ve sivil sektörleri arasındaki iletişim kopukluğunun, Küba işgali kavramı ile gerçeklik arasında bir uçuruma yol açtığına dikkat çekiyor:

Geriye dönüp bakıldığında, [Başkanın] onayladığı şeyin aslında diplomatik açıdan akıllıca olmadığı ve askeri açıdan baştan beri başarısızlığa mahkum olduğu açıktır. Onayladığını düşündüğü şey o zamanlar diplomatik olarak kabul edilebilir ve tamamen başarısız olma ihtimali düşük görünüyordu. Bu kadar yüksek bir düzeyde, bu kadar tehlikeli bir konuda kavram ile gerçeklik arasında bu kadar büyük bir uçurumun olması, tüm karar alma sürecinde şok edici sayıda hatanın olduğunu yansıtmaktadır.

Peki, sivil politika danışmanları—özellikle de kilit kabine üyeleri ve Beyaz Saray personelinden oluşan çekirdek grup—neden hatalı varsayımları didik didik ederek bu boşlukları kapatmakta başarısız oldular? Dulles ve Bissell'i, tahminlerinin yetersizliklerini ortaya koymalarını ve daha iyi bilgi edinmek için kurumlarına geri dönmelerini gerektirecek türden bir sorgulamaya tabi tutmadılar. Danışma komitesinde onlarla birlikte oturan askeri ve siyasi uzmanlardan yeterince yararlanmadılar. Genelkurmay Başkanları, işgal planının askeri artıları ve eksilerini ayrıntılı olarak açıklamaya ve endişelerini dile getirmeye teşvik edilebilirdi; üç Dışişleri Bakanlığı yetkilisi de Küba içindeki silahlı ayaklanma olasılıkları ve geçici bir hükümetin Castro rejimini devirmek için halk desteğini harekete geçirme olasılıkları hakkında aynı şeyi yapmaya teşvik edilebilirdi.

Schlesinger, danışma komitesinin toplantılarında kimsenin herhangi bir muhalefet dile getirmemesi nedeniyle, Beyaz Saray personelinin -kendisi de dahil olmak üzere- "Başkanı koruma görevlerinde başarısız olduklarını" ve "Dışişleri Bakanlığı temsilcilerinin de ulusun diplomatik çıkarlarını savunmada başarısız olduklarını" kabul ediyor.

Resmi açıklama

Kennedy ekibindeki zeki ve vicdanlı adamlar neden bu kadar feci bir şekilde başarısız oldular? Schlesinger, Sorensen, Salinger, Hilsman ve diğer bilgili kişilerin verdiği cevaplar, John F. Kennedy'nin hükümetin önde gelen üyeleriyle yaptığı ölüm sonrası görüşmelerde bahsettiği nedenlerle yakından örtüşen dört ana faktörü içeriyor.

1. Faktör: Siyasi hesaplamalar

İşgal planını sunarken, CIA temsilcileri, bilerek veya bilmeyerek, Kennedy yönetimini Castro rejimine karşı agresif bir eylemde bulunmaya ikna etmek için güçlü bir siyasi çağrı kullandılar. Başkan'a, Küba'daki komünist liderliğe karşı savaşan Kübalı sürgünlere yardım etme konusunda Cumhuriyetçiler kadar istekli olup olmadığı soruldu. Eğer hiçbir şey yapmazsa, bunun ima ettiği şey, Castro'nun kendi komünizm anlayışını Latin Amerika'nın her yerine yaymakta özgür olacağıydı.

Siyasi sonuçlar, özellikle CIA temsilcilerinin sözde imha sorusuna dikkat çekmesiyle belirginleşti: Küba'ya geri dönmek için can atan eğitimli bir Kübalı sürgün birliğiyle ne yapabiliriz? Sorun özellikle acil görünüyordu çünkü Guatemala hükümeti sürgünlerin aldığı tanıtımdan utanmış ve adamların uzaklaştırılmasını istemişti. Allen Dulles, danışma komitesine adeta şöyle demişti: "Eğer onları Küba'yı işgal etmeye göndermezsek, onları Amerika Birleşik Devletleri'ne transfer etmek zorunda kalacağız." “Ülke genelinde dolaşıp herkese ne yaptıklarını anlatmalarına izin veremeyiz” diye ilan etti. Açıkçası, Kennedy'nin Castro'nun diktatörlüğünü devirme girişimlerini engellediğini yüksek sesle ve açıkça yayacaklardı ve Kennedy, Castro karşıtı bir operasyonu engellediği bilindiğinde komünizme karşı yumuşak davranmakla suçlanabilirdi. Dahası, Castro yakında Sovyetler Birliği'nden jetler alacaktı ve Kübalı pilotlar Çekoslovakya'da bu uçakları uçurmak için eğitiliyordu. Yeni uçaklar geldiğinde, sürgün tugayının başarılı bir amfibi çıkarma yapması artık mümkün olmayacaktı. CIA'ya göre, 1 Haziran 1961'den sonra, Küba'nın başarılı bir şekilde işgali için Amerika Birleşik Devletleri Deniz Piyadeleri ve Hava Kuvvetlerinin muazzam gücüne ihtiyaç duyulacaktı. Her neyse, işgal uzun süre ertelenemezdi çünkü yağmur mevsimi yaklaşıyordu. Bu, tamamen Kübalı bir işgal için son şanstı ve Kennedy bunu ertelerse, geri dönmek isteyen anti-komünist sürgünleri engellemekle suçlanacaktı. Demokratik bir Küba için savaşmak üzere vatan.

İkinci faktör: eski bir bürokrasiye hapsolmuş yeni bir yönetim.

CIA'nın talihsiz planının yeni yönetimin önde gelen üyelerine sunulduğu gün ile CIA ajanlarının bunu uygulamaya çalıştığı gün arasında üç aydan biraz daha az bir süre geçti. Kennedy yönetiminin ilk aylarında bir karara varma baskısı, Başkan ve kıdemli danışmanlarının henüz karar alma

prosedürlerini geliştirme aşamasında oldukları, birbirlerini, rollerini ve ilgili bilgilere ulaşmayı zorlaştıran bürokratik engelleri aşma yollarını tam olarak tanımadıkları bir dönemde ortaya çıktı. Yeni kabine üyeleri ve Beyaz Saray personeli arasında yüksek bir ekip ruhu vardı, ancak protokol kaygısı ve eleştiriyi yumuşatma konusunda sürekli kaygı duymadan birbirleriyle açıkça konuşabilecekleri noktaya henüz ulaşmamışlardı. Kennedy'nin kendisi de yeni atanan danışmanlarının güçlü ve zayıf yönlerini henüz bilmiyordu. Örneğin, Başkan, daha sonra fark ettiği gibi, yeni Dışişleri Bakanı'nın askeri uzmanlara boyun eğmeye ve Dışişleri Bakanlığı'nın yumuşaklığı suçlamalarından kaçınmak için Savunma Bakanlığı'nın sertliğine yönelik itirazlarını gizlemeye meyilli olduğunu fark etmemişti. Ayrıca, daha sonra kendi ifadesiyle, "askeri ve istihbarat görevlilerinin sıradan insanların sahip olmadığı gizli bir yeteneğe sahip olduklarını" varsaymanın yanlış olduğunu da henüz öğrenmemişti.

3. Faktör: Gizlilik—uzmanların dışlanmasına kadar varan düzeyde.

Askeri harekâtı içeren diğer birçok hayati kararda olduğu gibi, Küba'yı işgal planının gizli doğası, dış politika kararını şekillendirmek için olağan hükümet kanallarının kullanılmasını engelledi. Normalde, ilgili tüm kurumların önerilen eylem planını incelemesine, alternatifler önermesine ve her alternatifin artılarını ve eksilerini değerlendirmesine izin verilirdi. Gizlilikle ilgili bürokratik gereklilikler, karar alma sürecinden en ilgili uzmanların çoğunu dışlayabilir. Domuzlar Körfezi işgali planlanırken, Amerika Birleşik Devletleri hükümetindeki en az iki uzman grubuna danışılmadı: CIA'nın istihbarat birimindekiler ve Dışişleri Bakanlığı'ndaki Küba masasındakiler. Schlesinger şu yorumu yaptı:

Aynı adamlar... hem operasyonu planladılar hem de başarı şansını değerlendirdiler... "Bilmesi gerekenler" standardı -yani, operasyonel olarak gerekli hale gelmedikçe kimseye bir proje hakkında bilgi verilmemesi gerektiği- böylece, her uyanık gazetecinin bir şeylerin olup bittiğini bildiği bir dönemde, hükümetin uzmanlığının büyük bir kısmını dışlama gibi aptalca bir etkiye sahip oldu.

Gizlilik gereklilikleri, politika yapıcıların iç çevresine dağıtılan basılı materyallere kadar uzanıyordu. Her oturumun başında CIA ve Genelkurmay Başkanlığı tarafından dağıtılan notlar, oturumun sonunda toplanıyordu. Bu

durum, katılımcıların argümanlar üzerinde düşünmelerini ve kendi ofislerinde bulunan kaynaklardan bilgi toplayarak ayrıntıları kontrol etmelerini imkansız hale getirdi. Kısacası, Domuz Körfezi kararında yer alan politika yapıcıların uzman görüşü, uygulanan gizlilik nedeniyle sekteye uğradı.

4. Faktör: Kişisel itibar ve statüye yönelik tehditler

Hükümet politika yapıcıları, diğer kuruluşlardaki çoğu yönetici gibi, açık sözlü duruşlarının kişisel statülerine ve siyasi etkinliklerine zarar verebileceğini düşünürlerse bir politikaya itiraz etmekten çekinirler. Buna bazen etkinlik tuzağı denir. Schlesinger, Domuzlar Körfezi fiyaskosunu anlattığı yazısında, Beyaz Saray toplantılarına katılırken itirazlarını dile getirmekten çekindiğini, çünkü bir üniversite profesörü olarak kendisinin büyük hükümet kurumlarının saygın başkanlarıyla aynı fikirde olmamasının başkaları tarafından küstahlık olarak görüleceğinden korktuğunu itiraf eder.

Resmi açıklama tamamlandı mı?

Bu dört faktör, işgal kararına yol açan yanlış hesaplamaları tam olarak açıklıyor mu? Bana göre açıklamıyor. Açıklamanın eksik olduğu hissi nedeniyle, başka nedensel faktörler aramaya başladım.

Grup dinamikleri alanı. Schlesinger'in Domuz Körfezi fiyaskosu analizini ve diğer yetkili açıklamaları inceledikten sonra bile, dört faktörün de aynı anda tam güçle işlemesinin bile böylesine hatalı bir karara yol açamayacağını düşündüm. Belki de politika danışmanları aceleyle sadece bir veya iki kez bir araya gelmiş ve karar vermek için sadece birkaç günleri olmuş olsaydı, dört faktörlü açıklama mantıklı olabilirdi. Ancak birçok kez bir araya gelme ve kararı neredeyse üç ay boyunca düşünme fırsatları oldu.

Bu kararın başlıca nedenleri şunlardır:

1. Siyasi baskılar esas olarak Kennedy yönetiminin Kübalı sürgünlerin Küba'nın komünist yanlısı hükümetine karşı bir işgal gerçekleştirmesini engellemekle suçlanabileceği gerçeğinden kaynaklanıyordu. Ancak Kennedy ve danışmanları altı varsayımı ne kadar hatalı olduklarını görecek kadar dikkatlice incelemiş olsalardı,

Domuzlar Körfezi fiyaskosunun gerçekleşmesine izin vermenin hem ülke içinde hem de yurt dışında en az o kadar utanç verici olacağını anlamazlar mıydı? Dahası, eğitimli sürgün tugayından kurtulmaya odaklanan siyasi baskı en önemli etken olsa bile, hâlâ kafa karıştıran bir soruyla karşı karşıyayız: Politika yapıcılar, tam ölçekli bir işgale başvurmadan kurtulma sorununu çözmek için bariz alternatiflerden bazılarını neden araştırmadılar? Orta Amerika'da başka bir kamp için pazarlık yapabilir ve sürgün tugayının küçük gruplar halinde Küba'ya sızmasına, dağlardaki gerilla birliklerine kolayca katılabilecekleri iniş noktalarına gitmesine izin verebilirlerdi. Görünüşe göre, ele alınan "tamamen boşaltma" veya "tamamen kapatma" alternatiflerine kıyasla daha az yıkıcı siyasi sonuçlar doğuracak olan bu bertaraf sorununa çözüm, hiçbir zaman ciddi olarak incelenmedi.

2. Kennedy yönetimi gerçekten yeni olsa da, karar alma sürecine katılanların çoğu politika yapımında deneyimliydi. R. Kennedy, Bundy, McNamara, Rusk, Berle ve Nitze'nin, doğru davranış biçimi konusunda emin olmadıkları için itirazlarını bastırıp ülkenin ciddi bir gerileme yaşamasına izin verme olasılığı ne kadar yüksek? Dahası, tüm bu adamların, Kennedy'nin -şüphesiz büyük ölçüde abartılı bir biçimde ifade ettiği- ordunun işgal planını değerlendiren diğer kişilerin sahip olmadığı özel bir beceriye sahip olduğu yönündeki saf varsayımını paylaşmaları olası değil mi? Planın dayandığı yanlış varsayımlardan bazıları -örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin müdahalesini gizli tutmak gibi- askeri olmaktan çok politikti ve danışmanlar bu konularda ordu mensuplarından daha fazla uzmanlığa sahip olduklarını biliyorlardı. Büyük olasılıkla, R. Kennedy, Bundy, McNamara ve Dışişleri Bakanlığı'nın üst düzey yetkilileri, işgal planında gerçekten önemli bir yanlışlık olmadığı sonucuna vardılar. Aksi takdirde, yeni rolleri ve itirazlarını dile getirmekte tereddüt etmelerine neden olabilecek diğer hususlar ne olursa olsun, işgal planının tartışıldığı birçok oturumdan birinde, planın dayandığı varsayımların kabul edilemez gerekçelerine dikkat çekmeyi kesinlikle başaracaklardı.

3. Hükümetteki birçok uzman, planı gizli tutma yönündeki nafile çabalar sonucunda kesinlikle dışlandı. Ancak Başkanın kilit

danışmanları da bu konuda bilgi sahibi olmaz mıydı?

Eğer CIA planlamacılarının yargılarını dayandırdıkları sağlam olmayan temelleri dikkatlice incelemiş olsalardı, kendi uzmanlarına danışmakta ısrar etmezler miydi? Castro'nun askeri ve siyasi gücüne ilişkin CIA planlamacılarının tahminlerinin kanıtlarına dair birkaç keskin soru, kendi kurumlarındaki veya Dışişleri Bakanlığındaki istihbarat uzmanlarına danışmadan yapılan bilgisiz tahminleri aktardıklarını hızla ortaya çıkarabilirdi. Başkan ve danışmanları o zaman "bilmeleri gerektiğini" fark etmezler miydi ve uzmanlardan politika yapıcılara objektif bir değerlendirme sunmaları istenmez miydi? Uzmanlar dışlandığında, CIA'nın planına yönelik dış eleştiriler minimumda tutuldu. Peki, varsayımların en azından bir kısmını, hatta tamamını değerlendirebilecek kadar uzman olan üst düzey hükümet yetkililerinden oluşan grubun içinden neden bu kadar az eleştiri geldi?

4. En yüksek hükümet yetkilileri bile, ordunun önerdiği bir planı eleştirmenin statülerine ve gelecekteki etkinliklerine verebileceği potansiyel zarardan endişe duyabilirler. Yine de, plana onay vermenin, CIA'nın gerekçelerindeki boşluklara dikkat çekmekten ve geçerli itirazlarda bulunmaktan daha avantajlı olacağı hiç de açık değildi. Danışmanlardan herhangi biri işgalin bir fiyasko olacağını fark etmiş olsaydı, diğerlerini, ne kadar isteksiz olsalar da, varsayımlarını yeniden gözden geçirmeye zorlamak için eleştirel sorular sormaktan ziyade, boyun eğmenin itibarlarına çok daha fazla zarar vereceğini de fark etmezler miydi? Başkanın, yönetimine ve bir bütün olarak ülkeye zarar veren aptalca bir karar vermeye yönlendirildiğini düşünselerdi, politika danışmanları toplantıdan toplantıya sessiz kalırlar mıydı? Ulusal politikanın hayati meseleleri hakkında bir yargı oluşturma sorumluluğu verildiğinde, bu tür kişilerin kariyerlerine zarar verme tehditlerinden korkmaları pek olası değildir. Dahası, Başkanla seçim kampanyası öncesinde ve sırasında birlikte çalışan Kennedy ekibinin dört üyesi—Bundy, Schlesinger, Goodwin ve Robert Kennedy—Küba'yı işgal planı hakkında kendi aralarında konuşurken böyle bir kısıtlama hissetmezlerdi. Başkanı yeterince iyi tanıyorlardı ve onun yeni bakış açılarına ve bağımsız düşünceye değer verdiğini, güçlü argümanlara karşılık fikrini değiştirmeye hazır olduğunu ve yürütme organındaki

herhangi birinin ayaklarına basabilecekleri olumsuz yorumlara karşı onları destekleyeceğini biliyorlardı.

Dört faktörlü açıklamadan duyduğum memnuniyetsizlikten etkilenerek, Schlesinger'in politika yapıcıların kritik oturumlar sırasında ve sonrasında birbirleriyle söylediklerine dair anlatımında, tam işleyen grup dinamiklerinin çok sayıda işaretini fark ettim. Bu materyali inceleyerek grup düşüncesi hipotezine ulaştım.

Grup düşüncesi, hatalı kararın dört faktörlü açıklamasının yerini almaz; aksine, dört faktörü tamamlar ve belki de grup dinamikleri ışığında her birine ek bir geçerlilik kazandırır. Bana öyle geliyor ki, eğer grup düşüncesi iş başında olmasaydı, diğer dört faktör, işgal kararının tartışıldığı aylarda etkili olmak için yeterince güçlü olmazdı.

Başkanlar arasında grup düşüncesinin belirtileri

Kennedy'nin danışmanları

Grup düşüncesi hipotezine göre, herhangi bir küçük, uyumlu grubun üyeleri, eleştirel düşünmeyi ve gerçeklik testini engelleyen bir dizi ortak yanılsama ve ilgili normu bilinçsizce geliştirerek birlik ruhunu koruma eğilimindedir. Mevcut anlatımlar müzakereleri doğru bir şekilde tanımlıyorsa, Kennedy ekibinin üyeleri arasında, A Birliği'nin işgal planını onaylayıp onaylamayacaklarına karar verdikleri dönemde tipik yanılsamalar tespit edilebilir.

Yenilmezlik yanılsaması

Grup düşüncesinin önemli bir belirtisi, grubun katılmaya şiddetle meyilli olduğu riskli bir eylemden kaynaklanabilecek ana tehlikelere karşı savunmasız olma yanılsamasıdır. Esasen, düşünce şudur: “Liderimiz ve grubumuzdaki herkes bunun sorun olmadığını düşünürse, plan mutlaka başarılı olacaktır. Çok riskli olsa bile, şans bizim yanımızda olacaktır.” Adalet Bakanlığı'ndan Robert Kennedy'nin gizli CIA planını başlatıldığı gün görüştüğü bir yakınına göre, “Yeni Sınır Adamları” yüksek hükümet görevlerini devraldıkları anda aralarında “sınırsız bir güven” duygusu yaygındı.

John Kennedy'nin önderliğinde ve bir araya getirdiği tüm yeteneklerle, hiçbir şeyin bizi durduramayacağına inanıyorduk. Ülkenin sorunlarıyla yüzleşirsek ve cesur, yeni fikirleri sağduyu ve sıkı çalışmayla uygularsak, karşımıza çıkan her zorluğun üstesinden geleceğimize inanıyorduk.

Başkanın yakın çevresindekilerin de bu tutumu paylaştığı, Schlesinger'in Kennedy'nin çevresindekilerin onun yeteneğine ve şansına duydukları muazzam güveni ifade eden açıklamasından anlaşılıyor: “1956'dan beri her şey onun için yolunda gitmişti. Adaylığı ve seçimi, akla gelebilecek tüm olasılıklara rağmen kazanmıştı. Çevresindeki herkes onun Midas dokunuşuna sahip olduğunu ve kaybetmeyeceğini düşünüyordu.” Kennedy ve başlıca danışmanları sofistike ve şüpheci insanlardı, ancak yine de “yeni günün coşkusundan etkilenmişlerdi.” Göreve geldikten sonraki ilk üç ay boyunca –Güneydoğu Asya'daki ortaya çıkan kriz, altın madenlerinin azalması ve Küba'yı işgal etmek için onay bekleyen Kübalı sürgünlerin yarattığı artan endişelere rağmen– Schlesinger'e göre Beyaz Saray'daki hakim ruh hali “neşeli bir iyimserlikti”. Bu, Başkanın sunduğu “umut vaadi” etrafında şekillenmişti: “Coşku hüküm sürüyordu; bir an için dünyanın esnek ve geleceğin sınırsız olduğunu düşündük.”

Grup coşkusunun tüm karakteristik belirtileri—coşkulu iyimserlik, liderin büyük umut vaadi ve grubun başarılarının "geleceği sınırsız" kılacağına dair ortak inanç—birçok farklı grup türünün üyeleri arasında, üyelerin coşkuya kapıldığı aşamada ortaya çıkan düşünce ve duyguları güçlü bir şekilde anımsatmaktadır.

Birbirine bağlı bir yapı oluşur. Bu gibi zamanlarda, üyeler yeni edindikleri "biz duygusu"ndan dolayı bir nevi coşkuya kapılırlar; güçlü ve koruyucu bir gruba ait olma duygusunu paylaşırlar ve bu da her biri için belirsiz bir şekilde yeni potansiyellerin kapısını açar. Çoğu zaman grup liderine karşı sınırsız bir hayranlık vardır.

Bu coşkulu evre bir kez yerleştikten sonra, günlük faaliyetler için karar verme ve uzun vadeli planlama ciddi şekilde bozulabilir. Birbirine bağlı bir grubun üyeleri, güçlerinin sınırlarını ve şanslarının yaver gitmemesi durumunda ortaya çıkabilecek gerçek kayıpları eleştirel bir şekilde değerlendirme gibi tatsız görevi yerine getirme konusunda çok isteksiz hale gelirler. Her riski siyah beyaz olarak inceleme eğilimindedirler. Eğer aşırı

derecede tehlikeli görünmüyorsa, gerçekleşmesi durumunda olası risklere karşı planlar geliştirmek yerine, onu basitçe unutmaya meyillidirler. Grup üyeleri aralarında hiçbirinin süpermen olmadığını bilirler, ancak bir şekilde grubun, istenen herhangi bir eylem planını gerçekleştirmenin önünde duran tüm risklerin üstesinden gelebilecek bir süper grup olduğunu hissederler: "Hiçbir şey bizi durduramaz!" Atletik takımlar ve askeri muharebe birlikleri, üyelerinin gruplarının gücüne ve şansına duydukları coşkulu güvenden sıklıkla faydalanabilirler. Ancak politika belirleme komiteleri genellikle faydalanamazlar.

Ciddi devlet yetkililerinin böylesine coşkulu bir birlik ruhu sergilemesini beklemezdik, ancak aynı eğilimin daha hafif bir biçimi iş başında olabilir; bu da Başkanın danışmanlarını işgal planının dezavantajlarını incelemek konusunda isteksiz hale getirmiş olabilir. Grup toplantılarında, bu grup düşünme eğilimi, uyarı sinyallerinin dikkate alınmasını engelleyen düşük seviyeli bir gürültü gibi işleyebilir. Herkes, üyelerin ortak güven ve iyimserlik duygularını besleyen mesajlara seçici olarak odaklanma yönünde bir eğilim gösterir ve beslemeyenleri göz ardı eder.

Yöneticilerden oluşan uyumlu bir grup, rakip veya düşman bir gruba karşı bir kampanya planladığında, tartışmaları muhtemelen grubun yenilmez olduğunu düşünme eğilimini somutlaştıran iki temayı içerecektir: (1) “Biz sonunda kazanacak güçlü ve iyi adamlardan oluşan bir grubuz.” (2) “Rakiplerimiz aptal, zayıf, kötü adamlar.” Altı yanlış varsayımın bu iki temaya ne kadar yakından uyduğunu görmek etkileyici. Varsayımların temelinde yatan düşünce, “uzun vadeli bir kumar olsa bile bu işgali başarabiliriz” şeklindeki aşırı iyimser beklentidir. Politika danışmanları, son derece riskli bu girişimi güvenli bir girişim olarak değerlendirmek için ne kadar çok ortak gerekçelendirmeye güvendiklerinin muhtemelen farkında değillerdi. Eğer müzakerelerini, Castro'nun iki yüz bin kişilik askeri gücü ile bin dört yüz kişilik küçük sürgün birliği arasındaki büyüklük farkı gibi planın bariz dezavantajlarının potansiyel olarak yıkıcı sonuçlarına odaklamış olsalardı, aşırı iyimser bakış açıları sert bir şekilde sarsılırdı. Bir anlamda, bu fark, uzun vadeli kumar girişimlerinin gerçekleşme olasılığını 200.000'e 1.400 (140'tan fazla) oranında düşürüyordu.

CIA'nın planının onaylanmasına yol açan yanlış anlamaları tartışırken Schlesinger, düşmanın büyük ölçüde hafife alınmasının altını çiziyor. Castro, ordusunun firar etmeye hazır olduğu, zayıf ve "histerik" bir lider olarak görülüyordu; o kadar aptal kabul ediliyordu ki, "havadan uyarılmasına rağmen"

"Greve gelse bile, Küba yeraltı direnişini etkisiz hale getirmek için hiçbir şey yapmazdı." Bu, düşmanın zayıf ve etkisiz olduğu klasik klişesinin çarpıcı bir örneğidir.

Görüş birliği arayan bir grupta, rasyonel politika yapıcıların, milliyetçi hedeflerini paylaşan birçok insan gibi, uluslararası politikanın karmaşıklıkları karşısında özgüvenlerini ve bilişsel hakimiyetlerini korumak için genellikle güvendikleri yüzeysel ideolojik formüllere karşı nispeten az sağlıklı şüphecilik vardır. Grup düşüncesinin belirtilerinden biri, üyelerin birbirlerine uzun süredir var olan ideolojik kalıplaşmış yargılarda somutlaşan klişe ve aşırı basitleştirilmiş siyasi düşman imgelerini aktarmada ısrarcı olmalarıdır. Tartışmaları boyunca, açık fikirli bir sorgulamadan türetilen farklılaştırılmış kavramlar geliştirmek yerine, aynı eski kalıplaşmış yargıları kullanırlar; bu da orijinal ideolojik varsayımlarından hangisinin, eğer varsa, ele alınan dış politika meselesine uygulanabileceğini ayırt etmelerini engeller. Olağanüstü kriz durumları dışında, görüş birliği arayan bir grubun üyeleri, komplo kurdukları herhangi bir düşman grubu sadece ahlaksız değil, aynı zamanda zayıf ve aptal olarak da görme eğilimindedir. Bu iyimser inançlar, aksini kesin bir yenilgi kanıtlayana kadar düşüncelerine hakim olmaya devam eder; o zaman da, Kennedy ve danışmanları gibi, kalıplaşmış düşünceleri ile gerçeklik arasındaki tutarsızlık karşısında şok olurlar.

Kennedy grubunun "zekice uydurduğumuz örtü hikayesiyle paçayı kurtarabiliriz" şeklindeki düşüncesi de, bir nevi iyimserlik içeriyordu. Günlük gazeteler bunun kesinlikle böyle olmadığını zaten gösterirken, grubun yılmaz üyeleri, orijinal varsayımı, "her halükarda, dünyanın komünist olmayan ülkeleri bizim tarafımızda olacak. Sonuçta biz iyileriz" şeklindeki aynı derecede aşırı iyimser beklentiyle değiştirdiler.

Kendi taraflarının gücü ve rakiplerinin zayıflığı hakkındaki aşırı iyimser beklentiler, bir grubun üyelerinin, düşmana karşı riskli eylemler içeren

herhangi bir kararın etkilerine karşı düşük bir savunmasızlık duygusunun tadını çıkarmalarını muhtemelen mümkün kılar. Bu rahat bakış açısını sürdürmek için, her üyenin gruptaki diğer herkesin risklerin güvenle göz ardı edilebileceği konusunda hemfikir olduğunu düşünmesi gerekir.

Oy birliği yanılsaması

Birbirlerinin görüşlerine saygı duyan bir grup insan oybirliğiyle bir görüşe vardığında, her üyenin bu inancın doğru olması gerektiğine inanması muhtemeldir. Bu uzlaşmaya dayalı doğrulama, üyeler arasında açık ve net görüş ayrılıkları olmadığı sürece, bireysel eleştirel düşünme ve gerçeklik testinin yerini alma eğilimindedir. Yüz yüze bir grubun üyeleri, farkında olmadan, riskli bir eyleme girişmek üzereyken gizli görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasını engellemeye meyilli olurlar. Grup lideri ve üyeler birbirlerini destekler, düşüncelerindeki yakınlaşma alanlarını vurgularlar; bu da, süreci bozabilecek farklılıkları tam olarak keşfetme pahasına olur.

Grubun görünürdeki birliği. Fırtınada hırpalanmaktansa, hoş ve sakin bir grup atmosferini paylaşmak daha iyidir.

Bu da bizi Kennedy ekibinin sergilediği grup düşüncesinin ikinci belirgin belirtisine getiriyor: ortak bir fikir birliği yanılsaması. Küba işgal planıyla ilgili resmi oturumlarda, CIA planının temel özelliklerinin benimsenmesi gerektiği konusunda grubun fikir birliği, nispeten az anlaşmazlıkla karşılandı.

Sorensen'e göre, "Önemli toplantıların hiçbirinde güçlü bir muhalefet sesi yükselmedi ve gerçekçi alternatifler sunulmadı." Schlesinger'e göre ise, "dış politika ve savunma alanındaki üst düzey yetkililerinin bir araya gelmiş ve güçlendirilmiş otoritesi, ilerleme yönünde oy birliğiyle hemfikirdi... Eğer üst düzey danışmanlardan biri bu girişime karşı çıksaydı, Kennedy'nin bunu iptal edeceğine inanıyorum. Kimse buna karşı çıkmadı."

Schlesinger'in gözlemlerinin belki de en önemlisi, "Toplantılarımız tuhaf bir varsayımsal fikir birliği atmosferinde gerçekleşti" ifadesidir. Ek yorumları, varsayımsal fikir birliğinin, ana katılımcıların kendi gerekçelerini açıklamamaları veya kendine özgü varsayımlarını ve belirsiz çekincelerini tartışmamaları nedeniyle sürdürülebilen bir yanılsama olduğunu açıkça

göstermektedir. Başkan Kennedy, Amerika Birleşik Devletleri'nin doğrudan askeri müdahale yasağına öncelik verildiğini düşünüyordu. Operasyonun, gazetelerde yer alsa bile iç sayfalarda kaybolacak türden, göze batmayan bir sızma operasyonuna indirgendiğini varsayıyordu. Rusk kesinlikle Başkan ile aynı fikirde değildi; bir noktada, işgalcilerin Domuz Körfezi'ne inmek yerine, gerekirse kolayca üsse geri çekilebilmeleri için Guantanamo'daki ABD deniz üssünden yayılmalarının daha iyi olabileceğini öne sürmüştü. Önerisinde, ABD'nin askeri desteğini açığa vurma konusundaki kaygısızlığın yanı sıra, diğerlerinin Domuz Körfezi'nden kaçmanın kolaylığı hakkındaki varsayımına duyulan örtük bir güvensizlik de vardı. Ancak Rusk'ın tuhaf önerisi hakkındaki tartışma, Domuz Körfezi planı hakkındaki belirsiz endişelerini ortaya koymaya ikna edilmeden çok önce bırakılmıştı. Onunla yakından çalışan Roger Hilsman'a göre, Dışişleri Bakanlığı'ndaki toplantılarda, "Rusk, pozisyonumuzu yeniden gözden geçirmemize neden olan derinlemesine sorular sordu." Ancak Beyaz Saray toplantılarında Rusk, aşırılıklardan kaçınma konusunda nazik uyarılar dışında pek bir şey söylemedi.

Genellikle uyumlu gruplarda olduğu gibi, üyeler "sessizlik onay anlamına gelir" diye varsaydılar. Kennedy ve diğerleri, Rusk'ın CIA temsilcilerinin işgal planının doğruluğu hakkındaki söylediklerileyle büyük ölçüde hemfikir olduğunu düşündüler. Ancak işgalin planlandığı tarihten yaklaşık bir hafta önce, Schlesinger Rusk'a özel olarak plana itirazlarını anlattığında, Rusk şaşırtıcı bir şekilde Schlesinger'in itirazlarına karşı hiçbir argüman sunmadı. Bir süredir artıları ve eksileri değerlendirmek istediğini ve Genelkurmay Başkanlarına kızgın olduğunu, çünkü "Başkanın kellesini giyotine koymaya tamamen istekli olduklarını, ancak Guantanamo'yu riske atabilecek herhangi bir şey yapmaktan kaçındıklarını" söyledi. O geç tarihte,

Görünüşe göre, ABD'nin silahlı kuvvetlerini işin içine katma konusunda Başkan Kennedy'nin katı kuralını ihlal edecek olsa bile, işgali Küba'daki ABD deniz üssünden başlatma önerisini hâlâ tercih ediyordu.

McNamara'nın işgal hakkındaki varsayımları hem Rusk'ın hem de Kennedy'ninkinden oldukça farklıydı. McNamara, asıl amacın Küba halkının Castro'yu devirmek için bir isyan başlatmasını tetiklemek olduğunu düşünüyordu. Küba siyaseti ve Castro'nun halk desteği hakkında

bilgi sahibi olan grup üyelerinin bu varsayıma dair ciddi şüpheleri olmalıydı. Peki neden toplantıların hiçbirinde bu endişelerini dile getirmediler?

Kişisel şüphelerin bastırılması

CIA'nın işgal planının uygulanmasının uygunluğu konusundaki grup birliği duygusu, üyelerin birçoğunun şüphelerini kendi kendine sansürleme pahasına elde edilen, yüzeysel bir tam mutabakat görünümüne dayanıyor gibi görünüyor. Katılımcılarla yapılan ölüm sonrası görüşmelerden Sorensen, Dışişleri Bakanlığı'ndaki ve Beyaz Saray personelindeki kişiler arasında "şüphelerin dile getirildiğini ancak kısmen meslektaşlarının gözünde 'yumuşak' veya cesaretsiz olarak etiketlenme korkusu nedeniyle asla dile getirilmediğini" sonucuna vardı. Schlesinger, Başkan ve Dışişleri Bakanı'na verdiği bir muhtırada güçlü itirazlarını sunmaktan hiç çekinmedi. Ancak, Kennedy ekibinin Beyaz Saray toplantılarına katıldığında, varsayılan bir fikir birliği atmosferinde, itirazlarını bastırma eğiliminin farkına vardı:

Domuzlar Körfezi çıkarmasından sonraki aylarda, Kabine Odası'ndaki o kritik tartışmalar sırasında bu kadar sessiz kaldığım için kendimi acı bir şekilde suçladım; ancak itiraz etmenin bana sadece bir baş belası olarak ün kazandıracağı bilgisi suçluluk duygularımı bir nebze olsun hafifletti. Birkaç çekingen soru sormaktan öteye gidemememin tek açıklaması, bu saçmalığı ifşa etme dürtüsünün tartışmanın koşulları tarafından engellenmiş olmasıdır.

Schlesinger'in geriye dönük açıklamasının, sessiz kalmasının gerçek nedenlerinin tamamını içerip içermediğine bakılmaksızın, varsayılan fikir birliğini bozarak rahatsızlık yaratacak herhangi bir şey söylemekten kaçınma ihtiyacının oldukça farkında olduğu anlaşılıyor. [5]

Beyaz Saray toplantılarına katılanlar, diğer birçok tartışma grubunun üyeleri gibi, grubun fikir birliğiyle kabul edildiğini düşündükleri bir planı sorgulatabilecek sorular sormaktan çekindiler; çünkü bu, çalışma arkadaşlarının onaylamamasıyla sonuçlanabilirdi. Bu tür bir korku, kişinin etkinliğini kaybetme veya kariyerine zarar verme korkusuyla aynı şey değildir. Kariyerlerine yönelik risklere rağmen fikirlerini dile getirmeye istekli birçok açık sözlü insan, asıl çalışma grubunun üyelerinin onayını

kaybetme olasılığıyla karşı karşıya kaldıklarında sessiz kalırlar. Schlesinger'in eleştirel notları ile toplantılar sırasındaki sessiz rızası arasındaki tutarsızlık bunun bir örneği olabilir.

Schlesinger, Küba işgal planı gruba sunulurken, CIA ve Genelkurmay Başkanlığı temsilcilerinin kullandığı söylemde "erkeksi tavırlar" sergilendiğini söylüyor. Dışişleri Bakanlığı temsilcilerinin ve diğerlerinin, yumuşak başlı idealistler olmadıklarını, gerçekten de askeri yetkililer kadar sert olduklarını gösterme konusunda endişelenerek karşılık verdiklerini düşünüyor. Schlesinger'in işgal planının militan savunucularının "erkeksi" duruşuna yaptığı atıflar, Kennedy'nin yakın çevresindeki üyelerin, girişimin yüksek riskleri hakkındaki "erkeksi olmayan" endişelerini dile getirerek lideri utandırmaktan endişe etmiş olabileceklerini düşündürüyor.

Toplantılarda, askeri girişimin başarısız olup olmayacağı veya siyasi sonuçlarının Amerika Birleşik Devletleri'ne zarar verip vermeyeceği konusunda endişe duyan Kennedy'nin yakın çevresindeki üyelerin, planı açıkça eleştirme konusunda biraz rahatsızlık yaratacak sosyal engelleri aşacak kadar güçlü olmayan, yalnızca hafif endişeleri olmalıydı. Genel olarak, her biri planın güvenli olduğuna, en kötü ihtimalle Amerika Birleşik Devletleri'nin bunu denemekten hiçbir şey kaybetmeyeceğine makul ölçüde emin olmalıydı. Sessizlikleriyle, grubun müzakerelerindeki eleştirel düşünce eksikliğine katkıda bulundular.

Kendi kendini atamış zihin koruyucuları

Grup dinamiklerinin iyi bilinen fenomenlerinden biri, uyumlu bir iç grubun üyelerinin, grubun baskın inançlarından sapan bir görüş ifade etmeye başlayan herhangi bir üyeye sosyal baskı uygulayarak, grubun genel konsensüsünü bozmayacağından emin olmak için, sapkın görüşleri bastırmadaki hızlılığıdır. Bu baskı genellikle, muhalif üyenin kendi inançlarını grubun geri kalanınınkilerle uyuşturamaması durumunda sessiz kalması yönünde bir teşvik şeklinde ortaya çıkar. Bu tür bir baskının en az bir çarpıcı örneği, Başkan Kennedy'nin "şu anda neredeyse asgari düzeyde ilerlemeye mahkum görünüyoruz" demesinden birkaç gün sonra yaşandı. Bu, nihai kararın verilmesinden birkaç gün önceydi.

Eşinin büyük bir doğum günü partisinde, Küba işgali planı hakkında sürekli bilgilendirilen Robert Kennedy, Schlesinger'ı kenara çekip neden karşı çıktığını sordu. Başkanın kardeşi soğuk bir şekilde dinledi ve sonra şöyle dedi: "Haklı da olabilirsiniz, haksız da olabilirsiniz, ama Başkan kararını verdi. Daha fazla zorlamayın. Şimdi herkesin ona elinden geldiğince yardım etme zamanı." İşte bu, etik kuralları onu muhalefet özgürlüğüne adamış son derece zeki bir adamın sergilediği grup düşüncesinin bir başka belirtisidir. Aslında söylediği şey şuydu: "Tehlikeli riskler konusunda haklı olabilirsiniz, ama umurumda değil; hepimiz şu anda liderimize, sahip olması gereken uyumlu desteğe müdahale edecek herhangi bir uyumsuz nota çıkarmayarak yardımcı olmalıyız."

Robert Kennedy, Schlesinger'a müdahale etmemesini söylediğinde, kendi kendine atadığı ve benim "zihin koruyucusu" olarak adlandırdığım bir rol üstleniyordu. Tıpkı profesyonel bir koruma gibi...

Cumhurbaşkanını ve diğer yüksek rütbeli yetkilileri zararlı fiziksel saldırılardan koruyan bir zihin koruma mekanizması, onları bağlı oldukları veya bağlı kalacakları politikaların doğruluğuna olan güvenlerini zedeleyebilecek düşüncelerden korur.

Kennedy ekibinin en az bir diğer üyesi, Dışişleri Bakanı Rusk da, lideri ve üyeleri, tercih ettikleri eylem planının olumsuz sonuçlarını düşünmelerine yol açabilecek ve rahat bir fikir birliği yerine anlaşmazlığa neden olabilecek istenmeyen fikirlerden koruyan bir tür zihin koruyucusu gibi işlev gördü. Beyaz Saray'da muhalif görüşlerini dile getirme fırsatı bulamayan Dışişleri Bakan Yardımcısı Chester Bowles, bu kadar hayati bir konuda sessiz kalmaya devam etmemeye karar verdi. CIA planına karşı çıkan güçlü bir muhtıra hazırladı ve belirlenmiş bürokratik kanallar içinde kalarak, Rusk'tan davasını Başkan'a sunmak için izin istedi. Rusk, Bowles'a endişelenmeye gerek olmadığını, işgal planının sessiz bir gerilla sızması lehine iptal edileceğini söyledi. Rusk o sırada buna inanmış olabilir, ancak sonraki Beyaz Saray toplantılarında bunun aksini öğrenmiş olmalı. Eğer Rusk, müsteşarın muhtırasını iletmiş olsaydı, içerdiği acil uyarılar Schlesinger'in muhtırasını güçlendirebilir ve Kennedy'nin yakın çevresindekilerden bazılarını, hatta belki de Kennedy'nin kendisini, kararı yeniden gözden

geçirmeye sevk edebilirdi. Ancak Rusk, Bowles'un muhtırasını Dışişleri Bakanlığı dosyalarında sıkıca saklı tuttu.

Rusk, Kennedy ve diğerlerinin, Başkanın kısa süre önce ABD Enformasyon Ajansı direktörü olarak atadığı Edward R. Murrow'un dile getirdiği güçlü itirazlardan haberdar olmalarını engellemede de benzer bir rol oynamış olabilir. Başka bir örnekte ise Rusk, grubun, Beyaz Saray toplantılarında bulunan herkesten daha iyi bir şekilde Küba işgalinin siyasi sonuçlarını değerlendirebilecek bilgilere erişimi olan bir hükümet yetkilisinin karşıt fikirlerinden koruyan, inatçı bir zihin koruyucusu gibi davranmış gibi görünüyor. Dışişleri Bakanlığı'nda istihbarat ve araştırma direktörü olan Roger Hilsman, meslektaşı Allen Dulles'ten işgal planından haberdar oldu ve Bakan Rusk'ı tehlikeler konusunda şiddetle uyardı. Rusk'tan, departmanındaki Küba uzmanlarının kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili varsayımları iyice incelemelerine izin vermesini istedi. Rusk ona, "Üzgünüm," dedi, "ama sana izin veremem. Bu çok sıkı bir şekilde saklanıyor." Rusk'ın tepkisi Hilsman'a garip geldi çünkü departmanındaki ilgili tüm kişilerin zaten en üst düzey güvenlik izni vardı. Hilsman, Rusk'ın acil talebini Dulles ve Bissell'in CIA'nın özel güvenlik kısıtlamalarına uyması yönündeki baskısı nedeniyle reddettiğini varsaydı. Ancak eğer öyleyse, bu kadar çok şey söz konusu olduğunda, Dışişleri Bakanı neden en güvendiği istihbarat uzmanının işgal planı hakkında ciddi şüpheleri olduğunu ve bunun Kübalı uzmanlar tarafından değerlendirilmesi gerektiğini Başkan'a veya çekirdek gruptaki herhangi birine iletmedi? Rusk'ın Hilsman'ın talebini ele alış biçimi sonucunda, Başkan ve danışmanları, Hilsman'ın ifadesiyle, önemli bir siyasi karar verme gibi tuhaf bir durumda kaldılar.

Hükümetin en yetkili istihbarat uzmanlarının tavsiyelerinden yararlanma imkanı olmadan.

Başsavcı ve Dışişleri Bakanı'nın zihin koruma görevlerini yerine getirmelerini ve Başkanın, toplantılara ara sıra sızan birkaç muhalif görüşün tartışılmasına zaman ayırmamasını dikkate aldığımızda, bir tür gizli anlaşmanın söz konusu olduğunu tahmin ediyoruz. Yani, Kennedy ekibinin önde gelen sivil üyelerinin, önerilen planı kendileri ve hükümet

uzmanlarının eleştirel incelemesinden korumak için -belki de farkında olmadan- gizli anlaşma yapmış olmaları makul görünüyor.

Zarif liderlik tarafından teşvik edilen uysallık

Bir grubun yanılsamalarını sürdürmesine yardımcı olan grup baskıları, bazen çeşitli liderlik uygulamalarıyla beslenir; bunlardan bazıları, ilk fikir birliğini sorgulayanların alternatifler önermesini ve kritik konuları gündeme getirmesini zorlaştıran incelikli yolları içerir. Grubun gündemi, genellikle üyelerin zımni onayıyla, kurnaz bir lider tarafından kolayca manipüle edilebilir, böylece görünüşte tatmin edici bir eylem planının dezavantajlarını tartışma fırsatı kalmaz. Bu, grup düşüncesini besleyen koşullardan biridir.

Başkan Kennedy, Beyaz Saray'daki toplantıların lideri olarak, şüpheci soruları gündeme getirmede muhtemelen herkesten daha aktifti; ancak grubun uysallığını ve CIA'nın planı lehine olan kusurlu argümanları eleştirmeden kabul etmesini teşvik etmiş gibi görünüyor. Her toplantıda, karşıt görüşlerin tam olarak ele alınmasına izin vermek için gündemi açmak yerine, CIA temsilcilerinin tüm tartışmaya hakim olmasına izin verdi. Başkan, diğerlerinin dile getirebileceği her türlü geçici şüpheyi hemen çürütmelerine izin verdi; bunun yerine, başka birinin de aynı şüpheye sahip olup olmadığını veya ortaya atılan yeni endişe verici konunun sonuçlarını araştırmak isteyip istemediğini sormadı.

Dahası, Başkan, işgal planının etkili bir muhalifi olan dışarıdan birini önemli bir toplantıya getirmek için özel çaba sarf etmesine rağmen, toplantıyı yürütme biçimi, gündeme getirilen tartışmalı konuların ele alınması için hiçbir fırsat sunmadı. Ziyaretçi, Senatör J. William Fulbright'tı. Olay, 4 Nisan 1961'de Dışişleri Bakanlığı'nda yapılan ve daha önceki toplantılarda ortaya çıkan görünürdeki fikir birliğinin açık bir oylama ile teyit edildiği doruk noktası niteliğindeki toplantıydı. Başkan, Senatör Fulbright'ı, ABD'nin Küba'yı işgalini öngören gazete haberleri hakkındaki endişesini dile getirdikten sonra davet etmişti. Toplantıda Fulbright'a karşıt görüşlerini sunma fırsatı verildi. Fulbright, "mantıklı ve güçlü" bir konuşmada, işgalin ABD dış ilişkileri üzerindeki birçok yıkıcı etkisini doğru bir şekilde öngördü. Başkan, Fulbright'ın coşkulu konuşmasında dile getirilen soruların tartışılması için söz hakkı vermedi.

Bunun yerine, toplantının başlarında başlattığı prosedüre geri döndü; masanın etrafındaki her kişiden şunları yapmasını istemişti:

Son kararını açıkladıktan sonra Fulbright'ın sırası gelince, masa etrafında oylamaya devam etti. McNamara planı onayladığını söyledi. Berle de planı destekliyordu; tavsiyesi "bırakın yapsın" şeklindeydi. Kararsız olan Mann da planı desteklediğini belirtti.

Başkan Kennedy, "büyük bir operasyon"u onayladığını ancak ısrar etmediğini söyleyen Berle'nin bahsettiği bir noktayı ele alarak, sızmanın daha sessiz hale getirilmesi için ne yapılabileceğini sorarak gündemi değiştirdi. Senatör Fulbright'ın gündeme getirdiği temel ahlaki ve siyasi meselelerden oldukça uzak olan bu sorunun tartışılmasının ardından toplantı sona erdi. Schlesinger, toplantının, masa etrafında yapılması planlanan göstermelik oylama tamamlanmadan önce dağıldığını belirtiyor. Böylece, bilerek veya bilmeyerek, Başkan toplantıyı öyle bir şekilde yönetti ki, sadece Senatör Fulbright'ın gündeme getirdiği ABD dış ilişkilerine yönelik potansiyel tehlikeleri tartışmaya zaman kalmadı, aynı zamanda Başkan'ın Senatör Fulbright'ın endişelerini güçlü bir şekilde paylaştığını bildiği tek kişi olan Schlesinger'e de söz hakkı verilmedi.

Elbette, grubun bir veya daha fazla üyesi, Senatör Fulbright'ın argümanlarını tartışmayı önererek ve Schlesinger ile söz hakkı verilmeyen diğer kişilere görüşlerini dile getirme fırsatı verilmesini talep ederek bu geçiştirmeyi önleyebilirdi. Ancak kimse böyle bir talepte bulunmadı.

Başkanın, özellikle dışarıdan birinin grup konsensüsüne karşı çıktığını duyduktan hemen sonra, her bir kişiden sırayla genel görüşünü belirtmesini istemesi, üyeleri oldukça tetikte tutmuş olmalı. Bunlar, bir grubun normlarına itaatkar bir şekilde uyumu en güçlü şekilde teşvik eden koşullardır. Bir kanaat önderinin (örneğin McNamara) kesin kabulünü dile getirmesinin ardından, diğer üyelerin farklı bir görüş belirtmesi her zamankinden daha zor hale gelir. Açık oylamalar, bilinen sosyal psikoloji deneylerinde de gösterildiği gibi, her bireyi görünürdeki grup konsensüsüne katılmaya zorlar.

4 Nisan'daki kritik toplantıdan birkaç gün önce, grubun bazı yanılsamalarına meydan okuyabilecek bir başka dışarıdan kişi de

toplantılardan birine katıldı, ancak söz hakkı verilmedi. Daha önceki toplantıda, bu dışarıdan kişi, SEATO konferansında yurtdışında bulunan Dışişleri Bakanı Rusk'ın yerine katılan Dışişleri Bakan Vekili Chester Bowles'du. Senatör Fulbright gibi Bowles da, grubun CIA'nın işgal planlarını kayıtsızca kabul etmesine inanmakta güçlük çekiyordu ve hatta zaman zaman "dehşete" düşmüştü. Ancak Başkan Kennedy, Bowles'ın plan hakkında ne düşündüğünden habersizdi ve muhtemelen Bowles'ın orada Rusk'ı görüşmeler hakkında bilgilendirmek için bir muhabir rolünde olduğunu, tartışmaya katılan biri olarak değil, düşünüyordu. Her halükarda, Başkan gruba yeni bir zihnin tepkilerini duyma fırsatı vermedi; Bowles'ı hiçbir zaman söz hakkı vermedi. Bowles toplantı boyunca tamamen sessiz kaldı. Resmi bürokratik protokole aykırı davranamayacağını hissetti; zira bu protokol, bir müsteşarın, amiri veya Cumhurbaşkanı tarafından yönlendirilmedikçe kendi görüşünü dile getirmesini engelliyordu. Bowles, belirlenen şekilde davrandı ve görüşlerini kendi sınırları içinde tuttu.

Dışişleri Bakanlığı'nın Rusk'a hitaben yazdığı ve gördüğümüz gibi Başkan'a iletilmeyen bir memorandumuna yönelik protestolar.

Bowles'ın sonraki kariyeriyle ilgili ek bir bilgi, grup psikolojisi açısından bakıldığında tüm bunlarla uyumlu görünüyor. Domuzlar Körfezi fiyaskosunun ardından gelen acı dolu haftalarda, Chester Bowles, Başkan Kennedy tarafından görevden alınan yeni yönetimdeki ilk kişi oldu. Bowles'ın bazı arkadaşları basına, Küba girişimine karşı çıktığını ve sonuç hakkındaki tahminlerinde haklı olduğunu söylemişti. Görünüşe göre bu haber Başkan'ı çok kızdırdı. Yönetimdeki Bowles'ın rakipleri, Bowles'ın haberi basına sızdırmamış olsa bile, Beyaz Saray'ı utandıracak bir zamanda arkadaşlarıyla bu konuyu tartıştığını belirttiler. Bu, Başkan'ın verimsiz Dışişleri Bakanlığı bürokrasisinin beceriksiz liderliğiyle ilgili soruna ne yapacağına dair çözümüne katkıda bulunmuş olabilir. Kişisel olarak sevdiği ve ekibinin merkezi bir üyesi olarak tutmak istediği Rusk'ı değiştirmek yerine, Bowles'ı ikinci adam pozisyonundan uzaklaştırmaya karar verdi. Rusk'ın Birleşmiş Milletler'e atanması önerisi üzerine Kennedy daha sonra, "Bunu Rusk'a yapamam," dedi. "O çok iyi bir insan."

Domuzlar Körfezi planlama toplantıları sırasında, Başkan Kennedy, muhtemelen farkında olmadan, tek taraflı CIA notlarının grubun dikkatini

tekeline almasına izin verdi; çünkü karşıt görüşlerin yayılmasını engelleyerek, bu durumun dezavantajları hakkında yoğun bir tartışmayı teşvik edebilir ve böylece grubun fikir birliğinin yanıltıcı doğasını ortaya çıkarabilirdi. Başkan, Schlesinger ve Senatör Fulbright tarafından hazırlanan, şiddetle karşıt görüşleri içeren notları okuyup özel olarak tartışmış olsa da, eleştirel görüşlerini aradığı politika yapıcılara bunları asla dağıtmadı. Kennedy ayrıca, Küba'yı yeni ziyaret etmiş olan dış muhabir Joseph Newman'ın, Castro'ya karşı bir isyanın kolayca çıkarılabileceğine dair tahminlerle çelişen bir dizi keskin makale yazdığını da biliyordu. Ancak, Newman'ı Beyaz Saray'a bir görüşme için davet etmesine rağmen, Newman'ın etkileyici yazılarını danışma grubuna dağıtmadı.

Ancak üyelerin kendileri de Başkanın toplantıları ele alış biçimindeki taraflılıktan kısmen sorumluydu. Bu duruma bu kadar sessiz kalmaları gerekmiyordu. Eğer birisi Başkana, grubun karşıt görüşlerin ifadelerini inceleyerek daha geniş bir bakış açısı kazanmasının iyi bir fikir olabileceğini önermiş olsaydı, Kennedy muhtemelen bu öneriyi memnuniyetle karşılar ve toplantıları kendi taraflı bir şekilde yürütme biçimini düzeltmek için adımlar atardı.

Değerli yeni üyeleri kızdırmaya karşı tabu.

Çekirdek grubun üyelerinin Başkanın kısıtlı gündemini ve CIA temsilcilerine gösterdiği olağanüstü hoşgörülü muameleyi kabul etmelerinin nedenlerinden birinin, gayri resmi bir grup normunun gelişmiş olması ve bu normun, eleştirilebilecek herhangi bir şey söylemekten kaçınma isteği doğurması olduğu muhtemel görünüyor.

Bu, CIA'nın planına yönelik bir saldırı olarak yorumlandı. 1 Grup, görünüşe göre, zarar verici eleştirilerde bulunmaya karşı bir tür tabuyu kabul etmişti; bu da grubun grup düşüncesine kapılma eğilimine katkıda bulunan bir diğer önemli faktör olabilir.

Böyle bir norm nasıl ortaya çıkabilir? Başkan Kennedy neden iki CIA temsilcisine ayrıcalıklı muamele gösterdi? Bundy, McNamara, Rusk ve ekibindeki diğerleri neden bu ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmadılar ve eleştirel muhalefeti dile getirme yasağını kabul ettiler? Birkaç ipucu bazı

tahminlerde bulunmamıza olanak tanıyor, ancak ayrıcalıklı muamele modelinin kendisini tanımlamak için elimizde çok daha az kanıt var.

Görünüşe göre Allen Dulles ve Richard Bissell, Eisenhower yönetiminden kalma olmalarına rağmen, Kennedy ekibinin iç çekirdeği tarafından yabancı olarak görülmüyorlardı. Başkan Kennedy ve en yakın çalışma arkadaşları, bu iki adamı, önceki yönetim döneminde kurulan ve asıl sadakatleri başka yerlere ait olan, Beyaz Saray toplantılarındaki varlıkları hükümet protokolünün gerekli bir şartı olarak hoş görülen dış askeri klik üyeleri olarak görülen Genelkurmay Başkanlarıyla aynı kategoriye koymuyorlardı. (Bunun için, Genelkurmay Başkanı Rusk'ın, grup üyesi Schlesinger ile özel olarak konuşurken, Genelkurmay Başkanlarının Başkan'dan çok Pentagon'daki askeri gruplarına daha sadık oldukları yönündeki düşmanca yorumlarına bakın.) Başkan Kennedy ve iç çevresindekiler Dulles ve Bissell'e hayranlık duyuyor, onları Kennedy ekibinin değerli yeni üyeleri olarak görüyor ve onları ekibe katmaktan memnuniyet duyuyorlardı. Gruptaki herkes, Bissell'in bir yılı aşkın süredir Küba işgali projesini geliştirmek için büyük bir yoğunlukla yeteneklerini adadığının ve Dulles'in de bu projeye derinden bağlı olduğunun farkındaydı. Schlesinger'in aktardığına göre, Bissell argümanlarını her sunduğunda, "hepimiz büyülenmiş bir şekilde dinlerdik, bu son derece açık, düzenli ve etkili zekanın işleyişinden etkilenirdik." Schlesinger, Bissell'in grup tarafından "yüksek karakterli ve olağanüstü entelektüel yeteneklere sahip bir adam" olarak görüldüğünü belirtiyor. Kısacası, son derece değerli bir üye olarak kabul ediliyordu.

Çekirdek grubun güç duygusu, Amerika'nın geniş istihbarat ağını kontrol eden iki güçlü bürokratın Kennedy ekibiyle bağlantılı olduğunun farkına varılmasıyla muhtemelen daha da arttı. Ekibin çekirdek üyeleri, onları karşısına almaktan veya yabancılaştırmaktan kesinlikle kaçınmak isteyeceklerdir. Bu nedenle, CIA planına yönelik eleştirilerini yumuşatmaya ve hatta değerlendirmelerinde eleştirel yargılarını askıya almaya meyilli olacaklardır.

Dulles ve Bissell'in planlarının başarısız olmasının ardından Başkan Kennedy ve çalışma arkadaşları tarafından nasıl ele alındıkları, her iki adamın da talihsiz hatalarının yarattığı kriz döneminde Kennedy ekibinin

üyeleri olarak tam anlamıyla kabul görmeye devam ettiklerini güçlü bir şekilde göstermektedir. Sorensen'e göre, Kennedy'nin Richard Bissell'e olan saygısı Domuzlar Körfezi felaketinden sonra da değişmedi ve Bissell'in istifasını kabul etmek zorunda kaldığı için pişmanlık duydu. Dulles istifasını sunduğunda, Başkan Kennedy ona istifasını ertelemesini rica etti ve...

Fiyaskonun nedenlerini araştırmak üzere özel bir komisyona katılmasını istedi. Yenilgiden sonraki günlerde Kennedy, Bissell veya Dulles'ı açıkça eleştirmekten kaçındı (bu, önemli bir öz kontrol gerektirmiş olmalı). Bir keresinde, Dulles ve Kennedy'nin ortak bir arkadaşı, Başkan'a CIA direktörüyle görüşmekten kasten kaçınacağını kibirli bir şekilde söylediğinde, Kennedy, Dulles'ı bir içkiye davet ederek ve onu dışlamaya çalışan kişinin yanında gösterişli bir şekilde ona destek olarak elinden gelenin en iyisini yaptı. Bu, uyumlu bir grubun liderinin, geçici olarak "gözden düşmüş" bir üyesine karşı sergilediği tipik bir davranış biçimidir.

Dolayısıyla, elde ettiğimiz tablo şu ki, her ikisi de yakın zamanda Kennedy ekibine katılmış, son derece saygın iki CIA temsilcisi, "bebeklerini" ekibin geri kalanına sunuyorlardı. Başkahraman olarak, olumlu bir fikir birliği oluşturma konusunda büyük bir avantajları vardı. Yeni grup üyeleri, kendi gözde projelerinden birini yeni başkana satmaya çalışan bir ajansı temsil eden dışarıdan gelenlere kıyasla çok daha sempatik ve çok daha az eleştirel bir şekilde dinlenirdi.

Hilsman, her iki adama da saygı duyduğunu belirterek, Dulles ve Bissell'in "duygusal olarak o kadar derinden dahil olduklarını... Küba işgal planlarının geliştirilmesine o kadar derinden dahil olduklarını ki artık net bir şekilde göremez veya doğru yargıda bulunamaz hale geldiklerini" söylüyor. Şunu da ekliyor: "Gerçekten de o kadar derin bir bağlılık vardı ki, önerilen operasyonun değerlendirilmesini mümkün olduğunca az sayıda insanla sınırlamak için bilinçsiz bir çaba vardı; böylece planların çok sert veya kapsamlı bir şekilde incelenmesinden kaçınılsın." Eğer Hilsman haklıysa, iki adamın Kennedy ekibinin diğer üyelerine "çok sert veya kapsamlı bir incelemeden kaçınma" konusundaki güçlü isteklerini iletmeyi başardıklarını varsaymak mantıklıdır.

Başkan Kennedy'nin iki CIA şefine ayrıcalıklı muamele göstermesinin ardındaki siyasi veya psikolojik nedenler ne olursa olsun, belki de farkında olmadan, çekirdek grubun diğer üyelerine CIA'nın "bebeğine" sert davranılmaması gerektiğini iletmeyi başarmış gibi görünüyor. Toplantıları ele alma biçimi, özellikle de Dulles veya Bissell'in her eleştirel yorumu anında reddetmesine izin verme gibi olağanüstü prosedüre bağlı kalması, muhtemelen plana yumuşak yaklaşma normunu belirlemiştir; bu normu, grubun iki yeni üyesi de yeni yönetimin kabul etmesini istemiştir. Görünüşe göre grup üyeleri bu normu benimsemiş ve sürekli olarak orijinal CIA planını yamalayarak, daha iyi bir versiyon bulmaya çalışarak, böyle bir planın temel argümanlarını çok yakından incelemeden ve şüpheli tahminleri yeterince tartışmadan, tüm fikrin çöpe atılması gerektiği sonucuna varmadan onay aramışlardır.

Çözüm

Mevcut kanıtlar, Beyaz Saray grubunun görüşmelerine dair parçalı ve bir ölçüde taraflı anlatımlardan oluşsa da, yine de

Bu durum, büyük yanlış hesaplamaları ortaya koyuyor ve grup düşüncesinin belirtilerine odaklanıyor. Geçici sonucum, Başkan Kennedy ve CIA'nın planını kabul etmeye karar veren politika danışmanlarının grup düşüncesinin kurbanı oldukları yönünde. Schlesinger, Sorensen ve diğer gözlemcilerin anlatımlarından derlediğim gerçekler esasen doğruysa, grup düşüncesi hipotezi, hükümetin karar alma sürecindeki eksiklikleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan büyük uçurumu daha anlaşılır kılıyor.

Kennedy'nin yakın çevresinin Domuz Körfezi işgal planının ardındaki yanlış varsayımların hiçbirini tespit edememesinin en azından kısmen nedeni, grubun bilgi edinme, eleştirel değerlendirme ve tartışma yerine onay arama eğilimidir. Onay arama eğilimi, üyelerin grup dayanışması duygusunu korumalarına yardımcı olan ortak yanılsamalar ve diğer belirtilerle kendini gösterdi. En önemlisi, üyeleri gizli askeri operasyonun risklerine karşı uyarması gereken belirsizlikler ve açık uyarılara rağmen, kayıtsız bir aşırı özgüvene yol açan belirtilerdi; bu operasyon o kadar kötü tasarlanmıştı ki, dünyanın dört bir yanındaki okuryazar insanlar arasında işgal yerinin adı mükemmel bir başarısızlığın sembolü haline geldi.

3_____

Kuzey Kore'ye Giriş ve Çıkış: "Yanlış Düşmanla Yanlış Savaş"

1950 sonbaharında General MacArthur'un zafer kazanmış askeri güçlerinin Kuzey Kore'yi işgal etme girişiminde 38. paraleli geçmesine izin verilerek Kore Savaşı'nın tırmandırılması kararı, Truman yönetiminin Domuzlar Körfezi çıkarmasıydı. Bu olay, demokratik bir ulusun sorumlu liderlerinin, felaket sonuçlara yol açan büyük yargı hataları yapmada birbirlerini nasıl destekleyebileceklerini bir kez daha göstermektedir. Komünist Çin'in savaşa girmesiyle zafer kısa sürede yenilgiye dönüştü.

Tanınmış siyaset bilimci Alexander George, ABD politika yapıcılarının Kuzey Kore'nin işgali hakkındaki görüşmelerini ayrıntılı bir şekilde analiz ederken, bu yanlış hesaplamanın açıklamasını "karmaşık ve çok yönlü" kılan bir dizi psikolojik ve siyasi faktöre işaret ediyor:

MacArthur'un Inchon'a inişini takip eden olayların ivmesi, başarının verdiği coşku, iç siyasi mülahazalar ve iyimserlik, şüphesiz bu yanlış hesaplamaya katkıda bulundu... Ancak... Çin Komünist Partisi'nin niyetlerine ilişkin istihbarat değerlendirmeleri, yönetim içindeki yaygın coşku ve iyimserliği yeterince keskin veya erken bir şekilde sorgulamadı.

Yetersiz istihbarat raporları ve diğer psikolojik olmayan faktörlerin hatalı karar alma sürecine katkıda bulunduğunu kabul etsek bile, uzun yıllar sorumlu pozisyonlarda görev yapmış, aklı başında politika yapıcıların nasıl "başarı sarhoşluğuna" kapıldıklarını, "hayalperestliğe" kapıldıklarını ve "öfori ve iyimserlik" hali içinde topluca büyük riskler aldıklarını anlamaya çalışmalıyız. Grup düşüncesi hipotezi, bu psikolojik faktörler kümesini açıklamaya yardımcı olur.

Başkan Truman'ın uyumlu danışma grubu

24 Haziran 1950 gecesi, Kuzey Korelilerin Güney Kore'yi işgal ettiğine dair beklenmedik haber Washington'daki hükümet liderlerine ulaştı. Ertesi gün, Amerika Birleşik Devletleri hükümeti Amerikalıların Güney Kore'ye yardım edeceğini ve Komünist saldırganlara boyun eğmeyeceğini açıkladı.

Bundan sonra, Güney Kore'nin askeri güçlerinin parça parça çöküşünün yarattığı artan krizle başa çıkmak için birbiri ardına alınan küçük acil durum kararlarıyla, gün geçtikçe savaşa doğru sinsice bir hareket gerçekleşti.

Krizin ilk haftası boyunca ve sonraki aylarda, Kore'deki savaşla ilgili ne yapılacağına karar vermek için esasen aynı hükümet liderleri grubu sık sık bir araya geldi. Başkan Harry S. Truman başkanlığındaki bu politika belirleme grubunun üyeleri arasında Dışişleri Bakanı Dean Acheson ve Savunma Bakanlığı'ndaki dört üst düzey sivil yetkili bulunuyordu: Eylül 1950'de yerine General George C. Marshall'ın geçtiği Savunma Bakanı Louis A. Johnson, Kara Kuvvetleri Bakanı Frank Pace, Deniz Kuvvetleri Bakanı Francis P. Mathews ve Hava Kuvvetleri Bakanı Thomas K. Finletter. Ayrıca, toplantılara genellikle dört Genelkurmay Başkanı (Generaller Omar N. Bradley, J. Lawton Collins ve Hoyt S. Vandenberg ile Amiral Forrest J. Sherman) ve Dışişleri ve Savunma Bakanlıklarından çeşitli müsteşarlar ve yardımcı müsteşarlar katılıyordu. Bu geçici danışman grubunun kilit üyeleri aynı zamanda, Başkan'a politika önerilerinde bulunma konusunda resmi sorumluluğu olan ancak daha az sıklıkla toplanan Ulusal Güvenlik Konseyi'nin de üyeleriydi.

Kore Savaşı kriziyle başa çıkmak için yapılan günlük konferansların ilk haftasında, Truman'ın danışman grubu yüksek derecede bir dayanışma geliştirdi. Grubun ilk altı toplantısını büyük ölçüde üyelerle yapılan görüşmelere dayanarak yoğun bir şekilde inceleyen siyaset bilimci Glen Paige, tüm kriz toplantılarında görülen "grup içi dayanışmaya" dikkat çekiyor. Paige, "[Amerika Birleşik Devletleri'ni Kore'de savaşmaya iten kararlar dizisinin] en çarpıcı yönlerinden birinin, karar vericiler arasında paylaşılan yüksek derecede memnuniyet ve ahlaki doğruluk duygusu" olduğu sonucuna varıyor. Paige, önemli bir kararın alındığı bir toplantının genel atmosferini "şimdiye kadar gördüğüm en güzel uyum ruhu" olarak tanımlayan katılımcılardan birini alıntı yapıyor. Paige'e göre, krizin ilk haftasında her toplandıklarında, danışmanlar "minimum çatışmayla" önerilen bir eylem planı üzerinde anlaştılar.

Grup üyeleri, birlikte çalıştıkları uzun aylar boyunca sürekli olarak birlik ruhu ve karşılıklı hayranlık sergilediler. Bu, aynı temel değerleri ve Amerikan toplumunun iktidar elitinin baskın inançlarını, özellikle de "özgür

dünyayı" korumak için "dünya komünizminin" yayılmasını engellemenin gerekliliği hakkındaki görüşlerini paylaşan bir grup erkekti.

Genelkurmay Başkanlığı ile Cumhurbaşkanlığı Sivil İşleri Başkanlığı arasındaki ilişkiler



Başkan Truman, Kuzey Kore'yi işgal etme meselesiyle ilgili hükümet görüşmelerinde büyük etkisi olan iki danışmanıyla birlikte: Savunma Bakanı George C. Marshall ve Dışişleri Bakanı Dean Acheson.

Danışmanlar, Kennedy yönetiminin ilk günlerinde olduğu gibi gergin değildi. Truman'ın grubundaki askeri ve sivil danışmanlar sadece birbirlerine saygılı olmakla kalmadılar, aynı zamanda "uyumun ince ruhuna" da katıldılar. Siyaset bilimci David S. McLellan, 1950 sonbaharında Kuzey Kore'yi işgal etme kararında Acheson'ın rolüne ilişkin bir vaka çalışmasında, "General Bradley ve Genelkurmay Başkanlığı'nın

diğer üyeleri, Acheson'ın büyük strateji görüşünü tamamen paylaşıyorlardı... Bradley ve Genelkurmay Başkanları, Truman ve Acheson ile o kadar uyumluydular ki, Senatör Taft'tan 'siyasi' generaller lakabını kazandılar." sonucuna varıyor. Kore Savaşı'nın tüm önemli kararlarında, grubun Kuzey Kore'de Komünist Çin askeri birliklerinin varlığını doğru bir şekilde bildiren istihbarat bilgilerinin uğursuz sonuçlarını görmezden gelmeye karar verdiği 1950 Kasım başlarındaki kritik günlerde alınan kararlar da dahil olmak üzere, sivil danışmanlar Genelkurmay Başkanları ile büyük ölçüde aynı fikirdeydi.

General Collins'in Kore Savaşı hakkındaki anlatımında (kişisel değerlendirmeleri diğer Genelkurmay Başkanlarının değerlendirmelerini temsil ettiği ölçüde), askeri personelin gruptaki sivillere karşı olumlu tutumunun işaretleri görülebilir. General Collins, Genelkurmay Başkanlarının yaptığı tavsiyelerin "Başkan, Dışişleri ve Savunma Bakanları nezdinde önemli bir ağırlık taşıdığından" genel olarak memnuniyet duyduğunu ifade eder. General Collins'in en yakın çalıştığı sivil, Ordu Bakanı Frank Pace idi; ilişkilerinin "tam bir anlayış, karşılıklı güven ve saygı" ile karakterize edildiğini söyler. Collins, grubun lideri olan sivili övmekte cömerttir. Başkan Truman'ın katıldığı konferanslardaki liderliğine atıfta bulunarak Collins şunları belirtir:

Bu olağanüstü adama karşı büyük bir hayranlık duymaya başladım. ... Bu alanda [dışişleri] danışmanlarını dinleme ve bir sorunun kökenine hızla inme konusunda nadir bir yetenek geliştirmişti. Bir önerinin her iki tarafını da dinlemeye her zaman hazırdı, bunları objektif olarak dengeleyip sonunda net ve korkusuz bir karara varırdı.

General Marshall gruba katıldıktan sonra, Genelkurmay Başkanları, Başkanın savaş konseylerindeki rolleri konusunda kendilerini çok daha güvende hissedebildiler çünkü önceki seleflerinin aksine, askeri bir adam olan ve düşünce biçimlerini tam olarak anlayabilen, muazzam bir prestije sahip bir Savunma Bakanına sahiplerdi. Generaller için bu avantaj, Pentagon'daki kişilerin sahip olduğu etki miktarı konusunda hassas olabilecek Dışişleri Bakanlığı temsilcileri ve diğer sivil danışmanlar arasında artan bir endişe pahasına olmadı. Hepsi General Marshall'a büyük

saygı duyuyordu ve onu, askeri kuruma olan sadakatinin yargısını domine etmesine izin verecek bir adam olarak görmüyorlardı.

Louis Johnson'ın yerine George Marshall'ın gelmesiyle grup içindeki uyum başka bir şekilde de arttı. Kore Savaşı'nın başlamasından önce Johnson ve Acheson, Amerika Birleşik Devletleri'nin Çin'e yönelik politikası konusunda çekişme içindeydiler ve sonuç olarak iki adam "birbirlerinden kişisel olarak hoşlanmıyor ve birbirlerine güvenmiyorlardı." Kore Savaşı krizinin başlarında, grubun bu iki temel üyesi...

Başkanın ekibi, muhtemelen grubu dağıtmamak için, tartışmaktan özenle kaçındı ve hatta birbirlerini kamuoyu önünde övdü; ancak ateşkesleri yüzeysel ve kırılgan bir ateşkesti. Acheson anılarında, 1950 sonbaharında Johnson'ın davranışlarının o kadar tuhaf olduğunu, muhtemelen sonunda ölümcül olduğu ortaya çıkan beyin hastalığından muzdarip olduğunu söylüyor. Başkan Truman, Johnson'ın Acheson'ı görevden almak için kampanya başlatan Cumhuriyetçi muhalefet liderleriyle birlikte çalıştığını öğrenince, Johnson Savunma Bakanlığı görevinden alındı. Marshall'ın kilit pozisyonda olmasıyla Acheson, 1947-1949 yılları arasında General Marshall'ın Dışişleri Bakanı olarak görev yaptığı dönemde yakın iş birliği içinde çalıştığı "saygı duyduğu ve sevdiği eski şefi" ile yeniden bir araya geldi. Acheson, "Benim için bundan daha hoş karşılanacak bir değişiklik olamazdı" diye belirtiyor. Acheson, General Marshall'ı "çok yetenekli", "en yüksek düzeyde muhakeme sanatında" üstün bir adam olarak tanımlıyor; bu sadece askeri işlerde değil, "hem kesin bilgilere hakim olmayı hem de ölçülemeyenleri kavramayı gerektiren büyük devlet işlerinde" de geçerli. Her şeyden önce, "saygı uyandıran" bir liderdi.

Belki de en yakın bağ, Başkan Truman ile Acheson arasındaydı. Yıllar sonra yazılan anılarında, iki adam karşılıklı hayranlıklarını ifade etmekten çekinmediler. Truman, Acheson'ı "keskin zekası, soğukkanlılığı ve geniş vizyonu" nedeniyle övdü. Acheson'ı görevden alması gerektiğini söyleyenlerin "gürültülü yaygarasını" çürütmeye iki sayfa ayırdıktan sonra Truman şu sonuca vardı: "Eminim ki tarih, Dean Acheson'ı ulusumuzun sahip olduğu gerçekten büyük Dışişleri Bakanları arasında sayacaktır." Acheson da anılarında bu büyük övgüye karşılık vererek, okuyucularına aslında tarihin Harry Truman'ı ulusumuzun sahip olduğu gerçekten büyük

Başkanlar arasında sayacağını söyledi. Acheson, "Başkanlık görevini üstlenen otuz beş kişi arasında," diye ciddiyetle tahmin ediyor, "Sayın Truman, büyük zorlukların ortasında görevlerini kamu yararına büyük fayda sağlayacak şekilde yöneten az sayıdaki kişi arasında yer alacaktır." Harry Truman'ın liderlik niteliklerini detaylandıran Acheson, Başkanın yardımcıları arasında birlik ruhu uyandırdığını öne sürüyor. Harry'nin neşeli mizacını, beş yüz yıl önce Agincourt Savaşı öncesinde askerlerini neşelendiren İngiltere'nin büyük Harry'siyle karşılaştırıyor. Shakespeare, V. Henry için "Onun cömert bakışı herkese... gecenin karanlığında küçük bir Harry dokunuşu veriyor" diye yazmıştı. Acheson, Truman hakkında şunları söyledi:

Hepimizi ayakta tutan o "Harry'nin küçük dokunuşu", tükenmek bilmeyen bir canlılık ve neşe kaynağından geliyordu...

[O,] ekip ruhunu geliştiren bir liderin niteliklerine sahipti. Verdiği sadakati bekledi ve aldı. Sadece ona yakın olanların bildiği gibi, Harry S. Truman iki farklı kişiydi. Biri, halka açık figürüydü; sert, bazen kavgacı, sık sık didaktik, "onlara hadlerini bildiren" Harry. Diğeri ise sabırlı, mütevazı, düşünceli ve takdir eden patrondu; tüm resmi konularda yardımsever ve anlayışlı, özel endişelerinde veya üzüntülerinde şefkatli ve anlayışlıydı. İşte tanıdığımız ve sevdiğimiz "Sayın Başkan" buydu.

Hatalı karar verme

Akademisyenler, Truman yönetiminin Haziran 1950'de aldığı ve Güney Kore'nin Kuzey Kore işgalcilerine karşı direnişine Amerikan askeri desteğini yetkilendiren ilk müdahale kararlarının kalitesi konusunda hemfikir değiller. Bazıları, ABD politika yapıcılarının Kore'de yanlış hesaplamalar temelinde ve silahlı müdahaleye alternatifleri yeterince araştırmadan aşırı taahhütte bulunduğuna inanıyor. Diğerleri ise, özellikle Sovyet bloğu ülkelerinin Avrupa ve Asya'daki komşu ülkeleri ele geçirme tehlikesinin artması nedeniyle, müdahale kararının koşullar altında temelde doğru olduğunu savunuyor. Ancak tarihçiler ve siyaset bilimciler, birkaç ay sonra alınan riskli kararın -yenilmiş Kuzey Kore ordusunun 38. paralel boyunca Komünist Çin sınırına kadar takip edilmesine izin verme kararının- kalitesizliği konusunda genel olarak hemfikir görünüyorlar. Savaşın

başlangıcında, ABD politikası, Kuzey Kore'nin Komünist yanlısı hükümetinin Güney Kore'yi fethetmesini engellemekti. Bu tırmanma kararı, Kuzey Kore'nin tamamını fethetmek ve böylece ülkenin tamamını Amerikan yanlısı Güney Kore hükümetinin kontrolüne almak için Birleşmiş Milletler adına büyük ölçekli bir Amerikan askeri harekatına yetki verdi. Bu "çevreleme" politikasından "geri püskürtme" politikasına geçiş, Komünist Çin hükümetinin tekrarlanan askeri müdahale tehditleri karşısında yapıldı. Truman ve danışmanları riskleri görmezden gelmeye karar verdiler ve kaybetmeleri durumunda risklerin ne kadar yüksek olacağını tam olarak anlamadan büyük bir kumar oynadılar.

Çatışmayı tırmandırma kararından birkaç hafta sonra felaket yaşandı. 28 Kasım 1950'de Çinliler büyük bir güçle saldırdı, Amerika Birleşik Devletleri birliklerine büyük bir yenilgi yaşattı, tüm birlikleri tuzağa düşürdü ve geri kalanını aceleyle geri çekilmeye zorladı. Bunu takip eden haftalarda, MacArthur'un güçleri Kuzey Kore'den çıkarıldı ve "Amerikan tarihinin en uzun geri çekilmesi" olarak adlandırılan süreçte Güney Kore'den de neredeyse çıkarıldı. Bu noktadan itibaren, Truman'ın grubunun üyeleri hatalarını düzeltmeye, Çin'i daha fazla kışkırtmaktan kaçınmaya ve Kore'deki savaşı mümkün olduğunca sınırlandırmaya çalıştılar. Ve bu noktadan itibaren, Kore'deki savaş esas olarak sonuçsuz ilerlemeler ve geri çekilmelerle, ardından da Truman yönetimi için yıkıcı siyasi sonuçlar doğuran sinir bozucu bir çıkmazla karakterize edildi.

Çin Komünistlerinin, Amerika Birleşik Devletleri'ni defalarca uyardıkları gibi savaşa girmelerinin ardından, Genelkurmay Başkanı General Bradley, Amerikalı politika yapıcıların hayal kırıklığını şu sözlerle özetledi: Amerika, "yanlış savaşa, yanlış yerde, yanlış zamanda ve yanlış düşmanla" bulaşıyordu.

Richard Neustadt, "Başkanlık Gücü" adlı eserinde Truman yönetiminin Kuzey Kore'yi işgal etme kararını kötü kurgulanmış ve esasen fırsatçı olarak nitelendiriyor: "Savaş haberleri değiştikçe alınan ve terk edilen geçici bir heves." Politika yapıcılar, kararlarının fırsatçı yönünü göz ardı ettiler.



Amerikan birlikleri genel geri çekilme için hazırlanırken, Çin Komünist birlikleri beklenmedik bir şekilde savaşa girdi. Bu olay, ABD hükümetinin Kuzey Kore ordusunu 38. paralel boyunca Komünist Çin sınırına kadar takip etme yönündeki kader belirleyici kararından sonra, 1950 sonbaharının sonlarında gerçekleşti.

Yeni savaş amacı, Birleşmiş Milletler adına barış ve güvenliği yeniden tesis etme gerekçesiyle, askeri güç kullanarak birleşik ve anti-komünist bir Kore kurmaktı. 1950 yaz ve sonbaharında, Amerika Birleşik Devletleri ve müttefikleri, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'ndaki oylamada üstünlük sağladı ve Amerikan temsilcileri tarafından desteklenen bir dizi karar hızla kabul edildi. Neredeyse hiç tartışma yapılmadan, Kore'yi askeri güçle birleştirme yeni amacı, 7 Ekim 1950'de, esasen ABD Dışişleri Bakanlığı tarafından aceleyle hazırlanmış bir Birleşmiş Milletler kararıyla onaylandı. Karar iyi planlanmamıştı ve George Kennan'ın Dışişleri Bakanı'na sunduğu bir muhtırada dikkatlice özetlediği riskleri dikkate almamıştı. Acheson daha sonra şunları itiraf etti: "Kararın kendisinde ve General MacArthur'un

maceracılığına verdiği cesarette var olan sorun, yeterince düşünülmemiş olması ve Kennan'ın uyardığı zorlukları ve tehlikeleri belirsiz bir dille gizlemesidir."

Truman ve danışmanlarından oluşan grup, tırmanma kararının askeri açıdan sağlamlığına ve ahlaki doğruluğuna açıkça tam olarak inanıyordu. Kısmen, bu yanlış inançları, kendilerinin kurduğu anlamsal bir tuzağın sonucu olabilir. Neustadt'a göre:

Beyaz Saray notlarında, Ulusal Güvenlik Konseyi belgelerinde, istihbarat değerlendirmelerinde ve benzerlerinde, "BM hedefi", "BM kararı", "BM'nin birleştirme amacı" gibi terimlerin tekrar tekrar kullanılması, yeni savaş amacının, bu sözleri okuyan kişilerin bizzat kendileri tarafından oldukça rastgele (ve başlangıçta geçici olarak) seçilmiş bir fırsat hedefi olduğunun farkındalığını kısa sürede köreltti. Bürokratik dilin, kamuoyuna sunulan imgeleri özelde de yaratma eğilimi asla hafife alınmamalıdır. Ekim [1950] ortalarına gelindiğinde, Truman ve diğerlerinin zihinlerinde, kamuoyunda olduğu kadar, BM amacını sadece bir kolaylık olarak değil, bir dava olarak düşündüklerini söyleyebilirim.

Riskleri göz ardı etmek

Truman'ın danışmanlarının, MacArthur'un Kuzey Kore'yi fethetme çabalarını onaylamaya karar vermelerinden çok önce bazı ciddi risklerin farkında olmaları gerekirdi. Pekin hükümeti iki aydan fazla bir süredir Çin basınında "Amerika'dan nefret" kampanyası yürütüyordu. Bu durum, Truman yönetiminin Haziran 1950'nin sonlarında Formosa'yı Komünist Çin'in olası bir saldırısından korumak için ABD deniz kuvvetlerini gönderme kararıyla tetiklenmiş olabilir. Bu hamle, Komünist Çin tarafından, Chiang Kai-shek'in Milliyetçi hükümetinin yanında Çin iç savaşına girmeye eşdeğer bir müdahale olarak yorumlanmış gibi görünüyor. Eylül 1950'nin sonlarında, Amerikan ve diğer Birleşmiş Milletler birlikleri Kuzey Kore sınırlarında konuşlanmışken, Çinliler açık uyarılar yayınlamaya başladı ve bu durum 1 Ekim'de Çin'in Kuzey Kore'ye saldırmayacağına dair saldırgan bir açıklamayla sonuçlandı.

MacArthur'ın güçleri 38. paraleli geçerse kenara çekilin. Uyarı 3 Ekim'de tekrarlandı, bu kez Hindistan'ın Çin Büyükelçisi aracılığıyla Washington'a

iletildi ve büyükelçi, "BM güçleri 38. paraleli geçerse Çin, Kuzey Korelilere yardım etmek için asker gönderecektir" dedi. Geriye dönüp bakıldığında, Acheson, "Büyükelçi Panikkar tarafından iletilen Chou'nun sözleri, göz ardı edilmemesi gereken bir uyarıydı" diye kabul etti. Ancak o zamanlar, uyarı tamamen "blöf" olarak göz ardı edildi. Daha önceki ve sonraki tüm uyarılar da Truman'ın danışma grubunun üyeleri tarafından yalnızca manipülatif amaçlarla yapılmış boş tehditler olarak reddedildi. Neustadt, "Önlerindeki askeri fırsat ve gözden uzak diplomatik tehlikelerle, Truman'ın tavsiye için güvendiği adamlar herhangi bir risk görmediler" diyor. Kuzey Kore'nin Komünist kontrolünü ortadan kaldırmanın zamanının geldiğine karar verdiler; Güney Kore'yi korumak için yürütülen savunma savaşının, tam ölçekli bir fetih savaşına dönüştürülmesini tavsiye ettiler.

Çinli liderler, Kuzey Kore'yi işgal etme yönündeki güçlü sözlü tehditleriyle Amerika Birleşik Devletleri'ni caydırmada başarısız olunca, Ekim başlarında ve ortalarında Kuzey Kore'ye önemli Çin kuvvetleri göndererek çok daha tehditkar uyarılara başvurdular; bu kuvvetler Güney Kore ve Amerika Birleşik Devletleri birlikleriyle taktiksel temasa geçti. Ancak inanılmaz bir şekilde, Truman'ın danışmanları, Çin ile savaştan her ne pahasına olursa olsun kaçınmak istedikleri bir dönemde, Başkan'ı Kuzey Kore'nin fethine olan bağlılığını sertleştirmeye teşvik ettiler. [3] Washington'daki adamların, kendilerine karşı kötü niyetli bir eğilime sahip olduğunu, kibrinden dolayı güvenilmez olduğunu ve Asya'da komünizmle hesaplaşmaya kararlı olduğunu bilmek için her türlü nedeni olan bir general olan MacArthur'a her zamankinden daha fazla ihtiyatlılık verdiler.

Ekim sonu ve Kasım başlarında, Çin askeri birliklerinin büyük yoğunluklarla MacArthur'un güçlerine ağır kayıplar verdirmeye başlamasıyla birlikte, Truman'ın danışmanları, geçici olarak sarsılmış olsalar da, Amerika Birleşik Devletleri'nin savaş politikasında gerçek bir değişiklik önermekte başarısız oldular. Acheson anılarında şöyle diyor:

Geriye baktığımda, en kritik dönem 26 Ekim ile 17 Kasım arasındaki üç hafta olarak öne çıkıyor. O zaman kendi güçlerimizin dağılmasından ve Çin'in müdahalesinden kaynaklanan tüm tehlikeler açıkça ortaya çıkmıştı. Hepimiz derin bir endişe içindeydik. Birbirimize karşı dürüsttük, ama yeterince dürüst değildik.

Yeterince endişeli olmadıkları, gerçekçi herhangi bir önleyici tedbir almamalarından anlaşılıyor. Bu kritik dönemde alınan tek yeni karar, Çin hükümeti temsilcilerine ABD'nin Çin'in sınırlarına saygı duyacağına dair geleneksel sözlü güvenceyi vermek ve Çin'in askeri gücünü yalnızca Yalu Nehri boyunca enerji tesislerindeki çıkarlarını korumak gibi sınırlı bir amaçla seferber ettiği varsayımıyla bir uzlaşma müzakeresi olasılığını "araştırmak" oldu. Daha endişe verici varsayımlar da tartışıldı; bunlar arasında Çin'in Üçüncü Dünya Savaşı'nı başlatma riskiyle topyekün bir savaşa girmeye hazır olabileceği olasılığı da vardı, ancak tehlike askeri politikada herhangi bir değişiklik başlatacak kadar ciddiye alınmadı.

MacArthur'a uygun ihtiyat ve itidal göstermesi için mesajlar gönderilmesi konusunda çok konuşuldu, ancak emirlerinde net bir değişiklik yapılmadı ve kendi takdirine bağlı olarak Komünist Çin sınırına ilerlemesine izin verildi.

George ve Smoke, Truman'ın danışmanlarının MacArthur'un güçlerine yönelik riskten endişe duymalarının, Çinlilerin büyük bir saldırı başlatabileceğini düşünmelerinden değil, diğer askeri nedenlerden kaynaklandığını iddia ediyorlar. Kötü konuşlanma, Birleşmiş Milletler birliklerini düşman karşı saldırılarına karşı savunmasız bırakmıştı. George ve Smoke, Truman'ın danışman grubunun aşırı iyimser yanlış hesaplamaları hakkında şu yorumu yaptılar:

Tarih, politika yapıcılarına, kontrol edilmediği takdirde felakete yol açacak olan algı ve yargı hatalarını düzeltmek için birden fazla fırsat sunacak kadar cömert davranmaz. Ancak bu durumda öyleydi... [1950 Kasım ayının üçüncü haftasına kadar]... Washington, Çin saldırısının en büyük zararından kaçınabilirdi...

...Günler geçmesine rağmen Çin kuvvetlerinden herhangi bir işaretin gelmemesi, [yönetim liderlerinin] zihinlerinde daha önce benimsedikleri iyimser olasılığı güçlendirdi; yani Çinlilerin sonuçta müdahalelerini küçük çaplı faaliyetlerle sınırlamaya karar vermiş olmaları ihtimalini.

Truman'ın danışman grubunun Ekim ve Kasım 1950'de sergilediği gerçekçi ihtiyat eksikliği, öncelikle kusurlu istihbarata bağlanamaz. Siyaset bilimci HA de Weerd, belgeler üzerinde yaptığı bir çalışmadan yola çıkarak, ABD

istihbarat raporlarının Çin'in yeteneklerini ve niyetlerini hafife almasına rağmen, politika yapıcıların elindeki kanıtların, makul derecede uyanık devlet adamlarının Çin'in tam ölçekli müdahalesi tehdidini ciddiye alması için yeterli olduğunu sonucuna varmıştır: "Bizi sıkıntıya sokan istihbarat eksikliği değil, ondan hoş olmayan sonuçlar çıkarmaya isteksizliğimizdi." Bu isteksizlik, Truman'ın danışmanlarının Kasım 1950'deki toplantılarını karakterize eden bakış açısındaki değişikliklerle açıkça gösterilmektedir.

Joseph De Rivera, Kore Savaşı kararları üzerine yaptığı psikolojik çalışmasında, karar verici grubun birbirlerinin hatalarını düzeltmek yerine "risk alma eğilimini artıracak şekilde birbirlerinin inançlarını desteklemesinin" şaşırtıcı olduğunu belirtiyor. Başkan Truman'ın en çok güvendiği kişi olan Bakan Acheson, De Rivera'ya göre tehlikelerin farkındaydı, ancak iyimser hissetmek için kendi nedenleri vardı. Acheson, General MacArthur'un Amerika'nın yakında tamamen zafer kazanacağına dair yüzeysel güvencelerinin yarattığı yanılsamaları gidermek için Başkana hiçbir şey söylemedi ve Başkanın diğer danışmanlarından hiçbiri de olası tehlikelere dikkatini çekmedi çünkü hepsi "duruma iyimser bir bakış açısıyla yaklaşıyorlardı." De Rivera, Truman'ın danışma grubunun üyelerinin birbirlerine sağladığı aşırı risk alma konusundaki karşılıklı desteği vurgulayarak, bu analizin temel temalarından birini, yani uyumlu grupların ortak bir dokunulmazlık yanılsaması yaratma eğilimini ve bunun da onları riskleri en aza indirmeye yönlendirmesini öne çıkarıyor.

Bana göre, risk alma konusundaki karşılıklı destek, aynı zamanda dış gruplara yönelik klişelerin eleştirel olmayan bir şekilde kabul edilmesini ve geçmiş kararların doğruluğu ve ahlakı konusunda bir fikir birliği duygusunu da besleyen, daha genel bir fikir birliği arama davranış modelinin bir parçasıydı. Bu grup düşüncesi modelinin tüm ana bileşenleri, özellikle üyelerin Komünist Çin'in Kore Savaşı'na müdahale etmeye başladığını bildikleri kritik Kasım günlerinde, grubun müzakerelerine dair mevcut kayıtlarda görülebilir.

De Rivera, danışmanların Uzak Doğu'daki uluslararası ilişkiler hakkındaki teşhislerinde "komünizm"e dair kaba ve klişeleşmiş kavramları kullanmalarını, Truman'ın danışma grubunun müzakerelerindeki bağımsız bir hata kaynağı olarak tanımlıyor. Ancak, uyumlu grupların uzlaşma arama

eğilimlerine ilişkin analizim açısından, Truman'ın danışmanlarının klişeleşmiş yanlış algılarını düzeltememeleri, grup üyelerinin aşırı risk alma konusunda birbirlerini destekleme eğilimleriyle ilişkilendirilebilir.

Kızıl Çin ve Rusya hakkındaki klişeleşmiş algılar

McLellan, Acheson ve diğer Dışişleri Bakanlığı yetkilileriyle yaptığı görüşmelerle desteklenen, belgeler üzerinde yaptığı yoğun analizlere dayanarak, MacArthur'un güçlerinin Çin sınırlarına ilerlemesine izin verme kararının, "Amerikan'ın eylemlerinin doğruluğunu varsayma ve davranışlarının başkaları için temsil ettiği nesnel gerçekliği görmezden gelme eğiliminin en önemli örneği" olduğu sonucuna varmıştır. Bu eğilimin yalnızca Amerikan'a özgü olup olmadığına bakılmaksızın, özellikle de müzakereleri grubun dışındaki nitelikli uzmanların karşıt görüşlerinden izole edildiğinde, uyumlu bir gruptaki politika danışmanları üzerinde baskın bir etki yaratması beklenebilir.

Truman'ın danışma grubunun üyelerinin Kızıl Çin'in askeri gücü ve niyetleri hakkındaki görüşleri, yönetimin diğer tüm önde gelen üyeleri ve birçok Amerikalı ile (finansçılar, şirket yöneticileri, gazete editörleri ve hem Demokrat hem de Cumhuriyetçi partilerdeki sıradan vatandaşların büyük bir kısmı) paylaştıkları ideolojik varsayımlara dayanıyordu. Elbette, herhangi bir ulusal politika yapıcı grubunun, grup düşüncesine kapılmadıkları zaman bile, temel ideolojik kavramlarından herhangi birini değiştirmeye şiddetle direneceğini varsaymalıyız. En çok direnenler ise, uluslararası pazarlar ve askeri güç için rekabet mücadelesinde rakiplerine üstünlük sağlamak üzere tasarlanmış politikaları izleme gerekçeleridir. Bununla birlikte, Truman'ın grubundaki politika danışmanları gibi makul derecede zeki insanlar, tarihi değişim rüzgarlarına tamamen duyarsız değillerdir. Bazen, gerekçelerini değiştirebilir ve dış politika hakkındaki düşüncelerindeki sınırlamaların üstesinden gelebilirler.

İdeolojik varsayımların dayattığı sorunlar. Zeki ulusal liderler, etkileyici kanıtlar, bu düşüncelerin onları uygunsuz eylemlere sürükleyebileceğini ve bunun da ciddi askeri veya ekonomik kayıplara yol açabileceğini ve uzun vadeli siyasi hedeflerine ulaşmalarını önemli ölçüde engelleyebileceğini gösterdiğinde, rakipleri hakkındaki bazı yanlış algılarını değiştirebilirler.

Politika yapıcıların yanıltıcı klişelerini ve gerekçelendirmelerini düzeltmeleri ne kadar nadir olsa da, bir bakış açısı birliğini korumaya çalışan uyumlu bir grubun üyeleri olarak hareket ettiklerinde bu çok daha nadirdir. İlgili bilgilerin objektif değerlendirilmesi ve daha farklılaştırılmış kavramlar geliştirmek için gerekli olan yeniden düşünme, ancak hararetli tartışmaların potasında ortaya çıkabilir; bu da uzlaşma arayan bir grubun üyeleri için kabul edilemez bir durumdur. Bu kişiler, ait oldukları siyasi elitin uzun süredir devam eden ideolojisine mükemmel bir şekilde uyan tüm basmakalıp klişeleri koruma eğilimindedirler.

Truman'ın danışma grubunun tüm üyelerinin paylaştığı baskın klişelerden biri, Kızıl Çin'in zayıf bir ulus olduğu ve dünya işlerindeki ana gücünün Sovyetler Birliği ile olan ilişkisinden kaynaklandığı, bu da Çin'in dış politikasının büyük ölçüde Rusya tarafından domine edildiği anlamına geliyordu. Üyeler, bu aşırı basitleştirilmiş anlayışın Kızıl Çin'in Kore'deki Amerikan birliklerine olası tepkilerine uygulanmayabileceğine dair açık işaretleri dikkate almadılar. Bu durum, Amerika Birleşik Devletleri'nin Çin'in komşusu ve müttefiki üzerinde kontrol sağlamak için askeri gücünü kullanmaya kalkışması durumunda tam ölçekli bir askeri karşılık verme riskini yanlış hesaplamalarına katkıda bulundu. Grup üyelerinin klişeleşmiş yanlış anlayışlarını incelememeleri ve Kızıl Çin'in yetenekleri ve niyetleri hakkındaki alternatif hipotezleri dikkate almamaları, grup düşüncesinin başlıca bir belirtisidir.

Danışma grubu, Sovyet egemenliğine dair klişeleşmiş anlayışlarının sınırları içinde bile, Sovyetler Birliği'nin Çin liderlerinin, sınırlarına yaklaşan düşman ABD güçlerinin ilerlemesine karşı koymak için Ruslara etkili bir baskı uygulayamayacak kadar mutlak bir kısıtlama dayatıp dayatamayacağını dikkate almayı ihmal etti. McLellan, "önceki tüm deneyimlerin Kızıl Çin'in kendi arka bahçesinde düşman ABD güçlerinin varlığına tahammül etmeyeceğini önceden gösterdiğini" belirtiyor, ancak "Acheson ve eleştirmenlerinin paylaştığı" yaygın ideolojik eğilim, Çin'in dünyadaki konumunu küçümsemekti. Acheson'ın Çin imajı, "gerçeklerle oldukça çelişen... kendi iradesi olmayan, Moskova'nın uysal bir kuklası" imajıydı. "Bu gerçekçi olmayan imajın Truman'ın danışmanlarının tamamı tarafından paylaşıldığı, Neustadt'ın Kasım ayının ikinci haftasında gerçekleşen ve üyelerin MacArthur'un güçleriyle savaşan çok sayıda Çinli

askerden endişe duyduğu kritik bir toplantı hakkındaki anlatımından anlaşılıyor. Neustadt'a göre Truman'ın danışmanları, "Moskova'nın genel bir savaş istemediğini; bu nedenle Çinlilerin de itidal göstermesi gerektiğini" düşünüyordu."

Yanlış anlamaları düzeltmede başarısızlık

Çin'in Sovyetler Birliği'nin basit bir uydusu olduğunu ve ABD'nin müdahalelerini kabul etmekten başka seçeneği olmadığını savunan kilit danışmanların aksine, iç grubun dışındaki bazı hükümet uzmanlarının oldukça farklı görüşleri vardı. Dışişleri Bakanlığı içinde, Sovyet bloğu konusunda önde gelen bir uzman olan George Kennan, Çin'in 38. paralel geçişine olası tepkileri konusunda Bakan Acheson'a ve diğer Dışişleri Bakanlığı yetkililerine defalarca gerçekçi tahminlerde bulundu. Mevcut kanıtların dikkatli bir değerlendirmesine dayanarak Çin liderlerinin bakış açıları ve niyetleri konusunda çok daha farklı bir anlayışa sahip olan Kennan, Paul Nitze başkanlığındaki Dışişleri Bakanlığı politika planlama ekibinin düşünce yapısını önemli ölçüde etkiledi. Bu grup, 38. paralel geçişine ve Kuzey Kore'nin işgaline karşıydı. Bakan Acheson, Kennan ve Nitze'nin ekibinin karşıt görüşlerinin tamamen farkındaydı, ancak görünüşe göre bu uzmanları Truman'ın danışma grubuna bilgi vermeye veya alternatif görüşlerini derinlemesine tartışmaya davet etmedi. Kennan, 38. paraleli geçme kararının ilk adımları atılmışken, karar alma süreçlerinden izole edilmiş olmasından duyduğu hayal kırıklığı nedeniyle Ağustos ayı sonunda Dışişleri Bakanlığı'ndan aniden ayrıldı; kendisini "gerçek kararlardan bir adım uzakta, 'yüzen bir böbrek'" gibi hissediyordu.

Kore Savaşı yaz başında başladığında, Kennan başkanlık danışmanlarıyla görüşmeyi bekliyordu, ancak bunun yerine kendini "kenara itilmiş" buldu: "Bakanlık ofisindeki ilgili toplantılara katıldı, ancak Beyaz Saray düzeyinde gerçekleşenlere katılmadı." Görünüşe göre Bakan Acheson, Kennan ve Komünist Çin'i kışkırtmanın riskleri hakkındaki eleştirel görüşlerini paylaşanların, Kore Savaşı'nda Amerika Birleşik Devletleri politikasını şekillendirme gücüne sahip olan kişilerden her zaman güvenli bir mesafede tutulmasını sağlamak için kendi kendini atamış bir zihin koruyucusu rolünü üstlenmişti.

Kennan, "Sovyet komünizmi" hakkındaki vahim yanlış anlamaların politika belirleme grubunun müzakerelerinde hayati bir rol oynadığını fark etti ve bundan son derece dehşete düştü:

1950 yazının tamamı boyunca, durumun sadece benim gibi insanların kontrolünden değil, etkisinden de kayıp gittiği hissine kapıldım. Bunu Dışişleri Bakanlığı'ndaki Chip Bohlen ile birkaç kez konuştum ve sanırım o da aynı izlenimi paylaşıyordu...

Özetle, o yoğun yaz aylarında hükümetimizin dış politikadaki genel tutumunu gözlemlediğimde hiçbir teselli bulamadım... Kavramsal karşılıklı anlayışı ve her şeyden önemlisi kavramsal inceliği, inatçı kişiliklerin ve yetersiz eğitimli zihinlerin bu karmaşasına aşılamaya çalışmaktan daha boş bir çaba yok gibiydi.

Dışarıdan bir gözlemci için, ortak klişeleri paylaşan ve diğer belirtileri gösteren, birbirine bağlı bir grubun en anlaşılmaz özelliklerinden biri şudur:

Grup düşüncesinin en belirgin özelliği, üyelerin, onları sorgulayacak artan kanıtlara rağmen hatalı varsayımlara ısrarla bağlı kalmalarıdır. Truman'ın danışma grubunun üyeleri, yanlış anlamalarını düzeltebilecek ve onlara Çin'in niyetleri ve yetenekleri hakkında daha farklı bir bakış açısı sağlayabilecek Kızıl Çin hakkındaki yeni bilgileri özümseyememiş gibi görünüyor. McLellan şöyle iddia ediyor:

Amerika Birleşik Devletleri, kıyılarından sekiz bin mil uzakta gerçekleşen saldırganlığa karşı koymaktan çekinmemişti; Çin'in de MacArthur'un düşmanca harekatına benzer şekilde karşılık vermesi neden beklenmesin?

... Amerika Birleşik Devletleri'nin Çin'in Kuzey Koreli müttefikini yok etmeyi amaçlayan bir saldırı düzenleyebileceği ve Pekin'in emrindeki azami güçle karşılık vermesini beklememesi gerektiği yönündeki Acheson'ın yargısını mazur görmek zordur.

... [Genelkurmay Başkanlığı] Çin'in yeteneklerini yanlış hesapladı...

MacArthur'a daha önce getirilen sınırlamalar uygulansaydı, orduları Çin saldırısına karşı bu kadar savunmasız kalmazdı ve bu durum, seferin o

zamandan beri Çin-Amerika ilişkilerini ağır şekilde etkileyen sonuçları olan tam bir felakete dönüşmesini kesinlikle önlerdi.

Çin'in ne yapacağı konusunda ciddi hatalar yaptıkları acı bir şekilde ortaya çıktıktan sonra bile, grup üyeleri Çin'in Rusya'dan ilham alan bir komployа katıldığını varsaymaya devam ettiler. 28 Kasım 1950'de, General MacArthur'ın kuvvetleri Çin Komünist ordusunun büyük saldırısı karşısında beklenmedik bir şekilde geri çekilirken, acil bir toplantıda, Bakan Acheson, "Çin ve Kuzey Kore'nin her hamlesinin arkasında Sovyetler Birliği'nin olduğunu aklımızda tutmalıyız" dedi. Çin saldırısının bir Rus "tuzağı" olduğunu, Amerika'yı Mançurya'yı bombalayarak savaşa girmeye çekme girişimi olduğunu, böylece "Rusya'nın seve seve savaşa gireceğini" ve "bizi sömüreceğini" söyledi. Başkan Truman, General Bradley ve diğer katılımcılar, daha önceki toplantılarda olduğu gibi Acheson'ın fikrini tekrarladılar. Çin, Rusya ve Kuzey Kore'yi homojen bir varlık olarak ele aldılar ve "komünizmin" Çin'in müdahale etmesi gerektiğine karar verdiğini, böylece Amerika Birleşik Devletleri'nin Avrupa'daki anti-komünist rolünden dikkatini dağıtacağını kabul ettiler.

Eski Sovyet komplo teorisi fikrinin kullanılması, grubun üyelerinin Çin hakkındaki son kolektif yargılarının yetersizliğini ortaya koyan şok edici gerilemeye rağmen morallerini korumalarını sağlamış olabilir. Başkan Truman, Çin'in hamlesinin, Avrupa'nın yeniden inşasında Amerikan yardımını durdurmak için bir "hile" olduğunu, çünkü Amerika Birleşik Devletleri liderliğinin Avrupa'da sağladığı birliğin dünya komünizminin saldırısının ana hedefi haline geldiğini iddia ederek moral yükseltici düşünceler aşılamayı başardı. Amerika Birleşik Devletleri'nin, Avrupa'daki taahhütlerinin Asya'daki yeni karışıklıklar için terk edilmeyeceğini açıkça ortaya koyacağını söyledi. Başka bir deyişle, Sovyet komünizmi yine bizi kandırmaya çalışıyordu, ama biz onları alt edecektik.

Kritik bir toplantıda son şansı kaçırmak

Acheson, 9 Kasım'daki Ulusal Güvenlik Konseyi toplantısı ve Çin'in müdahalesinin yarattığı kriz devam ederken Truman'ın danışmanlarının yaptığı çok sayıda sonraki toplantı hakkında yorum yaparken, karar alma kalitesinin düşük olduğunu kabul etti:

Burada, inanıyorum ki, Hükümet Kore'deki felakete giden yolu durdurmak için son şansını kaçırdı. Bu konuda Cumhurbaşkanının tüm danışmanları, sivil ve askeri, bir şeylerin çok yanlış gittiğini biliyorlardı, ancak ne olduğunu, nasıl tespit edileceğini ve ne yapılacağını beceremediler. Felaketin tam olarak başımıza geldiği 10 Kasım ile 4 Aralık arasındaki üç hafta üç gün içinde, Dışişleri ve Savunma Bakanları ve baş yardımcılarının Genelkurmay Başkanlarıyla savaş odasında üç kez bir araya gelip sorunu ele almaları, iki bakanın Cumhurbaşkanıyla beş kez görüşmesi ve benim de beş kez daha kendisiyle görüşmem, onların derinden rahatsız olduklarını ve ortak bir istişareye ihtiyaç duyduklarını gösteriyor. Ne yazık ki, ben de dahil olmak üzere hiçbirimizin ona hak ettiği gibi hizmet etmediğine inanıyorum.

Başkanın katılamadığı 9 Kasım Ulusal Güvenlik Konseyi toplantısının ardından Truman'a, General MacArthur'un direktifinin artık değiştirilmemesi ve Mançurya'yı bombalamadan askeri olarak yapabileceği her şeyi yapma özgürlüğüne sahip olması gerektiği konusunda anlaşmaya varıldığı söylendi. MacArthur, Washington'dakilerin beklediği gibi, Çin sınırlarına doğru doğrudan bir "zafer yürüyüşü" olan topyekün bir taarruz için hazırlıklarına devam etmeyi seçti. Planları, 9 Kasım direktifinden sonraki iki hafta içinde büyük Çin kuvvetlerinin aniden ortadan kaybolmasıyla desteklendi. Ancak Çinlilerin ne yapmayı seçtiği, 25 Kasım'da yıkıcı bir güçle saldırdıkları ana kadar bir sır olarak kaldı. Onlardan haber alınamadığı sürece MacArthur, Çinlilerin baştan beri blöf yaptığını ve zayıflıktan geri çekildiğini varsaydı. Truman'ın danışmanları, başlangıçta şaşkın olsalar da, MacArthur'un gizemli kayboluşa ilişkin iyimser yorumuna itiraz etmediler.

Truman'ın kilit danışmanları arasında yersiz bir iyimserliğe yol açan uzlaşma çabası, 21 Kasım'da Pentagon'da Acheson, Marshall, Bradley ve diğer yetkililerin katıldığı bir toplantıda açıkça görüldü. McLellan, bu toplantının kayıtlarını incelemesinden ve eski Bakan Acheson ile yaptığı geriye dönük görüşmelerden, "bu toplantıda garip bir şekilde gerçek dışı bir şey" olduğu izlenimine kapıldı. Gerçek dışılık, MacArthur'un güçlerinin yakında tam bir zafer kazanacağına dair ortak yanılsamayla, "MacArthur'un görevini başarabileceğine ve Çin müdahalesinin, eğer gerçekleşirse, Yalu boyunca bir tampon bölge içinde sınırlandırılabileceğine dair yaygın bir güvenle" ilgiliydi. Bazı katılımcıların iki haftadan daha kısa bir süre önce

dile getirdiği endişelerin aksine, savaşın yakında kazanılacağı ve Çinlilerin MacArthur'un güçlerinin Kuzey Kore'yi işgal etmesine razı olacağı artık kesin olarak kabul ediliyordu.

Sınır yakınlarında büyük bir Çin askeri yoğunluğunun (aslında üç yüz bin) ve MacArthur'un hatlarının gerisinde kırk bin gerillanın olduğunun farkındaydılar. MacArthur'un güçlerinin etkili ön cephe gücü -Sekreter Marshall'ın daha önceki bir Ulusal Güvenlik Konseyi toplantısında belirttiği gibi tehlikeli derecede zayıflamıştı- sadece yüz bin kişiydi. Dahası, MacArthur'un planları, Yalu Nehri'ne yaklaşırken muharebe birliklerinin daha da dağılmasını öngörüyordu. Ancak görünüşe göre kimse, grubun Kızıl Çin'in gerçekte neyin peşinde olabileceğine dair olası alternatif görüşleri incelemesine yol açarak, yakın bir zafere olan güven duygusunu bozmak istemedi; bu da onları askeri ve siyasi stratejilerini değiştirme ihtiyacı konusunda düşünmeye sevk edebilirdi. Göz ardı edilen bir alternatif, Çin'in geri çekilmesinin, Amerika Birleşik Devletleri'ne Kuzey Kore'yi işgal etmeyi yeniden değerlendirmek için son bir şans verme girişimi olabileceğiydi. Bir diğer endişe ise, geri çekilmenin, Mao'nun iyi bilinen gerilla savaşı doktrinlerine uygun olarak, ilerleyen Birleşmiş Milletler güçleri için bir tuzak hazırlamaya yönelik taktiksel bir strateji olma ihtimalinin yüksek olmasıydı.

O günün erken saatlerinde Acheson, Dışişleri Bakanlığı personeliyle alternatif sonuçlar hakkında görüşmüştü. MacArthur Çin müdahalesini püskürtmede başarılı olabilirdi, ancak öte yandan, "eğer... kendimizi uzun bir mücadelenin içinde bulursak, müzakereye başvurmalıyız." Pentagon'daki toplantıda askeri başarısızlık olasılığının bu sulandırılmış versiyonunu bile gündeme getirmemiş gibi görünüyor. Acheson, Çin Komünist liderlerine Amerika Birleşik Devletleri'nin topraklarına hiçbir tehdit oluşturmadığını açıkça göstermek için Yalu Nehri boyunca bir tampon bölge oluşturulması gerektiğinden bahsetti. Sekreter Marshall, Amerika'nın tampon bölge oluşturma isteğinin duyurusunun MacArthur'un taarruzu zaferle sonuçlanana kadar ertelenmesini istedi: "Siyasi önerilerde bulunmanın zamanı, MacArthur böyle bir başarı elde ettikten sonra olacaktır." Savunma Bakan Yardımcısı Robert Lovett, MacArthur'un düşman kuvvetlerini Yalu'ya geri püskürtemeyeceğine dair hiçbir neden olmadığını bildirdi. Acheson bu iyimser değerlendirmeyi kabul etti.

Sekreter Marshall'ın toplantı tutanaklarında, Acheson'un General MacArthur'un planladığı taarruzu ilerletmesi gerektiği konusunda hemfikir olmasından duyduğu memnuniyeti gruba ilettiği belirtiliyor.

McLellan, Acheson'ın bu dönemdeki yersiz kaygısızlığına ilişkin olarak, Dışişleri Bakanı'nın yanlış değerlendirmesinin "diğer tüm katılımcılarla paylaşıldığını [ve] hayalperestlikten kaynaklanmış gibi göründüğünü" söylüyor. Acheson, Müsteşar Lovett'in güçlü güvencelerine, Bakan Marshall'ın dile getirdiği memnuniyete ve Genelkurmay Başkanlarının kayıtsız iyimserliğine boyun eğmiş gibi görünüyor. Grup içinden gelen bu baskılar olmasaydı, o günün başlarında Dışişleri Bakanlığı personeliyle geliştirdiği düşünce çizgisini takip edebilirdi; bu da onu Çin müdahalesiyle başa çıkmanın biraz daha gerçekçi, hayalperestliğe dayanmayan bir yolunu savunmaya yönlendirebilirdi.

21 Kasım'da Pentagon'da yapılan toplantıda oy birliğiyle varılan anlaşma ve Bakan Marshall'ın tutanaklarında ifade edilen memnuniyet, görünüşe göre...

Bu durum kısmen, grubun askeri üyelerinin MacArthur'un geniş bir alana yayılmış güçlerinin savunmasızlığı hakkındaki devam eden endişelerini dile getirmemelerinden kaynaklanıyordu. Görünüşe göre danışma grubunun askeri üyeleri, risklerin Başkan'ı, Dışişleri Bakanı'nı ve diğer sivil yetkilileri rahatsız edici bilgilerle tedirgin etmeyi gerektirecek kadar ciddi olduğunu düşünmüyordu. Dahası, endişeleri hakkında hiçbir şey söylemeyerek, danışma grubu içinde Kore'deki hassas komutanı kızdıracak ve karşı çıkacağı yeni taleplerle karşı karşıya bırakıp bırakmama konusunda olası anlaşmazlıklar yaratmaktan kaçınabilirlerdi. [6] Böylece, Kasım 1950 boyunca, ülkenin en yüksek askeri liderleri, Truman'ın danışma grubunun sadık ve gerçek üyeleri, topluca zihin koruyucusu rolünü üstlenmiş olabilirler.

Öfkenin gruptan uzaklaştırılması

MacArthur, 24 Kasım 1950'de Çin sınırlarına doğru topyekün bir saldırı başlattığında, bu taarruzun savaşı yakında sona erdireceğini ve askerlere Noel'e kadar evlerinde olacaklarını söylemişti. Ancak ertesi gün Çinliler büyük bir karşı taarruza başladı ve 28 Kasım'a gelindiğinde, Amerikan

birliklerinin Noel'e kadar eve dönebilmelerinin ancak Kore yarımadasından tamamen yenilgiye uğratılarak geri püskürtülmelerinden kaynaklanacağı açıkça ortaya çıkmıştı.

28 Kasım sabahı saat 06:15'te General Bradley, Başkan'ı arayarak MacArthur'un güçlerinin yaklaşık iki yüz altmış bin Çin askeri tarafından saldırıya uğradığını ve geri püskürtüldüğünü bildirdi. Doğrudan MacArthur'un karargâhından gelen bu şaşırtıcı kötü haber, Kuzey Kore'yi işgal etme kararını destekleyen tüm yanılsamaları yerle bir etti. Bu, Komünist Çin'den gelen uyarı mesajlarının blöf olarak değerlendirilmemesi gerektiğini, üç hafta önce Kuzey Kore'deki Çin birlikleriyle yaşanan çatışmaların politikada hızlı bir değişikliğe yol açması gerektiğini ve önceki iki hafta boyunca Çin birliklerinin geri çekilmesinin felaket bir saldırının uğursuz bir başlangıcı olarak görülmesi gerektiğini kesin olarak gösterdi. Truman'ın Kore'yi silah zoruyla birleştirmeye çalışma kararının, Birleşmiş Milletler güçlerinin utanç verici bir yenilgisine yol açabilecek ve hatta üçüncü dünya savaşını tetikleyebilecek korkunç bir hata olduğu açıktı.

Truman, şok edici habere hemen Bakan Marshall ve Bakan Acheson'ı arayarak yanıt verdi. Ayrıca, o günün ilerleyen saatlerinde acil bir oturum için toplanacak olan Ulusal Güvenlik Konseyi toplantılarına katılan Averell Harriman ve John Snyder ile de görüştü. Görünüşe göre Truman, bu telefon görüşmelerinden sonra bir nebze olsun rahatlamıştı. Birkaç saat sonra Beyaz Saray personeline, "Hepsi benimle aynı fikirde," dedi, "bu işin üstesinden gelebileceğimiz konusunda."

Sabahın sonuna doğru Truman olağanüstü bir yetenek sergiledi.

Öfke patlaması. Kuzey Kore'ye yapılacak müdahalenin beklenen düşük riskleri ile Çin'in çeyrek milyondan fazla askerle başlattığı saldırının yarattığı tehlikenin gerçekliği arasındaki muazzam tutarsızlık göz önüne alındığında, Başkan Truman'ın ne kadar kötü bir şekilde yanıltıldığını keşfettiğinde öfkelenmesi anlaşılabilir bir durumdur. Peki öfkesini kime yöneltti? Bu soru, Başkanın danışmanlarına karşı tutumlarına ışık tuttuğu için önemli bir psikolojik ilgi uyandırıyor. MacArthur'un aşırı iddialı planlarını dizginlemek için ona verdiği talimatları değiştirmesini tavsiye etmesi gereken askeri uzmanlarını mı suçladı? MacArthur'un birliklerini Kuzey Kore'ye göndermeye başlamasından bu yana Çin Komünistlerinin

gerçekten de söyledikleri ve yaptıkları şeyleri kastediyor olabileceği konusunda onu uyarması gereken Acheson'ı veya diğer siyasi danışmanlarından herhangi birini mi hedef aldı? Hayır, almadı. Truman kinini yalnızca Cumhuriyetçi gazete yayıncılarına ve diğer Cumhuriyetçi "kötüleyicilere" yöneltti.

Truman'ın duygusal patlaması, Beyaz Saray personeliyle yaptığı rutin sabah toplantısının sonunda meydana geldi. Toplantı sırasında, The New Yorker için Başkan hakkında bir "Profil" üzerinde çalışan ve tesadüfen orada bulunan John Hersey'in görgü tanığı anlatımına göre, Truman dalgın görünüyordu ancak duygularını kontrol altında tutuyordu. Rutin işler bittiğinde, Truman personeline o sabah General Bradley'den aldığı kötü haberi ciddi bir şekilde anlattı. Konuşurken ağzı sıkılaştı, yanakları kızardı ve Hersey'e göre ağlamak üzereydi. Truman, personeline acil durum talimatları verirken sessiz, kasvetli bir sesle konuşmaya devam etti. Ardından, "ızdırap", "sinirlilik ve tiksinti" ile birlikte açık bir şekilde, Truman, acı bir şekilde suçladığı iç düşmanlarına karşı düşmanca söylemlerini heyecanla dile getirdi:

Yalancılar amaçlarına ulaştılar. Bu ülkede gördüğümüz tüm yalan kampanyası sonucunu verdi. Bu ülkede bizi parçalamaya çalışan kötüleyiciler kalabalığından bahsediyorum. Pravda geçen gün Amerikan hükümetinin nefret içinde bölünmüş olduğunu öven bir makale yayınladı. Merak etmeyin, anlaşmazlıklarımızı yakından takip ediyorlar. Bu sabah içinde bulunduğumuz durumdan yalancıları sorumlu tutabiliriz. Bu, en azından kısmen onların acımasız, yalan kampanyasının bir sonucu. Basınımızda çıkanlar, Senato'daki liderlerimizin yenilgisiyle birlikte, dünyanın Amerikan halkının dış politikamızın arkasında olmadığına inanmasına neden oldu ve bence Komünistler bu inanç olmasaydı Kore'de bunu yapmaya asla cesaret edemezlerdi. Bakın, J-----[bir gazete yayıncısı] dün dış politikamızın yenilgisinden şahsen sorumlu olduğunu iddia eden bir başyazı yayınladı. Bununla övünüyor! Ve sonuç, bu sabah aldığımız bu haber.

Burada, beklenmedik bir hayal kırıklığına karşılık olarak ortaya çıkan, yer değiştirmiş düşmanlığın tipik bir örneğini görüyoruz. Truman'ın öfkesi, görünüşe göre, kendisini yanlış bilgilendiren ve yanıltan yönetimindeki

kişilerden uzaklaştırılmış ve bunun yerine, haklı çıkarlarını baltaladığını düşündüğü ABD içindeki siyasi rakiplerine yöneltilmiştir.

Kore Savaşı politikaları, kendisine Çin müdahalesi tehdidinin güvenle göz ardı edilebileceği yönünde dikkatsizce tavsiyede bulunan iç grubun herhangi bir üyesine karşı değil, tamamen onlara karşıydı.

Öfkenin grup üyelerinden uzaklaştırılması, kendi grubuna sadık, hayal kırıklığına uğramış bir lider için tipik bir davranıştır. Bu tür bir yönlendirme, grup içinde anlaşmazlık ve moral bozukluğunu önler ve hatta suçun atfedildiği rakip dış gruba karşı onları harekete geçirerek yenilgi karşısında üyeleri birleştirmeye yardımcı olabilir. Bu durumda, saldıran Çinli düşman yeterli uyarıda bulunmuştu ve hayal kırıklığının en büyük kaynağı, Truman yönetimindeki tüm sorumlu liderlerin bu düşmandan en kötüsünü beklememesiydi. Yönetimin iç "kötüleyicileri", "arkadan bıçaklama" ve "düşmanın eline oynama" olarak görülebilecek, yakındaki bir hedef, bir beşinci koldu. Onların iddia edilen hainliği, iç grubu bir araya gelmeye, tüm üyelerin bağlı olduğu "iyi dava" için mücadeleye devam etmeye yönlendirebilirdi. Ancak Truman, bu yer değiştirmiş hedefi seçerken, bunun ne gibi psikolojik işlevlere hizmet edeceğinin şüphesiz farkında değildi. Yönetim karşıtı basına yönelik kin dolu tavrı, kendiliğinden gelişen duygusal bir tepki gibi görünüyor ve söylediklerine içtenlikle inandığından şüphe etmek için hiçbir neden yok.

Truman, aynı günün ilerleyen saatlerinde, bu kez danışmanlarının huzurunda, Ulusal Güvenlik Konseyi'nin acil toplantısında, Cumhuriyetçi yanlısı basına karşı ikinci bir sözlü saldırı başlattı. Toplantı sırasında, fiyaskodan kimin sorumlu olduğu konusunda önemli bir tartışma yaşanmış gibi görünüyor. Dean Acheson, Sovyetler Birliği'ni sorumlu tuttu. Başkan Yardımcısı Barkley, General MacArthur'ın çocukların Noel'e kadar eve döneceklerini duyurarak işlediği "inanılmaz aldatmaca"dan dolayı derinden rahatsızdı. "MacArthur neler olup bittiğini biliyor muydu," diye sordu, "ve onun konumundaki bir adam nasıl böyle bir dikkatsizlikten suçlu olabilir?" Başkan, Barkley'i sakinleştirmeye çalışarak, bunun "MacArthur'ın itibarını zedelemek" veya "Generalin altından halıyı çekmek" için uygun bir zaman olmadığını söyledi. Bu şekilde öfkeli Başkan Yardımcısını sakinleştirerek, Başkan muhtemelen diğerlerine, kendisini yanlış bilgilendiren veya yanlış

tavsiyede bulunan hiç kimseye karşı intikamcı olmayacağını iletti. Aslında, kibirli komutanın tüm o inatçılığı ve açıkça sergilediği aldatmacadan sonra günah keçisi olmasına izin vermeyeceğini gösteriyordu. (Truman, MacArthur'ın Çin'e savaşı genişletme yönündeki pervasız propaganda çabalarından vazgeçmeyi reddetmesi üzerine üç ay önce onu görevden almaya neredeyse karar vermişti.) Mesaj açık olmalıydı ki, Washington'daki generallerin veya sivil danışmanların hiçbiri de günah keçisi yapılmayacaktı.

Başkan, toplantının ilerleyen saatlerinde danışmanlarına aynı önemli mesajın farklı bir biçimini iletti ve tıpkı Beyaz Saray personeline söylediği gibi, bazı sadakatsiz gazete yayıncılarının "Sovyetlerin" oyununa geldiğini belirtti. Truman, Acheson'ın Sovyetler Birliği'nin gizli düşman olduğu iddiasını kabul ediyor ve detaylandırıyordu.

Çin'in beklenmedik hamlesinin ardındaki nedenler: Amerika'nın en büyük üç yayıncısının ülkeyi böldüğünü ve diğer ülkelerin Amerikan halkının hükümetlerine güven duymadığına inanmasına yol açtığını söyledi. "Gazetelerimizin çoğunda yer alan karalama, yalan ve gerçeklerin çarpıtılması kampanyası, Sovyetlerin sahip olduğu en büyük kozdu." Bu toplantı sona erdiğinde, Truman acil bir oturum için toplanan tüm kabinesiyle bir araya geldi. General Bradley ve Sekreter Acheson'dan kabineyi Kore'deki talihsiz gelişmeler hakkında bilgilendirmelerini istedi. Ardından, o gün üçüncü kez, "son siyasi kampanyanın pervasız suçlamaları ve dedikodu yaymacılığı" nedeniyle Amerika'nın uluslararası konumuna verilen "zarardan" bahsetti.

Truman'ın Kore Savaşı fiyaskosuna verdiği ilk tepki ile Kennedy'nin Domuzlar Körfezi fiyaskosuna verdiği ilk tepki arasında dikkat çekici bir paralellik var. Kennedy de, kendisini bu yanlış maceraya sürükleyen savunmasız danışmanlarını desteklemek için büyük çaba sarf etti, ekibine sadakat gösterdi ve intikam duygusunu, Küba'nın gizli işgal planlarını önceden ifşa eden ve yönetimi komşu bir ülkenin hükümetini devirmeye teşebbüs etmekle eleştiren gazeteler de dahil olmak üzere çeşitli dış gruplara yöneltti. Basın, yönetimin birliğini ve moralini koruma amacıyla, başkanın öfkesinin yönlendirilebileceği hazır bir hedef gibi görünüyor.

Norm gönderen: "Danışmanlarıma onların beklentilerini karşılamamız gerektiğini söyledim."

Başkan Kennedy'nin grubu, Domuzlar Körfezi çıkarma planına yönelik ciddi eleştirilerden kaçınma normuna bağlı kaldığı gibi, Başkan Truman'ın danışmanları da Kuzey Kore Komünistlerine karşı savaşı tırmandırma politikalarını eleştirel bir şekilde değerlendirmekten kaçınmalarını sağlayan benzer bir norm geliştirmiş gibi görünüyor. 1950 yaz ve sonbaharı boyunca, Truman'ın danışmanları, "Komünizme uzlaşma yok" formülünü onaylamayı, Sovyet Komünist komplosu hakkındaki klişeleşmiş algıyı kabul etmeyi ve Kızıl Çin ile topyekün bir savaşa yol açmanın risklerini reddetmeyi içeren bir dizi norma bağlı kalmış gibi görünüyor. Bu normlar kümesi nasıl ortaya çıktı?

Domuz Körfezi kararında olduğu gibi, cevabın bir kısmı Başkanın liderlik uygulamalarında bulunabilir. Elbette, Truman'ın danışman grubunu yönetme biçimi Kennedy'ninkiyle tamamen aynı değildi. Domuz Körfezi işgalinin planlanması sırasında, Başkan Kennedy muhtemelen tamamen istemeden de olsa danışman grubunu CIA'nın planını kabul etmeye yönlendirdi. Ancak, çok daha yönlendirici olan hükümet liderleri arasında bazen karşılaşılan bir uygulamadan, yani belirli bir eylem biçimine doğru çok da ince olmayan itmelerden suçlu değildi. Başlangıçta, güçlü bir lider, danışman grubuna her şeyi sınırlayan bir norm iletebilir.

Tartışmayı, tercih ettiği politika hakkında olumlu yorumlara dönüştürüyor ve herhangi bir alternatifi savunmayı bir sapma eylemi haline getiriyor. Kore Savaşı kararı örneğinde de buna benzer bir durum yaşanmış gibi görünüyor. John Kennedy danışmanlarını kalemin kör ucuyla hafifçe dürterken, Harry Truman bunu elektrikli bir çubukla yaptı.

Elbette Truman, diktatör veya otoriter bir lider olmaktan çok uzaktı. Beyaz Saray'daki yedi yılı boyunca, kararlarını danışmanlarının grup konsensüsüne dayandırmaya çalıştı. Açık fikirliliğiyle gurur duyuyordu. Kore Savaşı krizi sırasında, her zaman olduğu gibi, en dengeli yaklaşım olduğunu düşündüğü şeyi onaylamadan önce tüm tarafları dinlemeye çalıştığını söylediğinde muhtemelen oldukça samimiydi.

Paige'in, Haziran 1950'de Kore Savaşı'na girme kararıyla ilgili belgeler ve görüşmeler üzerine yaptığı analizine göre, Başkan, danışmanlarıyla yaptığı tüm toplantılarda belirleyici rol oynamış ve Amerika'nın Kuzey Kore'deki müdahalesini derinleştirmek için atılan her adımda grup konsensüsünü

güçlü bir şekilde şekillendirmiştir. Başkanın danışma grubunun ilk toplantılarında sert bir askeri çizgiyi şiddetle savunması, belirli bir alternatifi destekleme konusunda hiçbir tereddütünün olmadığını göstermektedir. Başkan Truman, danışmanlarıyla yaptığı ilk toplantıya, gruba "açık fikirli" olduğunu ve durum hakkında ne düşündüklerini bilmek istediğini söyleyerek başladı. Ancak toplantı sırasında Başkan, kendi savaşçı görüşünü ifade etmekte oldukça çekingen davranmadı ve Sovyet komplo teorisini, sonraki tüm tartışmaların tonunu belirleyen güçlü bir şekilde ortaya koydu. Genelkurmay Başkanlığı sözcüsü General Bradley, Rusların Kore'de Amerika Birleşik Devletleri'ni açıkça test ettiğini ve artık bir sınır çizilmesi gerektiğini söylediğinde, Başkan Truman bu güçlü askeri duruşu kesin bir dille pekiştirdi: "Kesinlikle bir sınır çizilmesi gerektiğini düşündüğümü söyledim." Ertesi günkü kritik toplantıda Başkan, işgalin anlamı ve bununla ilgili ne yapılması gerektiği hakkındaki sonucunu tekrar sundu: "Danışmanlarıma... Kızılların zırhımızdaki zayıflıkları araştırdığını; dünya çapında bir savaşa bulaşmadan onların saldırısına karşılık vermemiz gerektiğini söyledim." Her ardışık toplantıda Başkan Saldırgan tavrını yineledi. Örneğin, birkaç gün sonra, Bakan Acheson son üç günde yapılanların Amerika'yı topyekün bir savaşa sürükleyebileceği risklerinden bahsetmeye başladığında, Başkan Truman hemen tehlikenin açık olduğunu düşündüğünü ancak başka bir yerde askeri bir durum gerektirmedikçe Kore'den çekilmememiz gerektiğini söyledi. Bu tür açıklamalarla, danışma grubundaki herkesin dikkatinden kaçması mümkün değildi ki, Cumhurbaşkanı açısından oyunun kuralı şuydu:Kore'deki ABD askeri harekatına olan bağlılıktı.

Başkan Truman'ın 1950 yaz sonu ve sonbahar aylarında danışmanlarıyla yaptığı toplantıları nasıl yürüttüğüne dair yeterli kanıt bulunmadığından, karar alındığı sırada da aynı teşvik edici tavrı sürdürüp sürdürmediği tespit edilememektedir.

Haziran ayındaki toplantılarda ilk müdahale kararı alındığında olduğu gibi, Kuzey Kore'nin işgal edilmesi yönünde adımlar atıldı. Ancak Truman'ın liderlik tarzının Haziran'dan Kasım'a kadar belirgin bir şekilde değişmediği muhtemel görünüyor.

Grup üyelerinin lider üzerindeki etkisi: "Hemen hemen herkesin benimsediği görüşü kabul ettim."

Başkanın danışmanlarını kendi desteklediği pozisyonu benimsemeye devam etmeleri konusunda ısrarla teşvik ettiğini varsayarsak, grubun alternatifleri incelememesi ve Kuzey Kore'nin askeri işgalini tavsiye etme kararının olumsuz sonuçlarını yeterince araştırmamasının tamamen grup düşüncesinden kaynaklanmadığı ileri sürülebilir. Belki de danışma grubunun hataları tamamen, açık fikirli olma konusundaki güzel sözlerine rağmen, kendi fikirleriyle uyuşmayan hiçbir fikri dinlemeyi reddeden inatçı, kendi görüşüne bağlı bir Başkanın etkisine bağlanabilir. Bu sonuç, Truman'ın yönlendirici liderlik tarzına dair bazı kanıtlardan çıkarılabilir gibi görünebilir. Ancak, Truman'ın danışma grubunun üyeleri arasında grup düşüncesinin belirtilerinin gerçekliğine işaret eden kanıtlar da dahil olmak üzere, "tek adam" açıklamasına şiddetle karşı çıkan diğer önemli hususları hesaba katmaz.

Danışmanlarının uyumunun, yalnızca Başkanın isteklerine dalkavukça boyun eğmekten ziyade, grup süreçlerinin bir ürünü olduğuna dair birçok işaret vardır. Her şeyden önce, danışmanlarıyla yaptığı toplantılarda kendi gözde fikirlerini şiddetle savunmasına rağmen, Başkan Truman birden fazla kez danışmanlarının karşıt görüşlerini kabul etmeye ve onlardan etkilenmeye hazır olduğunu göstermiştir. Örneğin, Kore krizinin ilk haftasında Truman, danışmanlarının Chiang Kai-shek'in Kore'deki Birleşmiş Milletler güçlerini takviye etmek üzere otuz üç bin Çinli milliyetçi kara askeri gönderme teklifini kabul etme konusundaki güçlü tercihine yönelik itirazlarına yanıt verdi. 28 Haziran 1950'de Dışişleri Bakanı ile yaptığı özel bir görüşmede Truman, Acheson'ın karşıt argümanlarını dinledi ancak ikna olmadı. Ancak ertesi gün Truman, konuyu tüm danışman grubunun katıldığı bir toplantıda gündeme getirdi. Tipik kışkırtıcı tarzıyla gruba, "Özellikle Chiang Kai-shek'in 33.000 adamını beş gün içinde denize açabileceğini söylediği göz önüne alındığında, Çin'in teklifini kabul etmenin faydalı olup olmayacağını" sordu. Beklediği cevabı anlamadıkları ihtimaline karşı, "Zaman her şeyden önemli" diye ekledi. Ancak Acheson itirazlarını tekrarladı ve gruptaki diğerleri, Başkanın eğilimlerini desteklemek yerine, ek itirazlarda bulundular. Truman yine de orijinal pozisyonuna bağlı kalmak için güçlü nedenler olduğuna inanıyordu. (Mevcut küçük kuvvetlerle düşmanla başa çıkma konusunda hala endişeli olduğunu belirtti.) Bununla birlikte, daha fazla tartışmadan sonra, Başkan, kilit danışmanlarının durumunun netleşmesi üzerine sonunda pes etti.

Onun görüşünü paylaşmadı: 'Hemen hemen herkesin benimsediği görüşü kabul etti; yani Çin'in teklifinin kibarca reddedilmesi gerektiği görüşünü.'

Bu, danışma grubunun liderin duruşuna uyma baskılarına direnme yeteneğini açıkça gösterdiği bir durumdu. Bu tür bir karşılıklı anlayış, uyumlu bir politika yapıcılar grubunda beklenen bir modeldir. Çoğu zaman grup konsensüsü öncelikle son derece yönlendirici bir lider tarafından şekillendirilebilir, ancak liderin kendisi de, grubun bir katılımcısı olarak, diğerleri kendi tercih ettiği pozisyondan farklı bir konsensüse vardığında, herkes gibi etkilenebilir.

Yukarıda bahsedilen olay, Truman'ın danışmanlarının tavsiyelerine genel olarak gösterdiği duyarlılıkla, onları kendi istediği yöne doğru yönlendirme eğilimine rağmen, iyi bir şekilde örtüşmektedir. Paige'e göre, Başkan Truman'ın iddialı liderlik tarzı, güçlü bir hoşgörü unsuruyla dengelenmişti ve Kore kriziyle başa çıkışı da bunun bir istisnası değildi. Bu nedenle, 1950 sonbaharında, danışman grubunun çoğunluğu Amerikan birliklerinin Komünist Çin ile savaşı önlemek için 38. paralel hattını geçerek Kuzey Kore'ye girmesine izin verilmesine karşı çıksaydı, Truman'ın saldırgan tutumundan vazgeçirilebileceği muhtemel görünmektedir.

Çatışmanın tırmanması kararının tek bir kişiye atfedilmesine karşı ikinci bir kanıt, Truman'ın danışma grubunun üyeleri tarafından dile getirilen değerlendirmelerin görünürdeki samimiyetidir. Danışmanlar, Kızıl Çin ve Sovyet komplosu hakkındaki Truman'ın bakış açısına gerçekten katılıyorlardı. Katılımcılar yıllar sonra geriye dönük açıklamalar yaptıklarında -bazıları anılarında, diğerleri ise Paige tarafından yapılan röportajlarda- sürekli olarak Truman'ın Kore Savaşı kararlarını savundular ve 1950'deki toplantılarda kabul ettikleri aynı argümanları tekrarladılar. Açıkçası, bu tür ifadeler her zaman şüphelidir çünkü katılımcıların önceki eylemlerini ne ölçüde haklı çıkarmaya çalıştıklarını veya tarihteki rollerine ilişkin gelecekteki anlatımlarda olumlu bir karar almayı umduklarını asla bilemeyiz. Yine de, 1952 seçimlerinde Truman yönetiminin icraatlarına dayanarak seçim kampanyası yürüten Demokratların ezici bir yenilgiye uğramasından sonra, toplantılara katılanlardan hiçbirinin, Truman'ın Kuzey Kore'yi işgal etme yönündeki talihsiz karara itiraz edecek kadar öngörü sahibi olduğunu veya Truman'ın mantıklı tavsiyeleri reddettiğini iddia etme

fırsatını değerlendirmemesi etkileyici. Bu tür iddialar, bir katılımcının kayıtları düzeltmesine ve hatta Çin'in savaşa girmesiyle ortaya çıkan fiyaskonun sorumluluğunun bir kısmından kendini kurtarmasına olanak tanırdı.

Kuzey Kore'yi işgal etme kararını analiz eden sosyal bilimciler (De Rivera, George, McLellan, Neustadt ve diğerleri), Truman'ın danışma grubunun üyelerinin, tırmanma kararını önermek için sağlam gerekçeler olduğuna gerçekten inandıklarını ve Başkan Truman üzerinde güçlü bir etki yarattıklarını öne sürüyorlar. Örneğin Neustadt, 1950 sonbaharındaki tırmanma kararının her aşamasında Başkanın danışma grubunun tavsiyelerine uyduğunu tekrarlıyor:

Başkanın Ekim ayı boyunca izlediği yol, her türlü tehlikeyi daha da artırdı... eğer Chou'nun uyarısında bir doğruluk payı varsa. Ve olamaz.

Truman'a danışman çevresi tarafından alternatif bir yaklaşım önerildiği belirtildi. Ne yazık ki, Truman onların tavsiye ettiği yolu seçti...

* * *

Kasım ayına gelindiğinde, yalnızca kesin kayıp miktarı tartışmalı kalmıştı. O zamana kadar cevap, Washington'ın dünyada en az tanıdığı hükümette ve Truman'ın Ağustos ayında görevden almayı düşündüğü bir generaldeydi. Trajedinin özü... bir Başkanın böyle bir köşeye kendi başına gelmesiydi; itilmedi, kendisi seçti. Eylül ve Ekim aylarındaki tercihleri onu oraya götürdü.

Truman danışmanlarıyla aynı doğrultuda hareket etti... Washington'da daha gerçekçi bir yaklaşım ve daha az hırs olsaydı, [Kore yarımadasının belinde iyi bir doğal savunma hattı] yeterli bir zafer olarak görülebilirdi. Ancak Truman, danışmanlarının ısrar ettiği gibi hareket etti ve kendini birleşmeye bağladı.

Bu nedenle, grubun üyelerinin Başkanla tam iş birliği içinde oldukları, onun iyimser bakış açısını paylaştıkları (bazen farklı nedenlerle de olsa) ve kayıpların Amerika Birleşik Devletleri hükümeti için faydalarla karşılaştırıldığında az olacağına inandıkları muhtemel görünmektedir.

Özetle, üyelerin düşüncesizce alınan tırmanma kararına katılmalarının temel nedeni, Truman'ın danışma grubunun lider tarafından desteklenen ve herkesin gönüllü olarak kabul ettiği bir dizi norma bağlı kalmasıydı. Bu ortak normlar, üyelerin grup düşüncesinin başlıca belirtilerinden birçoğundan muzdarip olmaları pahasına grup dayanışması duygusunu korumalarını sağladı. En belirgin belirtiler, ortak bir yenilmezlik yanılsamasına dayalı aşırı risk alma, düşman hakkındaki klişeler, grubun içine düştüğü saldırgan tırmanmayı destekleyen ideolojik gerekçelendirmelere kolektif olarak güvenme ve grubun haksız varsayımlarını sorgulayan uzmanların muhalif görüşlerini dışlamak için zihin korumasıydı.

4

Pearl Harbor Yeniden Ziyaret Edildi: Ya da Kale Neden Uyudu?

Grup düşüncesi baskın olduğunda, karar alma grubunun üyeleri bir tür rehavete kapılır ve uyarılara yanıt vermekte başarısız olurlar. Bu bölüm, 1941'de Amerika'nın Pearl Harbor'da ABD Pasifik Filosu'nun imhasına yol açan uyanıklık eksikliğinin bir vaka incelemesidir. Japon saldırısından önceki haftalarda Hawaii'deki deniz komutanları grubunun sergilediği iyimser düşünceye katkıda bulunan ortak yanılsamaları, gerekçelendirmeleri ve grup düşüncesinin ilgili belirtilerini inceliyoruz. Bu grubun yenilmezlik yanılsaması, Hawaii'deki üst düzey Ordu subayları ve Washington'daki Başkanlık Savaş Konseyi'nin politika yapıcıları olmak üzere, birbirine bağlı iki askeri karar verici grup tarafından da güçlendirilmiş gibi görünüyor. Her üç grup da, yaklaşan saldırıyı işaret eden uyarılara rağmen, Amerika'nın en büyük Pasifik kalesinin savunmasını güçlendirmedeki inanılmaz başarısızlığa katkıda bulundu. Hepsi kalenin aşılmaz olduğuna ikna olmuştu.

“Burada böyle bir şey olamaz.”

6 Aralık 1941 gecesi, Japonların saldırısından sadece on iki saat önce, Pasifik Filosu Başkomutanı Amiral Husband E. Kimmel, eski dostu Tuğamiral H. Fairfax Leary ve eşinin verdiği bir akşam yemeğine katıldı. Deniz komutanları ve eşlerinden oluşan yakın grubun diğer üyeleri de oradaydı. Amiral Kimmel'in yanında, birkaç gün önce Hawaii'den ayrılarak görev gücünü Uzak Doğu'ya götüren Amiral Halsey'nin eşi Fanny Halsey oturuyordu. Sohbet sırasında Bayan Halsey, Japonların saldıracağından emin olduğunu söyledi. Partiyi anlatan Kaptan Joel Bunkley'e göre, "O zeki bir kadındı, ama herkes onun deli olduğunu düşünüyordu."

Amiral Leary, 1944'te bir deniz kuvvetleri soruşturmasında, yaşanan özgüven ve kayıtsızlığı şu şekilde özetledi:

Saldırının arifesinde verilen o akşam yemeğinde ve Amiral Kimmel'in önceki haftalarda düzenlediği günlük konferanslarda şunları söyledi:

"Filodaki üst komuta kademesindeki yaygın görüş," dedi, "...durumun güvenlik pahasına eğitime ağırlık verilmesine izin verdiği yönündeydi." Leary, Kimmel ile yapılan konferanslara katılan diğer kişiler gibi şunları iddia etti: "7 Deniz kuvvetlerinin üst komuta kademesi arasında tam ve serbest bir bilgi ve görüş alışverişi vardı." Japonların sürpriz bir saldırı olasılığına dair herhangi bir düşünce olup olmadığı sorulduğunda, "hepimiz bu olasılığın uzak olduğunu düşünüyorduk... ve... Filo'nun herhangi bir hava saldırısı olasılığına karşı yeterli uyarı alacağına dair güçlü bir his vardı." diye yanıtladı.

Aynı tutum, Kimmel'in yan komşusu olan ve amiralin arkadaşı ve hayranı olan On Dördüncü Deniz Bölgesi Kurmay Başkanı Yüzbaşı JB Earle'nin verdiği ifadede de somutlaştı. Earle'ye, 7 Aralık 1941'den önce, Mart 1941'de iki havacılık subayı tarafından hazırlanan ve Pearl Harbor'a bir veya daha fazla Japon uçak gemisinden başlatılacak bir şafak devriye saldırısının tam bir sürpriz sağlayabileceği sonucuna varan bir raporun dikkate alınıp alınmadığı soruldu: "Evet," diye yanıtladı Earle, "bu noktayı değerlendirdik, ancak bir şekilde hep 'burada olamaz' diye düşündük... Japonların bu riski alacağına inanmadık."

Pearl Harbor saldırısının ardından yapılan soruşturmalarda Amiral Kimmel'in danışmanlarının verdiği tutarlı ifadelerden anlaşıldığı kadarıyla, Japon bombaları patlamaya başlayana kadar hepsi aşırı bir dokunulmazlık duygusuna inanmış ve buna göre hareket etmişlerdir. Soruşturmalardan birini yürüten askeri komisyonun başkanı Amiral King, Pearl Harbor'da "haksız bir saldırı dokunulmazlığı duygusu" olduğu sonucuna varmıştır. [1]

Kaptan Earle'ın ifadesinde ima edilen, deniz komutanlarının yenilmezlik duygusunun ardındaki bazı yanlış varsayımlar, artık askeri fiyaskolara giden yolda tanıdık işaretler haline gelen, düşman hakkındaki bilgisiz klişelere dayanıyordu. Japonya'nın militarist liderlerinin Amerika'ya karşı kötü niyetleri olduğu düşünülse de, bunları uygulamaya koyamayacak kadar zayıf oldukları düşünülüyordu: Amerikan devine gürültülü bir şekilde meydan okuyan, küçük, üçüncü sınıf bir gücün yıkıcı bir saldırı olasılığını ciddiye almaya gerek yoktu. Ayrıca, Amerika'nın askeri istihbaratı Japonları yakından takip edebilir ve Japonya'nın askeri planları hakkında bilmeleri gereken her şeyi önceden öğrenebilirdi.

MAGIC tarafından elde edilen gizli bilgiler

Savaşın eşiğindeki ülkeler her zaman istihbarat servislerinin düşmanın gizli kodlarını çözebilmesini ister. Bu kez bu istek gerçekleşti. Amerika Birleşik Devletleri hükümeti, 1940 yılında birkaç Amerikalı kriptografın parlak dedektiflik çalışmaları sayesinde tam olarak bu eşsiz avantajı elde etti.

Herbert Feis'in sözleriyle, ele geçirilen Japon mesajları, "Japon hükümetinin zihniyetine dair neredeyse gün ışığında bir tablo ortaya koydu." Tarihçi Roberta Wohlstetter, Amerika'nın Japon elçiliklerine ve konsolosluklarına gönderilen mesajlarda kullanılan neredeyse tüm Japon kod ve şifrelerinin anahtarına sahip olması nedeniyle elde edilen, Japon niyetleri hakkında muazzam miktardaki bilgiyi şöyle tanımlıyor: "Hükümet içinde MAGIC olarak adlandırılan bu bilgiye, daha önce hiç bu kadar eksiksiz bir düşman istihbarat tablosuna sahip olmamıştık." Ancak MAGIC yeterli değildi.

MAGIC operasyonu, Japonya'nın büyük çaplı askeri operasyonlara hazırlandığına dair birçok uyarı sinyali verdi, ancak Amerikalılara tam olarak nerede olduğunu bildirmedi. Bu belirsizlik, hayalperestliğe dayalı toplu yanlış değerlendirmelere yol açtı. Hawaii'de konuşlanmış askeri komutanlar, hedefin Pearl Harbor'daki kendi deniz üsleri olamayacağı konusunda hemfikir oldukları için, Japon uçakları Pearl Harbor'a vardığında, bombalar patlamaya başlayana kadar hiçbir alarm verilmedi. Saldırı, Pazar sabahı saat 8:00 civarında başladı ve deniz subaylarının ve erlerinin büyük çoğunluğu hafta sonu iznindeydi veya ranzalarından yeni kalkmıştı. Japonlar, demirli doksan altı Amerikan gemisine istedikleri gibi bomba atabildiler. Limandaki sekiz savaş gemisinin yanı sıra üç kruvazör ve dört diğer gemiyi batırdılar veya hasar verdiler. İki binden fazla insan öldü, bunların çoğu Deniz Kuvvetleri personeliydi; en az o kadar da yaralı veya kayıp vardı. Deniz Kuvvetleri binalarının ve Kara Kuvvetleri uçak tesislerinin çoğu tamamen yok edildi. "Bu, Amerikan tarihinin en kötü askeri felaketiydi."

Eğer Washington, Japonya'nın savaş hamleleri hakkındaki gizli bilgileri saklamış olsaydı, Pearl Harbor'daki hazırlıksızlık anlaşılabilir olurdu. Ancak Hawaii'deki askeri komutanlara, MAGIC'in ortaya koyduğu bilgilere dayanarak 1941 boyunca sürekli uyarılar verildi ve ayrıca kendi istihbarat operasyonlarından da uyarı bilgileri elde etmişlerdi. Pearl Harbor

felaketinin ardından, uyarı mesajları titizlikle incelendi. Yedi farklı hükümet soruşturma komitesi ve birkaç özel araştırmacı, bu kadar büyük bir hatanın nasıl meydana geldiğini anlamak için yıllarca ilgili belgeleri topladı, katılımcılarla görüştü ve her bir kanıt parçasını analiz etti. Kongre soruşturma komitesi tarafından yayınlanan otuz dokuz ciltlik duruşma tutanaklarının ve diğer ilgili kanıtların dikkatli bir incelemesinden sonra, Roberta Wohlstetter, Pearl Harbor saldırısından hemen önce Washington'da mevcut olan istihbarat bilgilerinin "ideal seviyeye yakın" olduğu sonucuna vardı.

Savaş uyarılarını yanlış yorumlamak

Hawaii'deki komutanlara Washington tarafından Japonya ile savaşa hazırlanmaları gerektiğine dair etkileyici uyarılar verildi. 24 Kasım 1941'de Amiral Harold Stark (Hawaii'deki deniz operasyonları başkomutanı),

Washington, Amiral Kimmel'e Japonya ile savaşın her an beklenebileceği konusunda güçlü bir uyarı gönderdi: "Japonya ile müzakerelerin olumlu sonuçlanma olasılığı çok düşük. Bu durum, Japon hükümetinin açıklamaları ve deniz ve kara kuvvetlerinin hareketleriyle birlikte, Filipinler veya Guam'a saldırı da dahil olmak üzere herhangi bir yönde sürpriz bir saldırgan hareketin mümkün olduğunu gösteriyor." Amiral Kimmel ve danışmanları bu uyarıyı, düşmanlıkların yakında başlayacağına dair kendi beklentilerinin bir teyidi olarak gördüler, ancak Pearl Harbor'ın Japon saldırılarının hedefi olmayacağı varsayımıyla ek keşif yapılmasına gerek olmadığını düşünmeye devam ettiler. Hawaii'nin kuzeyindeki tamamen ihmal edilmiş sektörü kapsayacak şekilde hava keşiflerini artırmış olsalardı, 7 Aralık sabahından çok önce yaklaşan Japon uçak gemilerini tespit etme şansları yüksek olurdu; bu durumda Japonlar, böyle bir olasılık için hazırladıkları planı uygulayarak, herhangi bir saldırı girişiminde bulunmadan uçak gemilerini geri çevirip Japonya'ya dönerlerdi.

27 Kasım 1941'de Washington'daki Amiral Stark'tan daha güçlü bir uyarı alındı:

Bu rapor bir savaş uyarısı olarak değerlendirilmelidir. Pasifik'teki koşulların istikrara kavuşturulması amacıyla Japonya ile yapılan müzakereler durmuştur ve önümüzdeki birkaç gün içinde Japonya'dan saldırgan bir

hamle beklenmektedir. . . . WPL 46'da [Deniz Kuvvetleri savaş planı] verilen görevleri yerine getirmek için uygun savunma konuşlandırmasını gerçekleştirin.

Amiral Kimmel bu mesajı danışman grubunun üyeleriyle görüştü ve yine hepsi "o sırada Hawaii'ye sürpriz bir hava saldırısı olasılığı yok" konusunda hemfikir oldu. Washington'ın iletmek istediği mesajın bu olduğundan emindiler, çünkü Hawaii, mevcut savaş uyarısında veya 24 Kasım'daki benzer uyarıda Japonya'nın saldırgan hareketinin olası bir hedefi olarak özellikle belirtilmemişti. Son uyarıda Guam'ın Japonların saldırabileceği muhtemel bir yer olarak belirtildiğini, ancak Filipinler, Malaya ve diğer uzak bölgelerin yer aldığı daha yeni savaş uyarısında olası hedefler listesinde Guam'ın yer almadığını fark ettiler. Kaptan Edwin T. Layton'a (Kimmel'in filo istihbarat şefi) göre Guam olası bir hedef olarak görülmüyordu, ancak biri bu eksiklikle ilgili şaka yaparak, "Sanırım Guam'ın zaten düşeceğini düşündüler, bu yüzden onu eklemeye değmezdi" dedi.

Danışma grubunun uzun menzilli hava keşiflerinin yapılıp yapılmayacağı konusundaki uzun tartışmaları, her zamanki gibi, uçakların hava mürettebatı eğitim programına devam edilerek daha iyi kullanılacağı kararıyla sonuçlandı. Grup üyeleri, 360 derecelik tam teyakkuz halinde hava keşfi yapmanın yüksek maliyetlerinin farkındaydılar; bu durum eğitim görevlerini ciddi şekilde aksatacak, sınırlı uçak yakıtlarını hızla tüketecek ve yedek parça bulunmaması durumunda uçaklarını birkaç hafta içinde yıpratacaktı. Ancak, savaş gemilerinin bir kısmının dağıtılması, hafta sonu izinlerinin iptali, uçaksavar birliklerinin tam teyakkuzda olması ve diğer önleyici tedbirlerle birlikte gözetimin kısmen artırılması alternatifini dikkate almadılar.

Pearl Harbor'ın ve filonun güvenliğini aşırı maliyetli olmadan artırabilecek önlemler. Pearl Harbor'ın savunmasız olduğuna inanmadıkları için, filoda birkaç aydır geçerli olan sınırlı alarm durumunun yeterli olduğunu düşündüler.

Donanma subayları, Hawaii'deki Ordu komutanlığının, o sırada yalnızca Ordu personeli tarafından kullanılan tüm radar istasyonlarının tam zamanlı kullanımı da dahil olmak üzere, tam teyakkuz durumuna geçtiğini

varsaydılar. Bu yanlış inanç, kısmen Ordu karargâhından gelen bir mesajın yanlış anlaşılmasına ve kısmen de Ordu birliklerinin Pearl Harbor çevresindeki sokaklarda asker, kamyon ve uçaksavar silahları taşıdığını görmelerine dayanıyordu. Düşük teyakkuz seviyelerine uygun olarak, "Bırak George yapsın" tavrı sergileyen donanma subayları, hem zahmetli hem de önemsiz olduğunu düşündükleri çeşitli savunma sorumluluklarını devretmeye oldukça istekliydiler. Hiçbiri, Ordu kontrolündeki uçaksavar ve radar birimlerinin tam olarak aktif hale getirildiğinden emin olmak için Ordu'daki muadilleriyle dikkatlice görüşme zahmetine girmedi. Sonuç olarak, donanma komutanı, Ordu'nun teyakkuz halinde olduğu varsayımının yanlış olduğunu Pearl Harbor yıkıldıktan sonra öğrendi. Ordu da sadece sabotaj tehdidini karşılamak için tasarlanmış sınırlı bir teyakkuz durumuna geçmişti ve hava saldırısına hazır değildi. Ordu, sabotajcılara karşı koruma sağlamak amacıyla tüm uçaklarını pistlerde kanat uçları birbirine değecek şekilde yığmış ve koruma kordonlarıyla çevrelemişti. Bu konumlandırma, Japonların, uçaklar dağınık halde kalsaydı mümkün olandan çok daha fazla Amerikan uçağını imha etmelerini sağladı.

3 Aralık 1941'de Kimmel, kurmaylarından iki üyesiyle, Teğmen Komutan Herbert M. Coleman (filo güvenlik subayı) ve Layton ile, Tokyo'nun Amerika Birleşik Devletleri ve diğer ülkelerdeki tüm diplomatik misyonlara gizli kodlarını yok etme emri verdiğine dair yeni gelen uyarı mesajlarını görüşmek üzere bir araya geldi. Daha sonra hem Layton hem de Kimmel, bu görüşmede tam kelime seçimine büyük önem verdiklerini, Washington'daki Amiral Stark'tan gelen mesajda "tüm" değil, "çoğu" koddan bahsedildiğini vurguladıklarını hatırladılar. Metin analizlerinden yola çıkarak, deniz subayları, kod imhasının Japonların bir Amerikan topraklarına saldırmayı planladığına dair uğursuz bir işaret olarak görülmemesi gerektiği konusunda hemfikir oldular; bunun yerine, Japonların büyük olasılıkla, Tayland veya Malaya'yı işgal etmelerine misilleme olarak İngiliz veya Amerikan topraklarındaki elçilik ve konsolosluklarının ele geçirilmesi ihtimaline karşı rutin önlemler aldıkları sonucuna vardılar. Toplantının sonunda, bu subaylar yorumlarının doğru olduğundan o kadar emindiler ki, tam olarak neyin kastedildiğini anladıklarından emin olmak için Washington ile görüşmeyi gereksiz gördüler. İki gün sonra, Hawaii'deki Japon konsolosluğunun evrak yaktığı uyarısıyla karşı karşıya kaldıklarında, bu üç adam ve Kimmel'in danışman

grubundaki diğerleri, Hawaii'ye yönelik tehdit konusunda tamamen kayıtsız kalmaya devam ettiler ve bunun Japonların daha önce aldığı önlemler gibi rutin bir önlem olduğuna inandılar. Wohlstetter, saldırıdan önceki on gün boyunca ihmal edilen uyarıların iç karartıcı kaydını incelerken, "Tekrar tekrar," diyor, "bu tepki..."

"Japonya ile savaşın 27 Kasım'dan sonra her an patlak vermesinin beklenebileceği, ancak Pearl Harbor'da beklenmemesinin kesin olduğu" belirtilmektedir.

Kimmel'in uyumlu danışman grubu

Alınan çeşitli uyarılar doğrultusunda, Hawaii'deki deniz komutanlığının her kararı, Amiral Kimmel'in "kıdemli danışmanları" olarak adlandırdığı bir grup deniz subayıyla düzenli olarak yaptığı resmi konferanslar ve gayri resmi görüşmelerde yapılan kapsamlı tartışmaların ardından verildi. Kimmel'in neredeyse her gün görüştüğü ve genellikle yemeklerini birlikte yediği dört önemli personeli de dahil olmak üzere; Kaptanlar William W. Smith, Walter DeLany, Charles H. McMorris ve Arthur C. Davis de toplantılara katıldı. Ayrıca, Kimmel ile yapılan özel görüşmelerde Deniz Piyade Albay Omar T. Pfeiffer, Yarbay Edwin T. Layton ve amiralin personelinin diğer birkaç üyesi de yer aldı. Buna ek olarak, Kimmel, deniz görevinden Pearl Harbor'a döndüklerinde karargahında düzenlenen toplantılara katılmaları için filonun birçok komutanından rica etti: Koramiraller Walter S. Anderson, Wilson Brown, William L. Calhoun, William F. Halsey, Herbert F. Leary, William S. Pye, Tuğamiral Milo Draemel ve birkaç kişi daha. Önemli toplantılarda ayrıca Amiral Claude C. Bloch (tüm Hawaii Adaları'nı kapsayan On Dördüncü Deniz Bölgesi komutanı) ve bazen de Bloch'un başkomutanı da hazır bulundu. Personel arasında Yüzbaşı John Earle de bulunuyordu. Kimmel'in danışman grubu, Pearl Harbor saldırısıyla ilgili kongre oturumlarında bilgili bir araştırmacı tarafından "herhangi bir adamın komutası altında bir araya getirilmiş en seçkin [askeri] danışman listelerinden biri" olarak tanımlanmıştı.

Kimmel'in danışmanlarının birbirine kenetlenmiş bir grup oluşturduğuna ve liderlerine karşı güçlü bir sadakat duygusu paylaştığına dair güçlü işaretler var. Donanma grubunun üyeleri arasındaki yüz yüze temas, iş toplantılarıyla

sınırlı değildi. Tüm adamlar Honolulu'daki donanma yerleşkesinin bir parçasıydı ve sık sık görev başında olduğu kadar görev dışında da birlikte zaman geçiriyorlardı. Örneğin, Amiral Kimmel, yeni gelişmeleri görüşmek ve tavsiye almak için zaman zaman geceleri Amiral Bloch'un evine uğrardı. Kimmel, danışman grubunun üyeleriyle sosyal toplantılarda veya golf sahasında görüştüğünde işi zevkle birleştirir ve zaman zaman kişisel sorunlarını onlarla paylaşırdı. Komşuları Kaptan ve Bayan Earle'ı ziyaret ettiğinde, bazen onlarla karısını özlediğinden bahseder ve onu yanında bulundurmamasının nedenlerini açıklardı.

Amiral Kimmel, emri altındaki herkesten yüksek beklentileri olan çalışkan bir adam olmasına rağmen, danışmanlarıyla dostane ilişkiler sürdürdü ve hepsi onu mükemmel bir komutan olarak saygı duydu. Kimmel'in kurmay başkanı Kaptan Smith, bu dostane ilişkiye o kadar güvendi ki, Kimmel'i karısını kıtadan getirmeye teşvik etti.



1941 yılında Pasifik Filosu Başkomutanı olan Amiral Husband E. Kimmel, iki "kıdemli danışmanı" olan Yüzbaşı Walter DeLany (solda) ve William W. Smith (sağda) ile görüşüyor.

Diğer subayların çoğu gibi o da Honolulu'ya yerleşmek istemişti, ancak Kimmel yalnız yaşarsa işini daha iyi yapabileceğini düşündüğünü açıkladı. Ancak Smith, Kimmel'i dinlenmek için izin almaya ikna etmeyi başardı ve Amiral Pye'nin yardımını alarak zaman zaman golf sahasına gitmesini sağladı.

Ast subaylar genellikle Kimmel ile daha mesafeli konuşmalar yaparlardı, ancak görünüşe göre ona hayranlıkla bakıyorlardı. Filo operasyon subayı Amiral Good, geriye dönüp baktığında, amiral için "çalışmak harika bir şeydi: talepkar ama anlayışlıydı" diye belirtmişti. Filo deniz piyade subayı Albay Pfeiffer, amiralin kendisini yanlışlıkla azarladıktan sonra çok ihtiyaç

duyduğu güvenceyi verdiği bir olaydan sonra ateşli bir "Kimmel hayranı" haline geldiğini söylemişti. Pfeiffer, "O zamandan beri onun için iki kat daha fazla çalışmak istedim... İçimde hiçbir şeyin sarsamayacağı ve bugüne kadar da sarsılmamış bir sadakat oluşmuştu" demişti.

Üyelerinin sadakatinden emin olan, uyumlu bir grubun lideri, yalnızca gerektiğinde güvence vermekle kalmaz, aynı zamanda kendi kişisel kaygı veya depresyon duygularını ifade etmekte ve üyelerden gelen güvenceyi kabul etmekte de nispeten özgür olur. Kimmel'in zaman zaman bu tür karşılıklı tepkilere katıldığına dair bazı işaretler var. Örneğin, 6 Aralık 1941 öğleden sonra, Kimmel, Japonya'nın bir yerlerde büyük bir saldırı başlatmaya hazırlanıyor olabileceğine dair endişe verici işaretlerden etkilenerek, filonun güvenliği konusunda kurmay subaylarına endişesini dile getirdi. Subaylardan biri amirale hemen "Japonların Asya operasyonlarında bu kadar çok güç yoğunlaştırmışken Pearl Harbor'a karşı büyük bir güçle ilerleyemeyeceklerini" söyleyerek güvence verdi ve bir diğeri de daha fazla bir şey yapılmasına gerek olmadığını söyledi. Kimmel, "Sonunda," diye hatırladı, "yaptığımız şeyin hala iyi olduğuna ve buna bağlı kalacağımıza karar verdik." "Böylece, saldırıdan önceki gün yapılan son konferansta Amiral Kimmel, filonun büyük hazırlıksızlığını düzeltmek için son şansını kaçırdı. Personelinin filonun güvenliği hakkında her zamanki gibi iyimser bir tablo çizmesini dinledikten sonra duyduğu anlık tereddütlerini gidermekte başarısız oldu. O cumartesi öğleden sonrasının sonunda Kimmel, "endişelerini bir kenara bıraktı" ve Amiral Leary'nin akşam yemeği partisine gitti."

Ertesi gün, Pearl Harbor'daki yaygın yıkımdan dehşete düşen ve filoyu koruyamamaktan dolayı morali bozuk olan Amiral Kimmel, kişisel duygularını açıkça kurmay üyelerine ifade etti. İkisine, Washington'un onu komutanlıktan azletmesinin uygun olacağını söyledi. Ancak Kimmel'in kendi anlatımına göre, "İkisi de hemen itiraz etti ve böyle bir şeyin olmayacağını söyledi." Bu konudaki güvenceleri, saldırıdan önceki gün verdikleri güvence kadar gerçekçi olmayan bir yaklaşım olduğunu kısa sürede kanıtladı. Kısa bir süre sonra, Amiral Kimmel rütbesi düşürüldüğünde ve komutanlıktan azledildiğinde, Donanma grubunun üyeleri "yaşlı Kimmel"i neşelendirmek için eve geldiler. Başlıca

danışmanlarının çoğu, kararlarını savunarak ve hatalarını kabul ederek uzun süre sonra bile ona sadık kaldılar.

Sonraki yıllarda yapılan çok sayıda soruşturma, kendi yanıltıcı tavsiyelerini ortaya koydu. [3]

Gürültülü uyarı sinyalleri ve hayalperestlik

Washington'daki birçok deniz komutanı, hazırlıksızlığın sorumluluğunu doğrudan Amiral Kimmel ve ekibine yükledi. Washington'daki Deniz Kuvvetleri savaş planlarının başkanı Amiral Turner, Deniz Kuvvetleri Soruşturma Mahkemesi'ne, gazeteleri okumanın bile Kimmel'i tam alarma geçmeye ve 7 Aralık saldırısına yeterince hazırlanmaya sevk etmesi gerektiğini söyledi. Amiral Kimmel ise, Aralık ayının ilk haftasında Honolulu'daki gazetelerin Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya arasındaki müzakerelerle ilgili haberler yayınlamaya devam ettiğini ve Washington'dan gelen mesajların, Hawaii'nin olası bir saldırı hedefi olduğunu açıkça belirtmedikleri için hatalı olduğunu savundu. Kimmel, bu açıklık eksikliği nedeniyle, Washington'dan gelen uyarıların, kendisinin ve ekibinin ellerindeki sınırlı bilgilerden çıkardığı makul sonuçları düzeltemediğini iddia etti. Savunması kabul edilemez bulundu. Askeri mahkemeye çıkarıldı, kınandı ve önemli kararlar vermesi gerekmeyen bir pozisyona indirildi.

Tüm ilgili kanıtları inceledikten sonra Roberta Wohlstetter, inanılmaz görünse de Amiral Kimmel'in savunmasının, Washington'daki deniz komutanları tarafından kendisine yöneltilen suçlamalardan gerçeğe çok daha yakın olduğu sonucuna vardı. 27 Kasım'dan itibaren Kimmel ve danışman grubunun üyeleri, Japonya ile savaşın yakınlığı konusunda en ufak bir kayıtsızlık içinde değillerdi. Adamlarını eğitmek ve Pasifik'te uzun ve zorlu bir savaş için ekipmanlarını hazırlamak konusunda son derece endişeliydiler. Ancak, "bu başka bir yerde olacak, burada değil" şeklindeki belirli bir kayıtsızlık görüşünü korudular. Bu yersiz iyimserlik, uyarı sinyallerinin bombardımanıyla asla değişmedi, çünkü mesajların her biri, yerel taktik durum hakkında yeterince belirsizdi ve Pearl Harbor'ın hedef olamayacağı varsayımıyla uyumlu olarak yorumlanabilirdi.

Wohlstetter'ın asıl vurgusu, hayati önem taşıyan askeri uyarı sinyallerinin yanı sıra, çok sayıda rakip ve alakasız sinyalin de bulunmasıydı. Wohlstetter'ın "arka plan gürültüsü" olarak adlandırdığı bu durum, çoğu zaman kafa karıştırıcı bir tablo oluşturuyor ve bazen yanlış yöne işaret ederek, tehlikeye işaret eden mesajları ve işaretleri gizliyordu. Japonlar, Pearl Harbor'a yönelik gizli saldırı planını kendi diplomatlarının bile öğrenmesini engellemek için gemilerinin çağrı sinyallerini değiştirdiler ve mesajlarında sis perdesi ve aldatmacalar kullandılar. Bu durum, subayların uyarı mesajlarını algılamalarını sürekli olarak bulanıklaştıran diğer gürültü türlerine eklendi; ta ki Pazar sabahı, bir dedektif hikayesinin doruk noktası gibi, düşmanın beklenmedik saldırısı gerçekleşene kadar.

Bu olay, Japon uçak gemilerinin karartılmasının, Japon konsolosluğunda şifrelerin yakılmasının ve diğer tüm ipuçlarının ve acil durum sinyallerinin tam anlamını ilk kez aniden ortaya çıkardı. Wohlstetter'e göre:

Pearl Harbor'ın tarihi, ihmal, aptallık veya ihanet sonucu meydana gelmiş olabilecek, ne kadar korkunç olursa olsun, münferit bir felaketten çok daha fazla ilgi çekicidir. Çünkü bu sürprizin kökenlerini, dürüst, özverili ve zeki insanları etkileyen koşullarda bulduk.

Pearl Harbor savunmasından sorumlu olan adamlar, "bulunabilecek en verimli ve sadık gruplardan biriydi." Wohlstetter, başarısızlıklarının açıklamasının şunda yattığı sonucuna varıyor:

Düşmanın davranışına ilişkin mevcut beklentileri destekleyen sinyallere dikkat etmek çok insani bir eğilimdir... 1941'de bilgi ağına gelen her sinyal için genellikle birkaç makul alternatif açıklama vardı ve gözlemcilerimizin ve analistlerimizin popüler hipotezlere uyan açıklamaları seçmeye meyilli olmaları şaşırtıcı değil.

Washington'da olduğu gibi Hawaii'de de en yaygın hipotezler, Japon saldırısının olası tüm hedeflerini Hawaii'nin binlerce mil batısına yerleştiriyordu. Bu durum, Washington'dan gelen iletişimlerin ifade ediliş biçimine ve yorumlanma şekline de yansıdı. Dahası, hem Washington'da hem de Hawaii'de ABD askeri istihbaratı kötü organize edilmiş ve koordine edilmişti, bu da gürültülü kafa karışıklığına katkıda bulundu. Hawaii'deki üst düzey Deniz Kuvvetleri subaylarına, alarm verilip verilmeyeceğine

karar vermeleri gerektiği halde (ki bu ancak devam eden eğitim programlarını ve Japonya'ya yakın ABD karakollarına personel ve ekipman tedarik etme gibi yüksek öncelikli görevi aksatma pahasına yapılabilirdi), daha yeterli arka plan bilgisi sağlanmış olsaydı, uyarılara karşı sakin "her zamanki gibi işler" tavırlarından vazgeçebilirlerdi. Wohlstetter'in de belirttiği gibi, 1941 yılında Hawaii'de o kadar çok uyarı alındı ki, bunlar "yalancı çoban" hissi yaratmış olabilir.

Bu belirsizlikler, Donanmanın 7 Aralık'taki hava saldırısına neden bu kadar hazırlıksız olduğunu yeterince açıklıyor mu? Sadece aşırı gürültüyle açıklamanın yetersiz olduğunu sezen Wohlstetter, oldukça gizemli bir ek düşünce ekliyor: "Mantıksız olan, [Hawaii'deki askeri komutanların] bu koşullar altında daha az mantıklı veya daha az olası, ancak daha fazla zarar verebilecek bazı olasılıkları ciddi olarak değerlendirmemeleriydi."

Sorunun özü burada yatıyor. Hâlâ açıklanması gereken kafa karıştırıcı soru şu: Pearl Harbor'daki komutanlar, uyarı sinyallerinin en olası yorumuna ek olarak alternatif yorumlarını neden dikkate almadılar? Japonya'nın ne yapacağına dair çıkarımlarının belirsiz olduğunu ve Hawaii'ye karşı tehditkar bir hareketin en azından uzak bir olasılık olduğunu neden kabul etmediler? Sonuçta, askeri liderlerin sürekli olarak tetikte olması gerekiyor.

Ulusal güvenliği tehlikeye atabilecek düşük olasılıklı olaylarla başa çıkmak için tetikte olmak ve acil durum planlarını hazır bulundurmak, özellikle de güvenliğinden sorumlu oldukları askeri üste bu tür olayların gerçekleşmesi durumunda, son derece önemlidir. 1941 sonbaharında, tüm deniz subayları, Washington tarafından bilgilendirilmeden önce bile, Japonya'nın her an "herhangi bir yönde sürpriz bir saldırgan hamle" başlatmasının muhtemel olduğunu biliyorlardı. "Herhangi bir yön" mantıksal olarak onların yönünü, yani Pearl Harbor'a yönelik bir saldırıyı da içermez mi? Belki çok olası değil, ama yine de tamamen hazırlıklı olunması gereken bir olasılık değil mi?

Samuel Eliot Morison, II. Dünya Savaşı'ndaki ABD deniz operasyonları tarihçesinde, eğitim programlarına müdahale etmeden makul bir hazırlık durumunun sağlanabileceğini belirtir. En azından bu, deniz komutanlığının, Pearl Harbor'ın hemen dışındaki Japon denizaltılarıyla yapılan (hava saldırısı başlamadan bir saat veya daha fazla süre önce yapılan ancak yanlış

yorumlanan) sabah erken saatlerdeki temaslar ve ordunun uçaklarla radar teması sayesinde tam olarak uyarılmış olarak, ölü sayısını azaltmasına ve Pearl Harbor'daki büyük ölçekli yıkımın büyük bir kısmını önlemesine olanak tanıyacaktı. Morison da, deniz komutanlığının bir hava saldırısı olasılığını tamamen dışlamasının mantıksız olduğunu düşünmektedir:

Eğitim sorununa ve Washington'ın Hawaii komutanlıklarının ellerindeki tüm istihbaratı paylaşmasına izin vermemesine dair tüm hususlar dikkate alındığında bile, Pearl Harbor'ın Pasifik'teki en önemli ABD üssü olduğu ve gazeteleri okuyan herkesin bildiği gibi savaşın yakın olduğu gerçeği değişmez. Burası aynı zamanda, nöbetçi gibi her zaman tetikte olması gereken bir karakoldu. Amiral Kimmel'in, Japonların savaş gemilerinin Pazar sabahı limanda olacağına güvenebilecekleri kadar katı bir geliş-gidiş programına sahip olmasına gerek yoktu. Savaşın her an patlak verebileceği bir durumda, normal [barış zamanı] hafta sonu izinleri ve serbestliklerine gerek yoktu. 7 Aralık'taki ağır kayıplardan hemen sonra olduğu gibi, uzaktan hava keşfi çok daha iyi olabilirdi.

Sonuç olarak, uyarı sinyallerine eşlik eden tüm gürültüye rağmen, Donanma grubunun Pearl Harbor'daki kendi üssünü olası Japon hedefleri listesinden çıkarması mantıksızdı. Bunu fark eden Wohlstet-ter, "hayalperestlik"e dair bazı imalarda bulundu:

Pek çok kanıt var ki... büyük belirsizlik koşullarında insanlar, olmasını istedikleri olayların gerçekten de gerçekleşeceğini tahmin etme eğilimindedirler. Belirsizlik koşullarında dilek tutma doğaldır ve sadece öğütle veya dilemekle ortadan kaldırmak zordur...

Pearl Harbor tek başına bir felaket değil. Etkili sürpriz saldırıların birçok örneğiyle eşleştirilebilir...

Japonların Singapur'da İngilizlere karşı elde ettiği çarpıcı taktiksel başarı, İngilizlerin o kalenin aşılmazlığına duydukları derin inanç sayesinde mümkün oldu. Kaptan Grenfell'in de belirttiği gibi, gazeteler ve devlet adamları kalelerinin aşılmaz olmasını isterler. "Hayatım boyunca haberlere konu olan her kale -Port Arthur, Tsing Tao, Maginot Hattı'nın Büyük Fransız savunma sistemi- saldırıya uğramadan önce halk arasında aşılmaz olarak tanımlanmıştır" diye yazmıştı.

"Hayalperestlik" etiketi psikolojik nedenlere işaret etse de, onu destekleyen koşullar daha ayrıntılı olarak açıklanmadıkça yeterli bir açıklama oluşturmaz. Sadece belirsizlik koşullarının olduğunu söylemek yeterli değildir, çünkü insanlar belirsiz tehlikelerle karşılaştıklarında her zaman hayalperestliğe kapılmazlar. Eğer öyle olsaydı, aktif bir savaş bölgesindeki askerlerin çok azı bombalanmaya, mayına basılmaya ve pusuya düşürülmeye karşı önlem almaya zahmet ederdi; vatandaşların çok azı tıbbi muayene yaptırır, kaza sigortası yaptırır veya evlerindeki yangın tehlikelerini ortadan kaldırmaya çalışırdı. Bu nedenle sorun, insanların belirsiz tehlikeleri ne zaman ciddiye aldığını ve ne zaman hayalperestçe görmezden geldiğini belirlemektir.

Grup düşüncesi hipotezi, kolektif iyimser düşünceye yol açan bazı koşulları belirtir ve Wohlstetter'in analizinin bıraktığı yerden devam etmemizi sağlar. Belirli bir dizi psikolojik nedene işaret ederek, Pearl Harbor'daki olağanüstü dikkatsizliği açıklamaya yardımcı olur.

Ortak gerekçeler: Bunun burada neden olamayacağı

Bir grubun üyeleri birbirlerini destekleyerek dokunulmazlık yanılsamasını sürdürdüklerinde, bu yanılsamayı güçlendiren ikinci önemli grup düşüncesi belirtisini de ortaya koymalarını bekleyebiliriz. Politika kararlarının doğruluğuna dair kayıtsızlıklarını rasyonelleştiren bir dizi ortak inanç geliştirirler. Genellikle hükümet bürokrasisi içinde yaygın olarak kabul gören düşman hakkındaki klişelere ve ideolojik varsayımlara dayanan bu rasyonelleştirmeler, üyelerin, aksi takdirde alternatif eylem biçimlerinin artılarını ve eksilerini yeniden düşünmeye yönlendirecek etkileyici bilgilere karşı duyarsız kalmalarına katkıda bulunur. Hawaii'deki Donanma grubu da tam olarak bu tür rasyonelleştirmeler geliştirmiş gibi görünüyor; bunlardan bazıları, birileri ciddi olarak sorgulasaydı muhtemelen kolayca sarsılabilirdi. Bununla birlikte, bu zayıf rasyonelleştirmeler, üyelerin uyarıları görmezden gelme politikalarının rasyonel olduğuna inanmalarını sağladı.

Donanma grubunun 7 Aralık'a kadar kabul ettiği bir gerekçe, Japonların Hawaii'ye karşı tam ölçekli bir sürpriz saldırı girişiminde bulunmaya asla cesaret edemeyecekleriydi; çünkü bunun ABD'nin kesinlikle kazanacağı

topyekün bir savaşa yol açacağını biliyorlardı. Wohlstetter, "Japonya gibi küçük bir gücün ABD gibi büyük bir güce karşı ilk saldırıyı yapması tamamen akıl almazdı" diye yazıyor. Altı ay önce, Japonya'nın acizliğine dair bu klişe görüş, Japonya'nın ABD'yi savaş ilan etmeye kışkırtmasının son derece düşük bir ihtimal olduğunu düşünen Washington'daki çoğu uzmanın onayını alabilirdi. Ancak Temmuz 1941'e gelindiğinde, birçok Washington analisti, özellikle ABD'nin Japonya'yı petrol, pamuk ve diğer hayati hammaddelerden mahrum bırakan boğucu bir abluka uygulaması nedeniyle, durumun değiştiğini fark etti. Gerekli malzemelerin hiçbiri Japonya'nın Avrupa'daki Mihver ortaklarından temin edilemiyordu.

Çünkü onlar da İngiliz deniz ablukasıyla kuşatılmışlardı. Japonya'nın ablukayı etkisiz hale getirmek için sert bir askeri karşı önlem almaya hazırlandığı açıktı. Ancak Hawaii'deki deniz komutanları, güçlü devin karşısında darbe indirmeye cesaret edemeyecek bir cüce imajını hâlâ koruyorlardı.

Washington'dan gelen uyarılar savaşın yakında patlak vereceğine dikkat çektiğinde, Hawaii'deki üst düzey deniz subayları, Japonya'nın Uzak Doğu'daki en zayıf hedeflere odaklanacağı, İngiliz ve Hollandalıları teker teker alt edeceği konusunda hemfikir oldular; ancak bundan sonra, dolaylı bir şekilde, Japonya Amerika Birleşik Devletleri'ne meydan okuyabilirdi. Donanma grubunun üyeleri, düşmana yönelik grup düşüncesine güvenmek yerine, durumu Japonların gözünden görmeye çalışsalardı, Amerikan veya hatta objektif bir bakış açısından ne kadar büyük bir hata olsa da, Pearl Harbor'daki ABD filosuna karşı kesin bir darbenin Japon askeri liderlerinin düşünebileceği olası alternatifler arasında olduğunu fark edebilirlerdi. Japonya'nın Amerika Birleşik Devletleri ile savaşa doğru ilerlediği açıkça ortaya çıktığında, Japonların Pearl Harbor gibi bir üsse saldırmaya cesaret edemeyeceği argümanı büyük ölçüde geçerliliğini yitirdi.

Hiç kimse, Japonların Amerika Birleşik Devletleri'ne saldırmamanın, kendilerini üçüncü veya dördüncü sınıf bir güç statüsüne düşürmenin, yıllarca süren savaş ve fedakarlıklarla kazandıkları tüm topraklardan mahrum kalmanın, tüm ulusal onurlarından yoksun bırakılmanın risklerini nasıl değerlendirecekleri açısından, beklenen düşman hamlelerini tartışmadı. Japon askeri liderlerinin bakış açısından Japonya'nın

alternatiflerini incelemeyerek, Donanma grubu, Pearl Harbor'daki Pasifik Filosuna yönelik bir Japon saldırısının sadece düşük olasılıklı bir olay değil, neredeyse sıfır olasılıklı bir olay olduğunu varsaymaya devam edebildi.

Aynı derecede basitleştirilmiş olan bir diğer soru da, Kasım ayı sonlarında Washington'dan savaş uyarılarını aldıklarında Donanma grubunun üyelerinin tartıştığı temel soruydu: "Japonya hangi yere saldıracak?" Büyük ölçüde son Japon gemi hareketleri hakkındaki bilgilere dayanarak, en muhtemel yerin Malaya veya Tayland olacağı konusunda hemfikir oldular. Paylaştıkları bu yanlış algılar, Donanma grubunun üyelerinin, Japonların 7 Aralık 1941'de aslında ne yaptığını, yani tüm uçak gemisi filolarını Pearl Harbor'daki ABD filosuna karşı kesin bir darbe indirmek için yönlendirmeyi ve aynı anda askeri güçlerinin geri kalanını Tayland'ı işgal etmek ve Malaya, Hong Kong, Wake, Guam ve Filipinler'e hava saldırıları ve ardından çıkarmalar düzenlemek için kullanmayı, uzaktan bile olsa tahmin etmelerini engelledi.

Deniz istihbarat uzmanı Yarbay Layton, Japonların birden fazla yere saldırma olasılığının farkındaydı. Ancak düşüncesi, Donanma grubundaki diğerlerinin düşman hakkındaki sınırlı görüşlerinden etkilenmiş gibi görünüyor. 6 Aralık 1941'de Layton, Koramiral Pye ile Japon savaş gemilerinin Siam Körfezi'ndeki yerini belirleyen yeni istihbarat bilgilerini görüştü. Layton, "Geriye kalan tek sorun, bizi orada bırakıp bırakmayacaklarıydı" dedi.

"Yanımızdan saldırmak bir tehdit veya bizi yolda yok etmek anlamına gelir." Amerika Birleşik Devletleri Donanması için yakın bir tehdit hakkında bu kadar güçlü sözler, iki deneyimli deniz subayının konuşmasını, kendi üsleri de dahil olmak üzere Japonya'nın yanında bulunan tüm ABD üslerine yönelik potansiyel tehlikeyi gerçekçi bir şekilde değerlendirmeye yönlendirmeliydi. Ancak Layton ve Pye, daha sonraki ifadelerine göre, yandan saldırıdan bahsettiklerinde akıllarında sadece uzak yerler vardı - Filipinler veya Guam - Pearl Harbor değil. Kendi üsleri söz konusu olduğunda, bu iki subay, Donanma grubundaki herkes gibi, Pearl Harbor'da yoğunlaşmış Pasifik Filosunun düşman hava veya deniz saldırısına karşı önemli bir caydırıcı olduğuna ikna olmuşlardı. Filo olası bir hedef olarak görülmüyordu. Kimmel'in danışmanları, Japonların uçak gemilerini ve

uçaklarını binlerce mil öteye, okyanusun ötesine, Hawaii'ye göndererek kaybetme riskini göze almalarının inanılmaz derecede aptalca olacağını düşünüyorlardı.

Doğru, Washington'dan gelen uyarılarda Japonlara büyük bir avantaj sağlayabilecek olası bir sürpriz saldırıdan defalarca bahsedilmişti, ancak "sürprizin ne anlama geleceğine dair gerçekçi bir değerlendirme yapılmamış gibi görünüyor; böyle bir saldırının filomuza, hava ve kara kuvvetlerimize ne gibi zararlar verebileceğine dair bir tahmin yapılmamış; ve insan ve teçhizata verilebilecek olası hasarın -hatta tahmini bir yüzdesinin bile- hesaplanması yapılmamış." Bir sürpriz saldırının sonuçlarını düşünmek ve savunma planlaması için kullanılabilecek gerçekçi senaryolar geliştirmek yerine, Donanma grubu kaba bir varsayıma dayandı: Japonlar uçak gemilerini bize saldırmak için gönderecek kadar pervasız olsalar bile, onları kesinlikle bolca zaman içinde tespit edip imha edebilirdik. Amiral Pye daha sonra, Pearl Harbor'a yönelik herhangi bir saldırı girişimini tespit etme konusunda kendisinin ve arkadaşlarının paylaştığı güvenli hislerle ilgili ifade verdi. Şöyle ifade etti: "On dakika önceden haberimiz olsaydı herkes orada olurdu [uçakları düşürürdü] ve on dakika önceden haberimiz olmadan içeri girebileceklerini tahmin etmiyorduk." Donanma subayları, hazırlıksızlık durumunda, sürpriz bir saldırıdan önceki saatlerde meydana gelen uyarı sinyallerinin (örneğin devriye gemilerinin düşman denizaltılarıyla karşılaşması ve radarla tespit edilen tanımlanamayan uçaklar gibi) tamamen gözden kaçırılabileceğini veya yanlış ele alınabileceğini ve dolayısıyla önceden hiçbir uyarı olmayacağını tahmin etmemişlerdi.

Eleştirel değerlendirmeye tabi tutulmayan bir diğer varsayım ise, Pearl Harbor'ın sığ sularında demirlemiş hiçbir savaş gemisinin düşman uçaklarından fırlatılan torpido bombalarıyla batırılamayacağıydı. Oy birliğiyle kabul edilen bu inanç, iyi bilinen gerçeklere dayanıyor gibi görünüyordu. 1940 yılında, Amerika Birleşik Devletleri Donanması'nın bildiği tek hava yoluyla fırlatılan torpidolar yaklaşık altmış fitlik minimum derinlik gerektiriyordu, oysa Pearl Harbor'daki suyun derinliği sadece otuz veya kırk fitti. Japonların Pearl Harbor'da sürpriz bir saldırı girişiminde bulunabileceği varsayımından kaçınan Donanma grubu, sığ bir limanda demirlemiş bir filoyu batırmayı amaçlayan bir düşmanın bu amaca ulaşmak

için gereken teknolojik sorunları çözebilme olasılığını dikkate almadı. Donanma grubu, Japonların hava torpidoları fırlatmada Amerikalılardan daha iyisini yapamayacağını varsaydı. Muhtemelen bu, Donanma grubunun düşmanı kendilerinden aşağı olarak gören klişeleşmiş görüşünü ihlal ederdi.

Japonların, Amerika Birleşik Devletleri Donanmasının sahip olduğu silahlardan daha üstün bir silah geliştirebileceğini varsaymaları doğru olmaz.

Aslında, 1941 sonbaharına gelindiğinde, Japonlar normal bir torpidoya takılabilen ve uçaklarının sığ sularda gemi batırmasını sağlayan yeni bir tür ahşap kanat tasarlamış ve başarıyla test etmişlerdi. Bu gizli Japon geliştirmesi tespit edilmemiş olsa da, Pearl Harbor'daki deniz subayları bu olasılık konusunda özellikle uyarılmıştı. Haziran 1941'de, Washington'daki deniz operasyonları yardımcı şefi Amiral RE Ingersoll, Hawaii'deki Deniz Kuvvetleri karargahına son gelişmeler hakkında bir mektup göndererek, sığ sulardaki gemilerin torpidolara karşı savunmasız olabileceğini belirtti. Amiral Ingersoll mektubunda, deniz araçlarının demirleyebileceği minimum su derinliğinin, torpido uçağı saldırısından güvenliği keyfi olarak sağlayamayacağını belirtti. Ayrıca, derin su saldırılarının çok daha olası olduğunu söyledi ve bu güven verici ifade, mektubu alanların dikkatini çekti. Kimmel'e göre, bu mektubu aldıktan sonra, "tüm personelimiz, Amiral Bloch ve ben torpido tehlikesini önemsiz olarak değerlendirdik." Bir kez daha, Deniz Kuvvetleri grubunun gerçekleşme olasılığı düşük görünen rahatsız edici bir olasılığı tamamen göz ardı etme eğilimini görüyoruz.

Özetle, 1941'de Hawaii'deki Donanma grubunun üyeleri, Pearl Harbor'ın saldırılardan muaf olduğu varsayımını, sağlam gerçeklere dayandığını düşündükleri zayıf gerekçelendirmelerin temeli olarak eskimiş ideolojik varsayımları kabul ederek güçlendirdiler: (1) Japonya, dünyanın en güçlü ulusunun herhangi bir mülküne saldırmadan önce, öncelikle İngiliz ve Hollanda toprakları gibi zayıf hedeflere karşı askeri gücünü yönlendirecektir. (2) Amerika Birleşik Devletleri Pasifik Filosunun gücü ve verimliliği göz önüne alındığında, Japon uçak gemilerini Pearl Harbor'a saldırmak için yeterince yakına göndermenin içerdiği riskler o kadar büyüktü ki, Japonya bunu asla yapmaya karar vermezdi; Pearl Harbor'daki Amerikan filosu bir caydırıcıydı, hedef değil. (3) Japonlar uçak gemisi

gönderecek kadar aptal olsalar bile, Amerikalılar onları kesinlikle bolca zaman içinde tespit edip imha edebilirlerdi; radardan sadece on dakika uyarı bile alınsa, saldıran uçakların neredeyse tamamı vurulabilirdi. (4) Pearl Harbor'da demirlemiş savaş gemileri, su torpidolar için çok sığ olduğu için uçaklar tarafından batırılamazdı. Tüm bu elverişli koşullar göz önüne alındığında, kapsamlı keşif görevleri için zaman veya ekipman israfına elbette gerek yoktu. Japonya ile savaş her an patlak verebilecek olsa bile, filo subaylarını ve mürettebatını limanda geçirdikleri olağan barış zamanı hafta sonlarından mahrum bırakmak da gerekli değildi.

Bu inançlar ve varsayımlar, tipik bir grup düşüncesi belirtisi kümesi oluşturur. Japonya'nın yetersiz kapasiteleri konusunda grup içindeki tam fikir birliği, vicdanlı deniz subaylarının tüm enerjilerini ve kaynaklarını yeni askerlerin askeri eğitimine ve bir gün Asya'da uzaklarda gerçekleşebilecek gelecekteki savaşlara yönelik diğer uzun vadeli hazırlıklara yoğunlaştırarak doğru şeyi yaptıklarından emin olmalarını sağladı. Bu grup normunun bir sonucu olarak, sürekli gelen savaş uyarılarıyla bu temel görevlerden sapmaktan kaçınmaları gerekiyordu. Eğer bu uyarılar çok ciddiye alınırsa...

Ciddi ciddi, diye birbirlerine söylediler, bu uyarılar onları var olmayan tehlikelerle başa çıkmak için pahalı ve faydasız koruyucu önlemler almaya itecekti.

Normalliği yansıtan, komik olmayan bir şaka.

Amiral Kimmel'in grubunun filo güvenliği konusundaki rahatlığına muhtemelen katkıda bulunan yerel norm belirleyici davranışın en aydınlatıcı örneği, Amiral Kimmel ile Teğmen Komutan Layton arasında geçen kısa bir diyalogdur. Japon uçak gemileriyle telsiz bağlantısının gizemli bir şekilde kesilmesinden biraz rahatsız olan Amiral Kimmel, 1 Aralık 1941'de Layton'dan Uzak Doğu Komutanlığı'ndan ek bilgi almasını istemişti. Ertesi gün, amiral Layton ile kayıp uçak gemilerini tekrar görüşürken, şaka yollu, "Ne yani, uçak gemilerinin nerede olduğunu bilmiyor musun? Yani Diamond Head'i [Honolulu'da] dönüyor olabilirler ve sen bunu bilmiyor olabilirsin mi demek istiyorsun?" diye sordu. Layton ise, uçak gemilerinin çok daha önce görüleceğini umduğunu söyledi.

Wohlstetter'ın da belirttiği gibi, bu diyalog "neşeli ve güvenli bir atmosfer" ima ediyor. İki adamın birbirine söylediği şey aslında şuydu: "Kurallara göre, kayıp Japon uçak gemilerinin Pearl Harbor'a doğru gelip gelmediğine dikkatlice bakmalıyız, ama açıkçası buna gerek yok." Amiralin, aslında Hawaii'ye doğru tam hızla ilerleyen Japon uçak gemileri hakkında yaptığı komik olmayan şaka, felaketten birkaç gün önce, bir adamın kasaba mühendisinin kasabanın çökeceği uyarısına karşılık şaka yollu bir paraşüt göstermesiyle ortaya çıkan ortak eğlenceyi hatırlatıyor. Bir tehlike sinyali hakkında birlikte gülmek, grup düşüncesinin tipik bir tezahürüdür.

Japonya'nın Hawaii'ye yönelik tehdidini gülünç bir mesele olarak gören amiral, dolaylı yoldan da olsa, aksini düşünen herkese alaycı bir şekilde güleceğini açıkça belli ediyordu. Bu işaret, Layton gibi vicdanlı bir istihbarat subayının, kanıtların açıkça ciddi bir tehdide işaret ettiğini düşünmesi halinde, görüşünü dile getirmesini muhtemelen engellemezdi. (“Hiçbir zaman,” diye üzüntüyle itiraf etti Layton bir kongre oturumunda, “Japon uçak gemilerinin Oahu'ya yaklaşırken telsiz sessizliğinde olduklarını öne sürmedim. Keşke söylemiş olsaydım.”) Ancak amiralin aptalca küçük şakası, Layton'ı kendisinin de çok ciddiye almadığı belirsiz, kalıcı şüpheler hakkında sessiz kalmaya yöneltmiş olabilir. Her iki adam da, özellikle bu şakalı karşılıklı konuşmadan sonra, “Ciddi olarak, bu uçak gemilerinin gerçekten bu yöne doğru geliyor olabileceği ihtimaline karşı bir şeyler yapmamız gerekmez mi?” şeklinde ikinci düşüncelerini dile getirirse, diğerinin alaycı kahkahasına (ister açıkça yüzüne karşı ister arkasından) maruz kalma riskini göze alırdı. Bu uğursuz çıkarım hiçbir zaman yapılmadığı için, Hawaii Adaları'nın kuzeyine tek bir keşif uçağı bile gönderilmedi.

Bu durum, Japonların uçak gemilerini Pearl Harbor'ı bombalama mesafesine kadar tespit edilmeden gönderme girişiminde aldıkları inanılmaz riski kazanmalarına olanak sağladı.

Kimmel ve Layton arasındaki o şakacı diyalog, Pearl Harbor'ın aşılmazlığına duyulan sarsılmaz inancın devasa buzdağının sadece görünür kısmıydı. Donanma grubunun içinde, biriken uyarı sinyalleriyle coşmuş birkaç ateşli hazırlık savunucusu olsaydı, belki de eriyebilirlerdi, ancak kesinlikle ilk başta soğuk bir karşılama görürlerdi. Tam bir alarma geçme

çağrısında bulunmak, Pearl Harbor'ın aşılmazlığı efsanesine karşı çıkan, hoş karşılanmayan argümanlar sunmayı gerektirirdi. Bunu yapmaya kalkışan herkes, grup normundan sapacağını biliyordu: Diğerleri onu, tıpkı grubun üyelerinin, felaketin arifesinde akşam yemeğinde Bayan Halsey'nin Japonların saldıracağı yönündeki aykırı görüşünü açıkladığı zamanki gibi, aptal, hatta "deli" olarak değerlendirebilirlerdi.

Saldırıdan önceki hafta boyunca, Kimmel'in danışmanlarından herhangi birinin grubun diğer üyelerine endişelerini dile getirmesi iki kat daha zor olurdu. Bu, sadece evrensel gibi görünen fikir birliğinden saparak, değer verilen dokunulmazlık efsanesini sorgulamanın yol açacağı alay edilme riskini almakla ilgili değildi. Daha da büyük bir risk, muhalif kişinin grubun önceki kararlarının doğruluğunu sorguladığı için meslektaşlarından göreceği küçümseme olurdu. Donanma grubunun bir üyesinin son dakika uyarı sinyallerinden endişe duyması ve kısmi bir alarmın yeterli olup olmadığını yüksek sesle sorgulaması, grubun baştan beri yanlış kararlar verdiğini iddia etmekle eşdeğer olurdu. En azından, grubun temel görevlerinden birini yerine getirme yeteneklerine olan güven eksikliğini gösterirdi: Pasifik Filosunu, Pearl Harbor'daki deniz üssünü ve yerel halkı korumak için Hawaii'de yeterli güvenlik sağlamak. Grubun lideri olarak Kimmel, 6 Aralık öğleden sonra son dakika içgüdüsel tepkisini ifade edebilecek kadar "özgünlük payına" sahipti, ancak kısa süre sonra grubun anlık tereddütleri bir kenara bırakmak için kullandığı standart gerekçeler kendisine hatırlatıldı.

Görünürdeki fikir birliği ortamında, Japonların Pearl Harbor'a gizli bir saldırı planladığına dair net bir uyarı sinyali olmamasına rağmen, en vicdanlı askeri danışman bile, grubun son zamanlarda işlerin normal seyrinde devam etmesi ve hafta sonu izinlerinin de normal seyrinde devam etmesi politikasına olan bağlılığını sorgulamanın getireceği yüksek olasılıklı sosyal kınama tehdidiyle karşılaşmaktansa, düşman saldırısının çok düşük olasılıklı görünen tehdidini göze almayı daha kolay bulacaktır. Tam da bu koşullar altında, grup normlarını ihlal etme konusundaki sosyal kaygı en büyük engelleyici baskıyı uygular ve mantıklı insanları, grubun varsayımlarıyla uyumlu olmayan gerçekçi senaryoları düşünmekten kaçınarak, mantıksız bir şekilde uyanıklıktan yoksun kalmaya iter. Sonuç, bilgi işlemede belirgin bir çarpıklığı içeren ortak bir psikolojik kalıptır ki bu

da grup düşüncesi sendromunun temel bir bileşenidir. Psikolojik kalıp, tutarlılıktan çıkarılabilir...

Bu durum, grubun tercih ettiği eylem biçimine meydan okuyabilecek herhangi bir yeni bilginin sonuçlarını kabul etmeye karşı önyargının çeşitli tezahürleridir.

Yenilmezlik efsanesini kabul etmeyen deniz subayları

Japonların Pearl Harbor'da demirlemiş Pasifik Filosuna asla saldırmaya cesaret edemeyeceği varsayımı, Donanma teşkilatının üst kademelerinde olmayan deniz subayları arasında genel olarak kabul görmemişti. Bunu, 7 Aralık'ta hedef tahtası olan farklı savaş gemilerindeki alt rütbeli subaylar arasında, gizli bir hava saldırısı olasılığına ilişkin endişe düzeyinin büyük ölçüde değiştiği kanıtlarından çıkarıyoruz. Morison'ın II. Dünya Savaşı'ndaki Amerika Birleşik Devletleri deniz operasyonları tarihine göre, Pearl Harbor'daki tüm gemiler arasında en hazırlıksız olanı, Pasifik Filosu savaş gücünün komutanı ve Kimmel'in yakın grubunun bir üyesi olan Koramiral Pye'nin amiral gemisi SS California idi. (Hem Pye hem de California'nın kaptanı Bunkley, saldırıdan önceki gece akşam yemeğinde Bayan Halsey'nin karamsar tahminini kabul etmeye hiç niyetli olmayanlar arasındaydı.) O kader dolu Pazar sabahı, bu gemi, diğerlerinin çoğunun aksine, Japon torpidolarının en son vurduğu gemi olduğu için hazırlanmak için on dakikadan fazla zamana sahipti. Ancak gemideki subaylar ne yapacaklarını bilmiyorlardı. Bu tür acil durumlar için eğitilmiş birkaç subay, hafta sonu için normal barış zamanı kıyı izninde üsten uzaktaydı. Gemi, Japon uçakları tarafından atılan iki torpido tarafından batırıldığında hala "açık" durumdaydı. Morison'a göre, gemi düzgün bir şekilde hazırlanmış olsaydı, kayıp sayısı ve verilen hasar miktarı çok daha fazla olurdu.

Buna karşılık, düşman uçaklarından daha yıkıcı darbeler alan SS West Virginia, "mürettebatın mükemmel disiplini ve hızlı alarm sayesinde" nispeten az kayıp ve sınırlı hasar yaşadı. Morison, bu gemideki belirleyici eylemi, 7 Aralık'tan önce filoya yönelik bir hava saldırısı olasılığını ciddi olarak tartışan ve buna hazırlık olarak bir dizi kontrol önlemi geliştiren iyi eğitimli genç subaylardan oluşan bir gruba bağlıyor. İlk bomba yakındaki

Ford Adası'ndaki bir hangara isabet ettiğinde, West Virginia'daki genç subaylardan biri tüm gemiyi uyardı; gemideki diğerleri de geliştirdikleri uçaksavar kontrol önlemlerini derhal devreye soktu. Gemi batarken, subaylar ve mürettebat, torpidolanmış gemilerinin alabora olmasını önledi ve kendilerini tekrar tekrar bombalayan uçaklara karşı uçaksavar ateşini sürdürdü.

Batı Virginia gemisindeki ön hazırlıklardan sorumlu subayların hiçbiri, Ad-başkanlığındaki üst düzey Deniz Kuvvetleri subayları grubunun üyesi değildi.



7 Aralık 1941 sabahının erken saatlerinde Japonların Pearl Harbor'a saldırmasının ardından, limanda alabora olmuş ve yanmakta olan ABD filosuna ait gemilerin görüntüsü.

Amiral Kimmel. Donanma grubundaki üst düzey subaylarının aksine, Pearl Harbor'daki filonun saldırıdan güvende olduğu efsanesini açıkça kabul etmemişlerdi. Amiral Pye'nin hazırlıksız amiral gemisindeki kaç deniz subayının, Batı Virginia'dakiler gibi aynı teyakkuz halinde olduğunu ancak bu konuda bir şey söyleyemediğini veya yapamadığını bilmiyoruz. Ayrıca, deniz komutanlığının üst kademelerindeki kaç kişinin bu baskın efsane hakkında şüpheleri ve endişeleri olduğunu da bilmiyoruz. Bildiğimiz tek şey, yüksek rütbeli subaylardan hiçbirinin filonun hava saldırısına hazırlıksızlığı hakkında soru sormadığı veya Batı Virginia'daki genç subayların aldığı gibi kendi yetki alanlarında özel önlemler almaya karar vermediğidir.

Kimmel'in danışman grubu, Pearl Harbor'a yönelik tehdidi küçümseyen tek grup değildi. Görüşlerine güçlü destek, Hawaii'deki Ordu komutanlığındaki ve Washington'daki deniz kuvvetleri karargahındaki askeri meslektaşlarından da geldi.

Ordudan Takviye Birlikler

Donanma subaylarının kendinden emin görüşleri, şüphesiz ki, yerel sosyal çevrelerindeki üst düzey Ordu subaylarından gelen iyimser iletişimlerle, ortak askeri savunma sorunları hakkında resmi görüşmeler yaptıklarında ve subay kulübünde veya golf sahasında birlikte sohbet ettiklerinde daha da güçlenmişti. Parlak iyimserliğin bir kaynağı da, Hawaii'deki G-2'nin Ordu şefi Yarbay Bicknell'di; kendisi Donanma grubunun bazı üyeleriyle sık sık görüşmeler yapıyordu. Bicknell, Japonya'nın Amerika'ya doğrudan saldırmaya asla cesaret edemeyeceğine olan inancını defalarca güvenle dile getirdi. Bu görüş, Hawaii Ordu Dairesi başkanı General Walter Short ve generalin kurmay üyeleri tarafından da paylaşılıyordu.

Washington'daki Ordu ile Donanma arasındaki rekabetin aksine, Hawaii'deki üst düzey Ordu subayları, Donanmadaki meslektaşlarını zekice planlama, verimlilik ve tüm temel güvenlik önlemlerini yerine getirmedeki gayretleri açısından örnek alıyorlardı. Ordu subayları, Donanmanın Pearl Harbor'daki varlığının Hawaii Adaları için tam korumanın yeterli garantisi olduğuna inanıyorlardı. General Short daha sonra, "Donanmanın ve görev güçlerinin, Japon filosunun tamamı hariç herhangi bir yoğunlaşmaya karşı o

kadar güçlü bir tehdit oluşturacak kadar güçlü olduğuna ve Japonların o bölgeye bir görev gücü göndermesini kesinlikle engelleyecek kadar caydırıcı olacağına" ikna olduğunu ifade etti.

Ordu liderleri arasındaki bu nazik ve saygılı duygu, muhtemelen doğrudan olmasa bile, Pearl Harbor'ın hava saldırısına ne kadar iyi hazırlandığı konusunda kaba sorular sormamaları gerçeğiyle görüştükleri amirallere iletilmişti. İnsanlar sık sık temas halinde olduklarında, söylenmeyenler de söylenenler kadar anlamlı olabilir. O dönemde yaygın olan söylentilerin aksine, Amiral Kimmel ve General Short sık sık görüşüyor ve golf sahasında sosyal olarak bir araya geliyorlardı.

başka bir yerde. [5] Aslında 7 Aralık 1941'de bir golf randevuları vardı, ancak ikisi de buna uyamadı.

Washington'dan daha fazla takviye kuvvet

Donanma grubunun yanılsamalarına ve gerekçelendirmelerine güçlü destek, Washington'da beklenmedik bir yerden geldi. Donanma operasyonlarının başkomutanı ve Başkanlık Savaş Konseyi üyesi Amiral Stark, Pearl Harbor'a karşı tam ölçekli bir saldırı tehlikesini son derece küçük olarak görüyordu. Amiral Kimmel'e yazdığı hem resmi direktiflerde hem de gayri resmi mektuplarda, Pearl Harbor'ın nispeten güvenli durumu hakkındaki kişisel inançlarını sık sık dile getiriyordu; bu inançlar, Savaş Konseyi'nin diğer üyelerinin inançlarından önemli ölçüde daha iyimserdi.

1941 yılında Washington'da hakim olan görüş, Hawaii'deki deniz subayları arasında yaygın olan Pearl Harbor'a hava saldırısı olasılığının sıfır olduğu tahminiyle tam olarak aynı değildi. Savaş Konseyi üyeleri ve Pentagon'daki askeri uzmanlar, düşmanın herhangi bir yönden, herhangi bir Amerikan üssüne saldırabileceği düşüncesiyle Pearl Harbor'a saldırı olasılığının düşük olduğunu varsayıyorlardı. Özellikle Kasım ayı sonlarında savaş uyarısı mesajları göndermeyi kabul ettiklerinde, Hawaii'yi gerçek bir tehlike olasılığı konusunda uyardıklarını düşünüyorlardı. Bununla birlikte, düşük olasılık tahminleri, Hawaii'ye gönderdikleri iletişimlerin ifadelerini etkiledi ve Amiral Stark'ın kendi Deniz Kuvvetleri iyimserliğini iletmeye devam etme konusunda endişelenmemesini sağladı.

Stark'ın resmi uyarı mesajlarından hiçbiri, Hawaii'nin dokunulmazlığı hakkındaki yerel yetkililerin varsayımlarını sorgulatacak kadar dramatik veya açık değildi. Dahası, Amiral Stark, Amiral Kimmel'e yazdığı kişisel mektuplarla en etkileyici mesajlardan bazılarına derhal karşı çıktı ve bu da uyarı sinyallerini gölgeleyen gürültüye katkıda bulundu. Dostane ve gizli bir tonda yazılan bu mektuplar, durumun önceki resmi bildiride göründüğü kadar kötü olmadığını açıklıyordu. Kimmel bu mektupları düzenli olarak danışmanlarına gösteriyor ve içerdikleri kişisel görüşler grup toplantılarında sık sık tartışılıyordu.

Amiral Kimmel ve emri altındaki diğer bazı subaylarla yakın kişisel ve profesyonel bağları olan Amiral Stark, bir tür zihin koruyucusu gibi hareket ediyor gibi görünüyor. Resmi uyarılar olmadan kişisel iyimser mektuplarını araya serpiştirerek, Hawaii'deki Donanma grubunu Savaş Konseyi'nden gelen iletişimlerin endişe verici sonuçlarını düşünmekten koruyordu.

Savaş Konseyi'nden Pearl Harbor'a sürpriz bir saldırıya hazırlık olarak tam teyakkuz durumuna geçilmesi yönünde net bir uyarı gelseydi, Stark'ın kişisel yazışmalarının etkisi azalabilir ve bu nedenle Donanma grubunun bakış açısını değiştirmede başarılı olunabilirdi. Ancak Savaş Konseyi hiçbir zaman böyle bir uyarıda bulunmadı.

Bu tür taktiksel uyarıların gönderilmesini engellediler. 24 ve 27 Kasım tarihli resmi savaş uyarılarını alanlar, nispeten sakin varsayımlarına uyan kelimelere duyarlı hale gelerek, Japon saldırısı için olası hedeflerin bir dizi olarak listelendiğini fark ettiler: Filipinler, Guam, Tayland, Borneo, ancak Hawaii'den bahsedilmedi. Bu eksikliği çok önemsediler. Bir bakıma bunu fark etmekte haklıydılar, çünkü bu gerçekten de Savaş Konseyi'nin düşük olasılık tahminlerini yansıtıyordu. Ancak deniz subayları bu ipucuna aşırı bir yorum getirdiler. Bunun, hükümet liderlerinin Pearl Harbor'a Japon saldırısı olasılığının hiç olmadığı, dikkate alınması gereken tek tehditlerin küçük tehditler olduğu varsayımına katıldıkları anlamına geldiğine inanıyorlardı: yerel bir Japon ajanı tarafından yapılacak bir sabotaj girişimi veya Hawaii çevresindeki korunan sulardan sızabilecek yalnız bir denizaltı, her ikisi de mevcut askeri rutinlerle kolayca halledilebilirdi. Merkezdeki yetkililer tehdidin yüksek olasılıkla gerçekleşmeyeceğini söylediklerinde,

yerel grup düşüncesi bu mesajı "ihmal edilebilir olasılık - unut gitsin" şeklinde yorumladı.

Roosevelt'in danışmanları arasında gönül rahatlığı vardı.

Resmi savaş uyarılarının zayıf ifadeleri—"düşmanca eylem olasılığı" gibi belirsiz ifadelerin sık kullanımı ve Japon saldırısının olası hedefleri arasında Pearl Harbor'ın listelenmemesi—Hawaii söz konusu olduğunda Savaş Konseyi üyelerinin uyanıklık eksikliğini doğru bir şekilde yansıtıyordu. Mayıs 1941'de, o zamanlar Genelkurmay Başkanı olan General Marshall, Başkan Roosevelt'e "Oahu Adası'nın, tahkimatı, garnizonu ve fiziksel özellikleri nedeniyle dünyanın en güçlü kalesi olduğuna inanılıyor" diye bilgi verdi. Eylül 1941'de general, Başkan'a Hawaii'nin kara birliklerine takviyeye ihtiyacı olmadığını belirten bir not gönderdi çünkü "Filo varlığı büyük bir saldırı tehdidini azaltıyor." Pearl Harbor saldırısından önceki aylarda, General Marshall'ın Hawaii hakkındaki kayıtsızlığı, Amiral Stark'ınkiyle örtüşüyor gibi görünüyor. Amerika'nın silahlı kuvvetlerinin başında bulunan Başkanın Savaş Konseyi'nin bu iki önde gelen üyesi, Roosevelt'in sivil danışmanları arasında huzuru korumaya yardımcı olmuş gibi görünüyor.

Başkan Roosevelt'in başkanlık ettiği Savaş Konseyi, General Marshall ve Amiral Stark'ın yanı sıra Dışişleri Bakanı Cordell Hull, Savaş Bakanı Henry L. Stimson, Deniz Kuvvetleri Bakanı Frank Knox ve başkanlık danışmanı Harry Hopkins'i de içeriyordu. Bu grubun ortak görüşü, Japonya'nın İngiliz ve Hollanda toprakları pahasına çevresini genişletmeden önce herhangi bir ABD toprağına saldırma olasılığının çok düşük olduğu yönündeydi. Tüm üyeler, Hawaii'nin Pasifik'teki tüm Amerikan toprakları arasında en az savunmasız olanı olduğuna inanıyordu. Bununla birlikte, olası bir sürpriz saldırı durumunda yeterli hazırlıkların yapılması gerektiğine karar verdiler. Bu uzak tehdidi göz önünde bulundurarak, Savaş Bakanlığı'na şu emri verdiler:

Hawaii'deki askeri komutanlara "herhangi bir yönden gelebilecek sürpriz bir saldırgan harekete" karşı tetikte olmaları gerektiği bildirildi. Ancak tarihçi Herbert Feis'in "koruma sağlayamayan savaş uyarıları" olarak

tanımladığı 1941 Kasım sonlarında bile, kararı verenler, hazırlıksızlığın askeri bir felakete yol açabileceği ihtimalini öngörmemişlerdi.

Görünüşe göre Savaş Konseyi üyeleri, Hawaii'ye yönelik tehdit konusunda kayıtsız kalmışlardı, ancak Hawaii'deki Donanma grubunun yaptığı gibi aşırı inkâr biçimlerine asla başvurmadılar. Belki de Savaş Konseyi de kendi içinde, biraz daha hafif bir grup düşüncesi belirtisi yaşıyordu. Feis'e göre bu grup, Tokyo'daki gözlem noktasından Amerikan topraklarına ani deniz ve kara saldırılarına karşı tetikte olunması yönündeki Büyükelçi Grew'in uyarılarını defalarca görmezden geldi. Örneğin, 3 Kasım 1941'de Büyükelçi Grew, Tokyo'dan Washington'a güçlü bir uyarı göndererek, uzlaşma girişimlerinin başarısız olması durumunda Japonların "yabancı baskıya boyun eğmek yerine, Japonya'yı yurtdışındaki ekonomik ambargolara karşı duyarsız hale getirmek için, ulusal Harakiri riskini göze alarak, topyekün, ölüm kalım savaşı niteliğinde bir girişimde bulunabileceklerini" öngördü. Bu tür bir eylemin "tehlikeli ve dramatik bir şekilde" gerçekleşebileceği konusunda uyardı. Savaş Konseyi üyeleri ve personeli bu uyarıları daha ciddiye almış olsalardı, Washington'da çözümlenen Japon mesajlarının uğursuz sonuçlarını bu kadar tamamen gözden kaçırmayabilirlerdi. Ayrıca, Hawaii'deki Ordu ve Donanma komutanlıklarının tam bir alarm durumuna geçmesini sağlamak için gönderdikleri uyarıları da takip ederlerdi; bunun yerine, Hawaii'deki Ordu ve Donanmaya Japonya ile savaş çıkabileceğini, yakında çıkabileceğini, belki de buna hazırlanmak için bir şeyler yapılması gerektiğini söyleyen biraz belirsiz mesajlar göndermeye devam ettiler.

Pearl Harbor saldırısından bir hafta önce, Savaş Konseyi üyeleri Japonların ne yapabileceği konusunda her zamankinden daha fazla endişelenmişti, ancak tek gerçek endişe kaynağı Japon konvoyunun Tayland'a doğru ilerlemesiydi. Japonya'nın bir sonraki "şeytani eylemini" beklerken, Savaş Konseyi üyeleri ilk Japon saldırısının İngilizlere ve belki de Hollandalılara yönelik olacağına, ancak Amerika Birleşik Devletleri'ne yönelik olmayacağına inanmaya devam ettiler. 7 Aralık'a kadar en büyük endişeleri, Amerika'nın güvenliğine yönelik tehdit bu kadar uzak görünürken, izolasyonist zihniyetli Amerikan kamuoyuna Amerikan müdahalesini nasıl haklı çıkaracaklarıydı.

27 Kasım'da, savaş uyarısının onaylanmasının ardından, Savaş Konseyi üyelerinin gerginliği gözle görülür şekilde azaldı; çoğu sakinleşti ve önümüzdeki hafta sonunu izinli geçirme planları yaptı. Ertesi gün yapılan bir başka toplantıda, üyelerden biri uyarı notu vermeye başladı, ancak diğerleri bunu görmezden geldi. Toplantının başlarında, Sekreter Hull, Japonların aynı anda çeşitli yerlere sürpriz bir saldırı düzenleyebileceğini düşündüğünü söyledi. Ancak bu konu üzerinde durulmadı. Ne Başkan ne de diğerlerinden hiçbiri Hull'dan bu açıklaması hakkında daha fazla bilgi istemedi. Eğer biri bunu yapmış olsaydı, tartışma Amerikan topraklarına yönelik tehlikenin yeniden değerlendirilmesine yol açabilirdi. Bunun yerine, grup tartışması aynı kaldı.

Hawaii'deki Donanma grubunun da meşgul olduğu aynı eski, aşırı basitleştirilmiş soruya odaklanıldı: Japonlar Uzak Doğu'da İngiliz veya Hollanda topraklarına saldıracak mıydı? Sekreter Stimson'ın bu toplantıyla ilgili notlarına göre, fikir birliği, Japon seferi kuvvetinin "Çinhindi'nin güney ucunu dolaşıp Siam Körfezi'ne, Bangkok'a veya daha batıya inmeye çalışacağı ve bunun üç güce de, Singapur'daki İngiltere'ye, Hollanda'ya ve Filipinler'deki bizlere korkunç bir darbe olacağı" yönündeydi. Herkesin fikir birliği, buna izin verilmemesi gerektiği yönündeydi. Toplantının sonunda, Pasifik'teki Amerikan adalarına yönelik bir saldırı gibi düşük olasılıklı tehditlerden hiçbiri değerlendirmeye alınmadı.

Savaş Konseyi üyelerinin Pearl Harbor'daki filoya yönelik bir saldırıya ne kadar hazırlıksız oldukları, Amiral Stark'tan Pearl Harbor saldırısıyla ilgili ilk kısa haberin ardından Deniz Kuvvetleri Bakanı Knox'un verdiği tepkiyle özetlenebilir. Knox, "Tanrım, bu doğru olamaz! Bu kesinlikle Filipinler demek olmalı!" dedi.

Birbirine bağlı gruplar arasında kolektif grup düşüncesi

Grup düşüncesi eğilimleri baskın hale geldiğinde, bir yönetim grubunun üyeleri kişisel şüpheleri hakkında birbirlerinden bilgi saklarlar. Üyelerin politikalarının doğru olduğuna ve başarılı olacağına dair güven duymalarını sağlayan oy birliğinin pürüzsüz yüzeyini bozabilecek herhangi bir şey söylemekten kaçınmaya çalışırlar. Benzer şekilde, birbirine bağlı gruplar karşılıklı olarak grup düşüncesine kapıldığında da istenmeyen bilgilerin

saklanması meydana gelebilir. Bu durum, Pearl Harbor savunmasından sorumlu üç ana grup arasında -Hawaii'deki Donanma ve Ordu grupları ile Washington'daki Savaş Konseyi- yaşanmış gibi görünüyor. Üçü de Pearl Harbor'da demirlemiş olan Amerika Birleşik Devletleri filosunun güvende olduğunu varsaymıştı.

Birbirleriyle bağlantılı üç grup, mesajlarında, çoğu zaman söylemedikleriyle, teyakkuz eksikliklerini karşılıklı olarak pekiştirdiler. Hawaii'de olası bir sürpriz saldırıyı savuşturmak için gerekli olan özel hazırlıklar hakkında görüş alışverişinde bulunmadılar. Donanma grubu, Hawaii'deki Ordu grubuna radar istasyonlarını veya uçaksavar silahlarını aktif hale getirme konusunda hiçbir şey söylemedi ve yerel Ordu liderlerinin, filonun varlığının sabotaj dışında her türlü düşmanca eyleme karşı koruma sağladığı inancında ısrar etmelerine izin verdi. Ordu grubu ise, radar istasyonlarının ve uçaksavar tesislerinin eğitim amaçları dışında neredeyse hiç çalışmadığını Donanma grubuna iletmeyi ihmal etti. Washington'daki Savaş Konseyi, Hawaii'de kurulan alarm türü hakkında bilgi almadı ve Donanma grubu, savaş uyarılarını aldıktan sonra hiçbir değişiklik yapmama kararı hakkında Washington'daki kimseye bilgi verme zahmetine girmedi.

Savaş Konseyi'nin askeri üyelerine Hawaii'deki Ordu komutanlığından yalnızca sabotaj önleme alarmının kurulduğunu belirten ilgili bir mesaj gönderilmişti, ancak onlar bunu fark etmediler. Savaş Konseyi üyeleri, bir saldırıya hazırlıklı olmanın gerekliliğine dair biraz daha gerçekçi bir görüşe sahip olsalar da, Hawaii'ye gönderdikleri uyarı mesajlarında Pearl Harbor'a yönelik tehditten hiç bahsetmediler. Böylece, üç grup da birbirlerine kayıtsızlık görüntüsü vermede yardımcı oldular ve Amerika'nın Pearl Harbor'daki şaşırtıcı hazırlıksızlığının zeminini hazırladılar.

5

Vietnam Savaşı'nın Tırmanması: Bu Nasıl Oldu?

Tüm gözlemciler, istikrarlı bir politika danışmanları grubunun, Vietnam'daki savaş konusunda ne yapılacağına karar vermek üzere Başkan Johnson ile düzenli olarak görüştüğü konusunda hemfikir. Elde edilen parçalı kanıtlar, grubun savaşı tırmandırma politikasının 1964-1967 yılları arasında neden bu kadar ısrarla izlendiğine dair bazı ipuçları veriyor. Savaşın tırmandırılması kararları, ABD hükümeti içindeki istihbarat uzmanlarının yanı sıra Birleşmiş Milletler liderlerinden, Amerika'nın neredeyse tüm müttefiklerinden ve Amerikan kamuoyunun etkili kesimlerinden gelen güçlü uyarılara rağmen alındı. Johnson'ın danışman grubunun üyeleri, Vietnam'daki ekonomik ve siyasi hedeflerine ulaşmak için yüksek bir bedel ödemeye istekli olsalar bile, savaşın tırmandırılması kararlarının ABD içinde yıkıcı siyasi sonuçlar doğurduğuna ve bu sonuçların Başkanın yeniden seçilme şansını yok etme tehdidi oluşturduğuna dair artan işaretleri çok geç kadar görmezden geldiler. Pentagon Belgelerinde yer alan, grubun toplantıları ve bireysel üyeler tarafından yapılan özel açıklamalar, büyük yanlış hesaplamalar ve bariz grup düşüncesi belirtileri gibi görünen durumları ortaya koymaktadır. Şu anda mevcut olan kanıtlar eksiksiz olmaktan çok uzaktır ve sonuçlar oldukça ihtiyatlı bir şekilde çıkarılmalıdır. Bununla birlikte, grup düşüncesi hipotezinin bu kötü düşünülmüş kararlara uygulanıp uygulanmadığını keşfetmek için cevaplanması gereken temel sorularla boğuşmak faydalı olacaktır.

Nelerin açıklanması gerekiyor?

Bu çalışma, büyük dış politika kararlarının psikolojik analizine yönelik basit bir egzersizden daha fazlası olup, grup dinamiklerinin Amerika'nın Vietnam politikasını nasıl etkilemiş olabileceğini göstermek, vicdan sahibi devlet adamlarının, Vietnam'ın ahlaksızlığı ve olumsuz siyasi sonuçları hakkındaki birçok saygın Amerikalının etkileyici seslerini nasıl görmezden gelebildiklerini anlamamıza yardımcı olabilir.

Askeri eylemleri. Belki de daha da önemlisi, Johnson'ın iç çevresinin ortak yanılsamalarının analizi, bu tür insanların kendi vicdanlarının iç seslerini

nasıl susturabildiklerini açıklamaya yardımcı olacak içgörüler sağlayabilir. Johnson yönetiminin temel Vietnam politikasını destekleyen az sayıdaki Amerikalı siyaset bilimi profesöründen biri olan Ithiel Pool'un belirttiği gibi: "Zeki insanların hava bombardımanı, taciz ve engelleme topçu ateşi, yaprak dökme ve nüfusun yerinden edilmesi gibi yöntemlerin bir nüfusu kazanmanın etkili yolları olabileceğine nasıl inanabildiklerini veya ahlaklı insanların bunları savunduğumuz nüfus arasında uygun eylem yöntemleri olarak nasıl görebildiklerini anlamak zor." Sonuçta, Johnson yönetimindeki politika yapıcılar, insancıl bakış açılarıyla gurur duyan samimi demokratlardı. ABD ordusunun Vietnamlı köylülere karşı Mylai katliamı ve diğer şiddet eylemlerine zemin hazırlayan, normatif bir zemin oluşturan arama ve imha görevlerine, ateşkes bölgelerine ve "düşmanın sığınaklarını yok etmek için gerekli olan her türlü şiddet yönteminin" kullanılmasına izin verme kararlarını nasıl haklı çıkarabilirlerdi?

Johnson yönetiminin Vietnam Savaşı kararlarının en kapsamlı analizi, Savunma Bakanlığı'nın Pentagon Belgeleri olarak bilinen ve 1971 yılında ABD hükümeti tarafından gizliliği kaldırılarak on iki cilt halinde yayınlanan çalışmasında yer almaktadır. Bu çalışma, New York Times ve diğer gazetelerin ana içeriğini Amerikan kamuoyuna açıklamasının ardından yayımlanmıştır. Bu gizli çalışmayı hazırlayan tarihçiler ve siyasi analistler, ölçülü ancak açık bir dille, Başkan Johnson ile düzenli olarak görüşen politika yapıcıların kullandığı karar alma süreçlerinin düşük kalitesine defalarca dikkat çekmektedirler. Özellikle, grubun alternatif eylem yollarının tüm yelpazesini ele almada başarısız olduğunu ve 1964 ve 1965 yıllarında değerlendirilen askeri önerilerin artı ve eksilerini yüzeysel olarak değerlendirdiğini vurgulamaktadırlar. Örneğin, Savunma Bakanlığı analistlerine göre, 7 Eylül 1964'teki büyük bir strateji toplantısında, "oldukça dar bir yelpazede öneri değerlendirilmiştir." Neil Sheehan, Pentagon Belgeleri üzerine yazdığı New York Times kitabında, “çalışmanın, Başkan ve en güvendiği danışmanlarının, 1964 yılının sonlarına doğru hükümetin üç önde gelen istihbarat teşkilatından uzmanlar tarafından ortaklaşa hazırlanan analiz doğrultusunda politikalarını yeniden şekillendirmek için hiçbir çaba göstermediğini” belirttiğini ekliyor. Bu analize göre, Kuzey Vietnam'ı bombalamanın Hanoi'nin iradesini kırma şansı çok azdı. Savunma Bakanlığı çalışmasında, 13 Şubat 1965'te Kuzey Vietnam'a karşı önceden planlanan hava saldırılarını başlatma yönünde

alınan hayati kararın, “mantıklı bir gerekçeden ziyade, alternatif önerilerin yokluğundan kaynaklanmış gibi göründüğü” ifade ediliyor.

Hükümetten ayrıldıktan sonra, Johnson'ın yakın grubunun etkili bir üyesi olan Bill Moyers şunları itiraf etti: "Nadir istisnalar dışında, politika oluşturma sürecinin her aşamasında her alternatifin kısa vadeli sonuçlarını hesaplıyor gibiydik, ancak uzun vadeli sonuçlarını değil. Ve her bir kısa vadeli sonuçla birlikte, sürecin daha da derin bir tutsağı haline geldik."

Mahkumlar kimlerdi ve neden kaçamadılar?

Başkan Johnson'ın yakın çevresi

Johnson yönetimi sırasında Vietnam'la ilgili önemli kararlar, çoğu birkaç yıl görevde kalan ve ardından teker teker değiştirilen küçük bir iç çevre hükümet yetkilisi tarafından alındı. Başkanın yanı sıra, bu iç grupta Beyaz Saray Özel Danışmanı McGeorgc Bundy (daha sonra yerine Walt Rostow geçti), Savunma Bakanı Robert McNamara (Johnson yönetiminin son yılında yerine Clark Clifford geçti) ve Dışişleri Bakanı Dean Rusk (en başından sonuna kadar Johnson'ın danışma grubunda kalmayı başardı) yer alıyordu. Birkaç yıl boyunca Basın Sözcüsü Bill Moyers ve Dışişleri Bakan Yardımcısı George Ball da toplantılara katıldı. Grup ayrıca, 1964'ten itibaren Genelkurmay Başkanı olan General Earl Wheeler ve 1966'dan itibaren Merkezi İstihbarat Teşkilatı (CIA) Direktörü olan Richard Helms'i de içeriyordu.

Başkan Johnson, Vietnam Savaşı ile ilgili tüm önemli politika kararlarında bu küçük gruba danışırdı. İç çevrenin üyelerinin çoğu Johnson yönetimi sona ermeden önce değiştirilmiş olsa da, "çalışmaları belirgin bir şekilde sürekliydi çünkü yeni üyeler nadiren ve her zaman birer birer katılıyordu." Üyeler bazen kendilerine "Salı Öğle Yemeği Grubu" adını verirdi ve diğerleri grubu "Salı Kabinesi" olarak adlandırırdı. Salı öğlen toplantılarında üyeler, Vietnam Savaşı'nda atılacak sonraki adımları görüşür ve genellikle Kuzey Vietnam'da bir sonraki bombalanacak hedefler gibi tamamen askeri konuları ele alırlardı.

Grup düşüncesinin belirtilerini tartışmadan önce, Johnson'ın iç çevresinin karşılıklı dostluk ve sadakat bağlarıyla birleşmiş olup olmadığını, yani grup

düşüncesi sendromunun ortaya çıkması için gerekli bir ön koşulu ele almalıyız. Bazı gazeteciler Lyndon B. Johnson'ı son derece saldırgan ve duyarsız bir lider olarak tasvir ediyor; onunla sık sık temas kuran herkesten o kadar aşırı ve aşağılayıcı taleplerde bulunuyordu ki, nefret edilmese bile içtenlikle sevilmiyordu. Bu iddia edilen özellikler göz önünde bulundurulduğunda, Johnson'ın iç çevresinin görünürdeki birliğinin, her üyenin içten içe liderden ve belki de grubun tamamından oldukça kopuk hissetmesiyle, sadece yüzeysel bir uyum ve pratiklik duygusundan kaynaklanan kibar bir saygı gösterisi olup olmadığını merak edebiliriz. Ancak durum böyleyse, Chester Cooper, J. Townsend Hoopes, Bill Moyers, James Thomson Jr. ve Johnson yönetiminde iç çevrenin üyeleriyle temas halinde olan diğer gözlemciler tarafından tespit edilmemiştir. Aksine, yakından gözlemleyenlerden aldığımız tablo, grubun son derece uyumlu olduğu yönündedir.

Bu konuda en açık sözlü olan kişi, 1965 ortalarından 1968 sonuna kadar dört farklı vesileyle Başkan Johnson ve başlıca danışmanlarının her biriyle özel görüşmeler yapma fırsatı bulan Henry Graff'tır. Graff, Salı Kabinesi üyeleri arasında gerçek bir dostluk ve karşılıklı destek olduğunu düşündüğü ve bu durumun 1968 başlarına kadar grubu karakterize ettiğini hissettiği için defalarca etkilenmiştir. 1968'in sonlarında ise, adamların yaptıkları yorumlarda bir huysuzluk tonu fark etmiştir.



1967 yılının sonlarında, Başkan Johnson'ın yakın çevresi olan "Salı Öğle Yemeği Grubu"nun Vietnam Savaşı'nı tartıştığı bir toplantı. Üyeler arasında (ön planda sırtı dönük oturan Başkandan saat yönünde) Savunma Bakanı Robert McNamara (yakında yerine Clark Clifford geçecek); Genelkurmay Başkanı General Earl Wheeler; Clark Clifford; Beyaz Saray Özel Danışmanı Walt Rostow; Beyaz Saray yardımcıları Tom Johnson ve George Christian; Merkezi İstihbarat Teşkilatı Direktörü Richard Helms; ve Dışişleri Bakanı Dean Rusk yer alıyor.

Johnson'ın savaş politikasına yönelik eleştiriler giderek artarken, başarısızlığının giderek daha belirgin hale gelen işaretleri de etkisini

göstermeye başladı. Ancak Graff'a göre, bu son aşamadan önce:

Salı Kabinesi üyeleri birbirlerine sadıktılar; bu sadakat, karşılıklı saygı ve ortak zorluklardan kaynaklanıyordu. Tüm uyumlu komite üyelerinin öğrendiği gibi, kısa sürede seçici bir şekilde dinlemeyi ve anlaşmazlık içinde olsalar bile uyumlu bir şekilde konuşmayı öğrendiler. Birbirlerinin düşüncelerini iyi tanımaları, yıllarca süren istişarelerinde ve çalışmalarında hem bir avantaj hem de bir dezavantaj haline geldi. Ve (Pentagonca'yı akıcı bir şekilde konuşan) kelimelerle olan yetenekleri, katılımcılar için hafta içi ve hafta sonu oturumlarını unutulmaz kıldı.

1968'in başlarında, Savunma Bakan Yardımcısı Paul Nitze gibi seçkin yetkililer istifalarını sunarken ve Vietnam Savaşı politikasının kurtarılıp kurtarılamayacağı konusunda iç çevrede tartışmalardan kaçınmak zorlaşırken bile, Graff, "Başkanın etrafındaki adamların, giderek artan kişisel şüphelerine rağmen, onu ve ulaşmasına yardımcı oldukları kararları savunma biçimindeki sadakatten" etkilenmişti. Graff, önceki bir iki yıl boyunca, üyelerin "giderek daha fazla kuşatılmış hissetmeleri" nedeniyle, "birbirlerinden güvence aradıklarını" ve liderlerinin "doğal dostları" olduklarını tahmin ediyor. Salı Kabinesi'nin, belki de Amerikan tarihindeki diğer tüm başkanlık danışma gruplarından daha fazla, lideri üzerinde olağanüstü güçlü bir etki yarattığını da ekliyor.

Johnson'ın yakın çevresinin bir üyesi olarak kişisel gözlemlerine dayanarak Bill Moyers, Graff'ın grubun son derece uyumlu olduğu sonucunu doğruladı. Grup düşüncesi hipoteziyle doğrudan uyumlu olarak Moyers, Vietnam Savaşı politikaları hakkındaki eleştirel tartışmanın eksikliğini açıklarken üyelerin fikir birliği arama eğiliminden bahsediyor:

Kennedy ve Johnson yönetimlerindeki önemli sorunlardan biri, ulusal güvenlik işleriyle ilgilenen kişilerin birbirlerine çok yakınlaşmaları, birbirlerine çok fazla kişisel ilgi duymalarıydı. Devlet işlerini neredeyse bir beyefendiler kulübüymüş gibi yürütüyorlardı ve büyük kararlar genellikle küçük bir yönetim kurulunun gelecek yıl üyeler için aidatların ne olacağına karar verdiği o sıcak dostluk ortamında alınıyordu. ... Bu yüzden, sizi karşı karşıya getirecek nihai zor kararı genellikle çok yakın olduğunuz kişilerle vermek zorunda kalıyorsunuz ve bir uzlaşmaya varıyorsunuz.

Daniel Ellsberg'in "bataklık efsanesi"ne yönelik eleştirisi

Az önce tartışılan noktalar, grup düşüncesinin Johnson yönetiminin Vietnam Savaşı fiyaskolarının nedenlerinden biri olduğu şüphesini uyandırıyor. Ancak elbette, mevcut gözlemleri yorumlamanın başka yolları da var; bunlardan bazıları yalnızca şu açıdan bir açıklama sunuyor:

Siyasi mülahazalar. Bu türden aşırı bir pozisyonu siyasi analist Daniel Ellsberg benimser. Haziran 1971'de, ülkeyi şok eden gizli Pentagon Belgelerini New York Times ve diğer gazetelere teslim etti. Ellsberg, bundan sadece birkaç hafta önce, gizli belgeler üzerindeki çalışmasına dayanarak Vietnam Savaşı'nın nedenleri hakkındaki kendi görüşlerini sunduğu bilimsel bir makale yayınlamıştı.

Ellsberg, Amerikan başkanlarını ve danışmanlarını 1950'ler ve 1960'larda Vietnam Savaşı'na, önlerinde uzanan derin bataklığın farkında olmadan, birbiri ardına küçük adımlar atarak sürüklenmiş gibi gösteren "bataklık efsanesi" olarak adlandırdığı şeye meydan okuyor. Ellsberg, Amerika Birleşik Devletleri'nin tırmanma kararlarının gerçekçi olmayan başkanlık umutlarından veya sonuçları öngörememelerinden kaynaklandığını reddediyor. Ona göre, Başkan Johnson ve seleflerinin her büyük tırmanma kararı, ya daha büyük askeri adımların neredeyse kesinlikle atılması gerekeceği ya da geri çekilme ve Komünist zaferinin kabul edilmesi gerekeceği bilinciyle alınmıştır. Ellsberg'e göre, Amerikalı politika yapıcılar alınan önlemleri "son adımlar" olarak değil, "kısa vadede yenilgiden kaçınmak için yeterli ancak nihai başarı açısından uzun vadeli riskler taşıyan geçici önlemler" olarak değerlendirmişlerdir. Temel amaçları "zaman kazanmak", Vietnam'daki yenilgiyi ve bununla birlikte gelen "yumuşaklık" suçlamalarının siyasi ve kişisel sonuçlarını ertelemekti. "Komünizm." Kısacası, Amerika'nın Vietnam politikası büyük ölçüde tek bir temel siyasi kurala dayanıyordu: "Bu yıl, bu yönetimin Vietnam'ı Komünizme kaptırması iyi bir yıl olmaz." Her yıl Kongre'den geçirilmesi gereken önemli programlar vardı ve başkanlık seçimleri yakın olmasa bile, Kongre seçimleri her zaman bir yıl kadar sonra yapılacaktı.

Ellsberg'e göre, bu temel kuralın gücü, öncelikle Kore Savaşı'ndaki çıkmaz sırasında General MacArthur'un komutanlıktan alınmasının ardından Senatör Joseph McCarthy ve diğer sağcı Cumhuriyetçiler tarafından

Truman yönetimine yöneltilen yenilgici suçlamaların derinden yerleşmiş anılarından kaynaklanan bir dizi güdüden doğmuştur. Bu sağcılar, "siyasetçilerin ve bürokratların derilerine, Saigon üzerinde kızıl bayrak dalgalandığı gün iktidarda olan liberal bir yönetimin başına neler gelebileceğine dair canlı izlenimler kazımışlardı."

Ellsberg, Kore Savaşı'nın aşağılayıcı deneyimlerinin bir başka mirası olan ikincil bir kuralın da politika yapıcıların aklında olduğunu ekliyor: Amerika Birleşik Devletleri kara birliklerini Asya'daki bir kara savaşına göndermekten kaçınmak. Ona göre bu ikinci kural, politika yapıcıların, yenilgiyi önlemek için çok ciddi bir kriz durumu dışında, Kuzey Vietnamlılara karşı gerçekten güçlü askeri araçlar kullanma konusundaki isteksizliğini açıklıyor.

Ellsberg'in görüşüne göre, tüm ana tırmanma kararları derin bir karamsarlık döneminde alınmış ve yalnızca olası bir Komünist zaferini ertelemek için çıkmazı yeniden tesis etmeyi amaçlamıştır. Her durumda, Cumhurbaşkanı ve baş danışmanlarının maliyetlerin ne olacağını bildikleri ve buna istekli oldukları iddia edilmektedir.

Onlara ödeme yapmak zorunda kaldılar (her ne kadar kamuoyuna yaptıkları açıklamalarda zafer için sadece küçük bir adımın daha gerektiğini söyleseler de).

Ellsberg, açıklamasının Truman, Eisenhower, Kennedy, Johnson ve Nixon olmak üzere beş başkanın Vietnam Savaşı ile ilgili aldığı tüm kararları açıkladığını iddia ediyor. ABD hükümetinin yirmi yılı aşkın bir süre boyunca Vietnam'daki kötü performansını açıklamak için nispeten basit bir formül sunması estetik açıdan güzel olsa da, mevcut kanıtlarla ne kadar örtüşüyor?

Ellsberg, politika yapıcıların genel olarak oldukça gerçekçi olduğunu savunsa da, Johnson yönetimi sırasındaki "aşırı umutlar" konusunda bazı tartışmalı gerçeklerin olduğunu kabul ediyor: "1965'ten itibaren ABD savaş birlikleri Vietnam'a akın ettiğinde, 1964'ün sonlarındaki karamsarlık, 1967'ye gelindiğinde, esasen askeri bir zafer umuduna giderek yerini bıraktı." Dahası, James Thomson Jr. ve Johnson yönetimindeki diğer "içeriden kişilerin" bildirdiği gözlemlerle esasen aynı fikirde olan Ellsberg,

evet, çok fazla "kendini kandırma", "dikkatsizlik", "ilgisizlik", "gerçekçi planlama eksikliği", "kullanılan araçlar için aşırı iddialı hedefler" ve "aşırı iyimser beklentiler" olduğunu söylüyor. Tüm bu "kusurların ve sınırlamaların giderek yürütme karar alma sürecini karakterize ettiğini" kabul ediyor. Ancak Ellsberg, tüm bu aşırı iyimserliği seçilen politikanın uygulanmasının bir sonucu olarak açıklamaya çalışıyor: Kongre ve kamuoyunun aldatılması, politika yapıcıların beklentilerinin yavaş yavaş "başlangıçtan itibaren sürekli olarak ifade edilen kamuoyu iyimserliği yönünde kaymasına... sonunda sahte ve geçersiz iyimserliğin yerini gerçek geçersiz iyimserliğin almasına" yol açtı.

Dolayısıyla Ellsberg, Başkan Johnson ve danışmanlarının 1967'de ve belki de daha öncesinde, "1965'ten itibaren" Vietnam politikaları konusunda iyimser düşünceler sonucu yanlış hesaplamalar yapmış olabileceği ihtimalini açık bırakıyor. Ayrıca, 1967'den çok önce, tüm büyük tırmanma kararları alındığında, politika yapıcıların temel kurala bağlılığının, ABD'de Vietnam'dan çekilme alternatif politikasına yönelik siyasi tepkiyle ilgili bir yanlış hesaplamaya dayanmış olabileceğini öne sürüyor: "McCarthyizm'in seçimlerdeki gücünden duyulan korku her zaman abartılmış olabilir... Ancak elbette önemli olan, yetkililerin risklerini ne olarak algıladıklarıdır."

Ellsberg, 1965 yılında temel kuralın, yanlış hesaplamalara dayanıp dayanmadığına bakılmaksızın, bir tür slogan olarak kullanıldığını ve Cumhurbaşkanı üzerinde, dikkatleri diğer ciddi risklerden uzaklaştıracak şekilde bu slogana uygun hareket etmesi için toplumsal baskı uygulandığını öne süren bazı gözlemlerden bahsediyor:

1965 baharında Başkan Johnson'ın, en yakın danışmanlarından birinden neredeyse her gün telefon aldığı ve ona (kimsenin söylemesine gerek olmayan) şu sözleri söylediği rivayet edilir: "Lyndon, savaş kaybeden ilk Amerikan Başkanı olma." Bu tür danışmanların diğer ölümcül hatalar konusunda uyarıda bulunmadıkları doğrudur.

Ellsberg, Johnson'ın danışmanlarının, Kongre'yi atlamanın, düşman kuvvetlerinin büyük bir taarruza hazırlanırken çatışmalarda bir duraklama döneminde düşman kuvvetlerinin yenildiğini belirten resmi askeri açıklamaların yapılmasına izin vermenin ve Pentagon'dan gelen "askeri yetkililerin önereceği oranda asker toplama, harcama, öldürme ve kayıplara

katlanma" tavsiyelerini kabul etmenin tehlikelerine dikkatini çekmeyi ihmal ettiklerini ekliyor.

Özetle, Ellsberg'in 1965'te neler olup bittiğine dair anlatımının bu bölümü, tamamen siyasi açıklamasına destek verecek kadar ikna edici argümanlar sunmadığı için, grup düşüncesi hipotezine dayalı bir açıklamanın reddedilmesi gerektiğini göstermemektedir. Makalesinin başka yerlerinde yaptığı daha genel ifadelerin aksine, bu pasajlar kesinlikle Johnson'ın danışma grubunun üyelerinin, politika önerilerinin en olumsuz sonuçlarından bazılarını topluca göz ardı etmiş veya bu konuda sessiz kalmış olma olasılığını dışlamamaktadır.

“Devasa bir yanlış değerlendirme” ve ardından gelen yanlış hesaplamalar

1964 yılının sonlarındaki iddia edilen "karamsarlığa" gelince, mevcut kanıtlar, Başkan ve danışmanlarının tırmanma kararlarının neyi başaracağına dair gerçekçi bir görüşe sahip oldukları yönündeki Ellsberg hipoteziyle etkileyici bir uyum göstermemektedir. Pentagon Belgelerine baktığımızda, görüşmecilerin bazen savaşın yıllarca sürebileceği olasılığından bahsettiklerini görüyoruz, ancak aynı zamanda Ellsberg'in gerçekçi olmayan umutların 1964 sonu ve 1965 başlarındaki büyük tırmanma kararlarında önemli bir faktör olmadığı yönündeki ifadesiyle doğrudan çelişen birçok kanıt da buluyoruz. Bu kararlar, Kuzey Vietnam'a karşı büyük hava saldırıları başlatmayı amaçlayan Rolling Thunder Operasyonu olarak bilinen askeri planı kabul etmeyi içeriyordu. Savunma Bakanlığı araştırmasına göre, planın asıl amacı "Kuzey Vietnam'ın iradesini kırmak"tı. Savunma Bakanlığı araştırması ayrıca şu iddiada bulunuyor: "Kuzey Vietnam'ın sanayisini yok etmenin veya yok etmekle tehdit etmenin Hanoi'yi pes etmeye zorlayacağı fikri, geriye dönüp bakıldığında, devasa bir yanlış değerlendirme gibi görünüyor." Araştırmaya göre, 1965 baharında hava saldırıları başladığında, "Rolling Thunder programının... Hanoi'yi Güney'deki savaşa bir çözüm bulmak için müzakereye razı olmaya hızla ikna edeceği yönünde resmi umutlar yüksekti. Kuzey Vietnam'dan bir ay boyunca hiçbir yanıt gelmeyince iyimserlik azalmaya başladı."

Pentagon Belgelerine göre, hava savaşının tırmandırılması 1964 sonbaharındaki seçim kampanyası sırasında gizlice planlanmıştı. Planın ilk

aşamasının onaylanması kararı Johnson'ın seçim zaferinden bir ay sonra, ikinci aşamasının onaylanması kararı ise yaklaşık iki ay sonra alındı. Bu dönemde yönetim, programının Kongre'de reddedilme olasılığı konusunda çok fazla endişelenmek zorunda değildi ve

Bir sonraki seçim çok uzaktaydı. Ezici zaferin kendisi, Washington'daki zeki siyasi zihinlere, Goldwater'ın agresif anti-komünist kampanyasının başarısızlığının, en azından şimdilik, sağcı Cumhuriyetçilerin kamuoyu desteğini harekete geçirme gücü konusunda endişelenmek için gerçekçi bir neden olmadığı anlamına geldiğini göstermiş olmalıydı. Ancak seçim zaferi hâlâ akıllarda tazeyken, Başkan Johnson ve danışmanları, Rolling Thunder programını onaylamak için önemli kararlar aldılar.

New York Times'ın yardımcı editörü ve köşe yazarı Tom Wicker, 1964'te Başkan'a yakın birkaç yetkiliden, Körfez Domuzları fiyaskosundan önce Kennedy'nin yakın çevresinde hakim olan aynı türden coşkulu özgüvenin, 1964 seçim zaferinin ardından Johnson ve danışmanlarının Vietnam'daki hava savaşını tırmandırmaya karar verdikleri sırada yeniden yaşandığı bilgisini aldığını bildiriyor:

O dönemde Johnson'a yakın olan birkaç yetkili... o anın muazzam coşkusunu hatırlıyor. Bunlardan biri daha önce Kennedy'ye de hizmet etmişti ve 1961 başlarında Beyaz Saray'da aynı mutlak güç duygusunu hatırlıyor... [Şöyle dedi:] "Altın dokunuşa sahip olduğumuzu düşünüyorduk. 64'ten sonra Johnson'da da durum aynen böyleydi."

Bu gözlemler, eğer doğruysa, Johnson ve başlıca danışmanlarının gerilimi artırma kararları üzerinde istişare ederken, astları tarafından hazırlanan istihbarat raporlarındaki tüm karamsar tahminlere rağmen, her şeyin bir şekilde yoluna gireceğine dair sarsılmaz bir inanca sahip olduklarını gösteriyor.

1965 yazına gelindiğinde, özellikle Vietkong'un büyük bir taarruz gerçekleştirip Güney Vietnam'da geniş toprakları ele geçirmesiyle birlikte, hava savaşının tamamen başarısız olduğu inkar edilemez hale gelmişti. Washington, Vietnam'daki ABD askeri komutanı General Westmoreland'dan giderek daha fazla kara birliği için acil talepler almaya başladı. Temmuz ayı sonunda, kara kuvvetlerinde büyük bir artışa onay kararı alındığında,

Washington yetkilileri, Ellsberg'in de belirttiği gibi, son derece karamsar hale gelmişlerdi. Savaşın uzun ve zorlu olacağını ve gelecekte daha da fazla askere ihtiyaç duyulacağını anlamışlardı. Ancak yine de, Pentagon Belgelerinde anlatılan görüşmecilerin niyetleri ve beklentileri, Ellsberg'in tanımladığı modele yalnızca kısmen uyuyordu. Doğru, "kararın ana katılımcıları... sonuçların farkındaydılar." Ancak bize ayrıca, onların bakış açısıyla seçimin...

Mesele bir süre daha dayanmak ya da bırakmak değildi; seçim Güney Vietnam'ı kazanmak ya da kaybetmek olarak görülüyordu...

Düşmana zaferi engellemek ve kazanamayacağına ikna etmek yerine, hedef güneyde düşmanı yenmek oldu.

Savunma Bakanlığı'nın yaptığı çalışma, 1965'te Amerikan kuvvetlerinin artırılması kararı alındığında, "Vietnam'daki asker ihtiyaçlarının ne olacağını kimsenin gerçekten öngöremediğini" ve düşman kuvvetlerinin "sürekli olarak hafife alınmış olabileceğini" öne sürüyor. Bu, karar vericilerin sonuçları kesin olarak öngördüğü bir durum olarak adlandırılamaz.

1965 yaz ve sonbaharı boyunca Kuzey Vietnam'a karşı hava savaşı devam etti. Ancak Rolling Thunder Operasyonu, Kuzey Vietnamlıların iradesini kırma amacına ulaşamadığı için amacı yeniden tanımlandı. Operasyonun yeni amacı, kuzeyden gelen insan ve malzeme akışını azaltmaktı. Bu değişiklik, politika yapıcıların iç gerekçelerini, önceki aylarda Kongre'ye ve kamuoyuna anlatılan iddia edilen amaçla ilk kez aynı hizaya getirdi. Ancak, bu çok daha mütevazı amaca ulaşmak için Rolling Thunder programına devam etme kararıyla, Washington yetkilileri bir başka yanlış değerlendirme daha yapmış oldular. Pentagon Belgeleri, 18 Ocak 1966 tarihli bir Savunma Bakanlığı belgesinden alıntı yaparak şunları belirtiyor: "Program [Rolling Thunder] şimdiye kadar Güney Vietnam'a insan ve malzeme sızmasını başarıyla engellemedi."

Burada da, kara birliklerinin artırılması kararında olduğu gibi, politika yapıcıların karamsar olduğu bir dönemde alınan bir kararın mutlaka yanlış hesaplamalardan arınmış olmadığını görüyoruz. Genel olarak, konferans katılımcılarının kendilerini bir kriz içinde bulmaları ve yenilgi olasılığıyla

karşı karşıya olduklarını fark etmeleri, sınırlı umutlar konusunda güçlü bir hayalperestlik ve hatta aşırı iyimserlik unsurunu dışlamaz; örneğin, canlarını kurtararak kurtulmak, yenilgiyi süresiz olarak ertelemek ve şansın kendi lehlerine dönmesi için yeterince uzun süre dayanmak gibi.

Ellsberg'in beklentiler ve gerçeklik arasında önemli bir fark olmamasına dair argümanının büyük bir kısmı, büyük çaplı tırmanma kararları alındığında, CIA, Dışişleri Bakanlığı ve Savunma Bakanlığı'ndaki istihbarat uzmanlarından gelen raporların "komünist karşıtı güçlerin uzun vadeli beklentilerini iyileştirmeye yönelik önerilere karşı sürekli bir şüphecilik... neredeyse hiç azalmayan, çoğu zaman sert bir karamsarlık—ancak geriye dönüp bakıldığında, inanılır derecede gerçekçi, dürüst ve ikna edici" olduğunu göstermesine dayanmaktadır. Pentagon Belgeleri, politika yapıcıların bu raporlarda yer alan karamsar tahminlerin en azından bir kısmının farkında oldukları yönündeki Ellsberg'in iddiasını doğrulamaktadır. Ancak Başkan Johnson ve başlıca danışmanlarının istihbarat raporlarındaki sürekli karamsar tahminleri şahsen kabul ettiklerine veya müsteşarlar ve diğer alt kademe yetkililer tarafından hazırlanan acil durum planlarında belirtilen türden daha büyük çaplı tırmanmaların gerçekten gerekli olacağı olasılığını ciddiye aldıklarına dair hiçbir kanıt yoktur. Pentagon Belgeleri, bazı önemli durumlarda felaket tahminlerinin basitçe göz ardı edildiğini gösteriyor. Örneğin, 1964 sonbaharında, Başkan Johnson ve baş danışmanlarının Rolling Thunder Operasyonu'nun Kuzey Vietnam'ın iradesini kıracağına dair yüksek umutları, Savunma Bakanlığı araştırmasına göre tüm istihbarat camiasının "karamsar bir görüşe eğilimli" olması gerçeğiyle azalmamıştı. Yaklaşık bir buçuk yıl sonra, CIA, Kuzey Vietnam'ın petrol depolama tesislerinin bombalanmasının artırılmasının "Komünist askeri operasyonlarını felç etmeyeceğini" defalarca tahmin etti ve politika yapıcılar bu tahminden haberdardı. Ancak, bunu kabul etmek yerine, görünüşe göre Pentagon'dan gelen iyimser tahminleri kabul ettiler.

Bombardımanın "düşmanı müzakere masasına getireceğini veya isyanın destek eksikliğinden dolayı zayıflamasına neden olacağını" iddia etti. Dolayısıyla Pentagon Belgeleri, Ellsberg'in iddiasını desteklemiyor, aksine Başkan Johnson ve danışmanlarının iç çevresinin, hükümetin istihbarat

teşkilatlarındaki uzmanların karamsar tahminlerine pek önem vermediğini söyleyen iç gözlemcilerin ifadelerini doğruluyor.

Ellsberg'in açıklamasının tutarlılığı ve geçerliliği hâlâ açık bir soru işaretidir. Kanıtlar, politika yapıcıların müzakereleri hakkındaki yeni kanıtlarla bataklık efsanesine karşı ana argümanlarının daha sonra doğrulanması durumunda bile, Johnson yönetiminin aldığı büyük tırmanma kararlarına ilişkin analizinin, Başkanın danışma grubunun ciddi yanlış hesaplamalar yapmış olabileceği ve hataların grup düşüncesi hipotezinin öne sürdüğü türden grup baskılarından kaynaklanmış olabileceği olasılığını açık bıraktığını göstermektedir. Ellsberg'in politika yapıcıların "bu yıl Saigon üzerinde kırmızı bayrak dalgalanmasına izin vermenin yılı değil" karar kuralına yüksek öncelik verdiği yönündeki etkileyici iddiası iyi bir şekilde desteklenebilir, ancak kanıtlar ayrıca Johnson'ın iç çevresinin bu kuralı, grup düşüncesinden muzdarip bir grubun herhangi bir ortak ideolojik sloganı veya klişeyi kullandığı şekilde kullandığını da gösterebilir. Dahası, Ellsberg'in bataklık efsanesine yönelik kendi eleştirisi, Johnson yönetimi sırasında Beyaz Saray'da (James Thomson ve Bill Moyers), Savunma Bakanlığı'nda (Townsend Hoopes) ve Dışişleri Bakanlığı'nda (Chester Cooper) bulunan iç gözlemcilerin raporlarında yer alanlarla esasen aynı olan, yargı hataları, aşırı iyimserlik ve hayalperestlikle ilgili bir dizi gözlem ve çıkarım sunmaktadır. Bununla birlikte, Ellsberg'in analizinin ortaya koyduğu zorluk, politika yapıcı grubun üyelerinin neye inandıkları ve tırmanma kararları hakkında müzakere ederken birbirlerine ne söyledikleri konusunda daha fazla kanıt elde edene kadar kesin sonuçlar çıkarmayı erteleme ihtiyacını vurgulamaktadır.

Başlıca hata kaynakları

Beyaz Saray'da McGeorge Bundy'nin kadrosunda yer almış bir tarihçi olan James Thomson Jr., "Lyndon Johnson'ın yavaş çekim Domuzlar Körfezi çıkarması" olarak adlandırdığı, tırmanma kararlarının düşük kalitesini açıklamaya çalışmıştır. Politika yapıcı grubun üyelerinin, nitelikli ve iyi niyetli liderlerin tüm özelliklerine sahip olmalarına rağmen (sağlam eğitim, yüksek yetenek ve insani idealler), Vietnam Savaşı politikalarına ilişkin kararlarının neredeyse tamamının önemli sonuçlarını sürekli olarak göz ardı etmelerine değinmektedir. Askeri bir çözüm yerine diplomatik veya siyasi

bir çözüm için yapılan baskılara defalarca boyun eğdiler; sözde yardım ettikleri Vietnam halkı üzerindeki yıkıcı etkilerini pek dikkate almadılar; Amerika Birleşik Devletleri'nin Vietnam'dan çekilmesi için müzakere etme fırsatlarının her birini kötü bir şekilde değerlendirdiler veya sabote ettiler.

Peki, sorumlu politika yapıcıların, Vietnam halkına bu kadar çok acı veren ve kendi ülkelerinde bu kadar çok yıkıma yol açan bir eylem biçiminde ısrar etmelerine ne sebep olabilir?

Thomson bu soruyu yanıtlamaya çalışırken çok sayıda nedensel faktörü ele alıyor. Bunlardan bazıları, Dışişleri Bakanlığı'nın Uzak Doğu'da "komünizme karşı yumuşak" olarak yorumlanabilecek politikaları desteklemeye karşı kurumsal kısıtlamaları gibi tarihsel ve siyasi hususlardır; bunlar Amerika'nın 1950'lerdeki Asya politikasının mirasıydı. Thomson ayrıca, politika danışma grubunun hükümetteki siyasi uzmanlıktan izole edildiğini ve Vietnam kararları giderek daha fazla askeri güç içerdiğinden, politika yapıcıların giderek daha fazla askeri uzmana danışmasının şart olduğunu ve bu uzmanların neredeyse her zaman savaşı tırmandırmayı önerdiğini belirtiyor. Yine de, askeri kurumdan gelen güçlü baskılara maruz kalmak, ülkelerinin dış politikasını yöneten üst düzey sivillerin sürekli olarak askeri tırmanma yönünde hareket etmesine neden olmamalıdır. Şüphesiz ki, Johnson yönetimindeki sağduyulu politika yapıcılar eleştirel sorular sorabilir, tam siyasi brifinglerde ısrar edebilir, askeri tırmanmanın talihsiz sonuçlarını değerlendirebilir ve Amerika Birleşik Devletleri'nin Vietnam'daki müdahalesinin sorunlarını çözmenin alternatif yollarını bulabilirlerdi.

Eleştirel değerlendiricilere, şüphecilere, muhaliflere ne oldu? Thomson, Beyaz Saray'daki kişisel gözlemlerine ve deneyimlerine dayanarak, Amerika'nın Vietnam politikasını şekillendiren erkek grubunun karar alma süreçlerini etkilediğine inandığı bir dizi psikolojik faktörü sıralayarak bu önemli soruyu yanıtlıyor. Yaklaşık iki düzine spesifik faktör listeliyor ve bunları altı ana kategoriye ayırıyor: (1) aşırı zaman baskısı, (2) bürokratik mesafelilik, (3) Komünistler ve Doğulular hakkındaki klişeleşmiş görüşler, (4) düşmanı yenmeye aşırı bağlılık, (5) muhaliflerin evcilleştirilmesi ve (6) karşıt görüşlerden kaçınma. Thomson'ın görünüşte çeşitli noktalarının, grup

düşüncesi hipotezi açısından bir yorumlama yaparak nasıl daha kapsamlı bir açıklamaya dönüştürülebileceğini göstermeye çalışacağım.

Grup düşüncesi hipotezinin uygulanması

Başkan ve yakın çevresinin 1964-1968 yılları arasında politika görüşmelerini nasıl yürüttüğüne dair iyi doğrulanmış ayrıntılardan hala yoksun olduğumuz için, mevcut gözlemler esas olarak, grup düşüncesi hipotezinin Johnson yönetiminin aldığı talihsiz tırmanma kararlarının en azından kısmi bir açıklamasını sunup sunmadığını belirlemek için cevaplanması gereken yeni soruları ortaya koymak için kullanılmalıdır. Thomson'ın Johnson'ın yakın grubunun Vietnam politikası kararlarına ulaşma biçimindeki kusurlara ilişkin açıklaması, diğer iç gözlemciler (Cooper, Hoopes ve Moyers) tarafından oldukça iyi bir şekilde doğrulanmaktadır.

ve tüm grup süreçlerine işaret ediyor. Ancak ne Thomson ne de başka bir gözlemci, grup dinamiklerinin herhangi bir yönünü açıkça tartışmıyor (Bill Moyers'ın grubun konuları tartışmak yerine fikir birliğine varmaya yönelik eğilimiyle ilgili alıntıladığı birkaç cümle dışında). Thomson, tartışmasını Vietnam'daki tırmanma politikasında önemli bir rol oynamış olabilecek iki farklı neden türüyle sınırlıyor. Bir türü, büyük organizasyonun sosyolojik özelliklerini içeriyor; bir devlet bürokrasisinde ortaya çıkan sosyal kalıplar ve baskılar. Diğer türü ise bireysel psikolojiyle ilgili olup, bireysel karar vericinin kendisine yüklenen görevlere ve baskılara nasıl tepki verdiğine odaklanıyor. Bu iki tür nedensel faktör tüm hikayeyi anlatıyor mu?

Grup düşüncesi hipotezi, sosyolojik ve bireysel psikolojik faktörlere eklendiğinde, daha eksiksiz bir açıklama sunabilir ve Thomson tarafından tanımlanan çeşitli davranış kalıplarının nasıl ve neden baskın tepkiler haline geldiğini anlamamıza yardımcı olabilir. Grup düşüncesi hipotezi, onun tartıştığı psikolojik faktörleri kapsayabilir, ancak yalnızca bürokratik örgütlenmeye ve bireye odaklanan açıklamalardan farklı bir sorun kaynağına işaret eder. Her politika yapıcının bürokrasinin taleplerine ve diğer baskılara kendi yöntemleriyle yanıt verdiğini ve her birinin sonuçta kopuk, önyargılı, geçmiş kararlarına aşırı bağlı ve zorlu istihbarat raporlarını görmezden gelmeye meyilli hale geldiğini varsaymak yerine,

kilit politika yapıcıların yanıtlarının ortaklığının, tüm üyelerin uymaya çalıştığı normlar üreten küçük bir gruptaki etkileşimlerinden kaynaklanabileceği olasılığını ele alacağız.

Stresin grup uyumuna etkileri

Thomson'ın analizinden elde edilen ilk faktör olan aşırı zaman baskısı, ister tek başına ister bir grup içinde çalışsın, herhangi bir bireyin zihinsel verimliliğini etkileme olasılığı yüksektir. Zaman baskısı, elbette, özellikle üyelerin birçok farklı ilgili taraftan gelen çelişkili siyasi baskılarla karşı karşıya kaldıklarında hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, krizdeki herhangi bir yönetici grubunu kuşatan stres kaynaklarından biridir. Ulusunun güvenliğini hayati derecede etkileyen bir karar verilmesi gerektiğinde, hükümet yöneticisi çeşitli ciddi stresler yaşama olasılığı yüksektir. Ülkesi ve dünyanın geri kalanı için çok şeyin tehlikede olduğunu ve bunun kişisel kariyerinde de çok önemli bir an olabileceğini fark eder. Yanlış bir yol seçerse, statüsünü kaybedebilir, kamuoyu önünde küçük düşürülebilir ve öz saygısında derin bir kayıp yaşayabilir. Bu siyasi ve kişisel tehditler, özellikle karar verici sürekli zaman baskısı altında olduğunda ve hatta araştırma yapma fırsatı bile olmadığında, kümülatif bir etkiye sahip olabilir.

En önemli öneriler. (Washington bürokratları, McNamara'nın Beyaz Saray toplantılarına katılan diğerlerine kıyasla bu kadar iyi görünmesinin nedeninin, Pentagon'dan uzun araba yolculuğunun ona limuzininin arka koltuğunda ödevini yapması için sekiz dakika daha fazla zaman kazandırması olduğunu şaka yollu söylemişlerdi.) Bir hükümet politika yapım grubunun tüm üyeleri, önemli bir dış politika kararı almak zorunda kaldıklarında bu ortak stres kaynaklarını paylaşırlar. Resmi olarak yalnızca Başkan sorumlu olsa bile, yakın danışmanlarının her biri, grubun ciddi bir hata yapması ve yönetimin prestijinin ciddi şekilde zedelenmesi durumunda, her üyenin bir şekilde sorumlu tutulabileceğini bilir. İç çemberin herhangi bir üyesi günah keçisi haline gelebilir ve soruşturma komiteleri veya medya tarafından yerden yere vurulabilir. Johnson'ın danışma grubunun üyeleri, kamuoyu önünde küçük düşürülme ve prestij kaybı tehditleri yavaş yavaş gerçekleşmeye başladıkça, giderek artan bir stres sarmalına maruz kaldılar.

Piyade birlikleri, hava mürettebatı ve afet kontrol ekipleri üzerinde yapılan saha çalışmaları, üniversite öğrencileriyle yapılan sosyal psikoloji deneylerinin bulgularını doğrulamaktadır; bu deneyler, dışsal stres kaynaklarının aidiyet ihtiyacını artırdığını göstermektedir. Kriz zamanlarında, önceden kurulmuş bir grubun baskı altındaki üyeleri arasında, daha sık bir araya gelme ve birbirleriyle her zamankinden daha fazla iletişim kurma, karşı karşıya kaldıkları tehlikeler hakkında diğerlerinin neler bildiğini öğrenme, tehditlerle en iyi nasıl başa çıkılabileceği konusunda fikir alışverişinde bulunma ve güvence kazanma yönünde doğal bir eğilim ortaya çıkar. Birincil çalışma grubuna daha fazla bağımlılığa ve grubun normlarına uyma motivasyonunun artmasına yol açan bu artan aidiyet ihtiyacı, moral ve stres toleransı üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Ancak, grup düşüncesi hipotezinin öngördüğü gibi, grup uyumundaki artış, eleştirel düşünme pahasına onay arayışında artışa yol açarsa olumsuz etkiler yaratacaktır. Johnson'ın Salı Öğle Yemeği Grubu gibi bir yürütme komitesinin, kriz dönemlerinde artan uyumun hem olumlu hem de olumsuz etkilerini göstermesi beklenir.

Thomson'ın tanımladığı aşırı zaman baskısını, politika yapıcıların kararlarının kalitesini en az iki farklı şekilde olumsuz etkileyen nedensel bir faktör olarak görebiliriz. Birincisi, aşırı çalışma ve yorgunluk genellikle her karar vericinin zihinsel verimliliğini ve yargısını bozarak, karmaşık tartışmalara odaklanma, yeni bilgileri özümseme ve alternatif eylem biçimlerinin gelecekteki sonuçlarını öngörmek için hayal gücünü kullanma yeteneğini engeller. (Bu, bireysel psikoloji meselesidir ve Thomson'ın vurguladığı yön budur.) Dikkate alınması gereken ek yön şudur: Aşırı zaman baskısı, kriz dönemlerinde genellikle ortaya çıkan daha da şiddetli stres kaynaklarıyla birlikte, politika yapıcı bir grubun daha uyumlu hale gelmesine ve grup düşüncesine daha yatkın olmasına yol açacak bir stres kaynağıdır. Bu nedenle, grup düşüncesi hipotezini takip etmek için şu soruyu sormamız gerekiyor: Johnson'ın danışma grubunun üyeleri, kriz dönemlerinde grup uyumunda ve buna karşılık gelen fikir birliği arama belirtilerinde bir artış gösterdiler mi?

İşlerinden nispeten az izin mi almışlardı? Bu soruya birazdan tekrar döneceğiz.

Önceki grup kararlarına bağlılığın etkileri

Bürokratik kayıtsızlık ve Komünistler ile Asyalılar hakkındaki klişeleşmiş görüşler, her yeni karardan önce yapılan müzakereleri etkileyen tutumları içerir. Başlangıçtan itibaren, Johnson'ın iç çevresindeki çoğu üye muhtemelen dış politika ve iç politikanın temel konularında benzer ideolojik görüşlere sahipti. Ancak, muhtemelen hepsi savaşın yol açtığı insan acılarına karşı aynı kayıtsızlıkla ve dünya komünizmi ile Doğu halkları hakkındaki aynı basit klişelerle başlamamıştı. Bir tarihçi olarak Thomson, grubun planlarına ve politika açıklamalarına ne kadar kaba propagandacı kavramların girdiğini fark ettiğinde şok oldu. Johnson'ın iç çevresinin, tüm Asya ülkelerinin aynı şekilde davranacağını basitçe varsayan domino teorisini eleştirmeden kabul ettiğini belirtiyor; bu teoriye göre, Komünistlerin Uzak Doğu'daki bir ülke üzerinde kontrol kurmasına izin verilirse, tüm komşu ülkeler hızla savunmasız hale gelecek ve Komünist egemenliği altına girecektir. Vietkong ve Kuzey Vietnamlılara gelince, baskın klişeler bu "Komünist düşmanları" kötülüğün vücut bulmuş hali haline getirdi ve böylece sayısız insan hayatının yok edilmesini ve köylerin yakılmasını meşrulaştırdı. Thomson'ın analizini desteklemek amacıyla, psikolog Ralph K. White, Johnson, Rusk, McNamara ve Salı Öğle Yemeği Grubu'ndaki diğerlerinin kamuoyuna yaptığı açıklamaların, politika yapıcıların Vietnam Savaşı'na dair siyah-beyaz resminin ne kadar yaygın olduğunu tutarlı bir şekilde ortaya koyduğunu göstermiştir; bu resim her zaman şeytani rakiplerin imajını, değişmez bir şekilde ahlaklı ve güçlü Amerikan hükümetinin imajıyla karşılaştırır.

Johnson'ın Salı Öğle Yemeği Grubu kurulduğunda, bazı üyeler muhtemelen bu tutumları güçlü bir şekilde benimserken, diğerleri muhtemelen biraz farklı görüşlere sahipti. Etkileşim sürecinde, ilk grup ikinci grubu etkilemiş olabilir. Örneğin, Thomson'ın öne sürdüğü gibi, Pentagon'da askeri planlama konferanslarına yıllarca katılmış birkaç üye, "ceset sayımı", "cerrahi hava saldırıları" ve "pasifikasyon" gibi örtmeceli kelimeler kullanarak, Vietnam Savaşı'na karşı mesafeli ve insanlıktan uzaklaştırıcı bir tutumu grubun geri kalanına aşılamış olabilir. Savaşın kötülükleri hakkında daha insancıl bir düşünce ve konuşma biçimiyle başlayan grup üyeleri, askeri personelin izinden gitmiş olabilir. Ancak mesafeli tutumlara sahip

üyeler, diğerlerini insanlıktan uzaklaştırıcı bakış açılarını benimsemeye nasıl ikna edebildiler? Neden tam tersi olmadı?

Grup düşüncesi hipotezinin temelindeki başlıca psikolojik varsayımlardan biri, bir politika yapıcı grup son derece uyumlu hale geldiğinde,

Görüşlerin homojenleşmesi gerçekleşir ve bu da grubun tüm üyelerinin, grubun bağlı kaldığı kararları desteklemeye devam etmesini sağlayarak grubun birliğini korumasına yardımcı olur. Bu durumda olduğu gibi, temel normlardan biri savaş politikası izlemeye bağlılık olduğunda, bu bağlılığın, grup içindeki anlaşmazlıkları ve uyumsuzluğu azaltan ikincil normlarla desteklenmesini bekleriz. Bu bağlamda, askeri araçların kullanımına ve savaş kurbanlarının insanlıktan çıkarılmasına karşı mesafeli duruş, ayrıca düşmana yönelik olumsuz stereotipler, askeri tırmanmaya bağlı bir grup için işlevsel bir değere sahiptir. Bu tür tutumları paylaşmak, herhangi bir üyenin ahlaki ve insani kaygılar öne sürerek grubun politikasını sorgulama olasılığını en aza indirir; bu da çekişme, karşılıklı suçlamalar ve anlaşmazlığı teşvik eder. Aynı psikolojik varsayımdan şu sonuç çıkar ki, aynı grup şiddet içermeyen barış arayışına yönelik bir eylem biçimine kendini adarsa, ters bir eğilim ortaya çıkacaktır: Kişisel olarak ahlaki ve insani değerler açısından düşünen üyeler artık bu tür düşünceleri bastırmayacak, aksine yeni grup normunu güçlendiren insancıllaştırıcı bir kelime dağarcığının kullanımında yeni bir moda belirlemede öncülük edeceklerdir. [2]

Johnson'ın Salı Öğle Yemeği Grubu'nun savaş kurbanlarına karşı sergilediği kayıtsız tavrın ve Kuzey Vietnamlı Komünistler hakkındaki klişeleşmiş algıların grup düşüncesinin belirtileri olarak yorumlanabileceği önerisini desteklemek için açıkça ek tarihsel kanıtlara ihtiyaç duyulmaktadır. Cevaplanması gereken temel sorular arasında, bu olumsuz tutumların grubun çoğu veya tüm üyeleri tarafından hangi karar alma sürecinde sergilendiğiyle ilgili sorular yer almaktadır. Savaşın tırmandırılmasına yönelik ilk büyük kararlarından önce, grup üyeleri tarafından Komünistler ve Asyalılar hakkındaki kayıtsız tavırlar ve klişeleşmiş görüşler nispeten nadiren mi ifade edildi? Grubun tartışmalarında insanlık dışı bir kelime dağarcığının ve klişeleşmiş terimlerin ortaya çıkması, üyelerin daha önce

üzerinde anlaştığı militarist kararları izleyen ikincil bir grup normunun kalıbına uyuyor mu?

Thomson'ın bahsettiği bir diğer faktör olan düşmanı yenmeye aşırı odaklanma, geçmişte yapılan hataları düzeltmeyi herkes için zorlaştıran, iyi bilinen bir insan zaafını içerir. Thomson'a göre, Johnson'ın iç çevresindeki adamlar, Vietnam Savaşı'nın Amerika'nın geleceği için hayati önem taşıdığına kendilerini ikna etmişlerdi; bu inanç, doğrudan kendi açıklamalarından ve gerekçelerinden kaynaklanıyordu. Thomson, politika yapıcılar için maliyetli ve popüler olmayan savaşı sürdürmenin gerekli hale geldiğini, çünkü bunun gerekli olduğunu söylediklerini tahmin ediyor. Açıkça görülen aksiliklere karşılık politikalarını yeniden değerlendirmek yerine, enerjik propagandaları onları askeri tırmanışa paralel bir "sözlü tırmanışa" sürükledi ve Kuzey Vietnam hükümetiyle müzakere yoluyla siyasi bir çözüm yerine askeri zafere olan bağlılıklarını derinleştirdi. Başka bir iç gözlemciye göre, Johnson'ın yakın çevresindeki üyeler, "hem mevcut politikanın doğruluğuna olan inançlarında hem de 1964'ten beri alınan büyük [tırmanış] kararlarında hepsinin yer aldığı gerçeğinde birleşmiş" durumdaydı.

Çoğu bireyin, en azından kısmen sorumlu hissettikleri önemli bir karara olan bağlılıklarını sürdürmede egolarının oldukça devreye girdiğini biliyoruz. Bir karar verici, seçtiği eylem biçimini kamuoyuna açıkladıktan sonra, olumsuz sonuçların kanıtlarına bakmaktan kaçınmaya meyillidir. Başarısızlıkları zafer olarak yeniden yorumlamaya, kendisini ve başkalarını doğru kararı verdiğine ikna etmek için yeni argümanlar uydurmaya çalışır ve herkes bir değişikliğin gerekli olduğunu görebildikten çok sonra bile başarısız politikalara inatla bağlı kalır. Her politika yapıcı, ister tek başına ister bir grubun üyesi olarak önemli kararlar almış olsun, geçmiş hatalarını sürdürmeye motive olur; elbette, kaçınılmaz kanıtlarla yüzleşmediği sürece.

Tıpkı mesafeli tavırlar ve aşağılayıcı klişeler gibi, önceki kararlara yeniden bağlı kalma eğilimi de, uyumlu bir grup içinde ortaya çıkan sosyal baskılarla büyük ölçüde artırılabilir. Zaman zaman, aksilikler bir politika yapıcının katıldığı geçmiş kararların doğruluğundan şüphe duymasına neden olur. Ancak, bir politika yapıcı grubunun üyesi olan bir kişinin şüpheleriyle ne yapacağı büyük ölçüde grubun normlarına bağlıdır. Üyeler,

gruplarına ve hedeflerine bağlılığın, grubun yeni kanıtları açık fikirli bir şekilde inceleme ve hataları kabul etme istekliliğine olan temel bağlılığının titizlikle desteklenmesini gerektirdiği konusunda hemfikirlerse (bilimsel araştırmanın ideallerine bağlı bir grup gibi), bir aksilikten sonra geçmiş kararlarına yeniden bağlı kalma yönündeki olağan psikolojik eğilim, geçmiş yargılarının doğruluğunun dikkatli bir şekilde yeniden değerlendirilmesine yol açabilir. Böyle bir durumda grup normu, onları politikalarını alternatif eylem biçimleriyle karşılaştırmaya yönlendirir ve önceki kararlarını tersine çevirmelerine neden olabilir. Öte yandan, eğer, sıklıkla olduğu gibi, üyeler gruba bağlılığın grubun geçmiş politika kararlarına sarsılmaz bir destek gerektirdiğini düşünürlerse, geçmiş taahhütleri güçlendirme yönündeki olağan psikolojik eğilim pekişir. Bir dizi tırmanma kararının ardından, her üye muhtemelen aynı eski askeri söylemin doğru olduğunu ve er ya da geç önemli herkesin buna uymak isteyeceğini savunacaktır.

Başkan Johnson'ın politika yapıcılarından oluşan grup, üyelerinin grubun geçmişteki tırmanma kararlarını desteklemeye devam etmesini gerektiren bir norma bağlı kalma belirtileri gösterdi mi? Thomson ve diğer gözlemcilerin bahsettiği birçok özellik olumlu bir cevabı işaret ediyor. Grubun geçmiş kararlarına olan bağlılığını detaylandırırken Thomson, grubun militan Vietnam politikasını haklı çıkarmak için bir dizi ortak gerekçelendirme geliştirme eğilimini tanımlıyor. Ayrıca, grup düşüncesinin güçlü bir izini taşıyan, yakından ilgili bir belirtiden de bahsediyor: Vietnam tırmanma politikasını haklı çıkaracak şekilde yakın tarihi yeniden yazma konusunda karşılıklı anlaşma.

Vietnam'la ilgili karar alma süreçlerinin bir diğer sonucu da tarihin kötüye kullanılması ve çarpıtılması olmuştur. Vietnam, Güneydoğu Asya ve Uzak Doğu tarihi, politika yapıcılarımız ve sözcülerimiz tarafından, Vietnam'daki varlığımızın sözde gerekliliğine uygun hale getirilmek üzere yeniden yazılmıştır. Başka yerlerdeki deneyimlerimizden ("Münih" ihaneti ve "çevreleme" politikası) yapılan son derece şüpheli benzetmeler de bu duruma örnek teşkil etmektedir.

Avrupa, Malay ayaklanması ve Kore Savaşı gibi olaylar, eylemlerimizi haklı çıkarmak için Asya'dan ithal edildi. Daha yakın tarihli olaylar ise Vietnam'ın Prokrustes yatağına uyduruldu. En önemlisi, 1965-1966'da

Endonezya'daki iktidar değişikliği Vietnam'daki varlığımıza atfedildi; ve Pasifik bölgesindeki neredeyse tüm ilerlemeler -bölgeselciliğin yükselişi, yeni işbirliği biçimleri, artan büyüme oranları- benzer şekilde açıklandı. Endonezya iddiası şüphesiz yanlıştır (Beyaz Saray'da altı aylık dikkatli bir soruşturma sırasında bunu kanıtlamaya çalıştım ve başarısız olduğumu itiraf etmek zorunda kaldım); bölgesel iddia ise her iki yönde de açıkça kanıtlanamaz.

Orwell'in 1984 romanındaki bürokratların kendi tarihlerini nasıl yeniden yazdıklarını ve Büyük Birader'in tüm sadık takipçilerinden "çift düşünce"—yani gerçeği hem bilip hem de bilmemeyi—isteyerek, gerçekte ne olduğunu hatırlayanlar için yeni versiyonlarını nasıl oldukça kabul edilebilir hale getirdiklerini hatırlamadan edemeyiz. Johnson yönetimindeki politika yapıcılar bu sorunu kendi saflarında nasıl ele aldılar? Doğu Asya tarihinin yeni, rasyonelleştirilmiş versiyonunu kabul edemeyen içeridekiler, grubun geri kalanı tarafından susturuldu mu?

Uyumluluk baskıları

Benzer soruların, politika yapıcıların "sadık muhalefet" olarak adlandırdıkları, barış anlaşması müzakeresi politikasını savunan hükümet yetkilileri, Vietnam uzmanları ve Kongre üyeleriyle nasıl başa çıktıkları konusunda da cevaplanması gerekiyor. Johnson'ın politika yapıcı grubunun üyeleri, alternatif politikaları savunan kendi siyasi partilerinin önde gelen üyelerini, Vietnam sorunlarının nasıl çözülebileceğine dair potansiyel olarak önemli fikirlerin aktarıcıları olarak mı gördüler? Yoksa müzakere yoluyla barışı savunanların sadakatsiz oldukları ve yüksek konseylerinden uzak tutulmaları gerektiği yönündeki grup düşüncesine mi yöneldiler? Önde gelen barış yanlılarını, Amerikan güvenliğine tehdit oluşturan aşağılık "izolasyonistler" olarak özel olarak damgaladılar mı?

Yukarıdaki sorulardan da görülebileceği gibi, grup düşüncesi yorumu açısından bakıldığında, grubun geçmiş politika kararlarına bağlılığından kaynaklanan olgular, Thomson'ın analizinden çıkarılan diğer faktör türlerini de içerir: muhaliflerin ehlileştirilmesi ve hükümet içindeki ve dışındaki eleştirmenlerin karşıt görüşlerinden kaçınma. Bunların her ikisi de, geçmiş taahhütleriyle uyumlu olarak, grubun tüm üyeleri arasında homojen inançlar

ve yargılar için sürekli bir çabayı içeren bir grup sürecinin tezahürleri olabilir. Üyelerin grup birliği ve dayanışma duygusu elde etmelerine yardımcı olan uzlaşma çabası, elbette, grup düşüncesinin tüm belirtilerinin psikolojik temelidir.

Thomson'dan öğrendiğimize göre, Johnson yönetimi sırasında hiyerarşideki herkes, üst düzey yetkililer de dahil olmak üzere, uyum baskısına maruz kalmıştı; bu baskı, açıkça soru soranları...

Bu durum, tırmanma politikasını uğursuz bir sıfatın hedefi haline getirdi: "Korkarım ki etkinliğini kaybediyor." Bu "etkinlik tuzağı" - "eskimiş" olarak damgalanma ve iktidarın kollarına erişimi kaybetme tehdidi - kurbanlarını eleştirilerini bastırmaya veya yumuşatmaya yönlendiriyor. Daha incelikli bir şekilde, endişelerini dile getirmeye başlayan herhangi bir üyeyi, rahatsız olmuş çalışma arkadaşları ve üstlerinin şaşkın yüz ifadeleri ve sert yanıtları karşısında görünüşte boyun eğen bir pozisyona geri çekilmeye hazır hale getiriyor.

Thomson ayrıca, Johnson yönetimi sırasında, iç grubun üyeleri şüphelerini dile getirmeye başladıklarında (ki bazıları kesinlikle bunu yaptı), ince sosyal baskılar yoluyla onları etkili bir şekilde "ehlileştiren" oldukça standart bir şekilde muamele gördüklerini de belirtiyor. Muhalif, iki kısıtlamaya uyması koşuluyla kendini evinde hissetmesi sağlandı: Birincisi, şüphelerini dışarıdakilere dile getirmemesi ve böylece muhalefetin eline oynamaması; ikincisi ise eleştirilerini kabul edilebilir sapma sınırları içinde tutması, grubun önceki taahhütlerinin temel varsayımlarından hiçbirine meydan okumaması. "Ehlileştirilmiş muhaliflerden" biri, Başkan Johnson'ın yakın danışmanı Bill Moyers'dı. Thomson'ın anlattığına göre, Moyers bir toplantıya geldiğinde Başkan onu "İşte Bay Bombalamayı Durdur" diyerek karşıladı. Çatışmayı tırmandırma kararlarının eleştirmeni haline gelen Dışişleri Bakan Yardımcısı George Ball da bir süre benzer şekilde ehlileştirildi ve "Vietnam konusunda kurum içi şeytanın avukatı" olarak tanındı. Zaman zaman "fikrini dile getirmesi" için teşvik edildi... ve bu durum minimum düzeyde tatsızlığa yol açtı. Thomson'ın dediğine göre, bunun sonucu olarak "kulüp dağılmadı."

"Kulüp" içindeki gerilimi azaltma ve morali yükseltme açısından bakıldığında, incelikli bir şekilde uygulanan bu uyum süreci, hem muhalif

kişi hem de grubun geri kalanı için faydalı olabilir. Uyumsuz kişi, hâlâ saygın bir üye olarak kabul edildiğini hissedebilir. Çoğunluğun etkisi altında olduğunun farkında olmadan, düşüncelerini özgürce ifade edebileceği yanılsamasına kapılır. Eğer zaman zaman çok ileri giderse, sapması konusunda sevgi dolu veya şakayla karışık bir şekilde uyarılır ve diğerlerinin ona taktığı etiketlerle ("Bombardımanı Durdur", "en sevdiğimiz güvercin") potansiyel olarak tehlikeli durumu dolaylı olarak hatırlatılır. Thomson'ın dediği gibi, gruptaki diğerleri karşıt görüşe tam olarak önem vermekten memnuniyet duyarlar ve hatta açık muhalefete bu kadar demokratik bir şekilde müsamaha gösterdikleri için kendilerini tebrik edebilirler. Bununla birlikte, evcilleştirilmiş muhalif, güvenle hareket edebileceği ve yine de saygın bir üye olarak kalabileceği çok küçük bir eleştirel alan olduğunu tekrar tekrar öğrenir. Dikkatli olmazsa, "etkinliğini" kaybetmiş olarak damgalanma riskini göze alacağı sınıra ulaşacağını bilir.

Bu bağlamda, Johnson'ın yakın çevresindeki uysal muhaliflerden ikisi olan George Ball ve Bill Moyers'ın 1966'da beklenmedik bir şekilde görevlerinden istifa edip Washington'dan ayrılmalarının nedenini merak ediyoruz. Benzer bir soru, McGeorge Bundy'nin 1967'deki ve Robert McNamara'nın 1968'deki ayrılışları için de geçerli. Bu adamlar tamamen kişisel nedenlerle mi ayrıldılar?



Başkan Johnson, yakın çevresindeki Vietnam Savaşı'na karşı çıkan ve bu konuda uzlaşmaz tavır sergileyen isimlerden biri olan Bill Moyers ile görüşüyor.

Bu durumun, tırmanma politikasına yönelik eleştirileriyle hiçbir ilgisi yok muydu? Belki de Başkan Johnson tarafından, diğer danışmanlarının rızası olmadan, çalışmalarından memnun olmadığı veya eleştirilerinden rahatsız olduğu için mi görevden alındılar? Yoksa bu önceden uysal muhaliflerden herhangi birinin ayrılması, grubun daha önce taahhüt ettiği savaş politikalarına meydan okuma tabusunun ihlali nedeniyle, grubun diğer üyelerinin çoğundan veya tamamından gelen kolektif baskıları içeren bir

grup sürecinin sonucu muydu? Eğer kanıtlar son soruya olumlu bir yanıt veriyorsa, yani muhaliflerden bir veya daha fazlasının grup baskılarının kurbanı olduğunu gösteriyorsa, grup düşüncesi hipotezi için güçlü bir desteğe sahip olacağız.

Bunlar retorik sorular değil. Evcilleştirilmiş muhaliflerin ayrılışını açıklayabilecek birkaç alternatif hipotez var. Grup düşüncesi hipotezi, makul bir açıklama olsa da, (örneğin) Başkanın bu adamlardan grubun adına hareket eden bir lider olarak değil, yalnızca kendi inisiyatifiyle, yakın danışmanlarının çoğunluğunun desteği olmadan kurtulmuş olması olasılığından daha geçerli olarak henüz değerlendirilemez. Hatta iç çevrenin gruplara ayrılmış olması ve (örneğin) Genelkurmay Başkanları ve Walt Rostow'dan oluşan bir koalisyonun, gerilimi azaltmayı savunan muhalif bir grubun aleyhine Başkanın desteğini kazanmış olması bile düşünülebilir. Grup düşüncesi hipotezinin Johnson'ın danışmanları arasındaki muhaliflerin ele alınışına uygulanabilirliğini, gruptan ayrılan kişilerden ve Salı öğle yemeği toplantılarındaki görüşmeleri anlatabilecek içeriden kişilerden daha açık gözlemler elde edilene kadar değerlendiremeyiz. Daha da değerli olanı, bu toplantıların ayrıntılı tutanakları olurdu; bu tutanaklar, uysallaştırılmış muhaliflerin gündeme getirdiği her konu hakkında kimin ne söylediğini ayrıntılı olarak belirtirdi. Şimdilik, elimizdeki gözlemlerle yetinmek zorundayız.

Bir suçlunun yolları: Robert McNamara'nın çıkışı

Neyse ki, Savunma Bakanı McNamara'nın Johnson yönetiminin en güçlü ikinci üyesi konumundan nasıl hızla uzaklaştırıldığına dair ayrıntılı bir açıklama yayınlandı. Hikaye, Hava Kuvvetleri Müsteşarı olarak görev yapan ve McNamara ile görevdeki son aylarında sık sık temas halinde olan Townsend Hoopes'tan geliyor. Hoopes, Pentagon'daki olayları birinci elden gözlemleme fırsatına sahipti, ancak ne yazık ki, McNamara ve diğerlerinin Başkanın danışma grubunun üst düzey toplantılarında söylediklerileyle ilgili bilgi kaynaklarını bize bildirmiyor; bu toplantılara müsteşar katılmamıştı. Eğer Hoopes'un ifadeleri doğru çıkarsa, McNamara'nın Johnson'ın ekibinin sadık bir üyesi olarak kalmak için yaptığı umutsuz girişimlere rağmen, uysal bir muhalif olduğu sonucuna varacağız.

Vietnam Savaşı'nda gerilimi azaltma yönünde bir politika değişikliği getirme yönündeki tekrarlanan çabaları, Hoopes'un "homojen şahinler topluluğu" olarak adlandırdığı kesim tarafından hoş görülemediği için hükümetten uzaklaştırıldı.

Hoopes'a göre, 1967 baharında, danışmanlardan oluşan iç grup Vietnam Savaşı politikasını destekleme konusunda neredeyse oybirliği içindeydi; tek muhalif kişi McNamara'ydı. New York Times tarafından hazırlanan Pentagon Belgeleri hakkındaki kitap, McNamara'nın muhalefetine dair önemli miktarda belgesel kanıt içermektedir:

Bay McNamara'nın savaşa duyduğu hayal kırıklığı daha önce de bildirilmişti, ancak yerleşik politikaya karşı muhalefetinin derinliği, 17 Haziran 1967'de kendisinin görevlendirdiği Pentagon çalışmasında ilk kez tam olarak belgelenmiştir.

Çalışma, başlangıçta bombalama politikasının önde gelen savunucularından ve 1965'te Amerikan müdahalesinin Vietkong isyanını kontrol altına alacağına kesin olarak inanan Bay McNamara'nın bu tutum değişikliğinin, Johnson Yönetimi'nde nasıl derin bir politika ayrılığına yol açtığını ayrıntılarıyla anlatıyor.

Çalışmada, yerleşik politikadan ayrılmasının Başkan Johnson'ı 28 Kasım 1967'de onu Dünya Bankası başkanı olarak atamaya ve Savunma Bakanlığı görevinden almaya yönlendirdiği açıkça belirtilmemektedir.

1967 baharı boyunca McNamara'nın, gruptaki diğerlerinin Kuzey Vietnamlıların bombalanarak müzakere masasına oturtulabileceği varsayımının yanlış olduğu sonucuna vardıktan sonra önemli bir kargaşa yaşadığına dair birçok işaret var. Bazı raporlara göre, ki bunlar karısından kaynaklandığı söyleniyor, "kendi içinde bir savaş halindeydi" ve gecenin yarısını ne yapması gerektiğine karar vermeye çalışarak geçiriyordu.

McNamara'nın bombalamaların etkisizliği hakkında Senato soruşturma komitesine bazı etkileyici gerçekler sunmasından kısa bir süre sonra oldukça dikkat çekici bir olay yaşandı. Başkan Johnson, McNamara'nın açıklamasından memnun kalmadı ve bu bilgiyi senatörlere vermesiyle ilgili sert yorumlarda bulundu. Başkan bir senatöre, "Bu askeri deha McNamara,

bana karşı güvercinvari bir tavır takındı" diye yakındı. Beyaz Saray'daki personelinden birine ise daha sert bir dille konuşarak, Savunma Bakanı'nı, açıklamasının Hanoi'nin pazarlık gücünü artıracağı gerekçesiyle düşmanın ekmeğine yağ sürmekle suçladı. Personelinden birine duyduğu rahatsızlığı dile getirirken, bir adamın evini satmaya çalışmasını, ailenin oğullarından birinin de potansiyel alıcıya gidip bodrumda su sızıntıları olduğunu söylemesini örnek gösterdi. Bu düşünce tarzı, Johnson'ın kendi zihninde politika danışmanlarından oluşan grubunu bir aile, önde gelen muhalif üyesini ise ailenin çıkarlarını baltalayan sorumsuz bir oğul olarak gördüğünü güçlü bir şekilde düşündürüyor. Bu açıklayıcı imgenin altında, grup düşüncesini özetleyen iki örtük varsayım yatıyor gibi görünüyor: Biz iyi bir grubuz, bu yüzden yaptığımız her türlü aldatıcı eylem tamamen haklıdır. Grubumuzda bize yardım etmek için gerçeği çarpıtmaya istekli olmayan herkes sadakatsizdir.

Hoopes, McNamara'nın her geçen ay nasıl yavaş yavaş güçlü konumundan uzaklaştırıldığını, Beyaz Saray'da giderek daha az hoş karşılandığını ve sonunda "Başkanın hızlı bir hamlesiyle, sessizce gideceğinden ve bu aşağılanmayı sessizce çekeceğinden emin olarak" yüksek makamından nasıl uzaklaştırıldığını anlatıyor. Hoopes, McNamara gruptan çıkarıldıktan sonra, üyelerin bir kez daha tam bir birlik ve savaş politikalarının doğruluğuna dair nispeten sarsılmaz bir güvene sahip olabildiklerini belirtiyor. McNamara'nın gönüllü olmayan ayrılışının ardından gelen aylarda, giderek artan sayıda istihbarat uzmanı ve diğer uzmanlar, 1968 başlarında sözde yenilmiş Vietkong'un sürpriz Tet saldırısının ardından yeni kanıtlar temelinde yeniden değerlendirme yapılmasını savunuyordu. Ancak Hoopes'a göre, geçici olarak tekrar homojen hale gelen grup, onları istişareye çağırmaktan kaçındı ve görünüşe göre raporlarını incelemedi.

Üyenin özgüven duygusu, Rostow'un görev sınırlarını çok aşan etkili zihin koruması sayesinde bir süreliğine korunmuş olabilir. Hoopes, Johnson yönetiminin son yılında, Vietnam Savaşı'na karşı hoşnutsuzluk Amerika genelinde ve hatta askeri bürokrasi içinde artarken, Rostow'un bilgi akışını zekice engellediğini ve muhalif uzmanları Beyaz Saray'dan uzak tutmak için gücünü kullandığını iddia ediyor. Bu, Başkan ve bazı danışmanlarının savaşa karşı duyulan hoşnutsuzluğun boyutunu ve gerekçelerini tam olarak anlamalarını engelleme amacını taşıyordu. Grup, kendi siyasi partilerinin

prestijli üyelerinden ve hatta Beyaz Saray grubunun eski üyelerinden (McGeorge Bundy gibi) gelen tüm güçlü baskıları, Salı Öğle Yemeği Grubu'nun yeni bir üyesi olan ve McNamara'nın yerine Savunma Bakanı olarak geçen Clark Clifford'ın beklenmedik bir şekilde gerilimi azaltma pozisyonunun doğruluğuna ikna olmasına kadar görmezden gelmeyi başardı. (Clifford, gruba birliği yeniden kazandıracak güvenilir bir şahin olarak getirilmişti.) Eski gruba olan bağlılıklarından nispeten etkilenmeyen Clifford, Beyaz Saray'daki Vietnam hakkındaki günlük toplantılarda Hoopes'a ve Pentagon'daki yeniden canlandırılmış ekibinin geri kalanına, 8'e 1 oranında azınlıkta olduğunu bildirdi. Ancak Hoopes'a göre Clifford çok mücadele etti ve başarılı oldu. Bu dönemde, Dışişleri Bakanı Rusk ve gruptaki diğerlerini, politikalarını değiştirmenin birçok ikna edici nedenini geç de olsa dikkate almaya yönlendiren başka güçlü etkiler de olmuş olabilir. [3] Dönüşüm, 31 Mart 1968'de Beyaz Saray'dan yaptığı, gözlerinde yaşlarla dolu, benzeri görülmemiş konuşmayla doruk noktasına ulaştı.Başkan Johnson, Vietnam'daki savaşı azaltma kararı aldığını ve yeniden seçime aday olmayacağını açıkladı.

Hoopes'un McNamara ve diğer muhaliflere nasıl davranıldığına dair anlatımı, daha sonraki gözlemcilerin ifadeleri ve belgesel kayıtlarla doğrulanırsa, en azından 1967'nin ikinci yarısında, Johnson'ın iç grubunun Vietnam politikasının köklü bir revizyon gerektirdiğine dair artan işaretleri dikkate almamasının bir grup düşüncesi ürünü olduğuna dair güçlü kanıtlarımız olacaktır. Bu hipotez bizi diğer konular hakkında sorular sormaya yönlendiriyor.

Grup düşüncesinin belirtileri arasında, oy birliğiyle anlaşmaya varma çabası ve ortak bir dokunulmazlık yanılsamasına dayanarak ciddi riskler alma isteği yer alır.

Grup içinde fikir birliği

Pentagon Belgelerinde, Savunma Bakanlığı analistleri, "Eylül [1964] toplantısından itibaren, Kuzey'e karşı askeri operasyonların gerekliliği konusunda yetkililer [çalışmada üst düzey politika yapıcılar için kullanılan terim] arasında temel bir anlaşmazlık olmadığını" belirtiyorlar. Ancak Lyndon B. Johnson anılarında, danışmanları arasında bazen belirgin

anlaşmazlıklar olduğunu söylüyor. Fakat anlattığı örnekler, grubun birden fazla üyesinin barışa doğru bir adım olarak bombalamanın geçici olarak durdurulmasını önerdiği dönemlerle sınırlı gibi görünüyor. Örneğin, 18 Aralık 1965'teki bir toplantıda, McNamara, Rusk ve Bundy, Sovyet Büyükelçisi Dobrynin'in Hanoi ile diplomatik görüşmeler önerisini takip etmek için bombalamanın durdurulmasını savundular; askeri yetkililer ve diğerleri, Johnson'a göre "eşit derecede ikna edici" olan karşıt argümanlar sundular ve bu, "Başkanı gece geç saatlere kadar uykusuz bırakan 51-49 kararlarından bir diğeriydi." Buna karşılık, Johnson, 9 Eylül 1964; 6 ve 8 Şubat 1965; 27 Temmuz 1965; 31 Ocak 1966 ve 28 Eylül 1967 tarihlerinde yapılan ve büyük çaplı çatışmaların hızlandırılması yönünde kararların tavsiye edildiği altı toplantıyı anlatırken, grubun oy birliğiyle vardığı kararı vurguluyor. Örneğin, bu tarihlerden sonuncusunda, General Westmoreland'ın isteği üzerine Amerikan birliklerinin Vietnam'a konuşlandırılmasının hızlandırılıp hızlandırılmayacağı konusu ele alınmıştı. Johnson'ın tek yorumu ise şu oldu: "Danışmanlarımın hepsi bu hızlandırmayı gerçekleştirmemiz gerektiği konusunda hemfikirdi."

Henry Graff, Salı Öğle Yemeği Grubu üyeleriyle röportaj yaparken, her birinin dile getirdiği fikir birliğine yapılan tekrarlanan vurgudan etkilenmişti. George Ball, 1966'da Kuzey Vietnam'ı bombalamaya karşıtlığı sorulduğunda, grubun geri kalanıyla temel olarak aynı fikirde olduğunu teyit etmek için büyük çaba sarf etti. Ball, Graff'a kararlılıkla, "Yapmamız gereken tek şey," dedi, "bu lanet olası savaşı kazanmak." Altı ay önce çok sayıda askerin konuşlandırılmasına kadar başka seçeneklerin de mevcut olabileceğini, ancak şimdi "mevcut politikalar hakkında artık yapılabilecek yararlı bir tartışma kalmadığını" ekledi. Ball, röportaj sırasında o kadar uysallaşmış görünüyordu ki, hâlâ muhalif olduğuna inanmakta zorlanıyoruz.

Röportajlarda öne çıkan bir diğer tema ise, tekrarlanan aksiliklere ve başarısızlıklara rağmen nihai zafere duyulan güvendi. Örneğin, Ocak 1968'de Rostow, meslektaşı tarihçiye tam bir kesinlikle, "Tarih bizi selamlayacak" demişti. Bu noktada, Graff'ın röportajları, Beyaz Saray'daki görevinden istifa ettikten sonra Bill Moyers'ın yaptığı bir itirafı doğruluyor: Moyers, "Bir güven vardı," dedi, "bu asla övülmedi, sadece oradaydı - belki

de Küba'daki füzeler konusundaki çatışmanın bir kalıntısı - işler gerçekten kötüye gittiğinde, diğerlerinin pes edeceğine dair."

Riskleri göz ardı etmek

Savunma Bakanlığı'nın yaptığı çalışma, Elisberg'in yönetimin büyük çaplı çatışma kararları alınırken hiçbir zaman iyimser olmadığı iddiasıyla çelişerek, politika yapıcı grubun üyelerinin 1964 ve 1965 başlarında Kuzey Vietnam'ı bombalama baskınlarıyla yenme konusunda aşırı iyimser olduklarını göstermektedir. New York Times tarafından yayınlanan Pentagon Belgeleri kitabında, Neil Sheehan'ın Savunma Bakanlığı çalışmasının özetinde, Kasım 1964'te Kuzey Vietnam'a karşı hava savaşının "iki ila altı ay sürmesinin ve bu süre zarfında Hanoi'nin teslim olmasının beklendiği" belirtilmektedir. Chester Cooper'a göre, aksaklıklar hakkındaki anlık karamsarlık ve umutsuzluk dönemlerine rağmen, 1964'ten Johnson yönetiminin son birkaç ayına kadar büyük bir aşırı iyimserlik sergilenmiştir:

Zaman zaman ortaya çıkan iyimser tahminler... gerçekten inanılan görüşleri yansıtıyordu. Bazılarının, belki de hepsinin [üst düzey politika yapıcıların] aklından ara sıra şüpheler geçse de, savaşın "yakında" ve olumlu bir şekilde sona ereceğine dair inanç, bir çocuğun güvenlik battaniyesine sarıldığı gibi göğsüne sıkıca tutuluyordu. Aksine görüşler olumlu karşılanmıyordu... Vietnam'ı ekonomimiz veya toplumumuz üzerinde fark edilebilir bir etki yaratmadan halledebileceğimizi düşünüyorduk...

Savaşın "yakında" biteceği ihtimali nedeniyle, bürokratik yapıda önemli değişiklikler yapma konusunda da bir isteksizlik vardı. Savaşta görev alacak personel temini, kararların uygulanması veya takibi için özel kurumsal düzenlemeler yapılmayacaktı.

Elbette, Johnson'ın Salı Öğle Yemeği Grubu'nun, Vietnam Savaşı'nın Çin veya Rusya'nın doğrudan müdahil olabileceği noktaya kadar uzamasının tehlikeleri konusunda kaygısız bir tutum sergilemediğini biliyoruz. Özellikle 1966 öncesinde, üyeler Vietnam'daki Amerikan güçlerinin savunmasızlığı ve Güney Vietnam hükümetinin olası çöküşü konusunda o kadar bilinçliydiler ki, pazarlık gücünün az veya hiç olmamasından korkarak barış görüşmelerine girmekten kaçınmak istediler. Grup üyeleri, Johnson yönetimi boyunca Güney Vietnam'ın Amerika'nın anti-komünist

çabalarıyla işbirliğinin kırılganlığının farkında olmaya devam ettiler. Bu nedenle, Vietnam'daki Amerikan askeri girişiminin genel güvenliği konusunda aşırı iyimser yanılsamalara kapıldıkları kesinlikle söylenemez. Ancak zaman zaman, politika yapıcıları uzun vadeli riskler almaya istekli kılan daha sınırlı bir yanılsama türü olmuş olabilir. Birçok gözlem, grubun tırmanmanın ciddi maddi, siyasi ve ahlaki riskleri konusunda gerçekçilikte bazı geçici aksaklıklar yaşadığını göstermektedir. Bu aksaklıklar, "her şey istediğimiz gibi gidecek, tehlikelerin hiçbiri bizi ciddi şekilde etkilemeyecek" şeklindeki ortak yanılgıdan kaynaklanıyordu.

David Kraslow ve Stuart Loory adlı iki tanınmış gazeteci, Johnson'ın 1966'daki Salı Öğle Yemeği Grubu'nun aldığı riskli kararlarla doğrudan ilgili gözlemlerini kamuoyuna yansıtarak aktarıyorlar. Bu iki gazeteci, kamuoyunu dikkatlice incelemişlerdir.

Vietnam Savaşı kayıtlarını incelediler ve iç yüzünü bilen kırktan fazla ABD yetkilisiyle görüştüler. Johnson'ın Salı Öğle Yemeği Grubu'nun kritik kararlarını alırken perde arkasında neler olup bittiğine dair anlatımlarında, grubun seçtiği politikanın nihai başarısı konusunda yersiz bir özgüven duygusunun birçok açık göstergesini tespit edebiliyoruz. Anlatımlarının daha sonraki tarihsel analizlerle önemli ölçüde doğrulanması durumunda, politika yapıcıların Çin ve Rusya ile topyekün bir savaşa yol açma konusunda aşırı riskler alma istekliliğinde grup düşüncesinin rolüyle ilgili bir dizi ek soru ortaya çıkacaktır; bu risklerin, olayların umdukları gibi sonuçlanacağına dair ortak bir varsayıma dayanması muhtemeldir.

1966 yılı boyunca Salı Öğle Yemeği Grubu öncelikle Kuzey Vietnam'daki bombalama hedeflerini seçmekle ilgileniyordu. Kraslow ve Loory, grubun, üyelerin tüm ilgili kriterleri dikkate almalarını sağlayacağını düşündükleri özel bir prosedür izleyerek, önerilen her hedefi nasıl değerlendirmeye çalıştığını anlatıyor:

Pentagon ve Dışişleri Bakanlığı'ndaki tüm personel çalışmaları sonucunda, her hedef için yetkilendirme talepleri tek bir sayfaya, bir tür karneye indirgendi ve önerilen saldırılar özet olarak bu sayfada açıklandı. Her bir sayfada dört maddeden oluşan bir kontrol listesi bulunuyordu:

1. Önerilen hedefe yapılacak saldırının askeri avantajı.

2. Bir hava saldırısında Amerikan uçaklarının ve pilotlarının karşı karşıya kalacağı risk.

3. Grevin, diğer ülkeleri de savaşa dahil ederek savaşı genişletme tehlikesi.

4. Ağır sivil kayıpları riski.

Salı günü öğle yemeğinde, Başkan Johnson ve danışmanları, tıpkı öğretmenlerin sınav kağıtlarını değerlendirmesi gibi, hedef kağıtlarının her birini tek tek incelediler. Adamların her biri, dört kategorideki hedeflerin her birini değerlendirdi.

Kararlar, notların ortalaması alınarak verildi. . . .

Bu şekilde, Başkan ve başlıca danışmanları, Beyaz Saray'da bir öğle yemeği masasında bir araya gelerek, binlerce kilometre uzaktaki bir ülkedeki tek tek yol kavşaklarına, kamyon kümelerine ve küçük binalara kadar olan yapılara duydukları yoğun ilgiyi gösterdiler. Bu bariz endişe, sınırlı savaş hedeflerinin aşılmadığından emin olmak için hiçbir zaman bu kadar özen gösterilmediği iddiasına büyük ağırlık kazandırdı.

Grubun, hedef seçimi için standartlaştırılmış bir prosedüre ritüelistik bir şekilde bağlı kalması, üyelerin Vietnam halkına karşı yıkıcı yaklaşımlarını haklı bulmalarına yol açmış olabilir mi? Sonuçta, ABD hava saldırılarından kaynaklanabilecek ağır sivil kayıpları tehlikesi, kontrol listelerinde dikkate alınıyordu. Ortalama alma işlemi, insani kaygıları veya ABD ulusal güvenliği için ciddi sonuçlar doğurabilecek siyasi etkileri nispeten az dikkate alarak, askeri hedeflere en büyük ağırlığı verdikleri gerçeğini gizlemiş olabilir mi? Grup üyeleri, ABD'nin Vietnam'daki politikasının tüm yönleri konusunda tetikte oldukları yanılsamasını paylaşırken, çabalarını neredeyse tamamen bombalama hedeflerini seçme rutinleriyle sınırlandırmış olabilirler mi?

Elbette, büyük teyakkuz ihtiyacı, bir bombalama saldırısının Rusya veya Çin'i Vietnam Savaşı'nı üçüncü dünya savaşına dönüştürmeye kışkırtma tehlikesinden kaynaklanıyordu. Bu risk üyelerin kontrol listesinde olmasına rağmen, Kraslow ve Loory'ye göre, en az bir durumda, bu hususa hedef

vurmanın varsayılan avantajlarından daha az önem verildi. 1966 yılının geç baharında, Salı Öğle Yemeği Grubu, üyeler Sovyet gemilerinin Haiphong limanındaki hedef bölgeye tehlikeli derecede yakın konumda olduğu konusunda bilgilendirilmiş olmalarına rağmen, Hanoi-Haiphong bölgesindeki büyük petrol depolama tesisinin bombalanmasına ilk kez izin verdi. Bu riskli kararın gerekçesi, bombalamanın Kuzey Vietnam hükümetini Amerika Birleşik Devletleri için elverişli koşullar altında müzakerelere başlamaya itebileceğiydi. 1966 baharı boyunca, Amerikan hükümet yetkilileri düşmanın bir barış anlaşması yapmaya hazır olup olmadığını defalarca öğrenmeye çalışmıştı. Büyükelçi Lodge, Saigon'dan yaptığı raporda, bombalama saldırıları ve tedarik zorluklarının Hanoi'de barış görüşmeleri için güçlü bir istek yarattığına dair bazı işaretler aldığını belirtti. Bu bilgiyi göz önünde bulundurarak ve Sovyet gemilerinin yanlışlıkla batırılabileceğinin tamamen farkında olarak, Salı Öğle Yemeği Grubu, düşmanın ana limanının yakınlarında sert bir darbe indirmek için zamanın geldiğine karar verdi. Bu karar, Kuzey Vietnam'ı bombalamanın nihai askeri ve siyasi başarısı hakkındaki basit bir hayalden çok daha fazlasını içermiş olmalıydı. Kraslow ve Loory doğru bildiriyorsa, grubun tüm üyeleri bu girişimin riskli olduğunu ve Amerika'yı Sovyetler Birliği ile savaşın eşiğine getirebileceğini biliyordu. Pentagon Belgelerini hazırlayan Savunma Bakanlığı analistleri, Pasifik kuvvetlerinin başkomutanına gönderilen uygulama mesajının "saldırıların siyasi hassasiyetini ayrıntılı olarak ortaya koyan dikkat çekici bir belge" olduğunu söylüyor.

Hava saldırısı siyasi açıdan bu kadar hassas bir konuysa, neden en başta onaylandı? Bu bombalama saldırısını gerçekleştirme kararı (Sovyetler Birliği'ni savaşa sokma riskine rağmen), grup üyelerinin kendi aralarında görüşürken paylaştıkları zayıf bir dokunulmazlık duygusuna mı dayanıyordu?

Üyelerin karar alma aşamasında ne kadar rahat veya endişeli oldukları konusunda bilgilendirilmiyoruz, ancak daha sonra önde gelen katılımcının yalnız kaldığında kararın riskliliği hakkında düşündükçe derinden telaşlandığı söyleniyor: Başkan Johnson, baskının gerçekleştirileceği gece (29 Haziran 1966) uyuyamayacak kadar üzgündü:

Aylar boyunca Başkan Johnson, ara sıra ziyaretlerine o geceki baskınların bir şekilde ters gideceğinden ve yanlışlıkla bir bombanın Haiphong limanındaki bir Sovyet gemisine isabet ederek II. Dünya Savaşı'nı başlatacağından nasıl endişelendiğini anlatırdı.

III.

O kadar endişeliydi ki, nişanlısı Pat Nugent ile çıktığı bir randevudan eve dönen kızı Luci, Başkan'dan dua etmesini istedi. ... Babasına [kendi mensubu olduğu] Katolik kilisesinde teselli bulmasını tavsiye etti. ... Saat 22:30'da bekleyen bir Dominiken rahibi, neo-Gotik binanın girişine iki siyah limuzinin yanaştığını gördü. Başkan, Bayan Johnson, Luci



Başkan Johnson, 31 Mart 1968'de ulusa yaptığı tarihi televizyon konuşmasında, Kuzey Vietnam topraklarının %90'ının bombalanmasının

derhal durdurulmasını emretti ve Ho Chi Minh'e "barışa yönelik bu yeni adıma olumlu ve elverişli bir şekilde yanıt vermesi" çağrısında bulundu. Konuşmasının sonunda 1968'de başkanlık için aday olmayacağını açıkladı.

Nugent bir arabadan indi; diğerinden ise bir grup Gizli Servis görevlisi.

Bütün grup loş ve boş kiliseye girdi. Başkanlık heyeti diz çöktü ve sessizce dua etti.

Beyaz Saray'a döndüğünde, Başkan baskınlarla ilgili son raporları bekleyerek gecenin büyük bir bölümünü uyanık geçirdi. Sabah 4:30'da, büyük bir aksilik yaşanmadığından emin olduktan sonra uykuya daldı.

Başkanın risklerle ilgili endişesi yalnızca yalnız kaldığında mı ortaya çıktı, yoksa grubun üyeleri, birlikte yetkilendirdikleri tehlikeli eylem konusunda onu rahatlatmak için müsait olmadığında mı? Planlanan bombalamadan önceki bir iki gün boyunca (iptal edilebileceği zaman), gruba olan bağlılığı nedeniyle Üçüncü Dünya Savaşı'nın patlak vermesine yol açma tehlikesiyle ilgili derin endişelerini bir kenara mı bıraktı? Tehlikeli görevi iptal etmek veya kararı yeniden değerlendirmek için grubun başka bir toplantısını çağırmak için başkanlık yetkilerini kullanmaktan, geri adım atmanın grubun önceki kararları hakkında şüphe uyandırma yasağının ihlali olarak görülebileceğinden mi çekindi? Ne yazık ki, Lyndon B. Johnson anılarında, "Bakış Açısı"nda, bu konuda pek açık sözlü değil. Bu olaydan hiç bahsetmiyor. Belki bu sorular daha sonra daha açıklayıcı bir biyografide cevaplanacaktır.

Barışın yakalanması zor çiçeklerini yok etmek

Johnson anılarında Vietnam'daki savaşı müzakereler yoluyla sona erdirmeye yönelik bir dizi başarısız girişimden bahsetmektedir. Yorumları, Salı Öğle Yemeği Grubu'nun barış müzakerelerini sabote etme ve Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin hem ülke içinde hem de dünya topluluğunda güvenilirliğini kaybetme konusunda ciddi riskler alma istekliliği hakkında bazı ilgili soruları gündeme getirmektedir. Johnson'ın anlattığı bu başarısız girişimlerden biri, 1966 yılının sonlarına doğru ABD politika yapıcılarının dikkatini kısa bir süreliğine çeken Marigold planıydı; bu plan, Hanoi'nin bir kez olsun Kuzey Vietnam'ın bombalanmasının bir

anlaşmaya varılana kadar durdurulmasını talep etmeyeceğine dair güvence vermişti.

1966 yazında, Hanoi'yi yeni ziyaret etmiş olan Uluslararası Kontrol Komisyonu'nun Polonyalı üyesi Janusz Lewandowski, Saigon'da Büyükelçi Lodge'a yaklaştı. Görüşmeler başladı. Marigold kod adıyla gizli telgraflarda bildirilen bu görüşmeler altı ay sürdü. ... Lodge'dan [bombardımanın durdurulmasıyla ilgili] güvence aldıktan sonra... 3 Aralık'ta Polonyalı temsilciye, Lewandowski taslağını görüşme temeli olarak kullanarak 6 Aralık'ta Varşova'da Kuzey Vietnamlılarla görüşmeye hazır olduğumuzu söylemesi için yetki verdik. ...

... [Ancak] Kuzey Vietnamlılar, Polonyalıların 6 Aralık 1966'da Varşova'da düzenlemeyi vaat ettiği kritik toplantıya gelmediler.

Bu potansiyel barış girişimine Marigold kod adı, Dışişleri Bakan Yardımcısı ve ilgili taraflarla yakın temas halinde olan William P. Bundy tarafından verildi.

Beyaz Saray'daki politika yapıcılar grubunun tüm bu gelişmelerden sorumlu üyesi, onlara çiçek isimleri verdi. Bu isimler, "çiçek çocukları" ve Amerikan toplumunda barıştan yana olan, sözde itibarsız unsurlara yönelik hicivli bir göndermeydi; belki de politika yapıcıların Vietnam'da sert bir askeri yaklaşıma olan bağlılıklarına bir saygı göstergesiydi.

Dışişleri Bakanlığı yetkililerinden ve aktif bir "Marigolder" olan Chester Cooper, 1970 yılında yayımlanan anılarında acı bir hikaye anlatıyor. Cooper'a göre, Marigold barış girişimi, Johnson'ın Salı Öğle Yemeği Grubu'nun, Kuzey Vietnam hükümetiyle arabulucu olarak görev yapması beklenen Polonyalı yetkililerle Varşova'da açılış oturumları yapılırken Hanoi şehir sınırları içinde bombalamalara yeniden başlama kararı sonucunda yok edildi. Esasen aynı hikaye, iki yıl önce Kraslow ve Loory tarafından, isimsiz hükümet yetkilileriyle yaptıkları görüşmelere dayanarak anlatılmıştı; bu yetkililerden biri Chester Cooper olabilir. Hikayenin küçük bir kısmı Johnson tarafından anılarında kabul ediliyor: "Polonyalılar, Kuzey Vietnamlıların gelmemesinin nedeninin, önerilen toplantıdan iki gün önce Hanoi yakınlarındaki hedefleri bombalamamız olduğunu iddia ettiler." Johnson, Polonyalıların Hanoi'den kesin bir taahhüt alıp almadığının

belirsiz olduğunu ve bombalamaların herhangi bir fark yaratmaması gerektiğini savunuyor: "Lewandowski doğru rapor vermiş olsaydı..." Hanoi'de Kuzey Vietnamlılar, bombalamanın görüşmeler başlamadan sona ermeyeceğini gayet iyi biliyorlardı. Johnson'ın anlatımında atladığı nokta ise, ABD'nin Polonyalı yetkililerle yaptığı görüşmelerin, planlanan ilk toplantı tarihinden sonra bir haftadan fazla sürdüğü ve bu görüşmeler devam ederken ABD'nin Hanoi'ye iki ek hava saldırısı daha düzenlediğidir. Pentagon Belgelerindeki anlatıma göre, "2, 4, 13 ve 14 Aralık tarihlerinde Hanoi'ye yakın bölgelere yapılan baskınların (başkent çevresinde daha önce oluşturulmuş 48 kilometrelik bir güvenlik alanı içinde) en önemli sonucu, Hanoi'den gelen barış görüşmelerini baltalamak oldu."

Johnson ayrıca, kendisinin ve politika danışmanlarının, bombalamanın yenilenmesinin Marigold planının geleceğine zarar vereceği konusunda tekrar tekrar uyarı aldıklarından da bahsetmiyor. Uyarı mesajları, Varşova'daki ABD büyükelçisinden, barış girişimini başlatmada etkili olan Saigon'daki önde gelen bir Polonyalı diplomattan ve aynı zamanda Marigold barış planının da yaratıcılarından biri olan ABD'deki İtalyan büyükelçisinden gelmişti. Aynı zamanda, barış görüşmelerinin planlanmasında derinden yer alan ABD Dışişleri Bakanlığı'ndaki etkili yetkililerden oluşan bir grup -Rusk'un yokluğunda Dışişleri Bakanı Vekili olarak görev yapan Nicholas Katzenbach ve barışı aramak için özel yetki verilen resmi ABD büyükelçisi Averell Harriman dahil- Başkan ve kilit danışmanlarına, Varşova'daki görüşmeler devam ederken Hanoi bombalama programının sürdürülmemesi yönünde güçlü tavsiyelerde bulunmuştu.

Cooper, Marigold planının Johnson ve danışmanları tarafından kasıtlı olarak sabote edildiğine inanmıyor; aksine, Johnson yönetiminin 1966'nın sonunda savaştan çıkış yolu arayışının samimi olduğunu, ancak tam anlamıyla başarılı olmadığını düşünüyor.

Her zaman "tam yürekli" ve "beceriksizce ve beceriksizce" davranan Johnson'ın yakın çevresi, bu barış girişiminde ve daha sonraki diğer müzakerelerde başarısız olmasının başlıca nedenlerinden birinin, Cooper'ın öne sürdüğü gibi, Johnson'ın düşmana karşı sert ve savaşçı bir tavır sergilemek ve karşılıklı taviz verme fırsatı doğduğunda güçlü ve erkeksi bir duruş sergilemek olduğunu belirtmektedir.

Bombardımanın durdurulması veya hafifletilmesi, geçici olarak bile olsa ve diplomatik bir girişimin mantıklı veya gerekli bir tamamlayıcısı olarak bile, Amerika'nın zayıflığını ve başarısızlığını kabul etmesi olarak görülüyordu. ... Amerika'nın askeri bir çözüm yerine siyasi bir çözümden yana yaptığı itirazlara rağmen, Kuzey Vietnamlıların neden temkinli ve şüpheci oldukları büyük bir sır değildi. Şüphelerini daha da artıran şey ise, Washington'ın "siyasi çözüm" planlarının çoğunun, pratikte Kuzey Vietnamlıların müzakere yoluyla teslim olmasını içermesiydi.

Belki de uzlaşmacı davranışlardan kaçınma yönündeki grup normu, yumuşaklık ve erkeklik eksikliği işareti olarak yorumlanabilecek eylemlerden kaçınmanın, Marigold planının filizlendiği dönemde "müzakereler konusunun, Başkanın 'Salı Öğle Yemeği' grubunun zamanında ikinci planda kalmasının; görüşmelere neredeyse tamamen askeri konuların ve özellikle de bombalama hedeflerinin hakim olmasının" nedenini açıklıyor olabilir.

Amerika Birleşik Devletleri'nin politika yapıcılarının Aralık 1966'da barış görüşmelerini başlatma çabalarında samimi olup olmadıkları bir yana, birçok farklı ülkedeki diplomatların bir barış girişiminin başlatılması gerektiğini bildiği bir dönemde Hanoi'yi bombalama kararlarının öngörülebilir sonuçlarını gözden kaçırdılar. Varşova'da çatışan ülkeleri barış masasına getirmek için çok çalışan bir dizi etkili yabancı diplomat şaşkına döndü ve Amerika'nın altı ay boyunca özenle beslediklerı kırılgan Marigold planını acımasızca yok etmesi konusunda Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri U Thant ve diğerlerine sert bir şekilde konuştu. Dahası, İtalyan ve Polonya hükümetlerindeki neredeyse tüm üst düzey yetkililer, gizli Marigold planının ilk adımlarının atıldığını biliyordu, çünkü büyükelçileri arabulucu olarak görev yapıyordu. Hanoi bölgesine yapılan dört bombalamanın her birinden sonra, her iki hükümetin temsilcileri de şoklarını dile getirdiler ve ABD temsilcilerine hükümetlerinin barışçıl bir çözüm arayışındaki sözde samimiyetini açıkça sormaktan çekinmediler. Dolayısıyla, Hanoi bombalamaları güvensizliğe yol açarak, müttefik olan İtalyan temsilcilerle ilişkileri gereksiz yere gerginleştirdi ve Polonya hükümetinde acı bir yabancılaşma duygusu yarattı; bu da Amerika Birleşik Devletleri'nin o ülkeyi Sovyet etkisinden uzaklaştırmak için yıllarca süren çabalarını baltalamış olabilir.

Muhtemelen arabulucu olarak görev yapan yabancı diplomatlardan daha az kırgın ama aynı derecede moral bozukluğu içinde olanlar, barışın zorlu çiçeklerini arama görevi verilen Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanlığı yetkilileriydi. Barış görüşmelerini düzenlemeye yönelik kendilerine verilen görevde gayretle çalışmaya devam etmeleri pek beklenemezdi.

Kuzey Vietnam'a karşı yürütülen hava savaşının geçici olarak durdurulması ve özenle planlanmış barış görüşmelerinin başlamasına izin verilmesi yönündeki acil talepleri tamamen göz ardı edildi.

Aralık 1966'da Hanoi'ye yönelik bombalamaların yeniden başlaması, o zamanlar barış girişiminden henüz haberdar olmayan dünya basınında ABD'ye karşı protesto ve suçlamaların artmasına neden oldu. İngiltere'de ve ABD ile müttefik diğer ülkelerde kitlesel protesto gösterileri düzenlendi. Birçok sorumlu Amerikalı yorumcu, ilk kez ABD'nin Vietnam'daki savaş çabalarını anlamsız olarak eleştirmeye başladı. Sadece bir ay önce Başkan Johnson, "barış bildirisi" olarak adlandırdığı bir açıklamada, Amerikan birliklerinin Vietnam'dan çekilmesini sağlamaya çalışacağına söz vermişti. Yine Orwell'in 1984'teki "çifte düşünce" sözcük dağarcığını, yani "savaşın barış olduğunu" hatırlıyoruz. Johnson'ın Kasım ayındaki barış açıklamaları, bir ay sonra Hanoi'ye karşı hava savaşının yeniden başlamasıyla unutulmadı. Güvenilirlik açığı genişledi ve yönetiminin geri kalanında Başkan'ı rahatsız etmeye devam etti.

Eğer ABD politika yapıcıları barış görüşmelerini gerçekten sürdürmeyi amaçlamışlarsa, Hanoi bölgesinin bombalanmasını durdurmamaları tam bir fiyaskoyla sonuçlandı. Bu, söz konusu amacı gerçekleştirme şansını tamamen yok etti. Kuzey Vietnam'ın bombalanmasını artırma yönündeki militarist kararlarının barış görüşmelerini baltalayacağı gerçeğini inkar ederek, barış görüşmeleri için fırsatları bilinçli bir şekilde takip ettiklerine inanıp inanmadıklarını öğrenmeden önce ilgili belgelerin gizliliğinin kaldırılmasını beklemeliyiz.

Daha sonraki tarihsel araştırmalar, ABD politika yapıcılarının samimiyetsiz olduğunu –örneğin, daha sonra kendileri için elverişli bir barış anlaşması elde etme umuduyla savaşı kasten uzattıklarını– gösterse bile, uyarıları görmezden gelme kararları yine de aptalca olarak değerlendirilmelidir,

çünkü üyeler istenmeyen siyasi sonuçları göz ardı etmişlerdir. Marigold planından haberdar olan herkesin, zamansız bombalama saldırıları nedeniyle ABD liderlerini barış girişiminin sabotajcıları olarak göstereceğini öngörebilirlerdi. Politika yapıcılar aldatıcı davranıyorlarsa, Marigold barış planını uygulamaya çalışan katılımcıların herhangi bir anlaşmaya varamayacakları ortaya çıkana kadar Hanoi'ye yönelik baskınları kısa bir süre ertelemedikleri takdirde, savaşı uzatma yönündeki kötü niyetlerini açığa çıkaracaklarını fark etmeleri gerekirdi. Johnson'ın danışma grubunun üyeleri, bağlı oldukları askeri politikaya duydukları aşırı güven nedeniyle bariz riskleri görmezden mi geldiler? Hanoi'ye yönelik yenilenen bombalama saldırılarının, zayıflamış bir düşmanı nihayetinde Amerika'nın şartlarına göre barış aramaya zorlayacağı yönündeki aşırı iyimser inancı mı paylaştılar?

Grup düşüncesi hipotezi bağlamında güvenilirlik açığını ele aldığımızda, şu ek soruyu da gündeme getiriyoruz: Başkan ve grubun diğer üyeleri, savaş hakkındaki açıklamalarında kamuoyunun güvenini zedeleyerek hata mı yaptılar, çünkü birbirlerini destekliyorlardı?

Birbirlerini destekleyerek, taahhüt ettikleri askeri politikanın başarısızlığına dair artan kanıtları göz ardı mı ediyorlardı? Olumlu bir cevabın olasılığı, Hoopes'un Başkan Johnson'ın basına defalarca haksız ve iyimser açıklamalar yaptığı iddiasıyla desteklenmektedir; bu açıklamalar sadece mizaç olarak politikalarını abartmaya meyilli olmasından değil, aynı zamanda danışmanlarından gelen müjdeli haberlerle sürekli olarak "cesaretlenmesinden" de kaynaklanıyordu. Hoopes'a göre, Başkan, görevdeki son yılında,

(1) Rostow'un "seçici bilgilendirmeleri"nin -yoğun bir materyal yığını içinde, meşgul bir şefin özel dikkatini çekmek istediği belirli maddelerin altını çizme tekniği- ve (2) Vietnam konusunda iç çevrede uzun zamandır tartışmaları karakterize eden, temel konularda rahat ve örtük bir anlaşma ortamının kurbanı oldular; bu ortamda asla cesaret kırıcı bir söz duyulmadı.

Eğer Johnson yönetimi üzerine yapılan tarihsel araştırmalar Hoopes'un haklı olduğunu kanıtlarsa, Başkanın, iç çevredeki diğer üyeler gibi, grup düşüncesinin kurbanı olduğuna dair güçlü kanıtlarımız olacak. Ancak bu sonucun doğru olup olmadığına dair kesin bir yargıya varmak için, hükümet

dosyalarından gizli belgelerin yayınlanmasını ve az önce ortaya atılan sorulara güvenilir cevaplar veren samimi anıların yayımlanmasını beklemek gerekecektir.

Grup düşüncesi hipotezinin sınırlamaları

Tarihsel kanıtların grup düşüncesi hipotezini desteklediğini varsayalım. O zaman, Johnson yönetiminin Güneydoğu Asya'ya yönelik dış politikasında, sadece grup düşüncesinden kaçınarak düzeltilemeyecek hiçbir yanlış olmadığı sonucuna mı varacağız? Kesinlikle hayır. Politika yapıcılar grup düşüncesine kapılmamış olsalar bile, Vietnam Savaşı politikaları, Amerika Birleşik Devletleri hükümetinde iktidar pozisyonlarında bulunan kişilerin siyasi ve ekonomik değerleri nedeniyle esasen aynı olabilirdi. Yine de, eğer grup düşüncesine kapılmış olsalardı, yanlış tasarlanmış tırmanma kararlarının anlamsızlığının tam olarak farkına varmalarını ve en yanıltıcı varsayımlarından bazılarını, kendilerine açık olan alternatifleri yeniden değerlendirmek için yeterince erken düzeltmelerini engellemiş olmaları muhtemeldir. Grup dinamik faktörlerinin müzakerelerini o kadar etkilemiş olması muhtemeldir ki, eğer Johnson yönetimi grup düşüncesinden kaçınmak için uygun koşulları yaratabilmiş olsaydı, politika yapıcılar orijinal savaş hedeflerinin bir kısmından vazgeçebilir ve en azından 1966'da, Marigold planı izlenirken, bir barış anlaşması müzakere etmeye istekli olabilirlerdi, belki de daha önce.

Amerika Birleşik Devletleri hükümet belgeleri ve anılarının dikkatli tarihsel analizi, er ya da geç bu bölümde ortaya atılan sorulara kesin cevaplar verecektir. Elbette, cevaplar olumsuz da olabilir.

Bu durumda, Johnson yönetiminin Vietnam Savaşı politikalarındaki hatalarına ilişkin grup düşüncesi yorumu bir kenara bırakılmalıdır. Örneğin, kararlar büyük ölçüde sadece bir kişinin, yani Başkanın kendisinin etkisini yansıtmış olabilir. Bununla birlikte, danışmanlarının onun üzerinde gerçek bir etkisi olmadığı ve tırmanma politikasına katıldıklarını söylediklerinde gizlice karşı çıktıkları pek olası görünmemektedir. McNamara, Rusk, Rostow ve Bundy gibi kalibredeki kişilerin, bir diktatörün etrafındakiler gibi sadece dalkavuk olmaları pek olası değildir. Cooper, Hoopes, Moyers, Thomson ve diğer analistlerin sunduğu iddia edilen gerçekler esasen

doğruysa, Vietnam'daki savaşı tırmandıran politika yapıcıların kararlarında grup dinamiklerinin önemli bir etkisi olması oldukça muhtemel görünmektedir.

Vietnam örneği, alternatif yorumları değerlendirmek için henüz kesin kanıtlar elde edilmemiş olsa da, grup düşüncesi hipotezinin günümüzdeki potansiyel önemini diğer tüm örneklerden daha iyi göstermektedir. Tarihsel kayıtlar daha eksiksiz hale geldiğinde, grup düşüncesi hipotezinin geçerliliğini test etmek için yapılması gereken sorgulamaların türünü ortaya koymaktadır. Bu bölümde sorulan sorular, tarihçilerin ve siyasi analistlerin tipik olarak sorduğu sorular değildir. Belki de sosyal bilimciler, grup dinamiklerinin üst düzey politika kararları üzerindeki potansiyel etkisini ciddiye alırlarsa, bu soruları yanıtlamak için gerekli kanıtları ortaya çıkaracaklardır.

___II

Kontrpuan

6

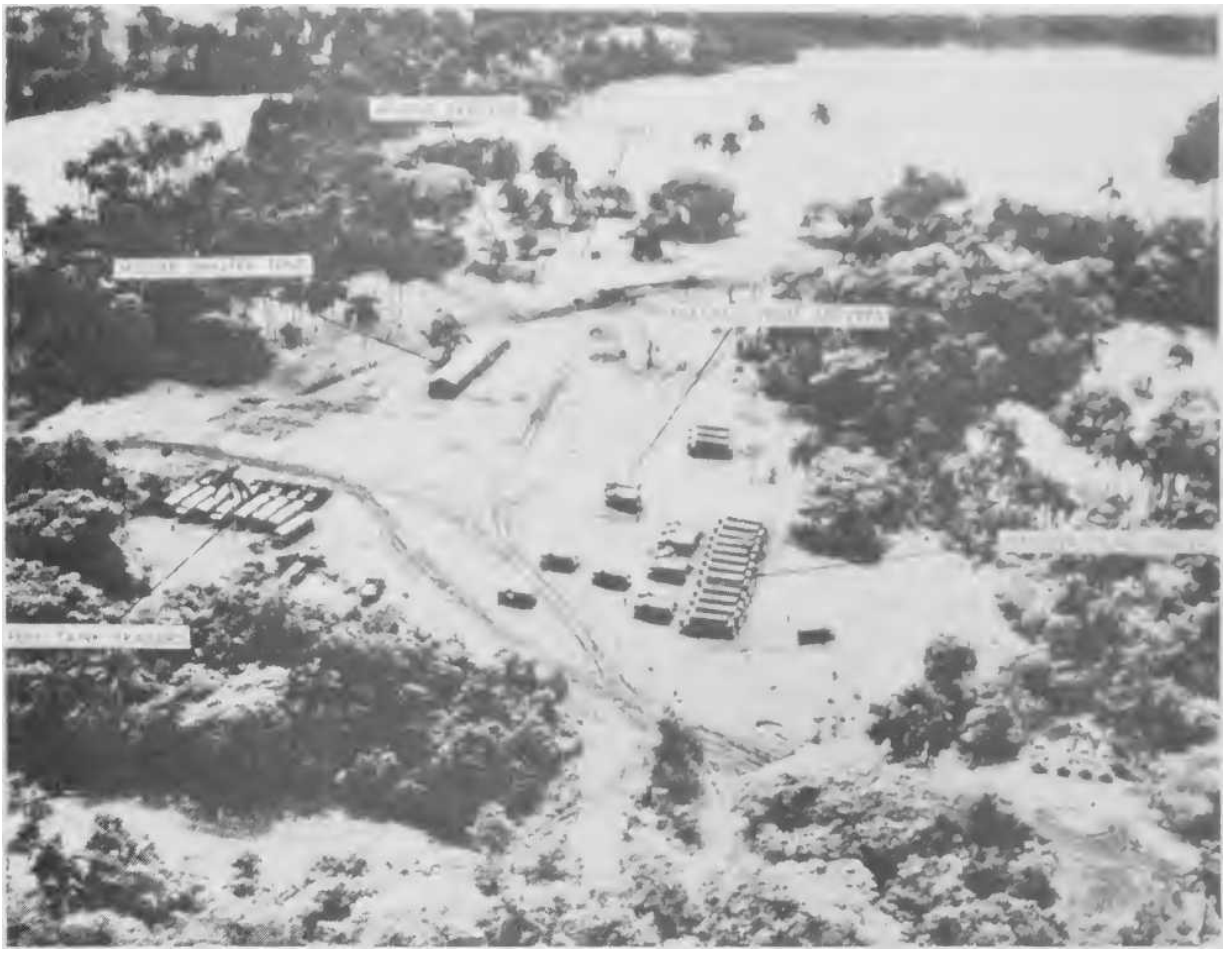
Küba Füze Krizi

1962 Ekim ayında, Küba füze krizinin tarihi on üç günü boyunca, Domuz Körfezi kararına olağanüstü bir karşıtlık oluşturan bir dizi kritik politika kararı alındı. Bu kriz, "ülkemizin tarihindeki en kritik kriz" ve "nükleer çağın başlangıcından bu yana felaket savaşının en büyük tehlikesi" olarak adlandırılmıştır. Politika belirleme grubunda, Domuz Körfezi kararında yer alan kilit isimlerin çoğu yer alıyordu, ancak bu sefer çok daha etkili bir şekilde çalıştılar ve grup düşüncesinin belirtilerini çok az gösterdiler; bu belirtilere karşı önlemler alındı.

Krizin Arka Planı

Domuzlar Körfezi çıkarma girişiminden yaklaşık bir yıl sonra, Sovyetler Birliği, muhtemelen nükleer savaş başlıklarıyla donatılacak füze üsleri kurmak için Castro rejimiyle Küba'da bir anlaşma yaptı. Taktik silahlarla donatılmış yirmi binden fazla Rus askeri, üsleri korumak için Küba'ya gönderildi. Küba genelinde dağılmış füze üslerini tespit ettikten kısa bir süre sonra, Amerika Birleşik Devletleri askeri istihbarat uzmanları, bu üslerin Sovyetler Birliği'nin tüm atom bombası potansiyelinin yaklaşık üçte birini temsil ettiğini tahmin etti. Amerikan şehirlerine ateşlenmesi durumunda, füzeler yaklaşık 80 milyon Amerikalıyı öldürebilirdi.

Krizden önceki aylarda, CIA, Küba'daki ajanlardan Rusların, kamuoyuna açıkladıkları gibi savunma amaçlı konvansiyonel silahlara ek olarak, saldırı amaçlı atom silahları da kurduklarını iddia eden raporlar alıyordu. Ancak bu bilgi kesin değildi. Amerika Birleşik Devletleri istihbarat uzmanları ve hükümetin geri kalanı, Rus liderlerinin defalarca iddia ettiği gibi, Küba'ya yeni gelen Sovyet personeli ve ekipmanının yalnızca Küba hava savunma sistemini güçlendirmek amacıyla geldiğini varsaymaya devam etti. Bu ortak görüş—haksız olarak—



Ekim 1962'de Küba üzerinde uçan bir U-2 uçağı tarafından çekilen bir fotoğrafta, San Cristobel'de balistik füzeler için destek binaları, yakıt tankı römorkları ve bir füze montaj tesisi görülmektedir. Geniş araç yolları ve bölgeleri kontrol etmek için inşa edilen kablo hatları, Sovyet faaliyetlerinin hızlı temposunu göstermektedir.

Castro'nun zayıflığı hakkındaki genel kanı, Domuzlar Körfezi çıkarmasından önce oluşmuştu ve bu durum Kennedy yönetiminin ilk uyarı işaretlerini ciddiye almasını engellemişti. Ancak Beyaz Saray'ın bu kayıtsızlığı 16 Ekim 1962'de sert bir şekilde sarsıldı. O gün Başkan'a, CIA fotoğraf yorumcularının Küba üzerinde uçan bir U-2 uçağı tarafından çekilen fotoğrafları rutin olarak kontrol ederken, San Cristöbal'da balistik füzeler için yeni tamamlanmış bir grup bina keşfettikleri bildirildi. Bu şaşırtıcı fotoğrafta, uzmanlar açıkça bir fırlatma rampası ve yerde yatan bir saldırı füzesi tespit edebiliyordu.

Yürütme Kurulunun görevi

Başkan Kennedy'ye haber ulaştığında, derhal üst düzey danışmanlardan oluşan bir grup topladı; bu grup daha sonra Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi olarak adlandırıldı. Bu grubun üyeleri, Domuzlar Körfezi işgal planını onaylayan politika belirleme grubunun üyeleriyle örtüşüyordu. Aslında, Yürütme Komitesi'ndeki kilit isimlerden beşi, her iki kararla ilgili en önemli toplantıların çoğuna katıldı: Başkan Kennedy, Dışişleri Bakanı Rusk, Savunma Bakanı McNamara, Bakan Yardımcısı Paul Nitze ve Beyaz Saray Dış Politika Koordinatörü McGeorgy Bundy. Bir diğer önemli üye ise, Domuzlar Körfezi planı hakkındaki ilk bilgilendirme toplantısına katılan ve daha sonra bu planın uygulanması lehine fikir birliğini güçlendirmede rol oynayan Başsavcı Robert Kennedy idi. Küba füze krizi sırasında Yürütme Komitesi'nin diğer önemli üyeleri arasında General Maxwell Taylor (yeni atanan Genelkurmay Başkanı), Başkan Yardımcısı Lyndon B. Johnson, Beyaz Saray personeli Theodore Sorensen ve John McCone (Allen Dulles'ın yerine CIA başkanı olarak atanan) yer alıyordu. Başkanın görüşlerini dikkate almak istediği birkaç uzman ve yetkili de neredeyse tüm toplantılara katıldı. Bunlar arasında Roswell Gilpatric, George Ball ve Llewellyn Thompson da vardı.

Krizin ilk gününde üyeler bir araya çağrıldığında, “Başkan, boyun eğmenin imkansız olduğunu açıkça belirtti” ve grubun, füzeler faaliyete geçmeden önce Küba'dan çıkarılacak bir eylem planı belirlemesi bekleniyordu. Komitenin birkaç üyesi, doğrudan Kruşçev'e veya dolaylı olarak Birleşmiş Milletler aracılığıyla diplomatik bir yaklaşımı tercih ederdi, ancak “Başkan bu yolu baştan reddetmişti.” John Kennedy, Amerika Birleşik Devletleri hükümetindeki birçok yetkiliyle birlikte, Sovyet füzelerinin Küba'da kalmasına yalnızca askeri tehdit nedeniyle değil, aynı zamanda Amerika'nın dünyadaki konumuna siyasi zarar vereceği için de izin verilemeyeceği görüşünü benimsedi. Yönetimin kilit üyeleri ayrıca, füze yığılmasını görmezden gelmenin Kennedy'nin kişisel prestijini zedeleyeceğine ve dış ve iç politikalarını uygulama girişimlerini tehlikeye atacağına inanıyordu. Senatörler Goldwater ve Keating de dahil olmak üzere önde gelen Cumhuriyetçiler, güçlü bir şekilde baskı uyguluyorlardı.



Küba füze krizi sırasında Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Kurulu Beyaz Saray'da toplanıyor. Katılımcılar (sağda masanın üzerine eğilmiş Başkan Kennedy'den saat yönünde) şunlardır: Dışişleri Bakanı Dean Rusk; Savunma Bakanı Robert McNamara; Savunma Bakan Yardımcısı Roswell Gilpatric; Genelkurmay Başkanı General Maxwell Taylor; Savunma Bakan Yardımcısı Paul Nitze; ABD Enformasyon Ajansı Başkan Yardımcısı Don Wilson (gizli); Başkanlık Danışmanı Theodore Sorensen; Townley Smith (kitaplığın yanında oturuyor); Beyaz Saray Dış Politika Koordinatörü McGeorge Bundy; Hazine Bakanı Douglas Dillon; Başkan Yardımcısı Johnson; Rusya işlerinden sorumlu danışman Llewellyn Thompson; William C. Foster; (gizli) CIA Başkanı John McCone; ve Dışişleri Bakan Yardımcısı George Ball (o da gizli). Başsavcı Robert F. Kennedy en solda ayakta duruyor.

Kennedy, Küba'daki füze yığılmasını durdurmak için Amerika Birleşik Devletleri askeri gücünü kullanacaktı. Sadece bir ay önce, bu siyasi baskılara yanıt olarak Başkan, Küba'daki tüm füzelerin tamamen savunma amaçlı silahlar olduğuna inandığını kamuoyuna açıklamıştı. Herhangi bir saldırı füzesi yerleştirilmesi durumunda harekete geçeceğine söz vermişti.

Bir siyasi analistin dediği gibi, "Eğer Eisenhower, 1960'taki U-2 meselesindeki beceriksiz davranışıyla Kruşçev'i kişisel ve siyasi olarak istemeden utandırdıysa, Kruşçev aptalca bir şekilde Kennedy'ye on katını ve çok daha tehlikeli koşullar altında ödedi."

Başkan Kennedy'nin (Yürütme Komitesi'nin ilk toplantısından önce) ilk kararı, füze tehdidini ortadan kaldırmak için bir tür zorlayıcı önlem alınması gerektiği yönündeydi. Bu karar, bir dizi siyasi eleştirmen tarafından eleştirildi. Eleştirmenler, Kennedy'nin prestijini korumak için gereksiz yere tehlikeli bir kriz yarattığını ve Kremlin'in füzeleri kaldırarak barışı koruyup korumayacağına karar vermesine izin vererek ciddi bir kumar oynadığını iddia ediyorlar. Bununla birlikte, diğer eleştirmenler, Kennedy'nin zorlayıcı önlemlere başvurma yönündeki ilk kararının gerekçelerinin koşullar tarafından haklı çıkarıldığını düşünüyorlar.

Başkanın hedefini belirlemede haklı olup olmaması, grup karar alma tartışması için önemli değildir. Önemli olan, Başkanın Yürütme Komitesine füze tehdidinden nasıl kurtulacağına karar verme yetkisini vermiş olmasıdır. Biz bu grubun karar alma faaliyetiyle ilgileniyoruz. Katılımcıların toplantılarında yaşananlara dair anlatımları doğruysa, bu politika belirleme grubunun sağlam karar almanın tüm temel kriterlerini karşıladığı sonucuna varıyoruz. Karar vericiler (1) çok çeşitli alternatif eylem yollarını kapsamlı bir şekilde incelediler; (2) hedefleri ve ilgili değerleri araştırdılar; (3) başlangıçta en avantajlı görünen eylem yollarından kaynaklanabilecek maliyetleri, dezavantajları ve olumsuz sonuçların yanı sıra olumlu sonuçların incelikli risklerini dikkatlice değerlendirdiler; (4) politika alternatiflerini değerlendirmek için sürekli olarak ilgili bilgileri aradılar; (5) bilgi veya değerlendirmeler başlangıçta tercih ettikleri eylem yolunu desteklemese bile, maruz kaldıkları bilgileri ve uzman görüşlerini vicdanlı bir şekilde dikkate aldılar; (6) nihai bir seçim yapmadan önce, başlangıçta kabul edilemez olarak değerlendirilenler de dahil olmak üzere tüm ana alternatiflerin olumlu ve olumsuz sonuçlarını yeniden inceledi; ve (7) çeşitli bilinen risklerin gerçekleşmesi durumunda gerekebilecek acil durum planlarına özel önem vererek, seçilen eylem planının uygulanması için ayrıntılı hükümler koydu.

Bu kriterler, sonucun (bu durumda büyük ölçüde Kremlin'in tepkisine bağlıydı) başarılı olup olmamasına bakılmaksızın, karar alma süreçlerinin kalitesine atıfta bulunur. Yedi kriteri karşılayan "iyi" kalitedeki dış politika kararlarının, karşılamayanlara göre uzun vadede başarılı olma şansı genellikle çok daha yüksektir. Ancak bu kriterlerin sağladığı tanıma göre, bir kararın "iyi kalitede" bir karar olarak değerlendirilmesi için mutlaka başarılı bir sonuç vermesi gerekmez. Tanım, Küba füze krizinin Domuz Körfezi ve diğer fiyaskolara karşıt bir örnek teşkil etmesinin nedenini açıklamak için açıklanması gereken oldukça anormal bir çıkarım içerir. Bunun nedeni,

Küba füze krizi bir başarı öyküsü olarak ortaya çıktı. Eğer Sovyet liderleri deniz ablukasına saldırgan bir şekilde karşılık vermeyi seçmiş olsalardı ve felaketin ardından, şu anda erişilebilir olan aynı kanıtları değerlendirebilecek objektif bir analist hâlâ hayatta olsaydı, bu analist yedi kritere dayanarak, korkunç sonuca rağmen Yürütme Komitesinin karar alma süreçlerinin "kaliteli" olduğu sonucuna varmak zorunda kalacaktı.

Başkan Kennedy'nin Küba'daki füzelerden kurtulmak için bir tür zorlayıcı eyleme başvurma yönündeki ilk kararı, bu kriterlerin bazılarını karşılamamış olabilir. Sovyetler Birliği ve Castro hükümetiyle müzakere etmek için geleneksel diplomasi ve uzlaşma yöntemlerine güvenme alternatifini dışlamamış olsaydı, Başkan Kennedy sadece füze tehdidini ortadan kaldırmakla kalmayıp, Küba'nın Sovyetler Birliği ile olan askeri ittifakını da sona erdirmenin bir yolunu bulabilirdi. Bazı sosyal bilimciler, Kennedy'nin iki güç odaklı askeri yaklaşımını ciddi bir hata olarak görüyor. Örneğin Irving Horowitz, Kennedy'nin füze krizine bakış açısının, onu Amerika'nın güvenliğine yönelik nispeten küçük bir tehdide yanıt olarak gereksiz yere tehlikeli bir "cesaret oyunu" başlatmaya iten ve iki büyük güç arasında topyekün bir nükleer savaş başlatma riskiyle haksız bir hesaplaşmaya yol açan bir oyun teorisi modelinden gereğinden fazla etkilendiğini iddia ediyor.

Kennedy'nin diplomatik bir yaklaşımı dışlama yönündeki ilk kararının bir risk alma taktiği olup olmadığına bakılmaksızın, Yürütme Komitesi, Başkan'ın misyonunu tanımlama biçimine çok kolay uyum sağladığı için eleştirilebilir. Gruptaki hükümet liderleri, Başkan'ın tamamen diplomatik bir

yaklaşımı dışlamasının yanlış olduğuna ikna olsalardı, Başkan'ı ilk kararını değiştirmeye ikna edebilirlerdi. Ancak, bu olası eksiklik dışında, Yürütme Komitesi genel olarak, Başkan'ın kendilerinden yanıtlamalarını istediği politika sorularına cevap vermek için alternatif zorlayıcı eylem yollarını inceleme ve değerlendirme konusunda iyi bir iş çıkardı. En sert eleştirmenler arasında yer alan Horowitz bile, Yürütme Komitesi'nin nihai tavsiyelerinin "sadece askeri faktörleri ve stratejik analizi değil, aynı zamanda ahlaki hususları... ve uluslararası siyasi sonuçları da içeren bir siyasi pazarlık sürecinden ortaya çıktığını" kabul etmektedir.

On üç günlük kriz sırasında alınan kararlar

16 Ekim 1962'den başlayarak beş gün boyunca Yürütme Komitesi, stratejik bir plan oluşturmak amacıyla sürekli olarak, çoğu zaman günde birkaç kez resmi oturumlar düzenleyerek toplandı. Başlangıçta en iyi seçenek, Sovyetler Birliği'ni füzeleri geri çekmeye ikna etme umuduyla, hassas veya büyük bir hava saldırısı tehdidinde bulunmak gibi görünüyordu. Ancak grup, Sovyet liderlerinin bu tehdide boyun eğmeyi reddedebileceğini ve reddetmelerinin nükleer savaşa yol açacak hızlı ve kontrolsüz bir tırmanmaya neden olabileceğini baştan beri fark etti. Alternatifleri günlerce tartıştıktan sonra, çoğunluğu

Grup nihayet 20 Ekim'de en iyi seçeneğin deniz ablukası uygulamak olduğuna karar verdi. Bu seçeneğin, McNamara'nın ifadesiyle, aşağılayıcı olmayan bir uyarı görevi görecek düşük seviyeli bir eylem olma avantajına sahip olduğunu ve gerekirse daha sonra kademeli ve kontrollü bir tırmanmaya izin vereceğini düşündüler.

Kriz sekiz gün daha sürdü ve aynı grup, kriz nihayet Kruşçev'in füzeleri geri çekme teklifiyle çözülene kadar günlük olarak toplanmaya devam etti. 22 Ekim'de Başkan Kennedy, Küba'daki saldırı füze rampalarına dair daha önce gizli olan kanıtları dünyaya açıklayan ve Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin Küba'yı karantinaya alma kararını duyuran çarpıcı bir konuşma yaptı. Kruşçev derhal ablukayı "korsanlık" olarak kınadı. On sekiz Sovyet gemisi -bazılarının neredeyse kesin olarak nükleer silah taşıdığı- karantina bölgesine doğru amansızca ilerlemeye devam etti. Sonraki birkaç gerilimli gün boyunca Amerika Birleşik Devletleri, Sovyet gemilerine

çıkma tehdidini tekrarladı, birkaç Sovyet denizaltısını karantina bölgesinin yakınında yüzeye çıkmaya zorladı ve Sovyetler Birliği tarafından kiralanan bir Lübnan gemisine gerçekten de çıktı. Bu eylemler, doğrudan bir askeri çatışmayı ertelemek ve Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin Küba'daki füze yığılmasına karşı koyma konusundaki kararlılığını göstermek amacıyla planlanmıştı. Ardından, 24 ve 25 Ekim'de, karantina bölgesine ulaşmadan kısa bir süre önce, Sovyet kargo gemilerinin çoğu (büyük ambar kapaklı ve nükleer füze taşıdığı varsayılan gemiler de dahil olmak üzere) geri dönerek Rus limanlarına doğru yöneldiler.

Ablukanın başarısına rağmen, Küba'daki Sovyet füze üslerinde çalışmaların devam etmesi ve hızla faaliyete geçmeleri nedeniyle durum hala tehlikeli olarak değerlendiriliyordu. Yürütme Komitesi, acil durum planlarını uygulamaya koyacak bir yanıtı değerlendirmeye başladı. Bu planlar, daha doğrudan askeri eylem biçimlerine doğru kademeli adımlar atmayı, muhtemelen füze üslerine hava saldırıları düzenlemeyi veya hatta Küba'yı işgal etmeyi içeriyordu. Ancak daha fazla eylemde bulunmadan önce, komite, savaşın çıkmasını önlemek için Sovyet liderlerine füzeleri derhal kaldırmaları yönünde ek uyarı mesajları (ancak resmi bir ültimatom değil) göndermeye karar verdi. Bu yeni kriz doruk noktasına ulaşırken, Kruşçev, Amerika Birleşik Devletleri'nin karşılığında bazı tavizler vermeye istekli olması durumunda Sovyetler Birliği'nin olumlu yanıt vereceğini açıkladı. Kriz nihayet 28 Ekim'de, Sovyet liderlerinin Amerika Birleşik Devletleri'nin Küba'yı işgal etmeyeceğine dair güvenceler karşılığında füzeleri kaldırmayı kabul etmesiyle çözüldü.

Grup içindeki anlaşmazlık

On üç gün süren hararetli görüşmelere dair çeşitli anlatımlardan, Yürütme Kurulu üyelerinin sürekli olarak

Güçlü bir fikir birliği baskısına rağmen, üyeler birbirleriyle aynı fikirde değillerdi. Örneğin, Sorensen'e göre, toplantıların dördüncü gününde: “Başkan sabırsız ve cesareti kırılmıştı. Başsavcı ve bana güvendiğini, grubun hızla bir araya gelmesini beklediğini, aksi takdirde alacağı her kararın daha fazla anlaşmazlık ve gecikmeyle karşılaşacağını söyledi. Yakında harekete geçmek istiyordu.” Bir sonraki toplantıda fikir birliği

sağlanamayınca, Sorensen bu toplantılardaki alışılagelmiş davranışından saparak, üyeleri “Başkan'a iyi hizmet etmediğimizi ve yeni iyileşen ülserimin de bundan pek hoşlanmadığını” söyleyerek birleşik bir yanıt vermeye zorlamaya çalıştı. Burada, grup düşüncesi eğilimlerinin hakim olduğu gruplarda sıklıkla gözlemlenen türden, grup mutabakatına yönelik güçlü bir baskı örneği görüyoruz. Ancak Yürütme Kurulu üyeleri bu baskıya direnebildiler. Bölünmüşlüklerinin yol açabileceği sabırsızlık ve ülserlere rağmen, kendilerine açık olan alternatifler hakkındaki canlı tartışmalarına devam ettiler.

Ertesi gün, çoğunluk nihayet ilk eylem planı olarak deniz ablukasında anlaştı. Bununla birlikte, grup, dokunulmazlık yanılsamasına dayalı ortak bir fikir birliğine varamadı. Aksine, çoğu üye, en iyi alternatifin bile Sovyetler Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri'nin birbirini yok edebileceği nükleer bir felaketi tetikleme gibi muazzam bir tehlikeyle dolu olduğunu düşünüyordu. Üyeler ayrıca, zaman zaman klişeleri kullanma ve uyum yönünde baskı uygulama eğilimleri gösterse de, başka herhangi bir sürekli grup düşüncesi belirtisi de göstermediler. Genel olarak, grup üyeleri, on üç günlük krizin tüm gerilim ve baskılarına rağmen, bağımsız düşünürler olarak eleştirel kaynaklarını korumada olağanüstü başarılı oldular.

Yürütme Komitesinin grup düşüncesinin kurbanı olmaktan kaçınmasını sağlayan koşullar hakkında ne öğrenebiliriz? Cevabın bir kısmı, Yürütme Komitesindeki önde gelen isimlerin çoğunun katıldığı önceki fiyaskonun travmatik etkisiyle ilgilidir. Bir buçuk yıl önce başlatılan Domuzlar Körfezi çıkarmasının aşağılayıcı başarısızlığından kaynaklanan acı hala devam ediyordu. Kennedy ekibi artık görünüşte yetkili askeri brifingler konusunda o kadar saf veya dış politika konularını aşırı basitleştirmenin tehlikelerine karşı o kadar duyarsız değildi. Ancak değişiklikler sadece her adamın bir dahaki sefere daha iyisini yapmaya karar vermesiyle ilgili değildi. Organize politika oluşturma sürecine önemli prosedürel değişiklikler getirilmişti; bu değişiklikler, politika yapıcıların kötü tasarlanmış bir planın hevesli savunucuları tarafından ortaya atılan yüzeysel argümanları eleştirmeden kabul etmelerini önlemek için hesaplanmıştı. Küba füze krizi sırasında Yürütme Komitesinin nasıl işlediğine dair incelememize devam etmeden önce, Başkan Kennedy'nin tüm kariyerinin "en büyük yenilgisi"nden sonraki aylarda Beyaz Saray'da başlatılan dönüşümleri ele almak için biraz

geriye dönmeliyiz; başlangıçtaki acı dolu sorusu, "Nasıl bu kadar aptal olabildik?" sorusunun yerini "Bir daha bu kadar aptal olmaktan nasıl kaçınabiliriz?" sorusu almıştı.

Domuzlar Körfezi'nin Mirası

Yıkıcı bir yenilgi anında, karşılıklı saygı ve grup kimliği duygusu, morali korumada önemli olumlu işlevlere sahiptir. Birbirine bağlı bir grup, felaket niteliğinde kötü bir karardan sağ çıkabilir, acı deneyiminin derslerini geç de olsa öğrenebilir ve bir dahaki sefere daha iyi kararlar verebilir. Kennedy yönetiminin Domuzlar Körfezi fiyaskosunun zorluklarıyla nasıl başa çıktığına dair gerçekler tam olarak böyle bir başarı öyküsünü yansıtıyor gibi görünüyor. Kendilerine yönelik haklı saldırılara rağmen, Başkan ve yönetimindeki kilit isimler, yıkıcı yenilgiye karşı moral bozukluğu veya etkisiz bir tepki göstermedi.

Kübalı işgalcilerin yenilgisinden sonra Kennedy'nin ilk icraatlarından biri, fiyaskonun sorumluluğunun tamamen kendisine ait olduğunu basına duyurmak oldu. Sorumluluğu görüşmelere katılan diğerlerine yükleme girişimlerine şiddetle karşı çıktı. Onunla yakından çalışanlar, dışarıdan sakin görünse de derinden rahatsız olduğunu fark ettiler. Büyük bir öz kontrolle, aptalca planı hazırlayan ve onu işe yarayacağına inandıran iki CIA şefi Richard Bissell ve Allen Dulles'e saldırmaktan kaçınmayı başardı. (Ancak istifalarını sessizce kabul etti.) Kennedy zaman zaman rahatsızlığını gösterdi, ancak bu, iç grubun üyeleri olmayan kişilere yönelikti. Örneğin, yaklaşan Küba işgali haberlerini sansürlemedikleri için gazete muhabirlerine ve editörlerine saldırdı. Ulusal güvenlik çıkarları gereği bunu yapmaları gerektiğini düşünüyordu. Kennedy'nin biyografilerini yazanlar, bu saldırının tartışmasız bir hata olduğu ve Başkan'ı basınla uzun ve uygunsuz bir çekişmeye sürüklediği konusunda hemfikir.

Hem yurt içinde hem de yurt dışında eleştirilere maruz kalırken, Kennedy ekibinin kilit üyeleri birbirlerini desteklediler ve bu karşılıklı destek, moral bozukluğuna uğramalarını önlemeye yardımcı oldu. Yapıcı adımlar atabildiler, hasarın bir kısmını onarabildiler ve Laos, Vietnam, Kongo ve Berlin'deki yeni uluslararası krizlerle başa çıkabildiler. Fiyaskodan sonraki davranışları, geçici bir yenilgi durumunda grup birliğinin olumlu

sonuçlarının iyi bir örneğini oluşturuyor; bu durum, grubun politikalarının başarısına dair iyimserliğini bozacak hiçbir şeyin olmadığı zamanlarda kötü karar alma süreçlerine yol açan olumsuz sonuçların tam tersidir.

Birbirine bağlı bir grubun liderinin karşılaştığı sorun, grup düşüncesinin yol açtığı kayıplar olmadan yüksek bağlılığın getirdiği moral kazanımlarını nasıl elde edeceğidir. Başkan Kennedy bu sorunun farkında gibi görünüyordu, ancak ne kendisi ne de çalışma arkadaşlarından hiçbiri bunu bu şekilde formüle etmedi. Fiyaskodan sonra Başkan'ın ilk icraatlarından biri, tam olarak neyin yanlış gittiğini bulmak için bir soruşturma komisyonu kurmaktı. Ardından, kısmen danışmanlarının tavsiyelerine ve kısmen de kendi sezgilerine dayanarak, Kennedy, Körfez Domuzları fiyaskosu gibi bir olayın bir daha asla yaşanmaması için ekibinin karar alma süreçlerinde bir dizi kapsamlı değişiklik yaptı. Bu değişikliklerin analizi...

Küba Füze Krizi

Değişikliklerin, bir devlet yönetiminin problem çözme verimliliğini nasıl artırabileceğini görmek için gerekli olduğu açıktır. Kennedy'nin yeniliklerinin çoğu, karar alma organına bilgi akışını kısıtlayan aşırı gizlilik gibi geleneksel bürokratik uygulamaların olağan dezavantajlarından kaçınmıştır. Başkanın prosedürel değişiklikleri ayrıca, grup düşüncesi eğilimlerinin olumsuz etkisini azaltarak bağımsız düşünmeyi teşvik eden koşulları da oluşturmuştur. Yönetimin daha sonra ulusal güvenliği etkileyebilecek hayati kararlar alması gerektiğinde, örneğin Küba füze krizi örneğinde olduğu gibi, dört önemli prosedürel değişiklik dikkatle izlenmiştir.

Katılımcıların rolüne ilişkin yeni tanımlamalar

Politika belirleme grubunun üyelerine yeni ve çok daha geniş bir rol verildi: Her katılımcının şüpheci bir "genelci" olarak işlev görmesi bekleniyordu. Bundan böyle, çeşitli hükümet departmanlarından danışmanların, öncelikle temsil ettikleri kurumun sözcüsü olarak değil, eleştirel düşünürler olarak politika tartışmalarına katılmaları gerekiyordu. Her birinin kendi uzmanlığını kanıtladığı özel yönlerle sınırlı kaldığı ve diğerlerinin kendisinden daha uzman olduğu varsayılan konular hakkında tartışmaktan kaçındığı geleneksel bürokratik yaklaşım yerine, politika sorununu bir

bütün olarak incelemekle görevlendirildiler. Dahası, Başkanın en çok güvendiği iki kişiye—kardeşi Robert Kennedy ve Theodore Sorensen (ikisi de ilk Domuz Körfezi planlama toplantılarında bulunmamıştı)—özel bir rol verildi. Entelektüel bekçiler olarak, bu iki adama, konuların çok yüzeysel bir analizinden kaynaklanan hataları önlemek için her türlü tartışma noktasını amansızca takip etmeleri söylendi. Bu rolü hevesle üstlenen Robert Kennedy, bazı çalışma arkadaşlarının gözünden düşme pahasına, keskin ve bazen kaba sorular yöneltti. Sıklıkla bilerek şeytanın avukatı rolünü üstlendi. Sorensen, hataları önleme sorumluluğunu o kadar derinden hissediyordu ki, ulusal güvenliği etkileyen yeni planlar tartışılırken olası kusurları düşünerek birçok gecesini geçirirdi.

Grup atmosferindeki değişiklikler

Hükümet politika yapıcılarının grup toplantıları tamamen farklı bir şekilde düzenlendi. Oturumların açık ve serbest tartışmalara ayrılması gerektiği yönündeki grup kuralına uygun olarak, olağan protokol kuralları askıya alındı. Gruba resmi bir gündem dayatılmadı. Karar verici çekirdek grubun erişebileceği bilgi kapsamını genişletmek için, departman sözcüleri ve dış uzmanlar görüşlerini bildirmeye davet edildi ve ardından vardıkları sonuçların gerekçeleri hakkında dikkatlice sorgulandılar. Yeni bakış açıları elde etmek amacıyla, periyodik olarak yeni danışmanlar getirildi. Ziyaretçilerin genellikle sessiz kalma eğilimini göz önünde bulundurarak,

Grup üyeleri, tartışmalar sırasında onlardan özellikle tepkilerini vermelerini istediler.

Alt grupların toplantıları

Eleştirel düşünmeyi kolaylaştırmak için özel bir mekanizma olarak, Yürütme Komitesi bazen iki alt gruba ayrılıyordu. Ayrı alt komiteler, bir politika kararı üzerinde çalışmak üzere bağımsız olarak toplanır ve daha sonra yeniden bir araya gelen grupta tartışma ve karşılıklı sorgulama için bir araya gelirdi. Beyaz Saray personeli üyeleri, geçici politika belirleme grubunun toplantılarına katılmanın yanı sıra, "Kabine Odası'ndaki büyüklerin engelleyici varlığından uzakta" Başkan ile ayrı ayrı da görüşürlerdi.

Lidersiz oturumlar

Başkan Kennedy, özellikle alternatiflerin tamamının ilk kez tartışıldığı ön aşamalarda, zaman zaman kasıtlı olarak politika belirleme grubunun toplantılarından uzak duruyordu. Yokluğunun bir nedeni, danışmanlarının bir sorunu kavramsallaştırma biçimine aşırı etki etmekten kaçınmaktı. Kardeşinin bazı oturumların liderliksiz olmasına izin verme kararlılığını güçlü bir şekilde destekleyen Robert Kennedy, “Başkan odadayken gerçek bir karşılıklı etkileşimin daha az olduğunu hissettim. Kendi görüşünü ve eğilimlerini belirterek, diğerlerinin de aynı çizgide hareket etmesine neden olma tehlikesi vardı.” yorumunu yaptı. Başkan yokken, toplantıya ya Bakan Rusk ya da Robert Kennedy başkanlık ediyordu, ancak bu iki adamın da grubu yönlendirmeye veya gruptaki en etkili ses olarak Başkanın yerini almaya çalışmamaları gerektiğinin farkında oldukları anlaşılıyordu.

Füze krizi sırasında yeni bir grup normu ortaya çıktı.

Dört yeni prosedür ve bunlarla bağlantılı liderlik uygulamalarındaki değişikliklerin büyük ölçüde bir sonucu olarak, açık fikirli sorgulama ve tartışmayı sürekli olarak teşvik eden bu uygulamalar sayesinde, Yürütme Kurulu üyeleri, grup normlarına uyumu sağlamaya yönelik tüm olağan sosyal baskılara rağmen, grup düşüncesine kapılmaktan kaçındılar. Aslında, alternatifleri değerlendirmede titiz olmaya çalışmak yeni bir norm haline geldi. Bu norm, Küba füze kriziyle ilgili ilk toplantıda oluşturuldu ve o zamandan itibaren grup üyeleri, Başkan Kennedy'nin de yaptığı gibi, zaman zaman bir fikir birliğine varılmasındaki gecikmelerden duydukları rahatsızlığı ve sabırsızlığı dile getirseler bile, erken sonuçlandırmanın tehlikesinin farkında gibi görünüyorlardı.

Başkan Kennedy, diğer birçok hükümet yetkilisi gibi, başlangıçta saldırı füzeleriyle ilgili beklenmedik haber karşısında şaşırdı ve öfkelendi.

Küba Füze Krizi

Özellikle Kruşçev'in, Rusya'nın Küba'ya sağladığı tüm silahların tamamen savunma amaçlı olduğuna dair ABD hükümetine verdiği güvencenin yalan olduğu ortaya çıktığı için Küba, Başkanla ilk gün görüşen Adlai Stevenson'ı rahatsız etti. Stevenson, Başkanın kendisine "Hızlıca bir şeyler yapmamız

gerekecek. Sanırım alternatifler ya havadan saldırıp onları yok etmek ya da silahları işlevsiz hale getirmek için başka adımlar atmak" demesiyle rahatsız oldu. Başkan ilk pozisyonunu güçlü bir şekilde ortaya koymuş olsaydı, grup üyeleri görevlerini, Başkanın tercih ettiği sınırlı cerrahi saldırılar mı yoksa Genelkurmay Başkanlarının tercih ettiği daha kapsamlı hava saldırıları mı önereceklerine karar vermek olarak algılayabilirlerdi; daha az sert veya daha az tehlikeli seçeneklerin hiçbirini fazla dikkate almazlardı. Ancak Başkan Kennedy, açılış oturumunda grubu tercih ettiği hava saldırısı eylemine odaklanmaya teşvik etmek yerine, alternatifleri değerlendirme ihtiyacını vurguladı. Mesajı "harekete geçmenin şart olduğu" yönündeydi, ancak üyelerin kendilerini "tehlikelerin ve olası tüm eylem yollarının hızlı ve yoğun bir şekilde incelenmesine" adamalarını istiyordu. O gün grup, en bariz alternatiflerin artılarını ve eksilerini incelemeye başladı. Robert Kennedy, her zamanki entelektüel gözlemci rolünü üstlenerek, gruba daha fazla alternatif eklemeleri için çağrıda bulundu: "Elbette," diye belirtti, "bombardıman etmekle hiçbir şey yapmamak arasında bir yol olmalıydı."

Başsavcının bu teşviki üzerine grup, değerlendirilecek alternatif yanıtların yelpazesini önemli ölçüde genişletti. Toplantıların ilk gününün sonunda komite en az on alternatifi ciddi olarak tartışmıştı: (1) hiçbir şey yapmamak; (2) Birleşmiş Milletler'e veya Amerikan Devletleri Örgütü'ne başvurarak Sovyetler Birliği üzerinde diplomatik baskı uygulamak ve denetim ekipleri kurmak; (3) Başkan Kennedy ve Kruşçev arasında, muhtemelen acil bir zirve konferansında, doğrudan iletişim sağlamak; (4) Castro'ya ABD'nin sert önlemleri konusunda uyarıda bulunmak ve onu Sovyetler Birliği'nden ayırmak için gizlice yaklaşmak; (5) Rus gemilerinin Küba'ya füze silahları getirmesini engellemek için deniz ablukası kurarak düşük seviyeli askeri harekât başlatmak; (6) herhangi bir can kaybına yol açmadan füze üslerini çalışmaz hale getirmek için peletlerle bombalayacak bir hava saldırısı başlatmak; (7) Kübalıların ve Sovyet personelinin füze tesisleri imha edilirken öldürülmesinden kurtulmalarını sağlamak için önceden uyarılarla sınırlı bir cerrahi hava saldırısı gerçekleştirmek; (8) önceden herhangi bir uyarı olmaksızın sınırlı bir cerrahi hava saldırısı gerçekleştirmek; (9) Küba'daki tüm askeri hedeflere karşı, henüz tespit edilmemiş füze rampalarından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki hedeflere yönelik etkili uçaksavar ateşini ve olası misillemeyi önlemek için büyük bir hava saldırısı

düzenlemek; (10) "Küba'yı Castro'dan almak" için topyekün bir işgal başlatmak.

Grup, ilk iki seçenek de dahil olmak üzere her alternatifin avantajlarını ve dezavantajlarını tartıştı; ilk iki seçenek Başkan tarafından baştan reddedilmişti. İlk gün McGeorge Bundy geleneksel bir diplomatik yaklaşımı savundu, ancak kısa süre sonra bu pozisyonundan vazgeçti ve daha sonra bir...

Hava saldırısının savunucusu olan McNamara, Başkanın zorlayıcı olmayan bir yanıtı dışlamasını da görmezden geldi ve "füze ister Küba'dan ister Sovyetler Birliği'nden fırlatılsın, füzedir" diyerek zorlayıcı bir eylemin gerekli olmadığını savundu. Ancak Nitze ve diğerleri, McNamara'yı kısa sürede Başkanın durumu zorlayıcı bir yanıt gerektiren bir durum olarak tanımlamasına ikna ettiler. Başlıca argümanları, Amerika Birleşik Devletleri'ne yakın büyük bir atom füzesi stoğuyla Sovyetler Birliği'nin nükleer saldırı başlatma kapasitesinin iki katına çıkacağı ve uyarı süresinin on beş dakikadan sadece iki veya üç dakikaya düşeceğiydi. Belki de Bundy ve McNamara'nın gruptaki diğerleri tarafından ilk pozisyonlarını terk etmeye ve liderin katı kurallarına uymaya bu kadar hızlı bir şekilde ikna edilmeleri, grup düşüncesi eğilimlerinin bir tezahürüydü. Eğer öyleyse, bu başlangıç eğilimi kısa ömürlü olmuş olmalı. İlk günden sonra tüm göstergeler, uzlaşma arayışının nispeten yokluğuna işaret ediyor. Grup üyeleri, çeşitli alternatif zorlayıcı eylemleri hararetle tartıştılar ve geleneksel protokole pek aldırmadan, özellikle de Başkan orada olmadığında, endişelerini özgürce dile getirdiler. [1] Sorensen şunları hatırladı:

Bu toplantıların en dikkat çekici yönlerinden biri, tam bir eşitlik duygusuydu... Bizler, farklı departmanları değil, Cumhurbaşkanını temsil eden on beş kişiydik. Müsteşar Yardımcıları, Müsteşarlarıyla şiddetli bir şekilde farklı görüşlere sahipti; ben, Ulusal Güvenlik Konseyi (NSC) toplantılarında hiç olmadığı kadar özgürce katılım gösterdim; ve Cumhurbaşkanının yokluğu, herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmesini teşvik etti.

Başkan toplantılara katıldığında, şüpheciliği ve Genelkurmay Başkanlarının askeri kararlarına geleneksel saygıyı göstermemesi de objektif sorgulama ve tartışma ortamına katkıda bulundu. Örneğin, Hava Kuvvetleri Genelkurmay Başkanı General Curtis Le May'in, abluka yerine büyük bir hava saldırısı yapılması gerektiğini savunurken Rusların misilleme yapmayacağına dair güvencesini kabul etmek istemedi. Başkan Kennedy'nin şüpheci cevabı şuydu: "Onlar da, biz de, bu olayların hiçbir şey yapmadan geçip gitmesine izin veremezler. Tüm açıklamalarından sonra, füzelerini etkisiz hale getirmemize, birçok Rus'u öldürmemize ve sonra hiçbir şey yapmamamıza izin veremezler." Genelkurmay Başkanlarının hava saldırısı yapılması yönündeki güçlü tavsiyelerine ilişkin daha fazla sorgulama, Başkanın ve diğerlerinin bu alternatife olan güvenini sarsan cevaplar ortaya çıkardı. Askeri uzmanlar verdikleri yanıtlarda, büyük bir hava saldırısıyla bile tüm füzelerin imha edileceğinden veya saldırı sırasında, tesisler imha edilmeden önce Amerikan şehirlerine nükleer füzelerin fırlatılmayacağından emin olamayacaklarını kabul ettiler.

Ancak General Le May, Başkan ve sivil danışmanlarına hava saldırılarının hassas olamayacağı izlenimini kasten vermiş olabilir. Kendisi ve diğer Genelkurmay Başkanları Küba'ya karşı büyük bir saldırıyı desteklemeye karar vermişlerdi. Füze krizine tek doğru çözümün bu olduğuna inanıyorlardı. Graham Allison'a göre bu durumda, bilgi

Yürütme Komitesindeki katılımcılar tarafından yapılan arama tamamlanmamıştı ve ilk hafta boyunca da öyle kaldı. Ancak ikinci haftanın başında, askeri olmayan katılımcılar sivil uzmanlardan bağımsız olarak hassas bir hava saldırısının mümkün olduğunu öğrendiler ve ardından bunu, abluka başarısız olursa değerlendirilecek seçenekler listesine eklediler.

Başkan, her oturumda Nitze, Ball ve Thompson gibi ikincil pozisyonlardaki kişileri çağırarak, onların bireysel görüşlerini almak için büyük çaba sarf etti; çünkü alt kademedeki subayların "Başkanın önünde üstlerine gönüllü olarak karşı çıkmayacaklarını ve McNamara gibi ikna edici danışmanların, daha az konuşkan kişileri istemeden susturduğunu" biliyordu. Başkan Kennedy zaman zaman Birleşmiş Milletler temsilcisi Adlai Stevenson'ı ve diğer devlet kurumlarından temsilcileri, ayrıca bir dizi seçkin dışarıdan kişiyi de davet etti: eski Dışişleri Bakanı Dean Acheson; eski Savunma

Bakanı Robert Lovett; ve eski Almanya Yüksek Komiseri John McCloy. Başkan ve gruptaki diğerleri, bu dışarıdan gelenleri, içeridekilerin izlediği aynı usul kurallarına uymaya teşvik etti: kendi bakış açılarını açıkça sunmak, zor sorular sormak ve diğerlerinin varsayımlarını savunmalarını sağlamak. Bu alışılmadık yöntem, dışarıdan gelenler arasında bir miktar şaşkınlığa yol açmış olmalı. Liderin kararlı yönlendirmesini ve güçlü bir grup konsensüsünün karşılıklı desteğini özleyen, etkilenmemiş ziyaretçilerden biri de Dean Acheson'du. O, Başkan Truman'ın başkanlık ettiği politika belirleme gruplarını karakterize eden tamamen farklı bir başkanlık liderlik tarzına alışmıştı. Acheson, "Yürütme Komitesi içindeki tartışmalar birkaç oturumdan sonra bana tekrarlayıcı, liderliksiz ve zaman kaybı gibi geldi" diye homurdandı.

Ancak, Acheson'ın grup toplantılarına ilişkin hayal kırıklığı dolu değerlendirmesinin aksine, üyeler karmaşık bir eylem planı geliştirmeyi başardılar. Riskler ve dezavantajlar üzerine yaptıkları derinlemesine tartışmalar temelinde, abluka kararlarından kaynaklanabilecek bir dizi alternatif senaryoyu ortaya koyabildiler. Bu senaryolar, politika yapıcıların Sovyet liderlerinin olası karşı hamlelerine yanıt olarak alınabilecek kademeli bir dizi daha güçlü askeri eylemi belirlemelerini sağladı. Örneğin, grup, Rusların Sovyet gemilerinin aranmasına izin vermeyi reddetmesi veya ablukayı kırmaya çalışan bir veya daha fazla Sovyet gemisinin batırılmasına misilleme olarak Amerikan gemilerine karşı denizaltı saldırısı başlatması durumunda ne yapılacağını belirten acil durum planları geliştirdi.

Neyse ki, bu vahim durumların hiçbiri ortaya çıkmadı ve tırmanmaya yol açacak adımlar atılmadı. Ancak, Rusların inatçı davranması durumunda doğaçlama yapılması gerekecek kadar belirsiz bir şekilde tanımlanmasına izin verilmek yerine, geri dönüş planlarının bu kadar büyük bir özenle hazırlanmış olması, heyecanlı yanlış değerlendirmelerden kaynaklanan kazara tırmanma olasılığını büyük ölçüde azaltmış olabilir. Nitekim, Sovyetler Birliği'nin ablukayı görmezden gelip Amerika Birleşik Devletleri Donanmasını zor durumda bırakacağı zamanlar olmuştu.

Sovyet gemileri ve denizaltılarıyla silahlı bir çatışma. Grubun prova ettiği tüm senaryoların en korkunç olanını önlemek için hassas operasyonel yönetim gerekiyordu.

Tüm dezavantajların kapsamlı bir şekilde incelenmesinin sonucunda, grubun Başkan'a verdiği tavsiyeler stratejik askeri yönergelerden çok daha fazlasını içeriyordu. Grup, ihmal edilmesi halinde abluka girişiminin başarısız olmasına neden olabilecek çeşitli siyasi, hukuki ve diplomatik sonuçların nasıl ele alınacağına dair ayrıntılı yöntemler geliştirdi. Askeri eğilimli Kongre üyelerinden gelen siyasi baskıları azaltmak için Başkan ve danışmanları, önde gelen Kongre üyeleriyle önceden bir bilgilendirme oturumu planladılar; bu Kongre üyeleri, Başkanın nükleer füzeler hakkında ilk öğrendiğinde gösterdiği öfkeli tepkiye benzer bir tepki verdiler. Daha önce Küba işgali konusunda (ve daha sonra Vietnam Savaşı sırasında da yapacağı gibi) kesin bir anti-militarist tavır sergileyen Senatör Fulbright bile, Küba füzelerini Amerikan güvenliğine yönelik eşi benzeri görülmemiş bir tehdit olarak gördüğü için, bu özel dönemde "abluka gibi zayıf bir adım yerine çok daha güçlü bir askeri eylem" çağrısında bulundu. Başkan Kennedy, Kongre üyeleriyle yaptığı son derece sıkıntılı bir görüşmede, olası askeri planların çoğunu ayrıntılı olarak açıklamak ve öfkeli Kongre üyelerine, grubun abluka çözümünde karar kılmasına yol açan muazzam riskleri hatırlatmak zorunda kaldı.

Hukuki hususlar, gruptaki bir dizi avukat tarafından titizlikle ele alındı; bu avukatlar, Dean Acheson'ın ulusal güvenliğin hayati önem taşıdığı durumlarda hukuku göz ardı etme yönündeki güçlü tavsiyesini kabul etmenin ciddi bir hata olacağını düşünüyorlardı. Yürütme Komitesi'nin bir alt komitesi, önemli zaman ve emek harcamasıyla, Amerikan Devletleri Örgütü'nden üçte iki oranında olumlu oy almayı başaran başarılı bir plan hazırladı ve bu da tüm yarım küreyi kapsayan yasal bir abluka kurulmasını sağladı. Yürütme Komitesi üyeleri, bu oy olmadan ablukanın uluslararası hukuka aykırı bir savaş eylemi olarak nitelendirilebileceğinin farkındaydılar. Bunu önlemek özellikle önemliydi çünkü Sovyet liderlerinin bu tür konularda hukuki formülasyonları ciddiye aldıkları ve ABD'nin Rus gemilerine el koyması durumunda ABD'yi korsanlıkla suçlamakta kendilerini haklı görecekleri biliniyordu.

Yürütme Komitesi üyeleri, Avrupa'nın ve dünyanın diğer bölgelerinin büyük güçlerinin desteğinin gerekli olabileceğini fark ederek, Amerika Birleşik Devletleri'nin zorlayıcı eylemlerinin diplomatik sonuçlarını uzun uzun tartıştılar. Örneğin, Türkiye, Sovyet baskısına veya hatta olası hava

saldırılarına karşı hazırlıklı olmak zorundaydı çünkü orada bulunan ABD füze üslerinin Küba'daki Sovyet tesisleriyle eşdeğer tutulması muhtemeldi. Afrika ülkeleri de bu kapsamlı plana dahil oldu çünkü komite, Rusların Batı Afrika'da uçaklarına yakıt ikmali yapabilirlerse Küba'ya atom bombası başlıkları uçurarak deniz ablukasını aşabileceklerini fark etti. Buna göre, bu alternatif rotanın gerçekleşmesini önlemek için Gine ve Senegal başkanlarıyla görüşmek üzere ABD büyükelçilerini göndermek gerekli hale geldi. Geriye dönüp bakıldığında, ayrıntılı hazırlıklardan bahsetmek gerekirse...

Grubun müzakereleri sonucunda yapılan değerlendirmeler sayesinde Robert Kennedy, kamu işleri yorumcularından herhangi bir itirazla karşılaşmadan, "önemli bir konu ya da küçük bir ayrıntı olsun, hiçbir şey gözden kaçırılmadı" şeklinde iddiada bulunabildi.

Öznel rahatsızlık

Yürütme Komitesi, ayrıntılı planlarını oluştururken önemli ölçüde öznel rahatsızlık, uykusuzluk ve uzun süreli kargaşa yaşadı. Elbette rahatsızlığın büyük bir kısmı, krizin topyekün bir termonükleer savaşa dönüşebileceği sürekli tehdidinden kaynaklanıyordu ve muhtemelen grup tartışmalarıyla da artırılmıştı. Katılımcılar, aldıkları muazzam risklerin son derece farkındaydılar; Sovyetler Birliği ile askeri bir çatışmadan kaynaklanabilecek tüm belirsizlikleri ve vahim olasılıkları defalarca kabul ettiler. Bu sefer, Beyaz Saray grubunun Domuzlar Körfezi işgalini planlarken paylaştığı güvenlik yanılsamaları, tehlikeleri küçümseyen rahatlatıcı gerekçeler, grubun veya ulusun dokunulmazlığına dair ortak efsaneler yoktu.

Tek bir yanlış adımın yıkıcı bir nükleer savaşa yol açabileceğini bilen üyelerin, gruptan duygusal destek alma ihtiyacı şüphesiz çok yüksekti, ancak çoğu zaman fikir birliğinin olmaması bu ihtiyacı engelledi ve üyeleri, başarılı bir sonuç konusunda daha fazla güven duymalarını sağlayacak birlik duygusundan mahrum bıraktı. Sorensen, krize verdiği kendi acı dolu tepkilerini canlı bir şekilde şöyle anlattı:

Beyaz Saray'daki görevim süresince hiçbir zaman gece yarısı uyanıp o akşamki görüşmeleri gözden geçirip bir eylem planı bulmaya çalışmadım.

Hiçbirimiz, önümüzdeki seçeneklerin uzun süreli tehlike veya çatışmadan başka bir şey getireceğine inanmadık.

Dean Rusk, “nükleer imha” olasılığı hakkında kasvetli bir şekilde konuştu ve Başkan Kennedy'nin Sovyet gemilerine yönelik ABD ablukasını ilan etmesinin ertesi sabahı “hala hayatta” olmasına şaşırdığını söyleyerek rahatsız edici düşünce akışını ortaya koydu. Akıl almaz şeyleri düşünme konusunda soğukkanlı, bilgisayar gibi bir kapasiteye sahip olmasıyla bilinen Robert McNamara, kişisel olarak “şimdiye kadar çalıştığım en yoğun gerilimi” yaşadığını söyledi. Ortak tehlikeye maruz kalmanın grup içinde yarattığı birlikteliğe de değinen McNamara, bunun “insanlar arasında yıllarca süren yakın ilişkilerden daha güçlü bağlar ve anlayış oluşturduğunu” belirtti.

Oturumların tüm anlatımları, tatsız tartışmalar ve rahatsız edici gerginliklerle dolu. Robert Kennedy'nin Küba füze kriziyle ilgili anıları, sürekli olarak tatsız olaylara yapılan göndermelerle noktalanıyor.

Herhangi birinin önerdiği her eylem planı üzerine yapılan hararetli tartışmaların yol açtığı çekişmeler ve gergin duygular. Örneğin:

Ve böylece tartıştık, böylece anlaşmazlığa düştük; hepsi de kendini işine adamış, zeki adamlardı; ülkelerinin ve insanlığın geleceği hakkında anlaşmazlık içindeydiler ve mücadele ediyorlardı. Bu sırada zaman yavaş yavaş tükeniyordu.

* * *

Ertesi sabah, Dışişleri Bakanlığı'ndaki toplantımızda yine sert görüş ayrılıkları yaşandı. Stres ve uykusuz geçen saatler etkisini göstermeye başlamıştı... Sabırsızlık, öfke nöbetleri gibi insan zaafları anlaşılabilir şeyler.

Ortaya çıkan tablo, bir buçuk yıl önce Küba'yı işgal planını onaylayan karar alma grubunun sergilediği sakin fikir birliği ve sınırsız güç duygusundan oldukça farklı.

Dikkatli değerlendirme: grup düşüncesinin zıt kutbu

Güçlü öznel güvensizlik ve öfke duygularının yanı sıra, Yürütme Komitesi oturumlarında alışılmadık birkaç nesnel özellik de vardı. Küba füze krizine ilişkin tüm anlatımlarda, Domuzlar Körfezi işgali hakkındaki görüşmeler sırasında görülen onay arama eğiliminin tam tersi olan, dikkatli değerlendirmenin dört özelliğine dair tutarlı göstergeler bulunmaktadır.

Karar verildikten sonra bile ciddi tehlikelerin kabul edilmesi

Küba füze krizi sırasında yapılan her toplantıda, katılımcılar düşündükleri her eylem planının son derece tehlikeli olacağını açıkça kabul ettiler. Sovyet füzelerinin, ister Küba'daki yeni tesislerden ister Sovyet denizaltılarından veya uçaklarından fırlatılsın, Amerika Birleşik Devletleri'ni felaket boyutunda yok etme tehdidi, özellikle üyeler askeri gücün artırılmasını içeren acil durum planlarını tartışırken, grubun sürekli dikkat odağıydı. Bu grup, grup düşüncesinin hakim olduğu bir grubun fikir birliğine vardığında sıklıkla ortaya çıkan o rahat güvenlik duygusuna asla ulaşamadı. Üyeler, abluka uygulamasının Küba'ya doğrudan hava saldırısı veya tam ölçekli bir işgalden çok daha az riskli olacağına karar verdikten sonra bile, Rusların Küba füze tesislerini tamamlamayı başarması durumunda ablukanın başarısız olabileceği ve Amerika Birleşik Devletleri'ni daha da savunmasız bir konuma düşürebileceği olasılığını tartışmaya devam ettiler. Riskleri dikkatle değerlendirmelerinin tetiklediği yenilenen tartışmadan, grup, gerekirse ablukanın ardından daha güçlü askeri eylemde bulunmak için yeni bir dizi acil durum planı geliştirdi. Ancak bu ek acil durum planları, her ne kadar...

Bu durum, grubun abluka kararına olan güvenini bir nebze de olsa azaltmış olsa da, "bir kez başladıktan sonra tırmanmayı durdurmanın zorluğu" konusundaki derin endişeyi ortadan kaldırmadı.

Amerika Birleşik Devletleri için potansiyel olarak zararlı olabilecek diğer sonuçlar da dikkatle incelendi. Uzun süreli bir abluka, Ruslara karşı tehditlerde bulunma ve dünya kamuoyunu kışkırtma fırsatı verecek, bu da kitlesel protestolara ve hatta bazı Latin Amerika hükümetlerinin düşüşüne yol açabilirdi. Castro, abluka devam ettiği her gün Domuz Körfezi'ndeki esirlerden birçoğunu idam ederek karşı önlemler alabilirdi. Ülkede ise, gerilimler artmaya devam ettikçe Amerikan askeri liderleri hayal kırıklığına uğrayabilir ve daha fazla askeri eylem talep edebilirlerdi. Yürütme Komitesi

üyelerinin tüm endişelerini yansıtan Başkan, önerilen eylem planının istikrarsız durumunu, isteksizce kabul etmeye karar verdiğini gruba açıklarken şu sözlerle özetledi: “İyi bir çözüm yok. Hangi planı seçersem seçeyim, planları uygulanmayanlar şanslı olanlardır; bir iki hafta içinde 'Size söylemiştim' diyebileceklerdir. Ama bu en az itiraz edilebilir olanı gibi görünüyor.”

Ablukanın yürürlüğe girdiği ilk sabah, gruba Rus gemilerinin ABD donanma gemileri tarafından kurulan önleme hattına doğru istikrarlı bir şekilde ilerlediği bildirildi. Bu, katılımcıların riskleri açıkça kabul ettikleri bir başka olaydı. Robert Kennedy'ye göre, bu oturum sırasında Başkan, "Hepimizin hissettiği tehlike ve endişe üzerimizde bir bulut gibi asılıydı" diyerek, "Rus denizaltısıyla ilk karşılaşmamızı önlemenin bir yolu yok mu - neredeyse her şey olabilir ama bu değil mi?" diye sordu. Bundan sadece birkaç dakika önce, grup Donanmadan endişe verici bir haber almıştı. Bir Sovyet denizaltısı, ABD donanma gemileri ile Donanmanın bir saatten kısa bir süre içinde ele geçirmeyi beklediği iki Rus yük gemisi arasına doğru ilerliyordu. Başkan sorusunu sorduğunda, Robert Kennedy'nin aklına endişe verici bir düşünce geldi -ve kardeşinin de aynı şeyi düşündüğünü varsaydı- bu da çok daha tedirgin edici bir soru şeklinde ortaya çıktı: "Dünya bir soykırımın eşiğinde miydi?" Kardeşinin olağanüstü bir duygusal gerilim gösterdiğini fark etti: Yüzü solgun ve bitkin görünüyordu, tüm rengi kaybolmuştu; eli ağzını kapatmak için yüzüne gitti. İki kardeş konferans masasının karşısında birbirlerine baktılar. O anda Robert Kennedy, hayatlarının en kötü kişisel felaketlerinin canlı anılarıyla tamamen meşgul olduğu için tuhaf bir kopukluk hissi yaşadı:

Birkaç saniyeliğine, sanki orada başka kimse yokmuş ve o artık Başkan değilmiş gibiydi... Anlaşılmaz bir şekilde, hastalandığı ve neredeyse öldüğü zamanı; çocuğunu kaybettiği zamanı; en büyük ağabeyimizin öldürüldüğünü öğrendiğimiz zamanı; kişisel olarak yaşadığımız zorlukları ve acıları düşündüm. Sesler monoton bir şekilde devam ediyordu, ama ben hiçbir şey duymuyor gibiydim.

Robert Kennedy'nin, kendisinin ve kardeşinin yaşadığı aşırı stres deneyimlerini canlı bir şekilde hatırladığı bu anlık kopukluk hali, şiddetli stres koşulları altında tipik bir kaygı tepkisidir.

Savaş askerlerinde ve ameliyat hastalarında, gerçek bir tehlikenin yaklaştığının farkına vardıkları anlarda benzer tepkiler sıklıkla gözlemlenmiştir.

Başkan, sık sık ciddi risklerden bahsederek ve iki ülke savaşın eşiğine geldiğinde yapılacak yanlış hesaplamaların tahammül edilemez sonuçlarını gruba hatırlatarak, zor durumda kalan bir grubun üyelerinin ciddi bir kriz sırasında liderlerinden beklediği rolü üstlenmeyeceğini açıkça ortaya koydu; bu rol, takipçilerinin şüphelerini ve endişelerini gidermeye çalışan güven verici bir otorite figürü rolüydü.

Başkan Kennedy, özel görüşmelerinde, Barbara Tuchman'ın Avrupa'nın siyasi ve askeri liderlerinin birbiri ardına inanılmaz derecede aptalca kararlar alarak I. Dünya Savaşı'na nasıl sürüklendiklerini canlı bir şekilde anlattığı "Ağustos Silahları" adlı eserini, günümüzdeki nükleer güçler için bir uyarı olarak nitelendirdi. Yürütme Komitesi'nin görüşmelerinin, "Ağustos Silahları"nın devamı olabilecek "Ekim Füzeleri" için tarihi malzeme sağlayacağını öne sürdü. Muhtemelen, devam kitabının benzer bir sonla bitmesi durumunda hiç okuyucu bulamayabileceğinin farkındaydı.

Ahlaki konuların açıkça tartışılması

Domuzlar Körfezi çıkarmasından önceki görüşmeler sırasında, Senatör Fulbright'ın konuşması ve Arthur Schlesinger'in muhtırasında dile getirilen ahlaki sorunlar hiçbir zaman ele alınmadı. Sonuç olarak, grup, komşu küçük bir devlete karşı sebepsiz bir askeri saldırıyı içeren ve hükümetin sözde inandırıcı bir örtü hikayesi oluşturmak için kamuoyuna yanlış beyanlarda bulunmasını gerektiren CIA'nın planının ortaya koyduğu tatsız etik sorunları hiçbir zaman incelemedi. Buna karşılık, Küba füze krizi sırasında, Yürütme Komitesi üyeleri, değerlendirdikleri politika alternatiflerinin ahlakiliği hakkındaki endişelerini açıkça dile getirerek, aldatıcı ve gizli eylemleri önlediler. Hem ahlaki risklere hem de askeri risklere karşı uyanık bir tutum sergilediler. Örneğin, krizin ikinci gününde George Ball, sürpriz bir saldırının Amerika Birleşik Devletleri'nin en iyi geleneklerini ihlal edeceğini ve saldırının askeri olarak başarılı olup olmamasına bakılmaksızın ulusun ahlaki duruşuna zarar vereceğini savunarak hava saldırısı seçeneğine şiddetle karşı çıktı. Gruptaki birkaç üyenin şaşkınlığına rağmen, Robert Kennedy tartışmaya devam ederek, bunun sonucunda

yaşanacak büyük miktardaki masum insan hayatına dikkat çekti. İnsanlığa saygı gösterilmesi gerektiğini vurgulayan Başsavcı, sürpriz bir hava saldırısının, Amerika'nın insani mirasını ve ideallerini feda ederek, ABD'nin yurt içinde ve yurt dışında konumunu zayıflatacağını belirtti. Bu ahlaki duruşunu, 1941'de Japonların yaptığı gibi "tersine bir Pearl Harbor" uygulamaya karşı olduğunu söyleyerek vurguladı.

Robert Kennedy'nin görüşüne Dean Acheson karşı çıktı ve Monroe Doktrini ile daha önceki resmi uyarılar temelinde, Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin her türlü aracı kullanmakta tamamen haklı olacağını savundu.

Küba füzelerinin ulusal güvenliğe yönelik tehdidini ortadan kaldırmak. Bu ahlaki meseleler ve diğer ulusların gözünde olası ABD eylemlerinin yasallığına ilişkin ilgili sorular hakkındaki tartışma, o gün ve sonraki günlerde devam etti ve grubun diğer üyeleri üzerinde belirgin etkiler yarattı. Bir noktada, Douglas Dillon gruba, başlangıçta Rusların bizi kandırdığı için hava saldırısının haklı olduğunu düşündüğünü, ancak artık bu pozisyonun ahlaki olarak haklı olmadığını düşündüğünü açıkladı. Sözlerine şöyle devam etti: "Fikrimi değiştiren şey, Bobby Kennedy'nin Amerikalılar olarak kendimize karşı dürüst olmamız gerektiği, sürpriz saldırının geleneğimizde olmadığı yönündeki argümanıydı. Açıkçası, Bobby bunları bu kadar güzel bir şekilde dile getirene kadar bu düşünceler aklıma gelmemişti."

McNamara, Başsavcının görüşünü paylaştı ve ABD hükümetinin "seçenekleri elinde tutmasını" ve böylece "olayların kontrolünü elimizde tutmasını" sağlayacak bir ilk eylem planı seçmenin uygun olduğunu ekledi. Robert Kennedy'nin grubun kararlarına katkıları hakkındaki geriye dönük yorumlarında açıkça ahlaki argümanlara değindi: "Katkısı idari olmaktan çok daha fazlasıydı... büyük bir ülkenin küçük bir ülkeye yönelik büyük bir sürpriz saldırısına karşı çıktı çünkü böyle bir saldırının insanlık dışı, geleneklerimize ve ideallerimize aykırı ve dünyanın bizi asla affetmeyeceği bir vahşet eylemi olduğuna inanıyordu."

Robert Kennedy'nin görüşmelere dair kendi anlatımına göre, ahlaki mesele, en az riskli yarı askeri eylem yolu olarak abluka konusunda fikir birliğine varılana kadar merkezi bir endişe kaynağı olarak kaldı: "İlk beş gün boyunca bu ahlaki meseleye, herhangi bir konuya ayırdığımızdan daha fazla

zaman ayırdık... Birbirimizle ve vicdanlarımızla mücadele ettik, çünkü bu hepimizi derinden rahatsız eden bir soruydu."

Yargı kararlarının bozulması

Domuzlar Körfezi işgal planını onaylayan Beyaz Saray grubunun sakin oy birliği, füze krizi sırasında Yürütme Komitesi'ni kesinlikle karakterize etmiyordu. Grup içindeki günlük çatışmalar ve çekişmeler sırasında, birçok üye hayati konularda fikirlerini değiştirdi. Örneğin, krizin üçüncü gününde, "Rusk önce güvercin, sonra şahin ve nihayetinde kararsız bir adam olarak konuştu." Birçok durumda, bireysel üyeler, gruptaki diğerlerinin askeri, siyasi veya ahlaki risklere ilişkin değerlendirmelerini dinledikten sonra pozisyonlarını tamamen değiştirdiler. Douglas Dillon'ın Robert Kennedy'nin ahlaki argümanlarını dinledikten sonra hava saldırısını desteklemekten abluka lehine fikir değiştirmesi, verilebilecek birçok örnekten sadece biridir. Bu tür fikir değişiklikleri gösterenler arasında Başkan Kennedy de vardı. McNamara ve Yürütme Komitesi'ndeki diğerlerinin argümanlarını dinledikten sonra, artık hassas bir hava saldırısını desteklemiyordu ve abluka lehine fikrini değiştirdi.

Yürütme Kurulu toplantılarına ilişkin tüm anlatımlar, grubun görüşmelerinin en belirgin özelliğinin sık sık yapılan görüşmeler olduğu konusunda hemfikirdir.

Üyelerin krizi çözmek için kabul edilebilir bir strateji belirlemeye çalışırken meydana gelen pozisyon değişiklikleri:

Abel: "Gerçek şu ki, beyin fırtınası yaptığımız hafta boyunca odadaki neredeyse her adam en az bir kez, bazıları ise birden fazla kez fikrini değiştirdi." Sorensen: "Her birimiz o hafta izlenecek en iyi yol konusunda birden fazla kez fikrimizi değiştirdik."

Schlesinger: "Yüksek sesle düşünerek, yeni argümanlar dinleyerek, yeni değerlendirmeleri ele alarak, neredeyse hepsi kendilerini bir konumdan diğerine geçerken buluyorlar."

Robert Kennedy: "Hiç kimse en başından en sonuna kadar görüşünde tutarlı değildi... Kimileri için sadece küçük değişiklikler, belki de tek bir fikrin

farklı varyasyonları söz konusuydu. Diğerleri için ise her gün sürekli görüş değişiklikleri vardı.”

Düşmana dair kalıplaşmış yargılardan uzak görüşler

Düşmanı kötü, zayıf ve aptal olarak gösteren klişeler—ki bunlar Domuz Körfezi kararının Beyaz Saray'daki görüşmeleri sırasında çokça kendini göstermişti—Yürütme Komitesi'nin açılış oturumundaki acı öfkenin ardından nadiren, hatta hiç dile getirilmedi. Çoğu üye, Kremlin'deki muhataplarını kendilerinden daha az rasyonel görmedi ve eylem seçimlerinin, büyük ölçüde Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin sözlerine ve eylemlerine bağlı olarak, uzlaşmacıdan saldırgana kadar geniş bir yelpazeden seçileceğini varsaydı. Grup üyeleri genellikle, kendilerini Sovyet liderlerinin yerine koyarak, düşmanın bir veya diğer eylem biçimine nasıl tepki vereceğini tahmin etme görevini üstlendiler. Dahası, danışılması gereken uzmanların çoğunun dışlandığı, sıkıca tutulan Domuz Körfezi görüşmelerinin aksine, füze krizi sırasındaki politika yapıcıların görüşmeleri, birçok farklı kurumdaki Kremlin uzmanlarının uzman görüşlerine büyük ölçüde dayanıyordu ve daha önceki krizlerde Rusya'nın eylemlerini doğru tahmin etme konusunda iyi bir sicile sahip olanlara öncelik verildi.

Yürütme Komitesi ilk toplantısında, Sovyet bakış açısından, Amerika kıyılarından doksan mil uzakta gizli füze üsleri inşa etmek için neden bu kadar sert ve riskli adımlar atıldığını anlamaya çalışmak için önemli bir zaman harcadı. Üyeler, Rusların sadece Sovyetler Birliği yakınlarındaki Amerikan füze üslerinin geri çekilmesi için pazarlık güçlerini artırmaya çalıştıkları gibi kötü niyetli olmayan olasılık da dahil olmak üzere çok çeşitli olası açıklamaları incelediler. Sovyet niyetlerinin tüm alternatif yorumlarını tartışmanın sonucu, Sovyet liderlerinin Küba'ya neden füze yerleştirdikleri konusunda kesin bir sonuca varılamayacağı konusunda zımni bir kabul oldu. Böylece, düşmanın tehditkar adımının ardındaki tek niyetin bizi baltalamak ve yok etmek olduğu yönündeki tipik grup düşüncesi varsayımı yerine, Yürütme Komitesi üyelerinin çoğu, Sovyet liderlerinin neyin peşinde olabileceğine dair esnek, açık uçlu bir görüş benimsedi. Bu, tırmanmayı önlemek için planlar geliştirme olasılığını ciddiye almalarını sağladı.

Güçlü Sovyet provokasyonlarının kızgınlık ve misilleme hazırlığı uyandırdığı bir dönemde bu açık uçlu görüşü sürdürmek kolay değildi. Kruşçev, Küba'ya hiçbir saldırı füzesi gönderilmediğine dair ikna edici güvenceleriyle ABD hükümetini kandırarak Başkan Kennedy'yi aptal durumuna düşürmüştü. Önemli ölçüde öfke nedeni olmasına rağmen, Başkan ve danışmanları Sovyet liderlerini temelde makul insanlar olarak görüyor ve füzelerini geri çekmeye ikna edilebileceklerini düşünüyorlardı. Sovyet liderlerinin kurnazlığını ve aldatmacasını inkar etmeden, grup, Sovyetler Birliği'nin aşırı derecede kışkırtılmadıkça savaş başlatmasının olası olmadığı varsayımını benimsedi.

Rusk ve Yürütme Komitesi'nin diğer üyeleri, Sovyet liderlerinin açıkça bir çıkış yolu olarak görebilecekleri bir yanıt seçmeleri konusunda grubu teşvik ettiler. Çoğunun hemfikir olduğu üzere, hava saldırısının sorunlarından biri, füze tesislerini ne kadar iyi hedef alırsa alsın, özellikle Rus askerlerinin yanı sıra Kübalıların da öleceği için yine de kışkırtıcı bir askeri hareket olacağıydı. Grubun deniz ablukasını herhangi bir alternatif askeri yanıttan çok daha ihtiyatlı görmesine yol açan önemli bir argüman, bu düşük seviyeli eylemin, Sovyet liderlerini "ani veya aşağılayıcı" olacak saldırgan bir eylemle karşı karşıya bırakmadan, Amerika'nın füze üslerini ortadan kaldırma konusundaki güçlü niyetinin açık bir göstergesi olarak hizmet edebileceğiydi.

Aşağılanmama teması

Başkan Kennedy'nin ilgisini çeken en önemli tema, aşağılanmadan kaçınma ilkesiydi. Yürütme Komitesi, özellikle Sovyetler Birliği'nin ablukaya propagandist kınamalar ve açık meydan okuma eylemleriyle karşılık vermesinin ardından, deniz ablukası planının nasıl uygulanacağı sorunuyla karşı karşıya kaldığında, bu ilkeyi defalarca yineledi. Yürütme Komitesi'nin çoğunluğu, Sovyetler Birliği'ni dürtüsel bir misilleme kararı almaya itebilecek ani veya şok edici herhangi bir saldırganlık eyleminden kaçınma stratejisini destekledi. Bazı Sovyet kargo gemilerinin Küba'dan sekiz yüz mil uzakta kurulan önleme hattına yaklaşırken geçici olarak durduğu haberi geldiğinde, Donanma temsilcisi bunun, gemileri denizaltı refakatçilerinin etrafında toplamak için Sovyetlerin sinsi bir hamlesi olabileceğini öne sürdü. Ancak Başkan ve Yürütme Komitesi'ndeki diğerleri, daha makul bir

açıklamanın, Sovyet hükümetinin tıpkı Amerikalılar gibi askeri bir çatışmayı ertelemeye çalıştığı olduğunu düşündüler. Donanmanın itirazlarına rağmen, Başkan, Kremlin liderlerine krizi değerlendirmek için daha fazla zaman tanımak amacıyla önleme hattını Küba'ya üç yüz mil daha yaklaştırmaya karar verdi. Bununla birlikte, ABD hükümetinin geri adım attığı izlenimini verebilecek başka bir değişiklik emri vermedi; Donanma, Karayipler'deki Sovyet denizaltılarını takip etmeye ve taciz etmeye devam ederek ablukanın uygulanmasında güçlü bir kararlılık sergiledi.

Donanmanın ilk gemiye çıkarma operasyonu, ablukanın üçüncü gününde Sovyet olmayan bir geminin, Sovyetler tarafından kiralanmış ve beklendiği gibi gemide silah bulunmayan bir Lübnan yük gemisinin gelmesine kadar kasıtlı olarak ertelendi. Robert Kennedy'ye göre bu gemi, "karantinayı uygulayacağımızı göstermek ve aynı zamanda Sovyetlere ait bir gemi olmadığı için Sovyetlerden doğrudan bir karşılık gerektirmeyen bir saldırı teşkil etmemesi" amacıyla dikkatlice seçilmişti. Bu şekilde, Dışişleri Bakanlığı İstihbarat Direktörü Roger Hilsman'ın gözlemlediği gibi, Sovyet liderlerinin sonuçları değerlendirmeleri için her adım arasında yeterli zaman tanınmıştı.

26 Ekim'de, Yürütme Komitesi yeni istihbarat raporlarından Küba füze üslerinin tam hızla tamamlandığını öğrenince gerilim arttı. Ancak aynı gün, Sovyetlerin gerçekten de aşağılayıcı olmayan bir çıkış yolu bulabilirlerse barışçıl bir çözüm istedikleri yönündeki çalışma varsayımını savunan Yürütme Komitesi üyeleri, olaylar tarafından açıkça desteklendi. Sovyetler, gayri resmi bir kanal aracılığıyla krize kabul edilebilir bir çözüm önerdi: Sovyetler Birliği saldırı füzelerini kaldıracak ve Birleşmiş Milletler denetleme ekiplerinin kaldırma işlemini doğrulamasına izin verecekti. Ruslar, ABD'nin Küba'yı işgal etmeyeceğine dair söz vermesi karşılığında Küba'ya yeniden füze yerleştirmeyeceğine söz verecekti. Bu öneriyi, Kruşçev'den uzun, duygusal ifadelerle dolu bir telgraf izledi; telgrafın özü, korkunç bir nükleer savaş riskinden kaçınmak için her iki tarafın da bir anlaşmaya varması gerektiğiydi.

Ertesi gün, Moskova Radyosu tarafından yayınlanan Kruşçev'den gelen yeni bir not, ABD için kabul edilemez tamamen yeni şartlar önerdiğinde, tatmin edici bir çözüm umutları suya düştü: Kruşçev, Küba'daki Sovyet

füzelerini Türkiye'deki ABD füzeleriyle takas etmeyi teklif etti. Daha da kötüsü, Küba'daki bir füze üssü üzerinde bir Amerikan U-2 uçağı düşürüldü ve pilot öldü. Bu açık saldırganlık eylemi, Sovyetler Birliği'nin ilk kez Küba'daki askeri birliklerine son derece etkili karadan havaya füzelerini aktif hale getirme emri verdiği açıkça ortaya çıktığı için daha da tehdit edici görünüyordu. O kritik günde Beyaz Saray'da bulunan Hilsman, "krizin en karanlık saatiydi" diyor.

Krizin bu keskin şekilde derinleşmesi ve açık savaşa doğru istikrarlı gidişat karşısında, Yürütme Komitesi üyeleri, bir başka U-2 uçağının düşürülmesi durumunda uygulanacak yeni bir askeri acil durum planı hazırladılar. Ancak yine de düşman hükümetine dair klişeleşmiş bir anlayışa geri dönme cazibesine kapılmadılar. Düşmanın yıkıcı bir eylemde ısrarcı olarak görülmesi durumunda öncelikli olacak olan askeri bir yanıta odaklanmak yerine, Sovyet mesajlarına karşılık verilebilecek saldırgan olmayan adımları dikkatlice değerlendirdiler.

Kremlin'den gelen yeni sert mesajın yarattığı gerilemeye rağmen, grup üyeleri, Amerikalıların Sovyet liderlerine askeri bir çatışmayı ve Üçüncü Dünya Savaşı'nın patlak vermesini bir şekilde önleyebileceklerini iletebildikleri takdirde bunun mümkün olabileceği varsayımında ısrar ettiler.

Küba'dan Sovyet füzelerinin çekilmesi yönündeki sınırlı ama müzakere edilemez talepleri hakkında söylediklerinde gerçekten samimiydiler. Bunun bir tehdit değil, barışa yönelik olumlu bir adım olarak nasıl iletilebileceğini kendilerine sordular. Özellikle şu soru soruldu: Amerika Birleşik Devletleri, Sovyet Dışişleri Bakanlığı'ndan gelen son resmi notayla temsil edilen, gerilimi tırmandırmayı savunan sertlik yanlılarının eline oynamak yerine, Kruşçev'in kişisel mektubuyla temsil edilen Sovyet liderliğinin uzlaşmacı eğilimlerini güçlendirmek için ne yapabilirdi? Yürütme Kurulu üyeleri Sovyet liderliğini yalnızca yok etme tehdidiyle durdurulabilecek, homojen bir entrikacı suçlular grubu olarak klişeleştirmiş olsalardı, bu tür bir soru asla gündeme getirilmezdi.

O haftanın başlarında Başkan Kennedy, "Sanırım bu hafta maaşımı hak ettiğim hafta" diye espri yapmıştı. Hafta bitmeden önce, Başsavcı da maaşını hak etmişti. 27 Ekim'deki görüşmeler sırasında Robert Kennedy,

ABD hükümetinin o gün alınan resmi mesajı yokmuş gibi görmezden gelmesi ve sadece bir önceki gün alınan kabul edilebilir barış odaklı mesaja yanıt vermesi gerektiği yönünde parlak bir öneri ortaya attı. Yürütme Komitesi'nin yorucu bir tartışmasının ardından, bu öneri grubun oy birliğiyle onaylandı ve Başkan tarafından kabul edildi. Başkanın mektubunun ifadesi, Yürütme Komitesi üyelerinin Rus liderlere karşı empatik bakış açısını açıkça yansıtıyor ve kendilerini Moskova'daki muhataplarının yerine koyma çabalarını gösteriyordu. Mektup uzlaşmacı ifadeler içeriyordu:

26 Ekim tarihli mektubunuzu büyük bir dikkatle okudum ve soruna acil bir çözüm arama isteğinizi memnuniyetle karşıladım. ... Bu düzenlemeleri tamamlayıp birkaç gün içinde dünyaya duyurmamızın önünde hiçbir engel yok. Böyle bir anlaşmanın dünya gerilimlerini hafifletme etkisi, "diğer silahlanmalar" konusunda daha genel bir düzenleme üzerinde çalışmamızı sağlayacaktır. ... Amerika Birleşik Devletleri, gerilimi azaltmak ve silahlanma yarışını durdurmakla çok ilgilenmektedir.

Ancak Başkan, Küba füzeleri kullanıma hazır hale gelmeden önce bir anlaşmaya varılması konusunda Washington'da hissedilen aciliyet duygusunu Sovyet liderlerine iletmek için yalnızca düşük baskılı bir mesaja güvenmedi. Resmi mektup, teklifin reddedilmesi durumunda herhangi bir tehdit ima etmekten özenle kaçındı. Ancak Başkan, Yürütme Komitesi'ne danışmadan, kardeşinden Sovyet büyükelçisine çok daha güçlü bir mesaj iletmesini istedi; bu mesaj, resmi mektupta kasıtlı olarak yer almayan tehditlere gönderme yapıyordu. Robert Kennedy, kendi anlatımına göre, Büyükelçi Dobrynin'e bunun bir ültimatom olmadığını, ancak "eğer bu üsleri kaldırmazlarsa, biz onları kaldıracağız... [ve] ertesi gün [bir cevap] almalıyız" dedi. Aslında bu, Alexander George'un da belirttiği gibi, klasik bir ültimatomun iki ana unsurunu içeren örtük bir ültimatomdu: talebin kabul edilmemesi durumunda ceza tehdidine atıfta bulunma ve talebe uyma için bir zaman sınırı. Yine de, bir girişim gibi görünüyor ki...

Özellikle Kruşçev'in başlangıçta önerdiği anlaşmanın kabul edilmesinden başka bir şey talep etmediği için, bu durumun saldırgan veya aşağılayıcı bir ültimatom gibi görünmesinden kaçınmak amacıyla bazı değişiklikler yapılmıştır. Dahası, Kennedy "sadece Küba'yı işgal etmeyeceğine dair şartlı

bir söz vermekle kalmadı, aynı zamanda -kardeşinin ölümünden sonraki anlatımının da açıkça ortaya koyduğu gibi- Kruşçev'e Türkiye'deki Jüpiter füzelerinin yakında kaldırılacağına dair özel bir güvence de verdi."

Başkan ve resmi mektubun taslağının hazırlandığı o son kritik toplantıda hazır bulunan diğerleri, Sovyet liderlerinin askeri bir çatışmaya doğru çok fazla ilerlemiş olabileceğini ve geri adım atamayacaklarını fark ettiler. Robert Kennedy'nin belirttiğine göre, grubun hakim duygusu "kötü bir his ve karamsarlık"tı; birçok üye, son dakika uzlaşma çabalarının şanssız olduğunu düşünüyordu. İşleri daha da kötüleştiren şey ise, Alaska'da konuşlanmış bir başka U-2 uçağının Kuzey Kutbu'ndan dönüş yolunda yanlışlıkla Sovyetler Birliği üzerinden uçtuğunu öğrenmiş olmalarıydı. Kayıp U-2 uçağını eve götürmek için Sovyet topraklarına gönderilen Amerikan savaş uçakları, aslında Sovyet hava sahasını işgal ediyordu. Bu olay, Sovyetler Birliği'ne karşı kazara yapılan önleyici bir hava saldırısını gösteren kara mizah filmi "Dr. Strangelove"a benzemesi nedeniyle "Dr. Strangelove olayı" olarak bilindi. Böylesine kritik bir zamanda meydana gelen bu olay, kolayca nükleer bir hava saldırısı olarak algılanabilirdi ve bu nedenle, Kruşçev'in daha sonra söylediği gibi, Sovyetleri "kader belirleyici bir adım" atmaya itebilirdi. Eğer ABD hükümeti krizin önceki günlerinde aşağılayıcı herhangi bir saldırgan eylemden kaçınmak için bu kadar dikkatli davranmasaydı, Sovyetler böyle vahim bir sonuca varabilirlerdi.

Yürütme Kurulunun kararları neden başarılı oldu?

Kremlin'deki adamların Amerika'nın zımni ültimatomunu neden kabul etmeye karar verdiklerini bilmiyoruz. Amerika Birleşik Devletleri hükümeti mutlaka doğru bir şey yapmış olmalı, ancak bu şeyin ne olduğunu bize bildirecek tarihsel kanıtlar henüz elimizde değil. Bir bileşen, kriz boyunca Sovyet liderlerine gönderilen uyarı mesajlarının düşük profilli ve kışkırtıcı olmayan ifadeleri olabilir. Bu, ABD'nin Sovyet liderlerini geri adım atmaya nasıl ikna ettiğini açıklamak amacıyla Ekim 1962'nin tarihi olaylarını inceleyen Hilsman'ın özellikle vurguladığı bileşenlerden biridir. Hilsman, Sovyetlerin muazzam konvansiyonel askeri gücü potansiyel olarak yıkıcı nükleer güçle birleştiren çok üstün ABD güçleriyle karşı karşıya olduklarını bildikleri öncülünden yola çıkıyor. Ancak Hilsman'a göre, ABD'nin ezici gücünü ele alma biçimi, krizin askeri bir çatışma olmadan çözülmesini

sağladı: "Düşünmesi bile hayret verici... Amerikan kara ve hava kuvvetlerinin, Sovyet kara muharebe kuvvetleri tarafından korunan ve fırlatma rampalarında bekleyen Sovyet nükleer füzelerine saldırması"

"Taktik atom silahlarıyla donatılmıştı." Hilsman, ABD hükümetinin krizi ele alış biçiminin anahtar noktalarının "esneklik ve özdenetim" olduğunu savunuyor. Bu diplomatik yaklaşım, Sovyetler Birliği'nin de "bilgelik ve itidal" ile tepki vermesini sağladı. Hilsman, bu şekilde, iki süper gücü karşılıklı yıkımın eşiğine getiren füze krizinin, on ay sonra her iki ülkenin de nükleer bombaların atmosferik testlerini yasaklayan bir anlaşmayla sonuçlanan Soğuk Savaş'ta belirgin bir gevşemeye yol açmasının paradoksunu açıklıyor.

Alexander George, Yürütme Komitesi üyelerinin çoğunluğunun, Genelkurmay Başkanlığı'ndan gelen ve acil askeri çatışma tehdidi içeren bir ültimatom gönderme yönündeki acil baskılara direndiğini; bunun yerine, "zorlayıcı diplomasi"nin karma bir stratejisini benimsediklerini, bu stratejinin "zorlayıcı tehditlerin yanı sıra pazarlık, müzakere ve uzlaşmayı da içerdiğini" belirtiyor. Başkan ve Yürütme Komitesi, düşman liderlerini alışılmış kalıplaşmış şekilde, roller tersine çevrilseydi nasıl tepki vereceklerini düşünmeden ele alsaydı, gerekli itidal muhtemelen sağlanamazdı. Bu, Robert Kennedy'nin "Küba füze krizinin son dersi, kendimizi diğer ülkenin yerine koymanın önemidir" diyerek vardığı sonuçtur.

Elbette, Kruşçev'in Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin zorlayıcı taleplerine karşılık geri adım atmak zorunda kalması bir aşağılanmaydı, ancak düşmana karşı kalıplaşmış yargılardan uzak bir bakış açısıyla hareket eden Başkan Kennedy, bunu daha da kötü göstermekten kaçınmak için adımlar attı. Krizin ardından duydukları sevinç içinde, Amerika Birleşik Devletleri hükümetindeki bazı üst düzey yetkililer, Dışişleri Bakanı Rusk'ın bir muhabire söylediği gibi, zafer kazandıklarını göstermekten kendilerini alamadılar: "Bunu haber yaparken unutmayın; göz göze geldiklerinde ilk onlar göz kırptılar." Başkan Kennedy daha sonra, Yürütme Kurulu'nun tüm üyelerinden ve diğer hükümet yetkililerinden, Amerika Birleşik Devletleri için bir zafer iddiası olarak yorumlanabilecek herhangi bir şeyi kamuoyuna açıklamaktan kaçınmalarını kesin bir dille istedi. Bundan sonraki neredeyse

tüm resmi Amerika Birleşik Devletleri hükümet açıklamaları, Kruşçev'in "kendi ülkesinin çıkarları ve insanlığın çıkarları doğrultusunda" yaptığı devlet adamlığı rolüne saygı duyduğunu ifade etti.

Sonuçlar

Yürütme Komitesi'nin görüşmelerinin temel özellikleri, grup düşüncesinin belirtilerinin tam tersi kutupta yer almaktadır. Küba füze krizinin zorlu günlerinde Yürütme Komitesi grup düşüncesine yönelik doğal eğilimlere boyun eğmiş olsaydı, sonucun ne olabileceğini kolayca tahmin edebiliriz. Komite üyelerinin krizin ilk beş gününde geliştirdiği çözüm ve sonraki sekiz gün boyunca belirli kararlar konusunda gösterdikleri kısıtlamalar, önemli ölçüde öznel sıkıntıya yol açmadan elde edilmemiştir. Başkan Kennedy ve diğerleri...

Komite üyeleri, riskleri dikkatlice değerlendirip yeniden değerlendirirken grubun istikrarlı bir fikir birliğine varamaması nedeniyle sık sık hayal kırıklığına uğradılar ve bazen de sinirlendiler. Kendi favori fikirlerinin eleştirel bir şekilde yerle bir edildiğini duymanın ve kolektif yargılarının yanlış olabileceği hatırlatılmasının verdiği yoğun sıkıntıyı yaşamak zorunda kaldılar. Bunun da ötesinde, nükleer savaşın müthiş tehdidinin farkına varmaları, hayatlarının son günleri olabileceğini anladıkları on üç gün boyunca sürekli bir gerilim yaşamalarına neden oldu. Bununla birlikte, rahatlatıcı bir güvenlik duygusu için çabalamak yerine, kendi taraflarının kazanacağına ve kötü düşmanın pes edeceğine veya sonuçlarından sonsuza dek pişman olacağına dair onları rahatlatabilecek ortak inançlar geliştirme cazibesine direndiler. Belki de nükleer savaşın açık tehdidinin büyüklüğü, Yürütme Komitesi tarafından kullanılan iyileştirilmiş karar alma prosedürleriyle birlikte, grup düşüncesini önlemede önemli bir faktördü. [3] Grup düşüncesi eğilimleri baskın hale gelmiş olsaydı, grubun çok daha militarist bir eylem biçimini seçeceği ve bunu çok daha kışkırtıcı bir şekilde uygulamaya koyacağı, belki de iki süper gücü uçurumun kenarına getireceği muhtemel görünüyor.

Yürütme Kurulu'nun, grup düşüncesi eğilimlerine kapılmaktan başarıyla kaçınan kilit üyeleri – Başkan, Başsavcı, Beyaz Saray koordinatörü, Dışişleri Bakanı, Savunma Bakanı ve diğer birçok üst düzey yetkili – on

sekiz ay önce Domuzlar Körfezi işgalini planlarken grup düşüncesinin tüm belirtilerini gösteren grubun çekirdeğini oluşturan aynı kişilerdi. Domuzlar Körfezi kararında yer almayan Yürütme Kurulu üyeleri, yerlerini aldıkları kişilerden zeka, deneyim, bakış açısı ve kişilik açısından çok az farklılık gösteriyordu. Bu, grup düşüncesinin sadece bir grubun sabit bir özelliği meselesi olmadığını, aynı zamanda grup içinde baskın olan kişilik tipleriyle de ilgili olmadığını ima eder. Aynı komite üyeleri bir karar alırken grup düşüncesi eğilimleri gösterirken, başka bir zaman göstermiyorsa, belirleyici faktörler, grubun üyelerini oluşturan bireylerin sabit özelliklerinde değil, müzakerelerinin koşullarında yatmaktadır. Bu nedenle, belirleyici faktörler, değiştirilebilen ve yeni ve daha verimli normlara yol açabilen değişkenler gibi görünmektedir.

7

Marshall Planının Oluşturulması

Savaş sonrası ekonomik kriz

1947 yılı boyunca, Truman yönetimi içindeki birkaç kararlı grup, yüzyılın en ciddi krizlerinden biriyle, savaşın harap ettiği Avrupa'nın tamamen ekonomik çöküş tehdidiyle karşı karşıya kaldı. Bu çabalar, Avrupa'nın toparlanmasına yardımcı olmak için Amerikan fonlarını sağlamayı amaçlayan kapsamlı ve ayrıntılı bir program olan Marshall Planı'nda doruğa ulaştı. Bu plan, savaş sonrası Avrupa'nın ekonomik sıkıntısına yapıcı bir çözüm bulunması için yönetimi teşvik eden General George C. Marshall'ın başkanlığındaki Dışişleri Bakanlığı'nda geliştirildi.

Tarihçiler, Marshall Planı'nın başarısının, son derece dikkatli bir şekilde tasarlanıp uygulanmasından kaynaklandığı konusunda oldukça hemfikir görünüyorlar. Plan, krizin daha da kötüleşmesini önlemekle kalmadı, aynı zamanda İngiltere, Fransa, İtalya, Batı Almanya ve diğer Batı güçlerinin fabrikalarını yeniden inşa etmelerini, doğal kaynaklarını yeniden geliştirmelerini ve ekonomik yaşamlarının diğer gerilemiş yönlerini iyileştirmelerini sağladı. Marshall Planı'nın olağanüstü kalitesine dair belki de en etkileyici kanıt, modern tarihin şekillenmesinde aktif rol alan ve büyük bir gücün başka bir ulusa yardım sağlamak için verdiği özverili gerekçelerin, kirli niyetlerin bir örtüsü olma olasılığının son derece farkında olan Winston Churchill'den geldi. Churchill'in değerlendirmesine göre, Marshall Planı "tarihteki en temiz eylem"di.

Soğuk Savaş yıllarında Amerika Birleşik Devletleri dış politikasının kirli ekonomik motivasyonlarını (uluslararası pazarlara erişimi sürdürme, kapitalizmi devirebilecek ulusal devrimleri önleme ve Sovyet ikili ticaret anlaşmalarına müdahale etme) vurgulayan bazı "revizyonist" tarihçiler bile, Marshall Planı'ndaki güçlü fedakarlık unsurunu kabul etmektedir. Örneğin William A. Williams, "Marshall Planı'nın Amerika'nın Batı Avrupa halklarına yardım etme konusundaki cömert arzusunu temsil ettiğinden ve bu bölgenin toparlanmasında hayati bir rol oynadığından şüphe duyulamaz" diye belirtiyor. Ayrıca, Avrupa'daki çok sayıda erkek, kadın ve çocuk için

"kelimenin tam anlamıyla yaşam ve ölüm arasındaki farkı yarattığını" ekliyor.

Birbiri ardına gelen politika planlama grupları

Soğuk Savaş dönemindeki diğer birçok dış politika kararı gibi, Avrupa'nın toparlanmasına yardımcı olma planı da, Avrupa'nın Komünist egemenliğine girmesi gibi görünüşte çok büyük bir tehditle karşı karşıya kalınan, giderek yoğunlaşan bir kriz döneminde geliştirildi. Ancak Truman yönetiminin planı oluşturmak için kullandığı yöntemler, politika ayrıntılarının tek bir üst düzey yetkili grubu tarafından, farklı ancak iyi bilgilendirilmiş bir bakış açısı sunabilecek diğer hükümet yetkililerinden neredeyse tamamen izole bir şekilde belirlendiği, grup düşüncesinin hakim olduğu kararlarda kullanılan yöntemlerden birkaç temel yönden farklıydı. Buna karşılık, Marshall Planı, hükümetin birçok farklı düzeyinden çok sayıda bireyin yeteneklerinden yararlanan, en az altı nispeten bağımsız politika planlamacı grubunun çalışmasından evrimleşti.

Dışişleri Bakanlığı'nda, Bakan Marshall'ın önderliğinde, Avrupa'daki savaş sonrası ekonomik krizin ortaya çıkardığı sorunlarla başa çıkmak için üç komite kuruldu:

1. Mart 1947'de, yardıma ihtiyaç duyan tüm yabancı hükümetlere yardım ulaştırmanın getireceği sorunları incelemek üzere özel bir komite atandı.

2. George Kennan başkanlığında Nisan 1947'de kurulan bir Politika Planlama Ekibi, uzun vadeli planların genel hatlarını hazırladı.

3. Mayıs 1947'nin sonlarında, Kennan komitesinin raporunu ve Dışişleri Bakan Yardımcısı William Clayton tarafından bağımsız olarak hazırlanan bir muhtırayı değerlendirmek üzere Dışişleri Bakanlığı'nda üst düzey yetkililerden oluşan bir grup toplandı.

5 Haziran 1947'de, Bakan Marshall, Harvard Üniversitesi'nde yaptığı bir konuşmada yeni planı kamuoyuna açıkladı. İki hafta sonra, Başkan Truman, Avrupa'nın toparlanma planının ayrıntılarını belirlemek üzere üç danışma komitesi atadığını duyurdu. Averell Harriman başkanlığındaki bu üç

komiteden biri, pratik bir program olarak uygulanabilecek tam bir dizi özel politika formüle etme sorumluluğunu üstlendi. Harriman Komitesi'nin tavsiyeleri, diğer komiteler ve çeşitli hükümet kurumları tarafından hazırlanan iç ekonomi ve diğer ilgili konular hakkındaki raporlarla birlikte, kabine üyeleri ve diğer üst düzey yetkililerin Başkan ile yaptığı toplantılarda görüşülüp onaylandı. Son olarak, üzerinde anlaşmaya varılan politikalar, Kongre'nin onayına sunulan kapsamlı bir plana dönüştürüldü.

Kennan'ın komitesinin görevi

1947 kışı boyunca, Bakan Marshall dost ülkelerin liderlerinden, diplomatlardan ve dışişleri bakanlarından acil uyarılar alıyordu.

Fuar uzmanlarına göre: Avrupa, vahim ekonomik sıkıntılar içindeydi ve Polonya ile Baltık ülkelerinin birçoğunu zaten ele geçirmiş olan yayılmacı Sovyetler Birliği, iç Komünist hareketlerin de yardımıyla saldırıya geçmiş gibi görünüyordu. Amerikan politika yapıcıları, askeri savunma için neredeyse hiç kaynak kalmadığı için, Avrupa'nın Komünist olmayan ülkelerinin Sovyetler Birliği'nin yörüngesine girebileceğinden giderek daha fazla endişe duymaya başladılar.

Mart 1947'de Başkan Truman, "silahlı azınlıklar veya dış baskılar tarafından boyunduruk altına alınmaya çalışan özgür halkları desteklemek" amacıyla kapsamlı yeni bir doktrin adı altında Yunanistan ve Türkiye'ye büyük miktarda mali yardım verileceğini duyurdu. Bu yeni Truman Doktrini, Amerika Birleşik Devletleri hükümetini Batı Avrupa'nın siyasi, ekonomik ve askeri sorunlarının çözümünde aktif bir rol almaya mecbur etti; birçok eleştirmene göre bu rol çok fazla aktifti. [1] Her halükarda, Dışişleri Bakanlığı personeli kısa süre sonra, çökmekte olan Avrupa ekonomilerinin ciddi sorunlarının, Yunanistan ve Türkiye ile ilgili alınan geçici önlemlerle çözülemeyeceğini, daha kapsamlı ve yaratıcı bir çözümün gerekli olduğunu fark etti. Marshall Planı'nın geliştirildiği on beş haftalık entelektüel hareketliliğe katılan Joseph M. Jones, bu haftaları, genellikle oldukça kasvetli olan Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanlığı tarihinin eşsiz bir şekilde canlı bir dönemi olarak tanımlamıştır:

Truman Doktrini kararı, Dışişleri Bakanlığı personelinin yaratıcı çabalarını ilk kez ortaya çıkardı... Fikirler fışkırırken duygular yüzeye yakın bir şekilde titriyordu. Sorumlu liderler atılımı gerçekleştirdi; ancak Truman Doktrini'nin açtığı gedikten geçerek Marshall Planı'na geçişte çok önemli ölçüde sorumluluk üstlenen Dışişleri Bakanlığı personeliydi.

Dışişleri Bakanlığı'ndaki etkili liderler—Dean Acheson, William Clayton, Charles Bohlen, George Kennan ve Bakan Marshall—yaklaşan açlık ve huzursuzluk kışının, "barış zamanında ulusun karşı karşıya kaldığı en zorlayıcı dünya durumu" olduğunu fark ettiler. Avrupa'nın tüm büyük şehirlerinde milyonlarca insan açlıktan ölüyordu. İmparatorluğu çökmekte olan Britanya, Avrupa ekonomisinin istikrar sağlayıcısı rolünden giderek uzaklaşacaktı. Fransa'da gıda üretimi endişe verici derecede düşüktü ve iyileşme görünmüyordu. Fransa, İtalya ve Almanya'daki çoğu insanın yaşam standardı yakında asgari düzeyin altına düşecek ve şüphesiz siyasi bir çözülmeye yol açacak, bu da hem Amerika Birleşik Devletleri ekonomisi hem de tüm Avrupa üzerinde felaket etkiler yaratacaktı. Bu kadar vahim bir teşhisle, Dışişleri Bakanlığı'ndaki yetkililer, geçici, parça parça tedavilerin artık yeterli olmayacağını; bir şekilde köklü bir çözüm bulunması gerektiğini anladılar.

Avrupa'nın sıkıntılarını hafifletmek için Sovyetler Birliği'nden işbirliği alma girişiminin başarısızlıkla sonuçlanmasının ardından Marshall, 28 Nisan 1947'de bir radyo konuşmasında, Avrupa'nın ekonomik olarak o kadar sıkıntıda olduğunu ve artık harekete geçmenin geciktirilemeyeceğini duyurdu. "Doktorlar karar verirken hasta batıyor," dedi. Marshall, George Kennan'dan Avrupa'nın ekonomik toparlanması için iki haftalık acil bir programın başına geçmesini istedi. Kennan'ın görevi, bu programı hayata geçirmekti.

Kendi seçtiği bir politika planlama ekibiyle, ayrıntılı ve bütünleşik bir politika önerileri seti sunmakla görevlendirildi. Kennan'a göre, grubunun görevi, "Avrupa'nın toparlanmasının tüm karmaşıklığını gözden geçirmek, asla affedilmeyeceğimiz çeşitli dış danışmanlık kaynaklarından yararlanmak ve Avrupa için ne yapılması gerektiği konusunda Bakan'a öneriler sunmaktı." Marshall, Kennan'a zamanın daraldığını ve Dışişleri

Bakanlığı'nın Kongre'nin "başımı dövmesini" beklemeden inisiyatif almasını istediğini söyledi.

Önemsiz şeylerden kaçınmak

Marshall, Kennan'a komitenin çalışmaları için sadece iki kelimelik bir tavsiye verdi: "Önemsiz ayrıntılardan kaçının." Kennan, hükümet dışından seçkin yetkililerden oluşan bir kadro kurmak için ne zamanı ne de isteği olduğunu düşündüğünden, seçimini Dışişleri Bakanlığı ile sınırladı. Seçtiği kişiler, "entelektüel olarak sağlam temellere sahip, bakanlığı yeterince iyi tanıyan ve bu kurumun alt kademelerinin her zaman barındırdığı (ne kadar az veya yetersiz kullanılsa da) bilgelik ve uzmanlıktan birçok noktada yararlanabilen" kişilerdi.

Politika Planlama Ekibi olarak bilinen altı kişilik grup, bir ekonomist (Jacques Reinstein), düzenli ordudan bir albay (Charles H. Bonesteel, III), bir Dışişleri görevlisi (Ware Adams) ve Dışişleri Bakanlığı'ndan iki deneyimli yetkiliden (Joseph E. Johnson ve Carleton Savage) oluşuyordu. Üyeler bazen günde üç kereden fazla toplanıyordu. Bazı günler ayrı ayrı çalışıyor, sadece bağımsız bulgularını birleştirmek için bir araya geliyorlardı. Sıklıkla hükümet genelindeki uzmanlara danışıyor ve birbirleriyle çok sayıda gayri resmi görüşme yapıyorlardı. Üç hafta boyunca gece gündüz çalışan (son teslim tarihinin bir hafta uzatılmasını istemek zorunda kaldılar), Kennan'ın planlama ekibi birçok alternatifi değerlendirdi, tartıştı ve Avrupa'nın ekonomik yeniden yapılanması için önerilen planda somutlaşan bir dizi karar aldı; bu plan, planlama ekibinin Bakan Marshall'a sunduğu raporda özetlenmiştir:

Birçok konuda başkalarına minnettar kaldık, ancak nihayetinde onların değerine dair kendi görüşümüzü oluşturmak zorunda kaldık. Başlıca katkılarımız şunlardan oluşuyordu:

> a. Avrupalıların bir program hazırlama konusunda inisiyatifi kendilerinin alması ve programın şartlarından sorumlu olmaları gerektiği ilkesini oluşturmak;
>
> b. teklifin tüm Avrupa'ya yapılması gerektiği konusundaki ısrarımızda; yani Avrupa kıtasını bölecek biri varsa, bunun Rusların vereceği yanıt

olması gerektiği, bizim teklifimizle değil; ve

c) Alman ekonomisinin rehabilitasyonuna verilen belirleyici önem ve Alman toparlanması kavramının, Avrupa'nın genel toparlanmasının hayati bir bileşeni olarak benimsenmesi.



George Kennan'ın (solda oturan) başkanlığındaki Politika Planlama Ekibi toplantısında, üyeler Marshall Planı'nın planlanması ve formüle edilmesi sırasında danışılan dış uzmanlardan birini dinliyor.

Marshall Planı'nın ortaya çıkışında Planlama Personelinin rolüne ilişkin herhangi bir değerlendirme, bu üç özelliğe atfedilen göreceli öneme dayanmak zorunda kalacaktır. [2]

Grubun raporu, genellikle yönetim, Kongre ve Amerikan kamuoyu tarafından desteklenmesi beklenen bir eylem planına yönelen geleneksel Dışişleri Bakanlığı düşünce tarzından belirgin bir şekilde sapmıştı. Bu grubun kapsamlı, uzun vadeli planı, yardım talebinde bile bulunmamış ve

muhtemelen bulunmayacak ülkelere milyarlarca dolar aktarılmasını öngörüyordu. Dahası, plan, her bir ulustan ayrı ayrı yardım talebinde bulunmak yerine, Avrupalıların kendilerinin koordineli bir kurtarma programı hazırlama girişiminde bulunmalarını öneriyordu. Dolayısıyla, plan, Avrupa liderleri arasında ortak sorunlarına ayrıntılı çözümler üretme konusunda temel bir sorumluluk duygusu oluşturacak bir Avrupa birliği hareketine ivme kazandırmayı amaçlıyordu.

Grup, Kongre içinde güçlü siyasi muhalefeti harekete geçirme ve kamuoyunun sesli kesimlerinden kınama alma riskini göze almaktan çekinmedi. Plan, vergi mükelleflerine muazzam bir maliyete mal olacaktı ve komünizme eğilimli ülkelerin Amerikan cömertliğinden faydalanmayacağına dair hiçbir garanti yoktu. Kennan'ın grubunun raporu, klişe milliyetçi söylemlerden arınmış olarak, yeni bir dış politika için destek toplamak amacıyla alışılmış şekilde kullanılan popüler anti-komünist sloganlardan hiçbirini sunmadı. Analizinde, planlama ekibi, Avrupa'nın zorluklarının kökeninde komünist işbirliğini gösteren alışılagelmiş klişelere başvurmadı veya önerilen planın muazzam maliyetini 'Sovyet komünist yayılmasını engellemek' için gerekli olarak gerekçelendirmedi. Raporda krizin sorumluluğu, “Savaşın Avrupa'nın ekonomik, siyasi ve sosyal yapısı üzerindeki yıkıcı etkisi” ve bunun sonucunda ortaya çıkan “fiziksel altyapı ve canlılığın tükenmesi”ne yüklenmiştir. Kennan'ın grubu, Avrupa'nın sıkıntısının temel ekonomik nedenleri ile Sovyetler Birliği'nin bu sıkıntıyı istismar etme girişimleri arasında dikkatli bir ayrım yapmıştır. Planlama ekibi, sürekli ekonomik zorluklar ve devam eden açlık tehdidi nedeniyle, Avrupa'nın etkilenen ülkelerindeki insanların Komünist hareketin sunduğu vaatlere güçlü bir şekilde yanıt vereceğinin farkındaydı. Bakan Marshall, kamuoyuna yaptığı açıklamada bu kalıplaşmış olmayan bakış açısını yinelemiştir. Politikanın, “herhangi bir ülkeye veya doktrine karşı değil, açlığa, yoksulluğa, umutsuzluğa ve kaosa karşı” yöneltildiğini iddia etmiştir.

Kennan'ın grubunda—Küba füze kriziyle ilgilenen Beyaz Saray grubunda olduğu gibi—Sovyetler Birliği ve uydu devletlerinin ele alınan çeşitli alternatiflere nasıl tepki vereceklerine dair gerçekçi değerlendirmeler yapıldı. Üyeler, sloganvari ön yargılara dayanarak, Komünist bloktaki tüm ülkelerin aynı şekilde davranacağını ve Avrupa halkına yardım etme

çabalarını düşüncesizce sabote edeceğini varsaymadılar. Amerikan politikacılarının alışılagelmiş önyargılarıyla düşünmeye alışmış birçok içeriden kişi için şaşırtıcı olan, Komünist rejimlere sahip olanlar da dahil olmak üzere tüm Avrupa ülkelerine kurtarma programına tam olarak katılmaları için uzatılan açık uçlu davetti.



Savaş sonrası Almanya'dan bir sahne, Marshall Planı'nın uygulanmasının arifesi olan 1947 yılına gelindiğinde, savaşın ve sonrasında yaşananların Avrupa'nın ekonomik ve sosyal yapısında yarattığı yıkım ve dağılmanın boyutunu göstermektedir.

Eleştirel değerlendirmenin “ızdırabı”

Önerilen plan, önemli insan kayıpları ve psikolojik stres olmadan olgunlaşmadı; bu durum zaman zaman politika planlama grubunun bağlarını neredeyse kopma noktasına getirdi. Kennan'ın bize bildirdiğine

göre, grup üyeleri üç haftalık sürekli "ter içinde" oldukları süre boyunca sert ve "tartışmada güçlü"ydüler. Eleştirel düşünür rollerini çok ciddiye aldılar ve birbirlerini, en sevdikleri fikirlerin keskin eleştirilere maruz kalmasına ve bazen paramparça edilmesine katlanmak zorunda kalmanın utanç ve aşağılanmalarından esirgemedi.

Kennan, "Marshall Planı'nın formüle edilmesinden önce yaşanan hükümet içi tartışmaların" sentetik bir örneğini vererek bize neler olup bittiğine dair bir fikir veriyor.

Şöyle diyorsunuz: "Bu kadar zor olmamalı. Neden bu insanlara ekonomik hayatlarını yeniden yapılandırmak için bir plan hazırlamalarını ve bize sunmalarını söylemiyoruz, biz de destekleyip destekleyemeyeceğimize bakalım?"

İşte her şey böyle başlıyor. Biri diyor ki: "Bu iyi değil. Plan yapacak kadar enerjileri yok. Biz onlar için yapmalıyız."

Başka biri şöyle diyor: "Bir plan hazırlasalar bile, bunu uygulamaya koyacak iç ekonomik disipline sahip olmazlardı. Komünistler bunu engellerdi."

Başka biri de şöyle diyor: "Bunu engelleyecek olanlar Komünistler değil, yerel iş çevreleridir."

Sonra biri şöyle diyor: "Belki de ihtiyacımız olan şey bir plan değil. Belki de geçmişte onlara yeterince şey vermedik. Eğer onlara daha fazlasını verirsek, her şey yoluna girecektir."

Bir diğeri ise şöyle diyor: "Bu muhtemelen doğru, ama paranın nasıl harcanacağını bulmamız gerekiyor. Kongre daha fazla parayı gereksiz yere harcamayacak."

Sonra biri şöyle diyor: "Doğru; bir programa ihtiyacımız var. Parayla ne yapılacağını bulmalı ve bu sefer işin tamamını yapacağından emin olmalıyız."

Buna karşılık bir başkası şöyle cevap veriyor: "Ah, evet, ama bu programı tamamen kendi başımıza hazırlamaya kalkışmamız bir hata olurdu. Komünistler buna sadece laf atar, Avrupa hükümetleri de sorumluluktan kaçınır."

Sonra biri şöyle diyor: "Kesinlikle doğru. Bizim yapmamız gereken şey, bu Avrupalılara bir plan hazırlayıp bize sunmalarını söylemek ve biz de bunu destekleyip destekleyemeyeceğimize karar vermektir."

Sonra da soruyorsunuz: "Bunu daha önce biri söylememiş miydi?" Ve yine başlıyoruz.

Grup lideri olarak Kennan, üyelere açık fikirli, özgür ve kısıtlamasız tartışmanın tam olarak yapmaları gereken şey olduğunu oldukça açık bir şekilde belirtmiş gibi görünüyor. Herkes, faydalı bir öneri içerebilecek herhangi bir fikri ifade etmeye ve tüm dezavantajların yanı sıra olumlu sonuçları da açıklamaya teşvik edildi. Grubun temel normlarından biri de, herkesin kendi görüşlerini dikkate almasıydı.

"Herkesin fikri"nden kapsamlı eleştiriye kadar. Üyeler bu normu Kennan'ın kendi görünüşte parlak önerilerine de uyguladılar; bu önerilerden bazılarını grubun görüşmelerinden önceki aylarda özenle geliştirmişti:

"Beni şahsen zorlukların üstesinden getirdiler, kafamdaki bir sürü klişeyi ve aşırı basitleştirmeyi silip süpürdüler, beni hiçbir karmaşıklıktan mahrum bırakmadılar."

Kennan, anılarında geriye dönüp baktığında bunun son derece acı verici bir grup deneyimi olduğunu belirtiyor. Üyelerin, kendisini "daha önce hiç yaşamadığı kadar yoğun bir entelektüel ıstıraba sürüklediklerini" söylüyor. Belirli bir örnek veriyor: "O kıllı günlerde ve gecelerde küçük grubumuzdaki tartışmalar o kadar ciddi ve yoğundu ki, bir keresinde, akşam geç saatlerde, kendimi toparlamak için odadan çıkıp ağlayarak tüm binayı dolaştığımı hatırlıyorum." Burada, fiyaskolara yol açan, grup düşüncesinin hakim olduğu, dostane ve tartışmasız oturumlardan tamamen farklı bir sosyal atmosferle karşılaşıyoruz.

Daha fazla grup, daha fazla zorluk

Kennan'ın çilesi, politika planlama grubunun eleştirel incelemesi ve bitmek bilmeyen tartışmalarıyla sınırlı kalmadı. Grup görevini tamamlayıp raporu sunduğunda, kendini başka bir sert mizaçlı grubun üyesi olarak buldu. Bu, Bakan Marshall başkanlığındaki geçici bir inceleme kuruluydu. Kurulda Dean Acheson, Charles Bohlen, Will Clayton ve Benjamin Cohen gibi Dışişleri Bakanlığı'nın kıdemli yetkilileri yer alıyordu. Kritik toplantılarından önce, üyelerden Kennan'ın raporunu ve Will Clayton tarafından bağımsız olarak hazırlanan aynı konu hakkındaki bir muhtırayı incelemeleri istendi.

Toplantıda, Sekreter Marshall grup üyelerinden açık ve dürüst değerlendirmelerini istedi ancak kendi görüşlerini dile getirmekten kaçındı. İnceleme kurulu üyeleri belirli eleştirilerde bulundular ve potansiyel olarak olumsuz sonuçlardan bazılarının önlenip önlenemeyeceği konusunda şüphelerini dile getirdiler. Kennan, politika planlama grubundaki kapsamlı tartışmaların ardından eleştirel değerlendiricilerin ortaya attığı sorulara şüphesiz iyi hazırlanmıştı. İnceleme kurulu, sonuç olarak onun tüm ana önerilerini kabul etti.

Sekreter Marshall, Kennan'ın grubunun hazırladığı planın temel unsurlarını ve Clayton'ın muhtırasındaki bazı öneri ve formülasyonları 1947 Harvard mezuniyet törenindeki konuşmasına dahil etti. Bu konuşma, Kennan'ın raporundan birkaç önemli pasajı kelimesi kelimesine içeriyordu. Sekreter Marshall, inceleme kurulunun toplantısı sırasında veya sonrasında kendi görüşlerini dile getirmediği için, Kennan, 6 Haziran 1947 sabahı gazetesinde Harvard konuşmasının bir özetini okuduğunda, Sekreterin olumlu kararını gerçek bir şaşkınlıkla öğrendi.

Yaklaşık iki hafta sonra Başkan Truman, Ticaret Bakanı Averell Harriman başkanlığında bir Dış Yardım Komitesi atadı.

Harriman Komitesi, sanayi firmaları, bankalar, sendikalar, tarım örgütleri ve eğitim kurumlarının önde gelen yöneticilerinden oluşan on dokuz üyeli bir danışma grubuydu. Atandığı sırada, Başkan Truman ve danışmanları, biri İçişleri Bakanı Julius A. Krug başkanlığında, diğeri Ekonomik Konsey Başkanı Edwin G. Nourse başkanlığında olmak üzere iki bağımsız ek komite kurulmasını kararlaştırdılar. Krug'un komitesi, Amerika Birleşik Devletleri'nin ekonomik yardım sağlama kaynaklarını ve fiziksel

kapasitesini bağımsız olarak inceleyecekti. Nourse'un grubu ise dış yardım planının Amerika'nın iç üretimi, tüketimi ve fiyatları üzerindeki ekonomik etkilerini inceleyecekti. Bu iki grubun sonuçları Harriman'ın komitesi tarafından gözden geçirilecek ve uzlaştırılacaktı. Harriman'ın komitesi tarafından hazırlanacak olan nihai rapor, böylece farklı ve bazen çatışan çıkarların kapsamlı bir incelemesi olacak ve Kongre'den beklenen başlıca muhalefet biçimlerini dikkate alacaktı.

Harriman Komitesi içindeki farklı ekonomik politikaların savunucuları arasında en başından beri açık görüş ayrılıkları vardı. Birçok konuda, özellikle de Amerikan ekonomisinin Dışişleri Bakanlığı'nın planında öngörülen türden büyük bir yardım programını destekleyip destekleyemeyeceği gibi hassas bir konuda farklılıklar ortaya çıktı. Komite personelinden birine göre, en büyük tartışma, Amerika'nın ham çelik kaynaklarının ne ölçüde kullanıma sunulabileceği üzerineydi. Bu "şiddetli tartışmaların" potasında, komite sonunda bir uzlaşmaya vardı ve Dışişleri Bakanlığı'nın planının temel yeniliklerini korurken, Avrupa'daki ekonomik engellerin azaltılması ihtiyacına ilişkin ek noktalar ve planın uygulanmasına yönelik bir dizi yol gösterici ilke sunan özel tavsiyeler oluşturdu.

Jones'a göre bu temel hazırlık, iflasın eşiğinde olan ülkelerin hayati ihtiyaçlarını karşılayacak kadar hızlı bir şekilde tüm operasyonun başlatılmasını sağladı. Jones, Harriman Komitesi'nin, diğer hükümet yetkilileri tarafından eş zamanlı olarak yürütülen kapsamlı planlamanın yardımıyla, "Marshall Planı'nın sağlam bir girişim olarak başlatılmasının mümkün olmadığı sağlam bir hazırlık çalışması bütünü" ürettiği sonucuna varıyor.

Uyumsuz bir komitenin sevinçleri ve üzüntüleri

Bir komitenin üyeleri farklı uzmanlık alanlarını ve farklı siyasi grupları temsil ettiğinde, grubun tartışmalı konularla doğrudan yüzleşme ve fikir birliğine varmadan önce bunları tartışma olasılığı artar. Bu yerleşik karşıtlık özelliği, Amerika Birleşik Devletleri ekonomisi içindeki çatışan çıkarların temsilcilerinden oluşan on dokuz kişilik Harriman Komitesi'nin kesinlikle öne çıkan bir özelliğiydi.

Bununla birlikte, uyumsuz komitelerin de kendi sorunları vardır ve bu sorunlar, grup düşüncesine kapılan uyumlu gruplarda ortaya çıkanlar kadar ciddi karar alma hatalarına yol açar. Genellikle, farklı hedeflere sahip büyük bir insan grubunun fikir birliğine varmasının tek yolu, güçlü bir liderin (veya güçlü bir azınlık grubunun) taleplerine yüzeysel bir uyuma yol açan güçlü siyasi baskılardır. Uyumsuz bir grupta, memnuniyetsiz üyeler, siyasi veya ekonomik misillemelerden korkarak, liderin önerilerine kasten katılıyor gibi davranabilir ve itirazlarını kasten gizleyebilirler. Bu tür kasıtlı uyum, yanıltıcı inançların gerçek paylaşımını içeren grup düşüncesiyle aynı şey değildir. Grup düşüncesi eğilimlerinin hakim olduğu uyumlu bir grubun üyeleri, grubun normlarına ne ölçüde uyduklarının farkında olmazlar.

Harriman Komitesi gibi uyumsuz bir grup, yoğun tartışmalara girip hızlı bir uzlaşmaya varma baskısından kaçındığında, başka bir riskle karşı karşıya kalır: uzlaşmaz pozisyonlara sahip rakipler arasında verimsiz çatışmalara saplanıp kalmak. Bu tür gruplar bazen, büyük küçük her konuda çekişmeye yol açan içsel bir güç mücadelesiyle boğuşurlar.

Harriman Komitesi, her iki zorluk kaynağından da başarıyla kaçınmış gibi görünüyor. Komitenin görüşmelerinin nispeten yüksek kalitesi, üyelerin küçük çalışma alt komitelerine bölünmesiyle sağlanan idari uygulamadan kaynaklanmış olabilir; bu sayede, farklı görüşlere sahip nitelikli kişiler tarafından konular tartışılabilir ve tam komitede fikir birliğine varılmadan önce makul uzlaşmalar sağlanabilir. Yine de, Harriman Komitesinin makul derecede iyi bir iş çıkardığını kabul etmeliyiz, ancak yaratıcı bir grup değildi. Genel olarak, Kennan'ın politika planlama grubunun, Will Clayton'ın muhtırasının ve diğer Dışişleri Bakanlığı tavsiyelerinin ana önerilerini yalnızca tekrarladı ve onayladı, uygulama konusunda sadece birkaç öneri ekledi. Bu, farklı sadakat ve çıkarlara sahip üyelerden oluşan büyük bir komiteden beklenebilecek en fazla şeydir belki de.

Grup düşüncesi olmadan grup uyumu

Eğer görev, kapsamlı bir analiz hazırlamak ve uzun süredir devam eden bir soruna ilişkin geçerli kavramları, varsayımları ve kanıtları sentezleyen bir çözüm bulmaksa, küçük ve uyumlu bir gruba ihtiyaç duyulabilir. Kennan'ın aynı departmandan altı kişiden oluşan ve yoğun bir şekilde birlikte çalışan

Politika Planlama Ekibi, etkili bir problem çözme grubu gibi görünmektedir. Üyeler, Avrupa'nın yeniden yapılanmasıyla ilgili üç haftalık araştırmalarından sonra ek sorunlar üzerinde birlikte çalışacaklarını biliyorlardı. Birbirlerinin yetkinliğine saygı duyuyorlardı ve güçlü bir ekip ruhu geliştirmiş gibi görünüyorlardı. Grup düşüncesini teşvik eden temel koşullardan bazıları şunlardı:

Peki Kennan'ın politika planlama grubu, grup düşüncesinin çeşitli belirtilerine yol açan güçlü onay arama eğilimine yenik düşmekten nasıl kaçındı?

Fark yaratan kritik koşullar hakkında ancak bazı geçici tahminlerde bulunabiliriz. Bu koşullardan biri, eleştirel değerlendirmeye en yüksek önceliği veren bir grup normu oluşturmayı içerir. Domuzlar Körfezi işgalini onaylamaktan sorumlu politika değerlendirme komitesinde, lider muhtemelen farkında olmadan, grup üyelerini CIA'nın planlarına yönelik sert eleştirilerden kaçınarak grup birliğini korumaya en yüksek önceliği vermeye teşvik etti. İncelediğimiz diğer fiyaskoların her birinde aynı tür norm tespit edilebilir. Ancak Küba füze kriziyle ilgilenen Yürütme Komitesinde böyle bir norm gelişmedi; bunun yerine norm, her alternatif eylem biçimi hakkındaki tüm şüpheleri açıkça tartışmaktı. Görünüşe göre, Kennan'ın politika planlama grubunda da benzer bir açık eleştirel inceleme normu yerleşti. Bu norma bağlılık, karşılıklı şüphe ve karşılıklı güvenin hassas bir dengesini gerektirir; birbirlerinin argümanlarının sağlamlığına dair şüphe, birbirlerinin fikirlerini eleştirmenin hakaret olarak algılanmayacağına veya misillemeye yol açmayacağına dair temel bir güven tutumuyla birleşir.

Liderin rolü

Belirli liderlik uygulamaları, sağlıklı şüpheciliği ve tartışmalı konuların açık ve eleştirel bir şekilde ele alınmasını teşvik eden uygun bir sosyal atmosfer yaratmaya yardımcı olur. En önemli faktörlerden biri, liderin kendi görüşlerini dayatmaktan kaçınma ve etkisini esas olarak gerçek bir tartışmayı teşvik etmek için kullanma kapasitesidir. Lider sürekli olarak açık tartışmaya davet ederse, General Marshall'ın yaptığı gibi kendi tercihleri konusunda tamamen sessiz kalması gerekmez. Kennan, gruba

kendi politika önerilerini sunmaktan çekinmedi, ancak bunu üyelerin rolünün, öneriler kendisi tarafından veya başkası tarafından yapılmış olsun, eleştirel değerlendiriciler olmak olduğunu iletecek şekilde yaptı. Anılarından, Kennan'ın bir rol model olarak hizmet ettiği ve kendi favori fikirlerini bir tür kurbanlık koyun gibi ortaya koyduğu anlaşılıyor. Tüm "karmaşıklıkları", "pürüzleri" ve "ızdırapları" suçlamadan kabul etme örneği, katılımcılar üzerinde derin bir izlenim bırakmış ve grubun tüm dezavantajlar tam olarak dile getirilmeden önce herhangi bir politika önerisini kabul etme olasılığını azaltmış olmalı.

Bir diğer önemli faktör, politika planlama grubunun bağlı olduğu kuruluş veya kurumun teşvik ettiği liderlik uygulamaları olabilir. Eğer Bakan Marshall, politika planlama grubundan hangi tavsiyeleri beklediğini önceden bildirmiş olsaydı, Kennan muhtemelen açık tartışmayı teşvik etmekte bu kadar özgür hissetmezdi. Bir komitenin başkanı, amirinin bir partiye olumlu yaklaştığını bildiğinde...

Özellikle belirli bir politika söz konusu olduğunda, grubun tercih edilen seçeneğe olumlu bir şekilde yaklaşmasını sağlamaktan kaçınmakta zorlanacaktır. Bu tür kısıtlamalardan özgürlük, özellikle yönetim liderlerinin görevde kalması için hayati önem taşıdığı düşünülen sürekli siyasi baskılarla boğuşan bir hükümet hiyerarşisinde, büyük bir organizasyonda nadirdir. Dışişleri Bakanı, dış yardımların finansmanı gibi hayati bir konuda politika önerileri isterken gerçekten otoriter olmamak için, bu tür hususları geçici olarak bir kenara bırakmaya ve departmanında çalışan kişilerin politika düşüncelerine kendi kişisel damgasını vurmak için geleneksel ayrıcalıklarından vazgeçmeye istekli olmalıdır. Marshall, Kennan'ın planlama ekibinin raporu Dışişleri Bakanlığı'nın inceleme kurulu tarafından değerlendirilene kadar sessiz kalarak, tüm personel üyelerinin üst amirlerinin yargısına saygı göstermesinin beklendiği kurumsal bir ortamda, eleştirel yorumların özgürce ifade edilmesine herhangi bir açık kısıtlama getirmekten kaçındı.

Marshall'ın görevi ele alma biçimi, kişisel liderlik tarzının bir özelliği olabilir. (Acheson'ı Dışişleri Bakan Yardımcısı olarak göreve davet ederken Marshall, ondan kişisel duygularına aldırmadan "tam ve hatta acımasız bir dürüstlük" bekleyeceğini söylemişti: "Benim hiçbir duygum yok," demişti

Marshall, "sadece Bayan Marshall'a sakladığım duygular hariç.") Ancak yine de, bir komiteden tavsiye isterken hangi politikaların tercih edilmesi gerektiği konusunda güçlü ipuçları vermekten kaçınmak için, vicdanlı bir Dışişleri Bakanı, kendi amiri olan Başkan'dan gelen belirli kısıtlamalardan özgür hissetmelidir. Bu nedenle, alternatiflerin tam ve tarafsız bir şekilde araştırılması, hiyerarşideki tüm kilit kişilerin, Baş Yöneticiden aşağıya doğru, ilk yargılarını saklamaya ve ilk tercihlerine uyulmasını sağlamak için baskı uygulamaktan kaçınmaya istekli oldukları bir organizasyonel ortam gerektirir.

Birden fazla grubu dahil ederek izolasyondan kaçınmak

Belirli bir idari mekanizma, politika planlayıcılarından oluşan bir grubun karar alma süreçlerinin kalitesine önemli ölçüde katkıda bulunuyor olabilir; bu da Truman yönetiminin Marshall Planı'nı geliştirirken kullandığı çoklu grup yapısıdır. Bu kadar çok farklı komite kurmanın güçlü siyasi nedenleri olabilir. Truman, önde gelen hükümet yetkililerinden alabileceği tüm desteği toplamaya ihtiyaç duyuyordu ve "kendi resmi ailesinin bu davaya katılımını genişletmek için hiçbir fırsatı kaçırmadı." Ancak, kasıtlı olsun ya da olmasın, çoklu grup yapısı, kararın tek bir, izole edilmiş grubun eline geçmesini ve grubun yanlış varsayımlarını ve yanlış hesaplamalarını düzeltebilecek geri bildirim alma fırsatının olmamasını engeller. Çoklu gruplarla, haksız stereotiplerin ve sloganların sorgulanmadan kalma olasılığı daha düşüktür. Ayrıca daha az olasıdır

Bu, üyelerin daha önceki politika önerilerine olan bağlılık duygusundan kaynaklanan psikolojik bir atalettir; zira bu öneriler farklı bir grup tarafından yapılmış olsaydı durum böyle olurdu.

Avrupa'nın toparlanma planı üzerinde ön çalışmaları yapan grup (Kennan'ın planlama ekibi), planı değerlendiren grup (Dışişleri Bakanlığı'nın inceleme kurulu) değildi. Planın diğer ayrıntıları, tamamen farklı bir grup (Harriman Komitesi) tarafından geliştirildi ve bu grubun, iki bağımsız politika planlamacı grubunun (Krug Komitesi ve Nourse Komitesi) yanı sıra Kongre üyeleri ve çeşitli devlet kurumlarının temsilcilerinden gelen bilgi ve önerileri dikkate alması bekleniyordu. Harriman Komitesi'nin politika önerileri, Başkan başkanlığındaki bir Beyaz Saray grubu tarafından

incelendi. Dolayısıyla, Truman'ın Beyaz Saray grubu, dış yardım planının ayrıntıları hakkında nihai kararlarını verirken, hükümet içindeki önde gelen uzmanlar ve birçok farklı kesimin temsilcileri tarafından titizlikle hazırlanmış çeşitli alternatiflerin değerlendirmelerinden yararlandı. Bu, Truman yönetiminin Kore Savaşı'nı tırmandırma kararlarından tamamen farklı bir hikaye. O dönemde, Beyaz Saray'daki izole bir grup baştan sona bu kararları almıştı; politika planlamasının her yönünü sıkı bir şekilde kendi ellerinde tutmuş, hükümet içindeki diğer politika planlamacı gruplarına ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği konusunda bağımsız kararlar alma özgürlüğü asla tanımamıştı.

Elde ettiğim geçici çıkarımları, grup düşüncesi eğilimlerine karşı koymanın üç spesifik yolu şeklinde özetleyebilirim:

1. Politika oluşturma grubunun lideri, her üyeye eleştirel değerlendirici rolünü atayabilir ve herkesi itirazlarını ve şüphelerini açıkça dile getirmeye öncelik vermeye teşvik edebilir. Bu uygulama, üyelerin anlaşmazlıklarını yumuşatmalarını engellemek için liderin kendi yargılarına yönelik eleştirileri kabul etmesiyle desteklenmelidir.

2. Bir kuruluşun hiyerarşisindeki kilit liderler, kuruluş içindeki herhangi bir gruba politika planlama görevi atarken, başlangıçta tercihlerini ve beklentilerini belirtmek yerine tarafsız bir duruş sergileyebilirler. Bu uygulama, her liderin brifinglerini, benimsenmesini istediği belirli bir öneriyi savunmadan, sorunun kapsamı ve mevcut kaynakların sınırlılıkları hakkında tarafsız ifadelerle sınırlandırmasını gerektirir; böylece katılımcılar açık bir sorgulama ortamı geliştirebilir ve çok çeşitli politika alternatiflerini tarafsız bir şekilde inceleyebilirler.

3. Kuruluş, aynı politika sorusu üzerinde çalışmak üzere, her biri farklı bir liderin gözetiminde görüşmelerini yürüten birkaç bağımsız politika planlama ve değerlendirme grubu oluşturma idari uygulamasını rutin olarak izleyebilir. Bu, politika alternatiflerinin değerlendirilmesinin tek bir izole grubun elinde kalmasını önleyecektir; bu da, onay arama eğilimlerine dayalı yanlış hesaplamaları teşvik eden temel bir koşuldur.

Teori, Çıkarımlar ve Uygulamalar

8

Grup Düşüncesi Sendromu

Grup düşüncesinin belirtileri

Grup düşüncesinin nedenleri ve sonuçları hakkında bir teori geliştirmenin ilk adımı, grup düşüncesi kavramını, atıfta bulunduğu semptomları tanımlayarak gözlemlenebilir unsurlara dayandırmaktır. Tarihsel fiyaskoların vaka çalışmalarında (Bölüm 2-5) sekiz ana semptom öne çıkar ve grup düşüncesi içermeyen kararların vaka çalışmalarında (Bölüm 6 ve 7) nadiren bulunur. Her semptom, tarihsel kayıtlardan, gözlemcilerin konuşma anlatımlarından ve katılımcıların anılarından elde edilen çeşitli göstergelerle tanımlanabilir. Grup düşüncesinin sekiz semptomu, en açık şekilde Domuz Körfezi işgal planı vaka çalışmasında görülebileceği gibi, birbirini güçlendiren grup ürünlerini ve süreçlerini içerir. Semptomlar, grup dinamikleri üzerine yapılan araştırmalarda gözlemlenen birçok (ancak tümü değil) uyumlu grubun tanıdık özellikleri olan üç ana türe ayrılabilir.

Tip I: Grubun gücünün ve ahlakının aşırı değerlendirilmesi

1. Üyelerin çoğunun veya tamamının paylaştığı, aşırı iyimserliğe yol açan ve aşırı risk almaya teşvik eden bir dokunulmazlık yanılsaması.

2. Grubun doğuştan gelen ahlakına sorgusuz sualsiz inanmak ve bu durumun üyeleri kararlarının etik veya ahlaki sonuçlarını göz ardı etmeye yönlendirmesi.

Tip II: Dar görüşlülük

3. Üyelerin geçmiş politika kararlarına yeniden bağlı kalmadan önce varsayımlarını yeniden gözden geçirmelerine yol açabilecek uyarıları veya diğer bilgileri göz ardı etmek amacıyla yapılan kolektif rasyonelleştirme çabaları.

4. Düşman liderlerinin, gerçek bir müzakere girişimini haklı çıkaracak kadar kötü oldukları veya amaçlarını boşa çıkarmak için yapılan riskli

girişimlere karşı koyamayacak kadar zayıf ve aptal oldukları yönündeki klişeleşmiş görüşler.

Tip III: Tekdüzeliğe yönelik baskılar

5. Görünürdeki grup konsensüsünden sapmaların öz sansürü; bu durum, her üyenin kendi şüphelerinin ve karşı argümanlarının önemini kendisi için en aza indirme eğilimini yansıtır.

6. Çoğunluk görüşüne uygun yargılar konusunda ortak bir fikir birliği yanılsaması (kısmen sapmaların öz sansüründen kaynaklanır ve sessizliğin onay anlamına geldiği yanlış varsayımıyla daha da güçlenir)

7. Herhangi bir grubun kalıplaşmış yargılarına, yanılsamalarına veya taahhütlerine karşı güçlü argümanlar dile getiren herhangi bir üyeye doğrudan baskı uygulamak ve bu tür bir muhalefetin tüm sadık üyelerden beklenenlere aykırı olduğunu açıkça belirtmek.

8. Kendi kendini atayan zihin koruyucularının ortaya çıkışı—grubu, kararlarının etkinliği ve ahlakiliği konusundaki ortak özgüvenlerini sarsabilecek olumsuz bilgilerden koruyan üyeler.

Sonuçlar

Bir politika belirleme grubu, üç kategorinin her birindeki belirtilerin çoğunu veya tamamını gösterdiğinde, üyeler kolektif görevlerini etkisiz bir şekilde yerine getirir ve uzlaşma arayışı sonucunda kolektif hedeflerine ulaşamazlar. Nadir durumlarda, uzlaşma arayışı üyeleri ve işletmeleri için çoğunlukla olumlu etkiler yaratabilir. Örneğin, bir yenilgiden sonra morali korumaya ve başarılı bir sonuç alma olasılığının düşük olduğu bir krizin üstesinden gelmeye önemli bir katkı sağlayabilir. Ancak olumlu etkiler genellikle grubun karar alma kalitesinin düşük olmasıyla gölgelenir. Varsayımım, bir grup belirtileri ne kadar sık gösterirse, ortalama olarak kararlarının kalitesinin de o kadar kötü olacağıdır. Bazı belirtiler olmasa bile, diğerleri o kadar belirgin olabilir ki, grup düşüncesinin tüm olumsuz sonuçlarını bekleyebiliriz.

Daha açık olmak gerekirse, bir politika yapıcı grup grup düşüncesinin belirtilerinin çoğunu gösterdiğinde, grubun aynı zamanda hatalı karar alma belirtileri de gösterdiğini görebiliriz. Bu tür yedi belirti, hükümet, sanayi ve diğer büyük kuruluşlardaki karar alma üzerine yapılan önceki araştırmalara dayanarak daha önce (1. Bölümün sonunda) listelenmişti:

1. Alternatiflerin eksik incelenmesi

2. Amaçların eksik incelenmesi

3. Tercih edilen seçeneğin risklerinin incelenmemesi

4. Başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden değerlendirilmemesi

5. Zayıf bilgi arama

6. Eldeki bilgilerin işlenmesinde seçici önyargı

7. Acil durum planlarının oluşturulmaması

Philip Tetlock tarafından yapılan bir çalışma, siyasi açıdan önemli sonuçlardan birinin, ulusal liderlerin grup düşüncesinin ürünü olan politika kararlarını açıklarken ve izah etmeye çalışırken yaptıkları kamuoyu açıklamalarına giren düşüncenin nispeten düşük kalitesi olduğunu göstermektedir. Tetlock, ABD Başkanı veya Dışişleri Bakanı tarafından yapılan kamuoyu konuşmalarındaki düşünce kalitesini değerlendirmek için sistematik içerik analizi tekniklerini kullanarak grup düşüncesi ve grup düşüncesi dışı kararlar üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma yapmıştır. Grup düşüncesi kararları örnekleminde, bilişsel karmaşıklık puanlarının grup düşüncesi dışı kararlara göre önemli ölçüde daha düşük olduğunu, bunun da konular hakkında daha basitleştirilmiş bir düşünceyi gösterdiğini bulmuştur.

Önceki koşullar

Beklenen gözlemlenebilir sonuçları belirtmenin yanı sıra, yeterli bir grup düşüncesi teorisi, gözlemlenebilir nedenleri de belirtmelidir; yani, sendromun ortaya çıkmasına neden olan, tetikleyen veya kolaylaştıran ön koşulları. Önceki bölümlerde sunulan ve grup dinamikleri üzerine yapılan önceki araştırmaların bulgularını dikkate alan vaka çalışmalarından çıkarımlar yapılarak, bu ön koşulların birçoğu belirlenmiştir. Tekrar tekrar bahsettiğim önemli bir koşul, grubun uyum derecesiyle ilgilidir. Üyeler birbirlerinden hoşlanmıyorsa ve gruba üyeliklerine değer vermiyorlarsa, grup düşüncesi sendromunun ortaya çıkmasını beklemeyiz. Uyumdan yoksun herhangi bir grup, özellikle üyeler iç savaş halindeyse, kusurlu karar verme belirtileri gösterme olasılığı yüksektir. Ancak grup düşüncesi, kötü karar vermelerinin nedeni olma olasılığı hiçbir zaman yüksek değildir. Sadece bir grup politika yapıcı orta veya yüksek derecede uyumlu olduğunda, üyeler önemli politika kararlarından biri veya diğeri üzerinde birlikte çalışırken grup düşüncesi sendromunun ortaya çıkmasını bekleyebiliriz. Bununla birlikte, belirli ek ön koşullar da mevcut olmadığı sürece, grup düşüncesinin belirtilerinin etkili karar alma süreçlerini engelleyecek kadar yaygınlaşması olası değildir.

Peki bu ek koşullar nelerdir? Önceki bölümün sonunda açıklanan iki koşul, politika yapıcıların örgütünün idari veya yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bir koşul, politika yapıcı grubun yalıtılmasıdır; bu da üyelerin örgüt içindeki diğerlerinden uzman bilgisi ve eleştirel değerlendirme alma fırsatı bulamamalarına neden olur. İkinci özellik ise tarafsız liderlik geleneğinin olmamasıdır. Uygun liderlik geleneklerinin yokluğunda, politika yapıcı grubun lideri, üyelerini açık sorgulama ve eleştirel değerlendirmeye teşvik etmek yerine, kendi tercih ettiği politika alternatifini onaylamaları için kendi gücünü ve prestijini kullanarak etkilemeyi çok kolay bulacaktır. Üçüncü bir idari veya yapısal faktör de, grup düşüncesi kararları sırasında geçerli olan koşulları karşılaştırarak çıkarılabilir.

(Bölüm 2-5) grup düşüncesi dışı kararlar sırasındaki durumlarla (Bölüm 6 ve 7) karşılaştırıldığında, karar verme görevleriyle başa çıkmak için metodik prosedürler gerektiren normların eksikliği söz konusudur. (Bölüm 10'da, bu ön koşul, Bölüm 9'daki vaka çalışmasında önerilen psikolojik

stresi içeren ek ön koşullarla birlikte, grup dinamikleri üzerine yapılan önceki araştırmalar ışığında ayrıntılı olarak ele alınacak ve incelenecektir.)

Üç idari veya yapısal koşulun tamamı, grup düşüncesi sendromunun ortaya çıkmasını kolaylaştıran faktörler olarak kabul edilebilir; bunlar, kolektif eleştirel olmayan düşünce üzerindeki kısıtlamaların eksikliğini içerir. Örgütün uzun süredir var olan özellikleri oldukları ölçüde, bu üç koşulun her biri, politika oluşturma grubunun üyeleri, incelenen politika kararı üzerinde müzakerelerine başlamadan önce belirlenebilir. Bunu belirtiyorum çünkü grup düşüncesi sendromunun önceden tahmin edilip edilemeyeceği sorusuyla ilgilidir. Cevabım şudur ki, üç yapısal koşuldan birinin veya daha fazlasının varlığını ve politika oluşturma grubunun grup bütünlüğü düzeyini (bu da müzakereler başlamadan önce değerlendirilebilir) belirleyerek, bu tür tahminler yapılabilir. Eğer tahminler, politika oluşturma grupları üzerine yapılacak gelecekteki çalışmalarda doğrulanırsa, grup düşüncesi sendromuna yol açan nedensel faktörlerin yukarıdaki analizinin ampirik kanıtlarla desteklendiği sonucuna varabiliriz.

Grup düşüncesi sendromu ne kadar yaygın?

Şu anda, tüm büyük fiyaskoların ne kadarının grup düşüncesinden kaynaklandığını bilmiyoruz. Fiyaskoya dönüşen bazı düşük kaliteli kararlar, öncelikle tek bir kişinin, yani baş yöneticinin yaptığı hatalara bağlanabilir. Diğerleri ise, karar alma süreçleri grup düşüncesiyle çok az veya hiç ilgisi olmayan hatalarla bozulmuş bir grup yöneticinin formüle ettiği hatalı bir politikadan kaynaklanır. Örneğin, uyumsuz bir komite, hükümet bürokrasisi içinde siyasi güç için mücadele etmeye o kadar odaklanmış çekişen gruplardan oluşabilir ki, katılımcılar tartıştıkları dış politika sorusunun ortaya koyduğu gerçek sorunları incelemekle pek ilgilenmezler; kendi siyasi alanlarının dışındaki insanlar üzerindeki olumsuz etkileri hesaba katmayan bir uzlaşmaya razı olabilirler.

Şimdiye kadar analiz ettiğim tarihsel vaka çalışmalarından çıkarılabilecek tek sonuç, grup düşüncesi sendromunun bazen büyük ölçekli fiyaskoların ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığıdır. Çeşitli karar alma grupları için bu oranın ne kadar yüksek olabileceğini tahmin etmek için, seçtikleri eylem biçimlerinin olumsuz sonuçlarını büyük ölçüde yanlış hesaplamış

yönetici grupları tarafından alınan çeşitli politika kararlarının incelenmesine ihtiyacımız var. Bu tür incelemeler, grup düşüncesini teşvik eden koşulları belirlemeye yardımcı olacak değerli karşılaştırmalı sonuçlar da sağlamalıdır.

Nixon, Ford, Carter ve Reagan yönetimleri dönemindeki yanlış hesaplamalar üzerine bir örnek olay inceleme kitabı için adaylar.

Grup düşüncesinin hakim olduğu müzakerelerin sıklığı ve koşulları üzerine yapılacak daha ileri araştırmalarda kullanılacak Amerika Birleşik Devletleri hükümet kararlarından bir seçki, Johnson yönetimi döneminden bu yana yaşanan büyük ve küçük fiyaskoları ve fiyaskoya yaklaşan olayları içerebilir; bunların bazıları dış politikalardan ziyade iç politikalarla ilgilidir. Güçlü bir aday, Nixon'ın başkanlıktan zorla istifasına yol açan Watergate örtbas fiyaskosudur. Bu aday, 9. Bölümde sunulan ayrıntılı bir analiz için seçtiğim örnektir. Bu, "Grup düşüncesi sendromunun nedenleri ve sonuçlarının teorik analizi (bu bölümde daha önce sunulduğu gibi), analizin başlangıçta geliştirildiği dış politika kararlarından birçok önemli açıdan farklılık gösteren kusurlu politika yapma davranışının yeni örneklerini anlamamıza yardımcı oluyor mu?" sorusuyla ilgili bir tür test vakası sağlar.

İkinci bir aday ise, Başkan Ford ve yakın danışmanlarının Mayıs 1975'te ele geçirilen Mayaguez gemisini ve mürettebatını kurtarmak için Kamboçya'ya karşı bir saldırı başlatma kararıdır. Çoğu insan, özellikle askeri misyon başarılı olduğu için, bu nispeten küçük olayı bir fiyasko olarak görmez. Ancak birkaç bilgili siyasi analist öyle düşünüyor. Başarılı kurtarma operasyonunda ABD silahlı kuvvetlerinin kırk bir üyesinin öldüğünü ve ellisinin yaralandığını belirtiyorlar. Ayrıca, Amerika Birleşik Devletleri sürpriz saldırısını başlatmadan dakikalar önce, Kamboçya hükümeti gemiyi ve mürettebatı serbest bırakacağını duyurmaya başlamıştı. ABD hükümetinin Genel Muhasebe Ofisi, Ekim 1976'da Ford yönetiminin ciddi bir hata yaptığını, tüm misyonun muhtemelen gereksiz olduğunu, çünkü Kamboçya ile diplomatik müzakerelerin kan dökülmeden aynı sonucu verebileceğini belirten bir rapor yayınladı.

Ford, nihayet erkek anatomisinin hayati bir parçasını gerçekten de taşıdığını gösterdiği için birçok destekçisi tarafından övülse de, siyasi rakipleri tarafından maço diplomasiye başvurmakla eleştirildi. Genel Muhasebe

Ofisi'nin eleştirel raporu, seçim kampanyasının doruk noktasında, Ford'un Carter ile dış politika üzerine televizyonda yayınlanacak tartışmasının arifesinde yayınlandı ve kamuoyuna duyuruldu. Bu durum, Ford'un çok küçük bir seçmen yüzdesinin desteğini kaybetmesine yol açmış olabilir, ancak belki de birkaç hafta sonraki seçim günündeki dar farkla yenilgisinde kritik bir fark yaratmaya yetecek kadar etkili olmuştur.

Eski Henry Kissinger döneminde Ulusal Güvenlik Personeli'nde görev yapmış Roger Morris'e göre, yakından incelendiğinde Mayaguez kurtarma operasyonu ilk başta göründüğü kadar başarılı olmaktan çok uzaktı. Morris şu sonuca varıyor: "Mayaguez krizi boyunca, ABD'nin Güney Afrika'ya müdahalesinin en kötü ve en etkisiz dönemini belirleyen karmaşık, dürtüsel politika yapımının izleri görüldü."



Grup düşüncesi mi? Başkan Ford, Dışişleri Bakanı Henry Kissinger ve iki Beyaz Saray yardımcısı (Donald Rumsfeld ve Brent Scowcroft), Mayaguez gemisinin ve kırk Amerikalı mürettebatının kurtarılmasıyla elde ettikleri zaferi kutluyorlar. Bunun bedeli ise kırk bir Amerikalı askerin ölümü ve ellisinin yaralanması oldu.

"Son on yılda Doğu Asya." Morris'in Mayaguez kararının karışık ve dürtüsel olduğu sonucunu desteklemek için sunduğu birçok gözlem ve tahminden bazıları şunlardır:

Washington, Mayaguez'in ele geçirilmesinde, yeni Kamboçya rejiminin olası niyetleri hakkında neredeyse hiçbir diplomatik istihbarata sahip olmadan hareket etti. Kamboçya'da uzun yıllara dayanan deneyime sahip alt düzey Dışişleri Bakanlığı yetkilileri, kriz yönetiminin merkezinden dışlandı; tıpkı Hanoi veya Vietkong'u analiz eden birkaç yetkilinin, Başkan Johnson ve Nixon'ın savaşla ilgili kritik kararlarından dışlanması gibi. Gerald Ford, 1975'te, seleflerinin daha önce sıklıkla yaptığı gibi, Güneydoğu Asya'ya, kapsamlı diplomasi sonrasında son çare olarak değil, düşmanın niyetleri hakkında gerçekten bilgili bir hesaplamayla değil, büyük ölçüde sezgisel bir yargıyla, başka seçeneği olmadığı gerekçesiyle saldırmış gibi görünüyor.

Baskınların zamanlaması ve motivasyonu ne olursa olsun, taktiksel askeri planlama da diplomasi kadar tartışmalı çıktı.

Elbette tüm bunlar, yönetimin krize bakış açısıyla adil bir şekilde değerlendirilmelidir. Başkan ve danışmanları, iki olay arasındaki farklılıklara rağmen, şüphesiz Pueblo trajedisinin etkisindeydiler. Çinhindi'nde daha fazla "yenilgi"den kaçınmak için can atıyorlardı.

Eğer Morris'in analizi doğruysa, Mayaguez mürettebatını kurtarmak için askeri güç kullanma kararı, grup düşüncesi analizi için güçlü bir adaydır.

Bir diğeri ise Başkan Carter ve danışmanlarının Nisan 1980'de İran'daki Amerikalı rehineleri kurtarmak için askeri güç kullanma girişimine yol açan talihsiz kararıdır. Haber medyası bunu Domuzlar Körfezi çıkarmasına benzer bir fiyasko olarak nitelendirdi. Hükümet sözcüleri, helikopter arızalarının askeri komutanı Tahran'dan yüzlerce kilometre uzakta, İran

çöllerinde tüm görevi iptal etmeye zorlamasının tamamen öngörülemeyen kazalar ve şanssızlıktan kaynaklandığını iddia etti. Ancak bilgili eleştirmenler, riskli görevin erken bir aşamada iptal edilmesinin ve sadece sekiz Amerikalının hayatını kaybetmesinin muhtemelen bir şans olduğunu, çünkü Tahran'a devam etseydi yine de feci şekilde başarısız olacağını ve kayıpların çok büyük olacağını söyledi.

Drew Middleton'ın New York Times'da yayınlanan askeri analizi şu sonuca vardı:

Militanlar alt edilip rehineler kurtarılsa bile, operasyonun gürültüsü mahalleyi kesinlikle uyandıracaktı. İran takviye birlikleri rehineleri ve kurtarıcılarını ateş altına alabilir ve Damavand'dan gelen helikopterlere yönelik saldırılar, planlanan operasyonun bu hayati bölümünü uygulanamaz hale getirebilirdi.

Haziran 1980'de yayınlanan ve Senato Silahlı Kuvvetler Komitesi personeli tarafından hazırlanan bir raporda, askeri operasyonun planlanmasında ve yürütülmesinde "büyük hatalar" yapıldığı sonucuna varıldı. Zayıf acil durum planlaması ve yetersiz istihbarat, eleştirilen noktalar arasındaydı. Genelkurmay Başkanlığı için yüksek düzeyde bir askeri inceleme paneli tarafından hazırlanan ve daha az tartışmalı olan bir raporda da benzer bir sonuca ulaşıldı. Ağustos 1980'de yayınlanan raporda, küçük bir gizli operasyon konseptinin,



Başkan Jimmy Carter ve Dışişleri Bakanı Cyrus Vance Beyaz Saray'dan ayrılıyor. Her ikisi de Nisan 1980'de İran'daki Amerikalı rehineleri kurtarmaya yönelik askeri misyonun fiyaskoyla sonuçlanmasından derinden rahatsız olmuştu. Başkanın tüm danışmanları bir araya gelip askeri kurtarma misyonu konusunda hemfikir olmuşken, diplomatik bir çözümden yana olan Vance Washington'dan uzaktaydı. Vance döndüğünde, kararı

"yanlış düşünülmüş" olarak nitelendirerek karşı çıktı, ancak kimse onun ikna edici argümanlarını ciddiye almadı ve protesto amacıyla istifa etti.

Plan sağlam olsa da, en azından kısmen aşırı gizlilikten kaynaklanan birçok kusur ve yanlış değerlendirme vardı: Genelkurmay Başkanlarının "kendi ofislerinin gizliliğinde inceleyip gözden geçirecekleri" yazılı bir planları hiç olmadı ve "rehine kurtarma planı, nitelikli bağımsız gözlemciler tarafından hiçbir zaman titiz bir test ve değerlendirmeye tabi tutulmadı."

Askeri plana yönelik daha temel eleştiriler, planı "yanlış tasarlanmış" olarak değerlendiren ve misyon başlatıldığında protesto amacıyla istifa eden Dışişleri Bakanı Cyrus Vance tarafından dile getirildi. İtirazlarından biri, askeri misyonun ABD Büyükelçiliğinde tutulan elli Amerikalı rehinenin ve Dışişleri Bakanlığı'ndaki uzak bir binada tutulan üç rehinenin tamamını kurtarmayı başarsa bile, İranlı militanların İran'da bulunan iki yüzden fazla Amerikalıyı ele geçirip belki de onlara zarar vererek misilleme yapabileceğiydi. Bir diğer önemli endişesi ise, gizli askeri misyonun, ABD'nin yalnızca Müslüman ülkelerle değil, aynı zamanda ABD'nin tehlikeli bir askeri çözüme başvurarak dünya barışını tehlikeye atmasını önlemek için İran'ı boykot etme konusunda işbirliği yapmayı yeni kabul etmiş olan Avrupa müttefikleriyle de ilişkilerini ciddi şekilde zedeleyeceğiydi.

Vance, askeri bir çözüme karşı çıkarak müzakereler yoluyla diplomatik bir çözüm bulmaya çalışmayı savundu (ki bu, aslında oldukça mümkün olduğu ortaya çıktı). Uluslararası çatışmalar konusunda uzman olan Roger Fisher, New York Times'taki analizinde, Başkan Carter'ın diplomatik olasılıkların tükendiğine inanmasının tamamen "yanlış" bir varsayım olduğu sonucuna vardı.

Görünüşe göre, Dışişleri Bakanı Vance hariç Başkanın tüm danışmanları askeri kurtarma planı konusunda hemfikirdi. Anlaşma, Vance'in uzun zamandır planladığı tatile çıkışından bir gün sonra, onun bilgisi dışında yapılan bir toplantıda sağlandı. Karar çoktan alınmışken döndüğünde, Vance'e Başkan ve ulusal güvenlik danışmanlarının katıldığı bir toplantıda itirazlarını sunmasına izin verildi. "Konuşmasını bitirdiğinde, 'kulakları sağır eden bir sessizlikle' karşılandı [ancak daha sonra] çok geç olduğunda, katılımcılardan bazıları özel olarak ciddi sorular yönelttiğini kabul etti."

Sekreter Vance, nihai kararın alındığı kritik toplantıdan, taviz vermeyen yalnız bir muhalif olduğu için "grubun normlarını ihlal eden bir sapkın olarak" muamele gördüğü için mi dışlandı? Çok geç olduktan sonra, önemli itirazlarda bulunduğunu kabul edenler, mevcut seçeneklerin eleştirel bir değerlendirmesi yerine erken bir şekilde uzlaşmaya çalışırken, sadık grup üyelerinin sıklıkla yaptığı gibi, kendi şüphelerini mi bastırıyorlardı? Grup düşüncesinin diğer belirtileri de ortaya çıktı mı? Bunlar retorik sorular değil, grup düşüncesi hipotezinin ayrıntılı bir vaka çalışmasında tam olarak incelenmesi için gerekli olan diğer önemli sorularla birlikte ele alınması faydalı olabilecek gerçek sorulardır.

Dördüncü bir aday ise, Başkan Reagan'ın yönetiminin ilk aylarını gölgeleyen ve büyük bir yanlış hesaplamanın tüm belirtilerini taşıyan, önemsiz ve çok daha az dramatik bir karardır. Bu, yönetimin Mayıs 1981'de Kongre'ye Sosyal Güvenlikte ciddi bir kesinti önerme kararıydı.



Grup düşüncesi analizine aday olabilecek bir diğer örnek mi? Başkan Ronald Reagan ve Beyaz Saray'daki önemli ekonomi danışmanları grubu: sağında Ekonomi Danışmanları Konseyi Başkanı Murray Weidenbaum, solunda ise Hazine Bakanı Donald T. Reagan ve Bütçe Direktörü David Stockman. Mayıs 1981'de Reagan ve danışmanları, Kongre'nin Sosyal Güvenlik yardımlarında ciddi kesintiler yapması gerektiği yönünde bir öneri sunmaya karar verdiler. Bu öneri büyük bir protesto fırtınasına yol açtı ve Senato'da oy birliğiyle ezici bir şekilde reddedildi. Siyasi yorumcular bu kararı, aşırı özgüven, Kongre'deki tepkiler konusunda yetersiz kaygı ve sonuçların tüm yelpazesini dikkate almama nedeniyle ortaya çıkan ciddi bir hata olarak nitelendirdiler.

Bu değişiklik, 1 Ocak 1982'den sonra sisteme giren herkesi etkileyecekti. Teklif, engelliler, altmış beş yaşından önce emekli olanlar, emekli federal

çalışanlar ve emeklilerin hayatta kalan eşleri için sağlanan yardımlarda önemli kesintiler içeriyordu.

Yönetimin karşı karşıya olduğu mali sorun ciddiydi. “Bir şeyler yapılması gerektiği konusunda kimse itiraz etmiyor; Kongre harekete geçmezse, yaşlılık aylığı fonu gelecek yılın [1982] sonbaharına kadar tükenebilir.” Ancak Reagan yönetiminin Kongre ve kamuoyunu yeterince hazırlamadan sunduğu radikal çözüm, “büyük bir protesto fırtınasına” yol açtı ve ardından Senato'da “şaşırtıcı” bir yenilgi (96-0) yaşandı. Cumhuriyetçiler bile, ulusu aniden böyle bir öneriyle karşı karşıya bırakmanın bir “hata” olduğunu kabul ettiler. Aylar sonra, Cumhuriyetçi Kongre üyeleri, Başkan Reagan'ın Sosyal Güvenlik yardımlarını ciddi şekilde kesme önerilerinin, Başkan bu önerileri desteklemeyerek siyasi baskılara yanıt vermiş olsa bile, 1982'deki kongre seçimlerini olumsuz etkileyebileceğinden hala endişeliydiler. Kamuoyu yoklamaları, Başkan Reagan'ın “bir zamanlar sağlam olan kamuoyu desteğinin gevşediğini” gösteriyordu. Eylül 1981'de yapılan bir New York Times-CBS News anketi, Reagan'ın başkanlık dönemindeki onay oranındaki "gerilemeyi" (yüzde 6'lık düşüş) kısmen "Reagan'ın Sosyal Güvenlik konusundaki tutumundan duyulan memnuniyetsizliğe" bağladı.

Kararın nasıl alındığına dair temel bilgiler henüz mevcut değil, ancak New York Times, Washington Post, Time ve Newsweek'teki haberler ve analizler en azından kabaca doğru çıkarsa, Sosyal Güvenlik "hatası", Hugh Sidey'nin de belirttiği gibi, "erken ve iyi düşünülmemiş" bir planın sonucu olarak ortaya çıkan küçük bir siyasi fiyasko olarak değerlendirilebilir.

Art Pine'ın 25 Mayıs 1981 tarihli Washington Post Service haberinde, "Sosyal Güvenlik krizi"nin uzun vadede Reagan'a "kimsenin inanmadığından çok daha büyük Sosyal Güvenlik kesintileri yapmasına" olanak sağlayarak fayda sağlayabileceği yönünde nispeten olumlu bir görüş sunulmuş, ancak "olumsuz yönlerini sıralamanın kolay olduğu" da belirtilmiştir. Pine'ın bu olumsuz yönleri sıralaması, "düşüncesizce alınmış" kararın basında nasıl nitelendirildiğinin bir örneğidir:

Ronald Reagan, Sosyal Güvenlikte büyük kesintiler önererek başkanlığının ilk ciddi siyasi hatasını açıkça yaptı...

Bütçe zaferlerinin ardından Beyaz Saray fazla özgüvenliydi.

Plan çok aceleyle hazırlanmıştı. Stratejistler finans piyasalarını yatıştırmakla çok meşguldüler, Kongre'deki olası tepkilerle ise çok az ilgilendiler. Bay Reagan ivme kaybetti; Demokratlar toparlanmayı başardılar...

Reagan'ın baş ekonomisti Murray L. Weidenbaum'un da kabul ettiği gibi, "Geçmişe bakınca, Kongre ile görüşlerimizi tartışmak için daha fazla zaman ayırmamızın daha doğru olacağını anlıyoruz."

Siyasi açıdan son derece yetenekli olduğu söylenen bir yönetim nasıl bu duruma düştü?

Beyaz Saray yetkilileri ve diğer stratejistlerle yapılan bir dizi görüşmeden elde edilen kısa cevap şu ki, deneyimli yönetimler bile...



"Şimdi de bu 'Grup Düşüncesi' fikrini ilk ortaya atan sevgili Al'ı alkışlayalım."

“WHITNEY DARROW, JR. TARAFINDAN ÇİZİLMİŞTİR; © 1972”

■ THE NEW YORKER MAGAZINE, INC.”

Özellikle başka konularla o kadar meşgul olurlar ki, önerilerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmeyi ihmal ederlerse, başları belaya girer.

Beyaz Saray'daki politika yapıcıların yaptığı bu tür siyasi hatalara ek olarak, grup düşüncesi analizi için potansiyel aday örnekleri arasında, Amiral Kimmel'in 1941'de Hawaii'deki deniz kuvvetleri grubunun kararlarına

benzer şekilde, en üst düzeyin altındaki yürütme grupları tarafından alınan ulusal ve yerel hükümet kararları da yer alabilir. Hükümet bürokrasilerinin dışında kalan kuruluşlardaki grup düşüncesi eğilimlerini araştırmak için, işletmeler ve kamu refahı kurumları tarafından yapılan ciddi yanlış hesaplamalar da incelenebilir.

Sadece Amerika'da mı olur böyle?

Grup düşüncesi esasen Amerikan'a özgü bir olgu mu? Amerikalı kamu yöneticileri ve şirket yöneticileri, beyin fırtınası gruplarına, T gruplarına, grup ilişkileri üzerine yönetici eğitim atölyelerine ve benzerlerine zaman ve para yatırma konusundaki tuhaf hevesleriyle tanınırlar. Amerikan yöneticilerini grup desteğine aşırı derecede güvenmeye iten, ulusal karakterde benzersiz bir şey mi var? Eğer öyleyse, belki de grup düşüncesi eğilimleri sadece Amerika'daki politika yapıcılar arasında bulunur. Grup düşüncesinin sadece bir ülkeyle sınırlı olmadığına inanmak için bir neden var mı?

Aslında, şimdiye kadar sunulan grup düşüncesi örneklerinin tamamının Amerikan siyasi ve askeri liderlerini içermesi tamamen bir tesadüftür. Eğer Avrupa, Asya ve Afrika tarihine daha aşina olsaydım veya öncelikle Amerikan siyaset bilimcileri dışındaki uzmanlara danışsaydım, belki de grup düşüncesinin belirtilerini ortaya çıkarabilecek Amerikan dışı kararları seçebilirdim. Avrupa tarihi uzmanlarıyla yaptığım son görüşmelerden, karar alma toplantılarının kayıtları, anılar, günlükler ve katılımcıların müzakereleri ve etkileşimlerine dair diğer kanıtlar mevcutsa, antik Roma ve Rönesans İtalya'sının şehir devletlerinde olduğu kadar Rönesans sonrası Avrupa'nın başkentlerinde de grup düşüncesi eğilimlerinin analizi için mükemmel adaylar bulabileceğim izlenimine sahibim.

Ulusal farklılıklar üzerine yapılan çalışmalar, bir gün Amerika'daki yöneticilerin diğer yerlerdeki yöneticilere göre grup yargılarına daha fazla güvenmeye ve grup düşüncesine daha fazla kapılmaya eğilimli olduklarını gösterebilir. Amerika'daki hükümet komitelerinin aldığı çok sayıda politika kararında, grup düşüncesi eğilimleri, ortalama olarak her üç karardan birinde karar verme kalitesini gözle görülür derecede olumsuz etkileyecek kadar güçlü olabilir; oysa Avrupa ülkelerinde ortalama oran bunun sadece

yarısı kadar, yaklaşık altıda bir olabilir. Yine de, Avrupa için bu kadar düşük bir oran bile ihmal edilebilir olmaktan çok uzaktır ve bir politika kararı milyonlarca insanın hayatını etkilediğinde ciddi bir endişe kaynağı olacaktır. Elbette, bunu başarabilmekten çok uzağız.

Güvenilir nicel tahminler yapmak mümkün değil. Bu nedenle, şimdilik daha basit bir soruya cevap veren nitel kanıtlarla yetinmek zorundayız. Amerika Birleşik Devletleri dışındaki ülkelerdeki politika belirleme komitelerinin en azından ara sıra grup düşüncesi belirtilerinden muzdarip olduğunu varsaymayı mantıklı kılan bir Avrupa fiyaskosuna işaret edebilir miyiz?

Avrupa fiyaskoları örnek olay inceleme kitabına adaylar

1914'te Avrupa'nın büyük güçlerinin Birinci Dünya Savaşı'na nasıl sürüklendiğine dair anlatımlarda, grup süreçlerinin işleyişine dair bazı tanıdık işaretler gördüm ve grup düşüncesinin en iyi örnekleri olabilecek birkaç mükemmel vaka çalışması adayı belirledim. Örneğin, 1914'te Fransız askeri yüksek komutanlığı, Almanya'nın Schlieffen Planı'nı benimsediği yönündeki tekrarlanan uyarıları görmezden geldi. Bu plan, Fransa'nın batıdaki savunmasını kuşatmak için Belçika üzerinden ve ardından güneye, Paris'e doğru hızlı bir saldırı öngörüyordu. Yüksek bir birlik ruhuyla, Fransız hükümet yetkilileri ve askeri liderler, kuşatılma tehlikesini görmezden gelme konusunda birbirlerini desteklediler. Fransız coşkusu hakkındaki basit sloganlara ve Fransa'nın yenilmezliği hakkındaki ortak yanılsamalara olan güvenleri, Almanya'nın batıdaki en ağır tahkim edilmiş sınırlarına karşı cephe saldırısı başlatmak için gerçekçi olmayan bir askeri planı benimseme kararlarını güçlendirdi. Görünüşe göre, savaşın ilk birkaç haftasında Almanlar Fransa'nın zayıf bir şekilde tahkim edilmiş Belçika sınırını aşıp Paris kapılarına yaklaşana kadar, Fransa'nın savunmasızlığı hakkındaki tüm uyarıları görmezden gelmeye devam ettiler.

İkinci Dünya Savaşı'nın kökenlerine dair tarihsel analizlerde, Avrupa fiyaskoları örnek kitabına aday gösterilebilecek bir başka olay daha ortaya çıkıyor ve bu, diğerlerinden daha öğretici bir grup düşüncesi örneği olabilir: İngiliz hükümetinin 1938 ve 1939 başlarında Nazi Almanyası'nı yatıştırma girişimi, "modern İngiliz tarihinin en utanç verici olayı" olarak adlandırılmıştır. Bu girişim, savaş karşıtı bir grup İngiliz politikacı

tarafından -Neville Chamberlain'in "iç çevresi"- gerçek dışı bir politikayla gerçekleştirilmiştir ve bu politika, uzlaşmaz Nazileri yatıştırma amacını istemeden de olsa ikinci dünya savaşının patlak vermesine katkıda bulunmuştur. İngiltere'nin yatıştırma politikasına dair yetkili kaynaklar, grup düşüncesi hipotezinin, bir grubun kararının amacı savaştan kaçınmak olduğunda bile geçerli olabileceğine dair düşündürücü işaretler içermektedir; bu durum, şimdiye kadar ele aldığım tüm grup düşüncesi örneklerinde olduğu gibi savaşa doğru ilerlemek anlamına gelmemektedir.

II. Dünya Savaşı'na giden olaylara dair yaygın anlatılar, Chamberlain'i şemsiyeli, yalnız bir yaşlı adam olarak ve İngiliz hükümetine kendi iradesini dayatan biri olarak tasvir eder. Ancak onu yakından tanıyanlar ve kişisel günlüğünü, yazışmalarını ve siyasi eylemlerini inceleyenler, kararlarının sürekli olarak etkilendiği sonucuna varmışlardır.

Başbakanın yakın çevresindeki isimler şunlardı: Dışişlerinden sorumlu en yakın danışmanı Sir Horace Wilson; Maliye Bakanı Sir John Simon; İçişleri Bakanı Sir Samuel Hoare; Şubat 1938'de (Anthony Eden'in İngiliz hükümetinin Mussolini'nin fetihlerine boyun eğmesine protesto olarak istifa etmesinin ardından) Dışişleri Bakanı olan Viscount Halifax; ve İngiltere'nin Almanya Büyükelçisi Sir Neville Henderson.

William R. Rock, iç çevrenin yatıştırma politikasının siyasi sonuçlarını inceleyen, iyi belgelenmiş bir çalışmasında, iyi niyetler ile haksız uygulamalar arasındaki uçurumun çok büyük olduğunu öne sürüyor. Rock, haklı şikayetleri gidermeye yönelik yüksek amaçlı bir girişim olarak başlayan İngiliz hükümetinin yatıştırma politikasının, çoğunlukla korku, tembellik veya basit kayıtsızlık güdülerinden kaynaklanan pasif bir "saldırgan ve vicdansız güçlere teslimiyete" dönüştüğünü söylüyor. "Tavizler her zaman daha zayıf bir ulusun pahasına yapıldı."

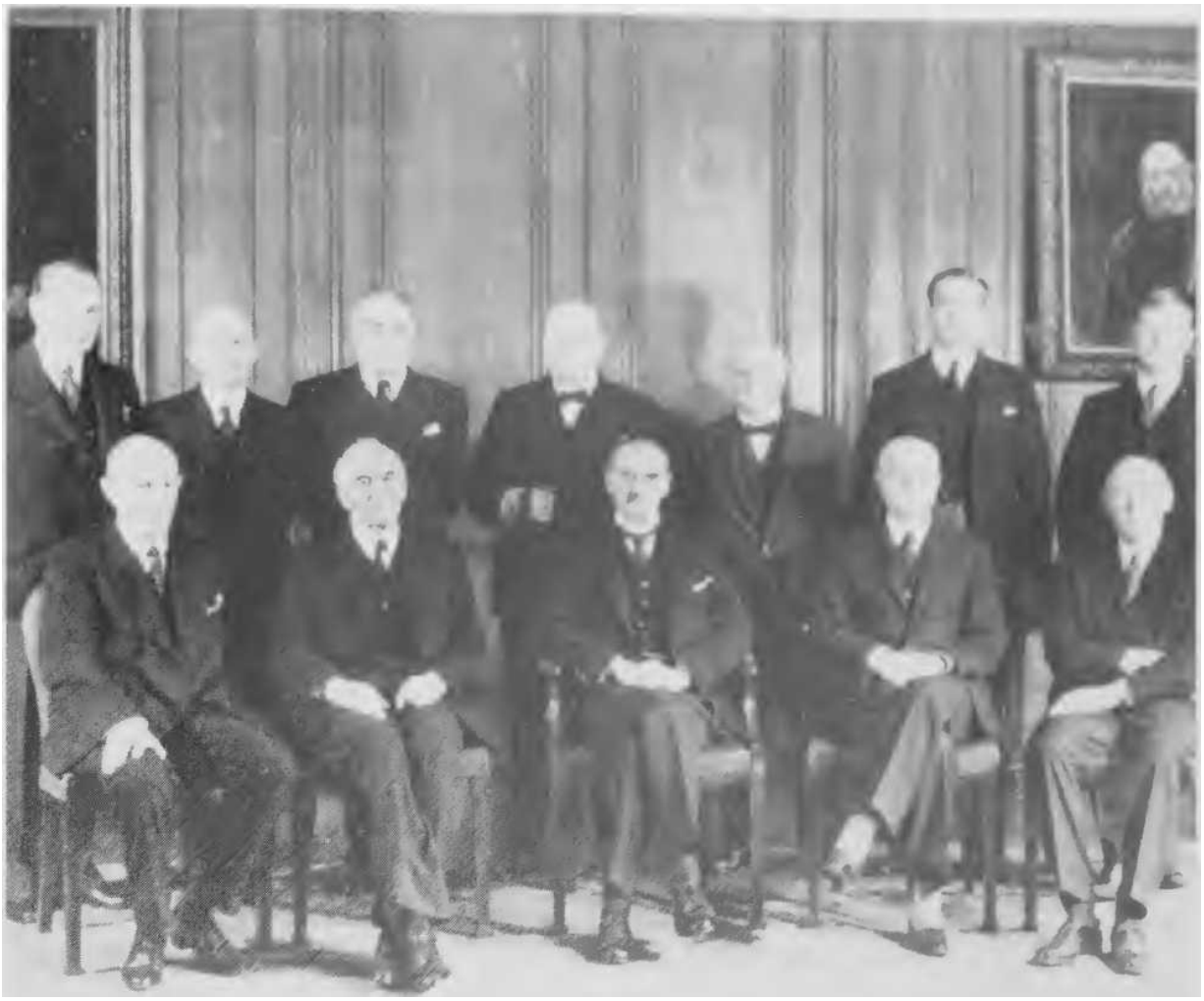
İç çevrenin tüm üyeleri, Chamberlain'in Avrupa'yı savaştan kurtarma özel misyonu görüşünü destekliyordu. Onu Rusya, Çekoslovakya ve diğer Nazi karşıtı ülkelerle kolektif güvenlik ittifakı kurmaktan kaçınması için baskı altına aldılar. Defalarca, Hitler'in komşu ülkelerden toprak taleplerine, karşılığında başka hiçbir talepte bulunmayacağına dair sözler vermesi şartıyla, boyun eğmesi için ısrar ettiler. Nitekim, Chamberlain'in iç çevredeki en yakın arkadaşlarından biri olan Sir Horace Wilson,

İngiltere'nin askeri müttefiklerinden hiçbirine danışmadan, Eylül 1938'de Çekoslovakya krizini tek taraflı olarak çözmek için Almanya'ya uçup Hitler ile zirve konferansı düzenleme planını ona önerdi. Plan hakkındaki ilk şüphelerine rağmen, Başbakan Dışişleri Bakanlığı ve hükümetin diğer yerlerindeki tüm uzmanları atlayarak, Hitler ile kişisel bir görüşme düzenlemelerini kamuoyuna duyurmadan önce yalnızca iç çevresine danıştı. Chamberlain ve diğer uzlaşmacılar, ulusal basından gelen geniş çaplı onaydan memnun kaldılar. Basından gelen ilk desteğin büyük ölçüde, ziyaretin Chamberlain'e Hitler'e İngiltere'nin Alman taleplerine karşı kararlı duruşunu gösterme fırsatı sağlayacağı inancına dayandığı gerçeğini hesaba katmadılar.

Rock, 1937-1939 yılları arasında Nazi Almanyası'nın birbiri ardına kansız fetihler yapmasına izin vererek, iç çevrenin üyelerinin yanıltıcı politikalarını sürdürme konusundaki inanılmaz esnek olmamalarını yorumlarken, tarihsel bir bilmeceyi şöyle açıklıyor:

Tarihçi, herhangi bir hükümetin bu kadar açık ve yakın bir tehlikeye karşı nasıl olup da kasıtlı olarak gözlerini ve ulusun gözlerini kapatabildiğini merak etmekten kendini alamıyor. Almanların savaşa hazırlıklarının büyüklüğü, acımasız bir hızla ilerletilmeleri ve Alman emellerinin geniş kapsamı, liderlik konumundakiler tarafından çok iyi biliniyordu. Bunlar, hükümeti büyük ölçüde etkilememiş gibi görünüyor.

Grup düşüncesi sendromu bu bulmacanın çözümünün büyük bir bölümünü sağlayabilir. Grubun ortak bir yanılsama geliştirdiğine dair birçok işaret var.



Neville Chamberlain'in Savaş Kabinesi üyeleri, ön sırada oturan "yakın çevresi"ni oluşturan bakanlarla birlikte. Oturanlar, soldan sağa: Dışişleri Bakanı Viscount Halifax; Maliye Bakanı Sir John Simon; Başbakan Neville Chamberlain; ve İçişleri Bakanı Sir Samuel Hoare. Ayrıca en sağda oturan, Savunma Koordinasyon Bakanı Lord Chatfield'dir. Ayakta duranlar, soldan sağa: İç Güvenlik Bakanı Sir John Anderson; Portföysüz Bakan Lord Hankey; Savaş Bakanı Leslie Hoare Belisha; Deniz Kuvvetleri Birinci Lordu Winston Churchill; Hava Kuvvetleri Bakanı Sir Kingsley Wood; Dominyonlar Bakanı Anthony Eden; ve Daimi Sekreter ve Savaş Kabinesi Sekreteri Sir Edward Bridges. Chamberlain'in yakın çevresindeki diğer iki üye ise Kabine üyesi değildi: Başbakanın dış ilişkiler konusundaki en yakın danışmanı olan (Kamu Hizmetinde) Daimi Sekreter Sir Horace Wilson ve İngiltere'nin Almanya Büyükelçisi Sir Neville Henderson.

Savunmasızlık duygusu. Chamberlain ve yakın danışmanlarının büyük yanlış hesaplamalarını ele alan tarihçilerin ve siyasi analistlerin çoğu, onların aşırı iyimserliğini ve hükümet içinden ve dışından gelen etkileyici uyarılara karşı duyarsızlığını vurgulamıştır. Chamberlain, özel mektuplarında ve günlüğünde, yatıştırma politikasının İngiltere'yi savaş tehlikelerinden koruyacağına dair mutlak güvenini defalarca dile getirmiştir. Nadiren şüphelerini dile getirdiğinde ise, iç çevresinden aldığı güvenceleri belirterek bunları geçiştirmiştir.

Yatıştırıcıların kayıtsızlığı, Britanya'nın Avrupa'nın hakimi olarak kendini gösterebileceği ve bir savaşa zorlanırsa kesinlikle başarılı olacağı varsayımına dayanıyor gibi görünüyor. İç çevrenin üyeleri, Britanya'nın askeri zayıflığını kabul ediyor ve bazen propaganda amacıyla abartıyorlardı, ancak görünüşe göre siyasi zekâları ve ahlaki etkileriyle diplomatik zaferler kazanabileceklerine ikna olmuşlardı. Varsayımlarının doğruluğunu sorgulayabilecek bilgilere ilgi duymuyorlardı. Chamberlain'i Dışişleri Bakanlığı'nı atlamaya ve Hitler'in taleplerine boyun eğmenin risklerinin farkında olan hükümet uzmanlarını görmezden gelmeye teşvik ettiler. * Rock'a göre, "Ocak 1938 gibi erken bir tarihte Chamberlain, Dışişleri Bakanlığı'nı diktatörlere yaklaşımında 'samimi değil' olarak nitelendirmiş ve tüm uzman bilgisi, umutla çeliştiği için bir kenara atılmıştı." Hükümetteki her siyasi veya askeri analist, yatıştırıcıların planlarındaki kusurlara dikkat çektiğinde, iç çevre tarafından güvenilmez, önyargılı bir Nazi karşıtı olarak etiketlendi.

Savaştan sonra ele geçirilen Alman belgeleri, Hitler'in tehdit ettiği her ülkenin bağımsızlığını garanti altına almak için birleşik bir askeri cephe oluşturma alternatif politikasının, Alman ordusunun komutasındaki Alman generallerinden güçlü destek göreceğini gösterdi; bu generallerin çoğu, İngiltere, Fransa ve Çekoslovakya ordularına karşı savaş riskini göze almaya şiddetle karşıydı. Bu orduların birleşik askeri gücünün, Almanya'nınkinden çok daha büyük olduğunu fark etmişlerdi. Chamberlain'in grubunun Hitler'in savaş hamlelerine karşı Alman iç muhalefetinden haberdar olsaydı, üyelerinin en azından dünya savaşının çıkmasını önleme hedeflerine ulaşmak için tavizleri caydırıcı bir tutumla birleştiren değiştirilmiş bir politikanın artılarını ve eksilerini tartışacaklarını düşünebiliriz. Gerçek şu ki, Chamberlain ve grubun önde gelen üyeleri,

Hitler'in savaş planları ve Alman generallerinin buna karşı muhalefeti hakkında birden fazla kez bilgilendirildi. Alman generallerinin, Hitler'e karşı kararlı bir duruş sergilenmesi için İngiliz hükümetine en az üç ayrı mesaj gönderdiğine dair belgesel kanıtlar mevcuttur. Ancak bilgiyi alan iç çevre üyeleri, meslektaşları Neville Henderson'ın Berlin'deki durum hakkında anlattıklarına güvenmekle yetindiler. Zihin koruyucusu gibi davranan Henderson, diğerlerine Alman genelkurmay temsilcilerinden aldıkları tüm gizli bilgileri güvenilmez ve alakasız olarak görmezden gelmelerini defalarca tavsiye etti.

Aksine dair ezici kanıtlara rağmen, yakın çevredeki herkes Hitler'i samimi bir milliyetçi olarak görüyor ve onun davasına kazanılabileceğine inanıyordu.

Avrupa'da barışçıl statükoyu korumanın yolu, Hitler'in gerektiği gibi yatıştırılmasıydı. Onlar için gerçek kötü adamlar Komünistler ve yatıştırmanın önünde duran herkes, Winston Churchill ve Nazilerin taleplerine karşı çıkmak için savaşı göze almaya hazır olan diğer İngiliz politikacılar da dahil olmak üzere, idi. Çekoslovakya krizi boyunca, Çekler, Hitler'i yatıştırmak için İngiliz politika yapıcılarının vermeye hazır olduğu tavizleri kabul etmeyi reddettikleri için barışı tehdit etmekle suçlandılar. Henderson, bir başka yatıştırmacıya yazdığı mektupta, "Çekler, düzeltilemez derecede inatçı insanlardır" dedi. Başka bir mektupta ise, "Bu sağlam Cermen azınlığı [Alman Südetler] Prag'daki Slav merkezi hükümetine tabi kalmaya zorlamak ahlaki olarak adaletsizdir" diye uyardı. Bir başka mektupta ise, "Prag'ın gerçek anlamda sıkıştırılmasının zamanı geldi" diye sonuçlandırdı.

İç çevrenin tüm üyelerinin Henderson'ın Çekoslovak hükümet liderlerine yönelik aşırı görüşlerini paylaşıp paylaşmadığına bakılmaksızın, hepsi onları Hitler ile müzakerelerden dışlamaya ve Münih anlaşmasının sert şartlarını kabul etmeleri için "baskı yapmaya" karar vermişti. Münih anlaşmasından beş hafta önce, eski Nazi büyükelçisinin İngiltere'deki dosyalarında bulunan bir belgeye göre, Horace Wilson Alman büyükelçiliğinin bir üyesine, "Eğer biz, Büyük Britanya ve Almanya, Çek sorununun çözümü konusunda anlaşmaya varabilirsek, Fransa'nın veya Çekoslovakya'nın karara gösterebileceği direnişi basitçe bir kenara

bırakacağız" diye güvence vermişti. Wilson ve iç çevredeki ortakları tam olarak bunu başardılar.

Birçok tarihçi ve siyaset bilimci, Chamberlain ve diğer uzlaşmacıların yaptığı büyük yanlış hesaplamaları kişilik özellikleriyle açıklamaya çalışır. Örneğin Trevor-Roper, Chamberlain'in kişilik kusurlarını vurgular: kibiri, herhangi bir rakibin üstesinden gelebileceğine olan özgüveni, kendini kandırma yeteneği ve muhalefete tahammül edememesi. Gilbert, "Uzlaşmanın Kökleri" adlı eserinde Chamberlain'e benzer olumsuz özellikler atfeder ve başlıca çalışma arkadaşlarının kronik kararsızlığına, kafa karışıklığına ve diğer kişisel kusurlarına değinir.

Grup düşüncesi hipotezi, bu tür bir açıklamayı mutlaka çürütmez. Ancak tüm suçu politika yapıcıların kişisel eksikliklerine yüklemek yerine, grup düşüncesi hipotezi, bir liderin, bağımsız ve eleştirel yargının önüne grup normlarına bağlılığın geçtiği, uyumlu bir karar alma grubuna katıldığında bu kusurların arttığını ekler. Chamberlain kronik olarak kendine güvenen ve inatçı olabilir; Parlamento'da eleştirmenlerini alt etme ve siyasi oyunda puan kazanma yeteneğini sergileme fırsatından keyif almış olabilir. Ancak yine de, kendi grubunun üyeleri itirazlarda bulunduğunda ve planlarını değiştirmesi için onu teşvik ettiğinde, etkiye oldukça açık olmuştur. Grup düşüncesi hipotezi, yakın çevresinden alınan sosyal desteğin önemini vurgular. Bu tür bir destek, bir liderin kendi favori planlarının ve tercih ettiği iş yapma biçimlerinin olumsuz sonuçlarını göz ardı etmesine yol açan kişilik özelliklerini güçlendirir. Chamberlain ve diğer ilgili dava materyalleri



Eylül 1938'de Münih'te, Şansölye Hitler ve Başbakan Chamberlain, "Münih Barışı"nın imzalanmasının ardından el sıkışıyorlar. Chamberlain'in yanında, İngiltere'nin Almanya Büyükelçisi Sir Neville Henderson bulunuyor.

Yakın çevresindeki üyeler, mevcut tüm tarihi kayıtların ayrıntılı bir analizinin, politika kararlarının da Amerikan hükümetindeki politika yapıcı grupların kararları kadar grup düşüncesi eğilimlerinden olumsuz etkilendiğini göstereceğini öne sürüyor. Amerika'nın grup düşüncesi konusunda tekel sahibi olmadığını göstermek için sadece böyle bir örnek yeterlidir.

'Sadece Amerika'ya özgü' sorusu, daha önceki yüzyıllardan bazıları da dahil olmak üzere, çeşitli Avrupa ve diğer yabancı hükümetler tarafından alınan çok sayıda düşüncesiz kararın incelenmesiyle daha da derinlemesine ele

alınabilir. Son on yıllardaki fiyaskolar arasında, 1967'de altı günlük İsrail-Arap Savaşı'nın patlak vermesine yol açan Nasır hükümetinin provokasyonları, 1971'de on üç günlük Hindistan-Pakistan Savaşı'nın patlak vermesine yol açan Pakistan hükümetinin provokasyonları ve 1973'teki yıkıcı Yom Kippur Savaşı'nın başlangıcında İsrail hükümetinin Mısır işgaline hazırlıksız kalması sayılabilir.

Grup düşüncesi belirtileri açısından bu tür kararları incelemeden önce, örneklemdeki her kararın bir grup ürünü olduğundan ve sadece güçlü bir liderin yargısına dayanmadığından emin olmak için gerçekleri ayrıntılı olarak kontrol etmeliyiz; bu lider, kararının iyi, kötü veya kayıtsız olup olmadığına bakılmaksızın diğerlerini onunla birlikte hareket etmeye ikna etmiştir. Bu husus, totaliter hükümetlerin neden olduğu bir dizi fiyaskoyu aday olarak göstermemi engelledi: Mussolini'nin İtalya'nın tamamen hazırlıksız olduğu 1940'ta savaşa girme kararı, Stalin'in 1941'de Nazi-Sovyet paktını uygularken Alman işgalini öngörememesi, Hitler'in 1941'de Rusya'yı işgal etme yönündeki ölümcül kararı. Bununla birlikte, bu kararların bazılarında diktatörün danışmanlarının sadece dalkavuk olarak değil, gerçek politika yapıcılar olarak yer almış olmaları da mümkündür.

Grup düşüncesi ile yanlış hesaplamanın diğer nedenleri arasındaki fark

Herhangi bir kusurlu politika kararının analizini yaparken -Watergate örtbası ve bu bölümde aday olarak bahsettiğim diğer örneklerin her biri dahil- grup düşüncesi sendromunun yapılan hataların en azından bir kısmını açıklayıp açıklamadığı konusunda herhangi bir sonuca varmadan önce bir dizi temel soruyu yanıtlamak için mevcut kanıtları dikkatlice incelemek gerekir. Açıkçası, grup düşüncesinin neredeyse tüm politika yanlış hesaplamalarının ve fiyaskolarının nedeni olduğunu varsaymak mümkün değildir. Bir vaka çalışması hazırlarken bu naif varsayıma güvenen herkes, saf bir geriye dönük değerlendirme ile değersiz bir egzersiz yapıyor olacaktır. Watergate örtbasının veya fiyasko ile sonuçlanan herhangi bir politikanın grup düşüncesi analizi, aşağıdaki yıkıcı eleştiri temelinde reddedilebilir: Sonucun ne kadar kötü olduğunu önceden bilen yazar, bunun politika yapıcıların kötü bir iş çıkardığı için olduğunu varsaymıştır; ayrıca, kötü yapılmış herhangi bir kararın (birden fazla kişi tarafından yapılmışsa)

(Eğer olaya dahil olan biri varsa) bunun nedeni mutlaka grup düşüncesi olmalıydı. Bu yüzden yazar, grup düşüncesinin belirtilerini gösterdiği şeklinde yorumlanabilecek anekdotları seçici bir şekilde aradı. Ve işte!—fiyaskonun nedeninin grup düşüncesi olduğunu tespit etti.

Ancak, vaka incelemelerini analiz ederken geriye dönük değerlendirmenin gerçek bir sorunu vardır. Baruch Fischhoff ve diğerlerinin araştırmaları, "insanların geçmiş olayların nasıl sonuçlandığını öğrendikten sonra, bu olayların öngörülebilirliğini sürekli olarak abarttığını" göstermektedir. Dostoyevski'nin özlü bir şekilde ifade ettiği gibi, geçmişteki fiyaskolara bakıldığında, "başarısız olan her şey aptalca görünür." Bu nedenle, her fiyaskonun gerçekten aptallığın ürünü olup olmadığını ve eğer öyleyse, grup düşüncesinin buna katkıda bulunup bulunmadığını görmek için, mevcut tüm kanıtları incelemek gerektiğine inanıyorum.

Psikolojik eğilimleri en aza indirgemek ve vaka çalışması materyalinde aradığını bulmak için, araştırmacının biraz zahmetli olan soruşturmayı yapılandırma sürecinden geçmesi gerektiğini öneriyorum. Bu, grup düşüncesinin herhangi bir fiyaskonun nedenlerinden biri olduğu sonucuna varmadan önce aşağıdaki dört temel soruyu yanıtlamak için gerçekleri dikkatlice incelemeyi gerektirir:

1. Politika kararlarını kim aldı? Esasen sadece lider mi aldı yoksa grup üyeleri de önemli ölçüde katıldı mı? Üyeler katıldıysa, uyumlu bir grup muydular?

2. Bu politika ne ölçüde sorumluların hatalı karar alma süreçlerinin bir sonucuydu?

3. Grup tartışmalarında grup düşüncesinin belirtileri gözlemlenebilir mi? (Temel belirtiler planlama görüşmelerine de yansıyor mu?)

4. Grup düşüncesi sendromunu besleyen koşullar mevcut muydu?

Ayrıca, yeni bir şey öğrenilip öğrenilemeyeceğini görmek amacıyla sorulan başka bir soru daha var: Yukarıdaki dört sorunun cevabı olumluysa, grup düşüncesini teşvik eden koşullar hakkında yeni hipotezler öneren herhangi bir ipucu tespit edilebilir mi?

Temel soruları yanıtlamak amacıyla dava materyalini incelerken, kararların gerçekte nasıl alındığına dair gerçekleri efsanelerden ayıran ayrımlar yapmayı sağlayan kanıtlar aramak esastır. Amerika'da, geleneksel siyasi doktrine göre, Başkan, yürütme organı tarafından yetkilendirilen her karardan tek başına sorumludur. Bu doktrin, Başkanın hesap verebilirliğiyle ilgilidir, ancak genellikle kararı kimin verdiğini tanımladığı şeklinde yanlış anlaşılır. Doktrin, Başkan Eisenhower'ı, ABD'nin böyle bir uçuş başlatmadığını kamuoyu önünde reddettikten sonra bile Pentagon tarafından bilgilendirilmemiş olmasına rağmen, Sovyetler Birliği üzerine U-2 casus uçakları gönderme hatalı kararından sorumlu tutar. Doktrine göre, Başkan Truman, danışmanlarının tavsiyelerine son derece duyarlı olmasına ve en az bir önemli kararda fikrini tamamen değiştirmeye ikna edilmesine rağmen, Kore Savaşı kararlarından tek başına sorumluydu.

Hatırlanacağı üzere Truman, Chiang Kai-shek'in Kore'ye Çin Milliyetçi birlikleri gönderme teklifini kabul etmek istemişti ancak yakın çevresindekiler tarafından bu fikirden vazgeçirilmişti. John F. Kennedy, Domuzlar Körfezi fiyaskosunun sorumluluğunu tamamen üstlenerek geleneksel doktrini pekiştirdi. Bununla birlikte, danışmanları sorumluluğu paylaştıklarını biliyorlardı ve bazıları kişisel olarak aşağılanmış hissettiklerini itiraf ettiler. Bu kararların nasıl alındığına dair bilinen gerçekler, geleneksel hesap verebilirlik doktrininden kaynaklanan efsaneyle kesinlikle örtüşmüyor.

Tersine durumun da beklenmesi gerekir, hatta belki daha sık: Bir lider ve takipçileri tarafından muhtemelen desteklenecek olan efsane, bir karara varılmasında tüm grubun yer aldığıdır; oysa gerçekte seçim yalnızca lider tarafından yapılmıştır. Danışmanların politika yapıcı olarak katılıp katılmadığını ayırt etme sorunu, bir liderin kuruluşun politikalarından nominal olarak sorumlu olduğu herhangi bir hükümet, işletme, eğitim kurumu veya diğer büyük kuruluş tarafından alınan önemli kararlarla bağlantılı olarak ortaya çıkar. Yalnızca istikrarlı bir iç grubun fikir birliğinin seçilen politikayı belirlemede kritik bir rol oynadığı kararlar, grup düşüncesi hipotezinin incelenmesi için önemlidir. Bu nedenle, bu bölümde daha önce sunulan potansiyel adaylar listesi, grup kararları olarak doğru şekilde sınıflandırılamayanlar elenerek daraltılmalıdır.

İkinci ve üçüncü temel sorular, 2. ila 7. bölümlerde sunulan vaka çalışması raporlarında kullanılan mevcut kanıtların aranması ve değerlendirilmesine yönelik çalışmaların çoğunu gerektirir. Bu kitap boyunca, bir politikanın kötü bir sonuç doğurmasının, o politikayı geliştirmekten sorumlu grubun kötü bir iş çıkardığı sonucuna varmamızı sağlamadığını tekrar tekrar vurguluyorum (ve burada tekrar ediyorum). Felaket bir sonuç, öngörülemeyen sabotajın, karar alma grubunun dışındaki kişiler tarafından kötü uygulamanın veya politika yapıcıların kontrolü dışında beklenmedik kazaların sonucu olabilir; bunların bazıları sadece şanssızlığa bağlanmalıdır. Ayrıca, kötü alınmış kararların hak edilmemiş bir şekilde başarılı olduğu iyi şans diye bir şey de vardır. Bununla birlikte, diğer birçok sosyal bilimci gibi, bir karar alma sürecinde (bu bölümde daha önce listelenen yedi kriterde belirtildiği gibi) ne kadar çok kusur varsa, beklenmedik aksiliklerin meydana gelme ve uzun vadeli sonucun karar vericilerin hedeflerini karşılayamama olasılığının o kadar yüksek olduğunu varsayıyorum.

Karar alma grubunun üyeleri kendi yanlış hesaplamaları sonucu hatalı bir eylem biçimi seçseler bile, hatalarının asıl nedeni, görünüşte güvenilir uzmanlardan gelen yanlış bilgiler ve diğer istihbarat kaynaklarından gelen görünüşte sağlam destekleyici kanıtlar olabilir; bu durum, en dikkatli politika yapıcıları bile yanlış sonuçlara götürebilir. Karar vericiler oldukça dikkatli bir bilgi araştırması yapmış olsalar bile, bu tür hatalardan olumsuz sonuçlar doğabilir. Bu gibi durumlarda, yanlış hesaplamalar hatalı karar alma süreçlerine atfedilemez ve bu nedenle grup düşüncesi açısından açıklanamazlar. Aynı şekilde, başka bir açıdan da açıklanamazlar.

Suçluluk, öfke veya kaygı gibi duygusal tepkileri içeren ve karar alma grubundaki üyelerin bilişsel verimliliğini azaltabilecek diğer psikolojik nedenler de buna dahildir.

Bunlara ek olarak, Leon Mann ve benim Karar Verme adlı kitabımızda da belirttiğimiz gibi,

İnsan bilgi işlemindeki çeşitli kusurlar ve sınırlamalar; örneğin, karar vericilerin alternatiflerin alakasız yönleriyle dikkatlerinin dağılması ve bu durumun sonuçlar hakkında gevşek tahminlere yol açması (Abelson, 1976); karar vericilerin risklerle ilgili bilgilerin paketlenme ve sunulma biçiminden etkilenmesi (Slovic vd., 1976); hatalı kategorilere ve stereotiplere

dayanmaları ve bu durumun sosyal gruplar ve etnik azınlıklarla ilgili hatalı kararlara yol açması (Hamilton, 1976); ve kontrol yanılsaması, şans veya tesadüfe bağlı sonuçlar hakkında aşırı iyimser tahminlere yol açması (Langer, 1975).

Tversky ve Kahnemann (1974), bazıları kötü şöhretli, bazıları ise henüz pek bilinmeyen, olasılıkların sezgisel değerlendirmelerinden kaynaklanan ve istatistiksel olarak en yetkin karar vericiler dışındaki herkesi, alternatif eylem biçimlerinin sonuçlarına ilişkin kanıtları kullanırken önyargılı yanlış hesaplamalar yapmaya yönlendirebilecek çeşitli diğer yanılgıları tanımlamaktadır.

İstatistik alanında eğitim almış uzmanlar da dahil olmak üzere her türden insan, hayati kararlar alırken ellerindeki bilgilerden çıkarımlar yaparken hatalar yapar: "Kolayca ve canlı bir şekilde hayal edilebilen olayların olasılığını abartmak, temsil edilebilirlik hakkındaki bilgilere çok fazla ağırlık vermek, temel oranlar hakkındaki bilgileri göz ardı etmek, küçük örneklerden elde edilen kanıtlara çok fazla güvenmek ve yanlı örneklerden elde edilen kanıtları dikkate almamak." Tüm bu yanlış hesaplama kaynakları olmasa bile, en uygun seçime ulaşmak için büyük miktarda karmaşık bilginin işlenmesi gerektiği gerçeği bile, yetkin ve son derece verimli karar vericileri, ele alınan konuların tüm karmaşıklığını hesaba katmayan basit karar kurallarına başvurmaya itmek için yeterlidir. Ayrıca, bir kişiyi en iyi gerçekçi bilgiyi elde etmek ve onu eleştirel bir şekilde değerlendirmek için çaba harcamak yerine, hayalperestliğe sürükleyen ego savunma eğilimleri ve her türlü bencil önyargı da vardır.

Az önce bahsettiğim hata kaynaklarının çoğu, grup düşüncesiyle bir tür "geri bildirim döngüsüne" giriyor. Örneğin, bilgi aşırı yüklenmesi, grup düşüncesi eğilimlerine katkıda bulunuyor ve bu da karar vericilerin zihinsel verimliliği üzerindeki aşırı yüklenmenin zararlı etkilerini büyük ölçüde artırıyor. Ancak asıl nokta, hataların her türlü nedeninin olmasıdır; bilgi aşırı yüklenmesi gibi bazıları grup düşüncesiyle büyütülürken, tamamen yetersizlik veya bilgisizlik gibi diğerlerinin grup düşüncesiyle hiçbir ilgisi yoktur. Herhangi bir yanlış düşünülmüş kararı, grup düşüncesi sendromunun olası bir neden olup olmadığını bulmak için analiz ederken, karar vericilerin başarısızlığını yeterince açıklayabilecek, bilinen diğer hata

kaynaklarını içeren alternatif bir nedensel dizinin olup olmadığını görmek için kanıtları dikkatlice incelemek esastır.

Şimdi bir an için cevapsız kalan soruya geri dönelim: Grup düşüncesi ne kadar yaygın? Grup düşüncesi dışındaki hata kaynakları, fiyasko olmayı hak eden olayların çoğunu açıklayabilse de, hayati konulardaki çok çeşitli grup kararlarının incelenmesinin, hükümet ve hükümet dışı, Amerikan ve yabancı tüm yanlış hesaplanmış yürütme kararlarının en azından önemli bir yüzdesinde grup düşüncesinin belirgin belirtilerinin bulunduğunu göstereceğini tahmin ediyorum. Çoğu zaman, grup düşüncesi sendromu, diğer hata kaynaklarının etkisini artıran yalnızca katkıda bulunan bir neden olma olasılığı yüksektir; örneğin, en canlı şekilde sunulan tehditlerin olasılığını abartmak ve olası sonuçlar hakkında diğer hatalı çıkarımlar yapmak gibi. Bununla birlikte, grup düşüncesi sendromu bazen birincil nedenlerden biri olarak teşhis edilebilir, bunu bir sonraki bölümde Watergate örtbas olayının vaka incelemesinde göreceğiz. Bu teşhis, grup düşüncesinin çok önemli bir rol oynadığına dair çok sayıda gösterge olduğunda konulur; yani, grup üyeleri grup içinde fikir birliği arama konusunda daha az istekli olsalardı, ilk yargı hatalarını düzeltebilir, kolektif iyimserliği dizginleyebilir ve çok daha sağlam bir karara varabilirlerdi.

9_____

Watergate Skandalı: Kurnaz Manipülatörler Nasıl Kaçınılabilir Bir Bataklığa Düşebilir?

Bu vaka çalışmasının benzersiz özellikleri

Bu bölümde sunulan vaka çalışması, önceki bölümlerde sunulanlardan temel bir açıdan farklılık göstermektedir. Önceki tüm vaka çalışmaları, önceki bölümde kısaca özetlenen grup düşüncesi teorisini geliştirirken hazırlanmıştır. Teoriyi geliştirdikten sonra, grup düşüncesi hipotezinin herhangi bir fiyaskoya uygulanıp uygulanamayacağını belirlemek için çeşitli soruların yanıtlanması gerektiğini fark ettim. Sadece grup düşüncesinin belirtilerinin tespit edilip edilemeyeceğini görmek yeterli değildir. Ön koşulların ve beklenen sonuçların da mevcut olup olmadığını bulmak gereklidir. Bu nedenle, Watergate örtbas olayının bu vaka

çalışmasında, önceki vaka çalışmalarından farklı olarak, teorik analizden türetilen temel soruların her birini sistematik olarak ele alıyorum.

Neyse ki, Nixon ve Beyaz Saray yardımcılarının örtbas etme planlarının her aşamasında aslında ne söylendiğine dair objektif kanıtlar mevcut. Daha önce sunulan diğer tüm grup düşüncesi vaka çalışmalarının aksine, bu vaka çalışması bize çok zengin bir kaynak sunuyor. Bu vaka çalışması, önemli politika konularının tartışıldığı ve karara bağlandığı kritik toplantıların kelimesi kelimesine kayıtlarının elimizde olması bakımından benzersizdir.

Nixon'ın kasetlerinin transkriptlerine ek olarak, Watergate örtbasından kaynaklanan yalan tanıklık veya diğer suçlardan dolayı Kongre soruşturmalarında ve mahkeme davalarında yemin altında sorgulayıcı soruları yanıtlamak zorunda kalan, Nixon hariç tüm ana katılımcıların yeminli ifadelerinden oluşan devasa bir koleksiyon mevcuttur. Ana katılımcılardan üçü (Nixon, Haldeman ve Dean) anılarını yayınladılar; bu anılar, birbirlerine gerçekten ne söylediklerinin kamuya açık transkriptleri sayesinde tazelendi ve kendi haklılık motivasyonları önemli ölçüde dizginlendi. Tüm bunların üstüne, bir sürü araştırmacı gazeteci, Watergate örtbasıyla ilgili hemen hemen herkesle röportaj yaptı.

Bu noktada, bu bölümde sunulan vaka çalışmasının temel çerçevesini oluşturdukları için, güncel temel soruları tekrarlamak faydalı olacaktır:

1. Politika kararını kim verdi? Esasen sadece lider mi verdi yoksa grup üyeleri de önemli ölçüde katıldı mı? Üyeler katıldıysa, uyumlu bir grup muydular?

2. Bu politika ne ölçüde sorumluların hatalı karar alma süreçlerinin bir sonucuydu?

3. Grubun müzakerelerinde grup düşüncesinin belirtileri gözlemlenebilir mi?

4. Daha önce gözlemlenen ve grup düşüncesi sendromunu besleyen koşullar mevcut muydu?

5. Yukarıdaki dört sorunun yanıtı olumlu ise, grup düşüncesini teşvik eden koşullara ilişkin yeni hipotezler öneren herhangi bir ipucu tespit edilebilir mi?

Grup düşüncesiyle ilgili önceki vaka çalışmalarının her birinde (Bölüm 2-5), bu soruların ilk üçünü oldukça düzensiz bir şekilde yanıtladım. Şimdi, grup düşüncesi hipotezinin karar vericilerin kaçınılabilir hatalar yapmasının nedenini açıklamaya yardımcı olabileceğinden şüphelenilen her vaka çalışmasında sistematik olarak gerçekleştirilecek ardışık adımlar için bir kılavuz olarak beş sorunun tamamını kullanmayı öneriyorum. Soruların sırası, araştırmacıların soruşturmanın mümkün olan en erken aşamasında umutsuz adayları belirlemelerini ve böylece yanlış yolda zaman kaybetmemelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Soruları uygun sırayla yanıtlamak için maalesef tekrara düşmek gerekiyor. Aynı kritik toplantılar ve bazen tutanaklardaki aynı alıntılanan ifadeler, önce örtbas kararlarından kimin sorumlu olduğunu belirlemek; sonra, kararların alınma biçiminde neyin yanlış olduğunu; daha sonra, hataları açıklamaya yardımcı olan grup düşüncesi belirtilerinin olup olmadığını belirlemek için farklı bakış açılarından yeniden incelenmelidir. Ve son olarak, grup düşüncesine yol açan ön koşulların tespit edilip edilemeyeceği.

Watergate soygununa izin verme kararı

Temel sorulardan ilk ikisi, herhangi bir fiyaskonun grup düşüncesi analizi için uygun bir aday olup olmadığını belirlemek için cevaplara ihtiyaç duyulması anlamında ön hazırlık niteliğindedir. Grup düşüncesinin belirtilerinin mevcut olup olmadığını görmek için zaman ve çaba harcamadan önce, bağlamın veya koşulların, uyumlu bir grubun fikir birliği arayışının, yetenekli karar vericiler tarafından yapılan önlenebilir hataları açıklamaya yardımcı olabilecek faktörlerden biri olup olmadığını belirlemek akıllıca olacaktır.

Şimdi de bu açıdan, bir veya daha fazla Cumhuriyetçi liderin, Demokrat Parti'nin ulusal genel merkezindeki ofislere elektronik dinleme cihazları yerleştirmek amacıyla bir hırsız ekibini Watergate binasına girmeye yetkilendirme yönündeki talihsiz kararına kısaca bir göz atalım.

(Bu, Başkan Nixon ve yardımcılarının daha sonra örtbas etmeye çalıştığı suçtu.) İlk temel soruyla başladığımızda, biraz belirsiz kanıtlardan ortaya çıkan cevabın, baskın izni verme kararını grup düşüncesi açısından olası bir açıklama haline getirmediğini kısa sürede görüyoruz.

Kongre soruşturmaları, G. Gordon Liddy adlı vicdansız bir avukat tarafından Demokrat Parti'nin yasadışı gözetlenmesi için hazırlanan önerilen planları görüşmek üzere üç toplantı yapıldığını ortaya çıkardı (ikisi Washington'daki Başsavcı John Mitchell'in ofisinde, biri Florida, Key Biscayne'de). Liddy, bilgili bir siyasi muhabir tarafından "silah seven... şiddet yanlısı... çarpık bir vatanseverlik anlayışına sahip" olarak nitelendirilmişti. Nixon Beyaz Sarayı'ndaki Başkan Danışmanı John Dean'e göre, önerilen planlar sadece "dinleme"yi değil, aynı zamanda "gizli operasyonlar, adam kaçırma, muhalefeti zayıflatmak için fahişe temin etme... ve gasp"ı da içeriyordu. Toplantılara Nixon yönetimi içindeki rakip grupların temsilcileri katıldı: John Mitchell, Gordon Liddy, John Dean, Jeb Magruder ve Fred LaRue. Bu adamlardan sadece ikisi üç toplantının tamamında hazır bulundu. Bazıları birbirlerine güvenmiyordu ve kesinlikle tutarlı bir grup oluşturmuyorlardı. Magruder yeminli ifadesinde, kendisinin ve LaRue'nun Florida'daki toplantıya katıldığını ve Mitchell'in, Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi Başkanı olarak yeni görevinin getirdiği taleplerden bunalmış bir halde, yaklaşık otuz diğer gündem maddesini onlarla birlikte gözden geçirdikten sonra aceleyle ve isteksizce onay verdiğini belirtti. [1]

Howard Hunt ve Gordon Liddy tarafından organize edilen eski CIA ajanlarından oluşan bir ekip tarafından gerçekleştirilen Watergate baskınının yürütülmesi o kadar kötü bir şekilde beceriksizce yapıldı ki, hırsızlardan bir veya daha fazlasının (en az birinin baskın sırasında aktif bir CIA ajanı olduğunu itiraf ettiği) kasıtlı sabotajının, Watergate hırsızlarının tamamının suç işlenirken yakalanmasına yol açan olağanüstü hatalar dizisinin en akla yatkın açıklaması olduğu yönünde yaygın bir görüş bulunmaktadır. İnanılmaz beceriksizlikleri ayrıca Washington DC polisinin, suç mahallinde yakalanmayan baskının organizatörleri Howard Hunt ve Gordon Liddy'nin tutuklanmasına yol açan kanıtları elde etmesine de olanak sağladı. Daha sonra, hırsızların üzerinde bulunan, ardışık olarak numaralandırılmış yüz dolarlık banknotlar vardı. Bu banknotlar, FBI'ın kısa sürede fonları

Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi'ne kadar takip etmesini sağladı. Dostlardan gelen bu tür bir uygulama sayesinde, düşmana karşı kötü kararlar vermenize gerek kalmaz.

Dolayısıyla, Watergate baskınında yapılan hataların muhtemel nedenleri, sorumsuz bir yeraltı ajanı tarafından hazırlanan riskli bir planı onaylamaktan sorumlu tek bir politika yapıcının dikkatsizliği ve planı kasıtlı veya kasıtsız olarak sabote eden astların kusurlu uygulaması gibi faktörlerde yatıyor olabilir. Bu nedenle, Watergate soygunu fiyaskosunun nasıl gerçekleştiğini anlamaya çalışan bir soruşturmada grup düşüncesini veya grup dinamiklerinin herhangi bir başka yönünü incelemeye gerek yoktur.

Ancak Beyaz Saray'ın 17 Haziran'da başlattığı Watergate örtbas etme operasyonu,

Hırsızların tutuklandığı gün olan 1972 ise tamamen farklı bir hikaye. Nixon ve Beyaz Saray'daki baş yardımcıları Bob Haldeman ve John Ehrlichman, Watergate baskınıyla ilgili herhangi bir sorumluluklarını sürekli olarak reddetseler de, üçü de örtbas etme konusunda masum seyirciler olmadıklarını kabul ediyor.

Örtbas etme fiyaskosunun nasıl ortaya çıktığına dair açıklamalar

Watergate hakkında yayınlanan milyonlarca kelimenin yalnızca küçük bir yüzdesi temel psikolojik soruyu ele almıştır: Beyaz Saray'da gücün zirvesine ulaşmış zeki ve politik olarak kurnaz bir grup adam nasıl bu kadar çok yargı hatası yapabilir ve yasadışı örtbas etme eylemlerinin potansiyel olarak felaketle sonuçlanabilecek sonuçlarını öngöremeyebilir? Watergate örtbas etme olayındaki tüm sorumlular, bir dizi hatalı karar verdiklerini kabul etmişlerdir. Örneğin, Başkan Nixon'ın Genelkurmay Başkanı HR (Bob) Haldeman, Watergate hakkındaki kitabının başında şöyle diyor: "...Watergate'e karışan Beyaz Saray'daki hepimiz birçok şeyi yanlış yaptık. Bazıları suç teşkil eden, bazıları zararsız, bazıları kasıtlı, bazıları kazara, bazıları kurnazca hesaplanmış, bazıları aptalca hatalardı, ama her biri yanlıştı." Kitabın ilerleyen bölümlerinde ise şunları ekliyor: "...kesinlikle reddedilemez oldukları açık olsa bile, reddedilemez gerçeklerle

yüzleşmemek, Watergate'i her aşamada ele almamızdaki ölümcül kusurlarımızdan biriydi."

Başkan Nixon'ın içişleri baş danışmanı olan Beyaz Saray'ın üst düzey yardımcılarından John Ehrlichman da hatalı kararlar aldıklarını kabul etti. Suçlu bulunduğu yargılama sırasında ve sonrasında, savunması Beyaz Saray'da "işlerin bölümlere ayrıldığı" ve örtbas etme ile ilgili olarak neler olup bittiği hakkında gerçekten fazla bir şey bilmediği yönündeydi. Bununla birlikte, kişisel hataları hakkında şunları söyledi: "Tarihin seyrini değiştirecek kelimeyi söylemediğim için pişmanlık duyuyorum. Durum muhtemelen benim görmediğim birçok dönüm noktasıyla doluydu."

Richard Nixon, başkanlık dönemindeki yasadışı eylemlerini inkar etmek için bazı tartışılmaz gerçekleri reddetmeye devam etse de, Beyaz Saray'dan utanç içinde ayrıldıktan sonra "çok büyük hatalar yaptığını", Watergate skandalını "berbat bir şekilde yönettiğini" ve "birçok kötü karar verdiğini" itiraf etti. "Amerikan halkını hayal kırıklığına uğrattım," diye sonuçlandırdı, "ve bu yükü hayatımın geri kalanında taşımak zorundayım."

Örtbas etme tarihi, gecikmiş itirafların tarihidir. Bu durum, Nixon'ın nihayet 1972 Haziran'ındaki Watergate hırsızlığından sonraki ilk hafta içinde Beyaz Saray yetkililerinin suç ortaklığından haberdar olduğunu itiraf ettiği Ağustos 1974'te sona erdi; bu itiraf, ancak Yüksek Mahkeme'nin oybirliğiyle aldığı bir kararla "kesin kanıt" niteliğinde bir delil sunması istendikten sonra ondan zorla alınmıştı.



Başkan Richard M. Nixon, 8 Ağustos 1974'te başkanlıktan istifa ettiğini açıkladı. Bu olay, Nixon'ın Watergate örtbas olayındaki suçluluğunu kanıtlayan "kesin delil" niteliğindeki ses kaydını yayınlamak zorunda kalmasından üç gün sonra gerçekleşti. Temsilciler Meclisi'nin kendisini görevden alma yolunda olduğunu ve Senato'nun da büyük olasılıkla onu suçlu bulacağını biliyordu.

Suçluluğuna dair kesin kanıtlar içeren bir kaset vardı. Bu son itirafın hemen ardından, Temsilciler Meclisi tarafından azledilme ve Senato tarafından mahkum edilme ihtimaliyle karşı karşıya kalmaktansa istifa etti.

Nixon'ın istifasından sonraki aylar boyunca, dünyanın dört bir yanındaki basın, Başkanın neden bir dizi yanlış planlanmış adalet engellemesine karışmasına izin verdiğini ve Beyaz Saray kasetlerindeki suçlayıcı kanıtları saklayamayacağını çok geç olana kadar neden fark edemediğini açıklamaya çalışan spekülatif yorumlarla doluydu. En düşünceli yorumlar arasında, Ekim 1974'te yayınlanan Harper's dergisinin Watergate özel sayısında yer alanlar vardı. Editörler, önde gelen tarihçilerden, sosyal bilimcilerden ve siyasi yorumculardan Nixon'ın gerçekleri neden yanlış algıladığını, kendisine açık olan seçenekleri neden yanlış değerlendirdiğini ve ölümcül hatalar yapma riskini neden aldığını açıklamalarını istediler. On katkıda bulunan arasında Senatör Eugene J. McCarthy, General Matthew B. Ridgway, Arthur M. Schlesinger, Jr. ve Theodore C. Sorensen vardı. On kısa makalede sunulan açıklamalarda çok az fikir birliği vardır, ancak topluca Watergate'in dersleri hakkındaki geleneksel bilgeliğin oldukça iyi bir özetini sunarlar.

Öne sürülen başlıca faktörler arasında Nixon'ın kişisel eksiklikleri yer alıyor: kusurlu etik standartları, hesap verebilirliğe olan bağlılığının olmaması, inzivaya çekilme, gizlilik ve sır saklama tercihi, dalkavuklar dışındaki tüm seslerden kendini soyutlaması. Ayrıca, başkanın doğru bilgilere ulaşmasını engelleyen hantal devlet bürokrasisi, Amerikan halkının değerlerindeki bozulmanın liderlerinde yüksek makamın kötüye kullanılmasını teşvik etmesi ve gerek Amerika'da gerekse başka herhangi bir yerde muazzam siyasi güce sahip olmanın ve ülkenin bir numaralı ünlüsü olmanın kaçınılmaz yolsuzluğu gibi sosyal çevrenin bazı genel özellikleri de belirtiliyor.

Bana göre, bu fikirlerin bir tanesi hariç hepsinde bir doğruluk payı var (yakında görüleceği üzere, en yakın yardımcıları dalkavuk değildi). Nixon'ın Watergate olarak adlandırılan ahlaki ve siyasi sorunları son derece yetersiz ele almasının açıklanmasına şüphesiz birçok faktör katkıda bulunuyor. Ancak beni en çok şaşırtan şey, on makalenin hiçbirinde, dalkavuklara yapılan tesadüfi (ve bence hatalı) bir gönderme dışında, grup dinamiklerinden hiç bahsedilmemesi; bu da Nixon'ın etrafının evetçilerle çevrili olduğunu ima ediyor.

Skandalın patlak vermesinden bu yana geçen uzun yıllar boyunca Watergate meraklısı olmaya devam ettim, ancak Nixon'ın ölümcül hatalarını açıklamak için öne sürülen açıklamalarda kitle iletişim araçlarında grup düşüncesi kavramına yakın herhangi bir şeye çok az atıfta bulunulduğunu gördüm. [3] Bu nedenle, sert başlı başkanlık danışmanları arasında bile fikir birliği arayışını teşvik eden durumsal koşullara vurgu yapan grup düşüncesi hipotezinin, büyük fiyaskoları açıklamakta şu anda geleneksel bilgeliğin bir parçası olmadığını tahmin ediyorum.

Ancak, grup düşüncesi hipotezi sosyal psikologlar tarafından tamamen göz ardı edilmemiştir. Bu hipoteze dayalı üç psikolojik çalışma yapılmıştır.

Mevcut belgelerin bazılarının analizleri yapılmıştır. Bunlardan biri, Bertram H. Raven tarafından yapılan ve profesyonel bir dergide yayınlanan ve bir sosyal psikoloji ders kitabında yeniden basılan çalışmadır. Diğer ikisi ise (biri Duane Green ve Edward Conolley, diğeri William Wong-McCarthy tarafından) henüz yayınlanmamıştır. Her üç çalışma da Nixon ve yakın çevresinin Watergate örtbas etme olayını ele alış biçiminde belirgin grup düşüncesi belirtileri olduğunu belirtmektedir. Bu bölümde, onların çalışmalarının yanı sıra birincil belgelere ilişkin kendi detaylı analizlerimden de yararlanıyorum. Eğer grup düşüncesi hipotezi Nixon'ın felaketle sonuçlanan eylem biçimini açıklamaya yardımcı olabilirse, hükümette, özel sektörde ve kamu refahı kuruluşlarında Watergate benzeri fiyaskoların önlenmesi için yeni bir bakış açısı sağlayabilir.

Kronoloji: Watergate örtbas olayının öne çıkan noktaları

İlerleyen bölümlerde ele alınan Beyaz Saray'daki çeşitli toplantıların bağlamını oluşturan önemli olayların sırasını akılda tutmak için aşağıdaki kronolojiye başvurmak faydalı olabilir:

1972

17 Haziran: Washington, DC polisi güvenlik görevlisi James McCord'u tutukladı.

Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi'nin bir yetkilisi ve diğer dört hırsız, elektronik dinleme cihazı yerleştirmek amacıyla Watergate binasındaki

Demokratik Ulusal Komite ofislerine girmişlerdir.

17 Haziran: FBI ajanları hırsızların üzerinde bir çek buldu.

Howard Hunt ve Beyaz Saray'daki telefon numarasının yanında Hunt'ın baş harflerinin bulunduğu bir adres defteri.

20 Haziran: Başkanın Danışmanı John Dean, Hunt'ın kasasını önceden açtı.

FBI ajanlarının Watergate baskınına ve Beyaz Saray'ın "tesisatçıları" tarafından yürütülen diğer yasadışı faaliyetlere katılımına dair kanıtları ele geçirmesini engellemek için, Dean, daha sonraki ifadesine göre, Başkanın içişleri baş danışmanı John Ehrlichman tarafından suçlayıcı kanıtlarla dolu bir evrak çantasını "ortadan kaldırması" konusunda uyarılmıştır.

20 Haziran: Başkan Nixon ile yaptığı bir görüşmede, yüksek rütbeli bir siyasetçi olan Charles Colson,

Beyaz Saray'da görevli üst düzey bir yetkili, Watergate "skandalının" kendi başlarına hareket eden hırsızlara atfedilmesi ve yönetimdeki üst düzey yetkililerin olaya karışmış olabileceği yönündeki suçlamaların göz ardı edilmesi gerektiğini tavsiye eder. Başkan da bunu kabul eder ve "Boş ver gitsin... Ben de suskun kalacağım" der.

23 Haziran: Başkan Nixon, Genelkurmay Başkanı İnsan Kaynakları (Bob) Haldeman'a emir verdi.

CIA'den, başlamakta olan FBI soruşturmasını engellemesini istemek.

Watergate hırsızlarının elindeki fonların izini sürerek, Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi'ne ulaşın.

23 Haziran: Başkan Nixon'un iki baş yardımcısı Ehrlichman ve l/aldeman,

CIA Direktörü Richard Helms ve CIA Direktör Yardımcısı Vernon Walters ile görüşerek “Başkanın isteğini” ileteceğim.

23 Haziran: Başkanın kişisel avukatı Herbert Kalmbach, şu sorulara yanıt verdi:

Dean ve Ehrlichman'ın talepleri doğrultusunda, Başkanın Yeniden Seçilmesi İçin Finans Komitesi'nden fon alınarak Watergate hırsızlarına ve avukatlarına dağıtıldı. (İlk ödeme 75.000 dolardı; bu, sonunda onlara ödenen toplam 400.000 doların küçük bir kısmıydı.)

28 Haziran: Mitchell, Gordon Liddy'yi reddettiği için işten çıkardığını duyurdu.

FBI müfettişleriyle işbirliği yapmak için. Bu noktadan itibaren, sonraki birkaç ay boyunca, Beyaz Saray sözcüleri, Liddy ve Hunt'ın Watergate baskınını tamamen kendi başlarına, aşırı bir gayretle ve herhangi bir üst düzey yetkilinin izni olmadan planladıklarını iddia ettiler.

29 Ağustos: Nixon bir basın toplantısında "şu anda görevde olan bu Yönetimdeki hiç kimse bu son derece tuhaf olayla ilgili değildi" dedi. Bu sonuca Dean'in yaptığı kapsamlı soruşturmayı bağladı (ki Dean'in daha sonraki ifadesine göre böyle bir soruşturma hiç yapılmamıştı).

15 Eylül: Watergate Büyük Jürisi tarafından hazırlanan iddianameler açıklandı; iddianameler Liddy, Hunt ve Watergate binası içinde tutuklanan beş kişiyle sınırlıydı.

15 Eylül: Beyaz Saray'daki bir toplantıda Nixon, eski Başsavcı John Mitchell ve diğer üst düzey yetkilileri suçlayabilecek olası sızıntıları ustaca ele aldığı için Dean'i övdü.

10 Ekim: Washington Post, Carl tarafından kaleme alınan çarpıcı bir haber yayınladı.

Bernstein ve Bob Woodward, kısmen "Deep Throat" tarafından yapılan ifşaatlara dayanarak, FBI'ın Watergate baskınını, Beyaz Saray'daki yetkililerin yönlendirmesiyle Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi tarafından yürütülen siyasi casusluk ve sabotaj kampanyasına kadar takip ettiğini belirtiyor.

7 Kasım: Nixon ezici bir çoğunlukla (oyların %61'ini alarak) yeniden seçildi.

“Watergate neredeyse tamamen unutuldu.”

1973

2 Şubat: Liddy, Hunt ve Mc'nin yargılandığı davaya başkanlık eden Yargıç John Sirica.

Cord ve diğer dört Watergate sanığı, olayın tüm detaylarının ortaya çıkarıldığı konusunda tatmin olmadıklarını açıkladı.

7 Şubat: Yargıç Sirica'nın açıklaması ve bir dizi hususu dikkate alarak...

Haberlerde, White'ı suçlayan iddia edilen delillere dair bilgiler yer aldı.

Temsilciler Meclisi yardımcılarının Watergate örtbası ve diğer usulsüzlüklerle ilgili suçlamalarının ardından, Senato oybirliğiyle iddiaları araştırmak üzere özel bir komite kurulmasına karar verdi.

28 Şubat: L. Patrick Gray, Senato Yargı Komitesi duruşmalarında

FBI Direktörü olarak atanmasını doğrulayan kişi, John Dean ve Beyaz Saray'daki diğer kişilere Watergate soruşturmasıyla ilgili FBI raporlarına erişim izni verdiğini itiraf ediyor. Ayrıca, Beyaz Saray ile bağlantılı Dwight Chapin ve Herbert Kalmbach'ın yasadışı faaliyetlere karıştığına dair kanıtlar olduğunu da açıklıyor.

13 Mart: Senato Yargı Komitesi oybirliğiyle talepte bulunma kararı aldı.

Dean'in Gray duruşmalarında tanık olarak ifade vermesi gerektiği belirtiliyor. Komite, Nixon'ın bir önceki gün yaptığı ve Başkan ile personelinin başkanlık yetkilerini kullanma biçiminin "hükümetin başka bir kolu tarafından sorgulanamayacağı" yönündeki yürütme ayrıcalığı iddiasını reddediyor.

21 Mart: Dean'in Nixon ile yaptığı "başkanlık içindeki kanser" görüşmesi: Dean, Başkan'a Haldeman, Ehrlichman ve kendisinin adaleti engellemekten hapse atılabileceklerini söyler. Hunt'ın son zamanlarda yaptığı büyük miktardaki para taleplerini "şantaj" olarak nitelendirirken Nixon, "Tanrı aşkına, şunu halledin!" der.

22 Mart: Gray, onay duruşmalarında Dean'in "muhtemelen"

FBI ajanlarına Hunt'ın Beyaz Saray ile hiçbir bağlantısının olmadığını söyleyerek 'yalan söyledi'.

23 Mart: Yargıç Sirica, McCord'un mahkemeye gönderdiği ve şu suçlamaları içeren mektubu okudu:

Kendisi ve diğer Watergate sanıkları sessiz kalmaları için baskı altındaydılar ve yargılamaları sırasında yalan tanıklık yaptılar.

28 Mart: Uzun süredir uygulanan "gizlilik" politikası doğrultusunda Ehrlichman, Başsavcı Richard Kleindienst'e Beyaz Saray'daki hiç kimsenin Watergate baskını hakkında önceden hiçbir şey bilmediğini bildirdi.

8 Nisan: Dean, Watergate savcılarıyla işbirliğine başlıyor.

Adalet Bakanlığı. Takip eden haftalarda onlarla yaptığı birçok görüşmede, Haldeman ve Ehrlichman'ın yanı sıra kendisini de adaleti engellemekle suçladı.

13 Nisan: Komitenin ikinci komutanı olan Magruder

Olayın yaşandığı dönemde başkan seçilen kişi, Watergate savcılarına Watergate sanıklarının yargılamasında yalan yere yemin ettiğini itiraf etti.

15 Nisan: Dean, Watergate savcılarına 1971'de yaşananları açıkladı.

Beyaz Saray'ın "tesisatçıları" Liddy ve Hunt, Daniel Ellsberg'in psikiyatristinin ofisine izinsiz girmişlerdi.

15 Nisan: Watergate savcıları Nixon'a Haldeman ve Ehr-

Lichman, Dean ve Beyaz Saray'daki diğer kişiler örtbas etme olayına karışmakla suçlanıyor. Adalet Bakanlığı yetkilileri Nixon'ı onları görevden almaya çağırıyor.

30 Nisan: Başkan Nixon, Haldeman ve ...'ın istifalarını duyurdu.

Ehrlichman, “tanıma ayrıcalığına sahip olduğum en seçkin kamu görevlilerinden ikisi” dedi. Ayrıca Dekan ve Başsavcı Kleindienst'in istifalarını da duyurdu.

22 Mayıs: Ortaya çıkmaya başlayan ve zarar verici nitelikteki yeni ifşaatlara yanıt olarak...

Senatör Sam Ervin başkanlığındaki Senato Watergate Komitesi duruşmalarında, Başkan Nixon ilk kez Beyaz Saray'daki bazı yetkililerin örtbas etme girişiminde bulunduğunu kamuoyu önünde itiraf etti. Ancak kendisinin buna katılmadığını iddia etti. Haziran 1972'de Watergate soruşturmalarını yalnızca "ulusal güvenliği" korumak için sınırlandırdığını ileri sürdü. Başkan, 12 Mart'ta yürütme ayrıcalığı konusunda aldığı aşırı tutumu geri çekti ve böylece yardımcılarının Watergate ve ilgili konular hakkında yeminli ifade vermelerine izin verdi.

25-29 Haziran: Dean, televizyonda yayınlanan Senato Watergate Komitesi duruşmalarında, Nixon'ın örtbas etme olayından 15 Eylül 1972'de haberdar olduğunu ve bunu teşvik ettiğini ifade etti.

16 Temmuz: Beyaz Saray danışmanı Alexander Butterfield, Senato'yu bilgilendiriyor.

Watergate Komitesi, Başkan Nixon'ın konuşmalarının gizli ses kayıtlarını yaptığını ortaya koydu.

23 Temmuz: Nixon, Özel Savcı Archibald Cox'un taleplerini reddetti.

ve Senatör Ervin'in komitesinden, önceki on üç ay boyunca yaptığı Watergate görüşmelerinin çeşitli ses kayıtları için.

20 Ekim: Özel Savcı Cox, Başkan Nixon'ın uzlaşma teklifini reddetti.

Mahkeme celbiyle istenen kasetlerin kendilerini teslim etmek yerine, Senatör John Stennis tarafından doğrulanacak olan kasetlerin özetlerini sunmayı teklif ettiler.

20 Ekim: "Cumartesi gecesi katliamı" 7 Başkan Nixon, Cox'u görevden aldı. A t-

Başsavcı Elliot Richardson protesto amacıyla istifa etti, aynı şekilde Adalet Bakanlığı'nda yetki sıralamasında bir sonraki isim olan Başsavcı Yardımcısı William D. Ruckelshaus da istifa etti.

21-23 Ekim: Kongre ve ulusal çapta "bir protesto fırtınası" yaşandı.

Basında yarattığı baskı, Cumhurbaşkanının istifası veya görevden alınması yönünde güçlü taleplerle sonuçlandı.

21 Kasım: Beyaz Saray Özel Danışmanı J. Fred Buzhardt, hakime bilgi verdi.

Sirica, 20 Haziran 1972'de Cumhurbaşkanı ile Haldeman arasında gerçekleşen kritik bir görüşmenin kaydında 187 dakikalık açıklanamayan bir boşluk olduğunu belirtti.

1974

Afar. 1: Adaleti engelleme gerekçesiyle, Watergate Büyük Jürisi

Haldeman, Ehrlichman, Colson, Mitchell ve Nixon tarafından atanan diğer üç eski yetkiliyi de kapsıyor.

30 Nisan: Beyaz Saray, birçok belgenin bazı düzenlenmiş versiyonlarını yayınladı.

Özel Savcı Leon Jaworski ve Temsilciler Meclisi Adalet Komitesi tarafından talep edilen ve Nixon'ın görevdeki usulsüzlüklerine ilişkin soruşturmasına başlamak üzere olan kayıtlar. 1254 sayfalık düzenlenmiş Beyaz Saray konuşmalarının metni, basında geniş çapta Dean'in, Başkanın 21 Mart 1973'ten önce örtbas etme olayından haberdar olduğu ve yardımcılarına Hunt'ı konuşmaması için büyük miktarda para ödemelerini söylediği yönündeki suçlamasını doğruladığı şeklinde yorumlanıyor.

24 Temmuz: Yüksek Mahkeme oybirliğiyle Başkanın şunları yapması gerektiğine karar verdi.

Özel Savcı Jaworski tarafından talep edilen tüm kasetleri teslim edin.

5 Ağustos: Nixon, 1972 Haziran sonlarından itibaren katıldığını itiraf etti.

Örtbas etme. Nixon'ın Haldeman'a FBI soruşturmasını engellemek için CIA'yı kullanmasını söylediğini ortaya koyan, 23 Haziran tarihli yeni yayınlanan kasetin beş dakikalık bir bölümü, neredeyse tüm Kongre üyeleri ve tüm haber yorumcuları tarafından Nixon'ın suçluluğunu kanıtlayan "kesin delil" olarak kabul ediliyor.

8 Ağustos: Temsilciler Meclisi'nin azletme sürecine girmek üzere olduğunu bilmek

Nixon, kendisini ve Senato'nun büyük olasılıkla onu suçlu bulacağını anlayınca, ertesi gün geçerli olmak üzere başkanlıktan istifa ettiğini açıkladı.

Nixon'ın yardımcıları örtbas etme kararlarının alınmasında onunla tam olarak birlikte mi yer aldılar yoksa sadece evetçi miydiler?

Bana kalırsa, Watergate kasetlerinin ve diğer kamuya açık belgelerin transkriptlerini dikkatlice inceleyen herkes, Haziran 1972'deki ilk Watergate hırsızlığı haberinden Mart 1973 sonuna kadar olan dönemde, örtbas etme girişiminin Başkan Nixon'ın baş yardımcıları HR Haldeman (Genelkurmay Başkanı), John Ehrlichman (Başkanın İçişleri Danışmanı) ve John Dean (Başkanın Hukuk Danışmanı) ile birlikte aldığı kararların bir ürünü olduğunu görecektir. İlk birkaç hafta boyunca, Charles Colson (Başkanın Özel Danışmanı) ve çok daha az ölçüde John Mitchell (eski Başsavcı ve Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi Başkanı) de zaman zaman katılım göstermiştir. Mart 1973 sonlarına doğru, örtbas etme girişimi ortaya çıkmaya başlayınca, John Dean memnuniyetsizliğini dile getirmeye başladı. Haldeman'ın sözleriyle, "Dean, rolünü değiştirdi..."



Başkan Richard M. Nixon, aynı zamanda baş komplo ortağı olan Genelkurmay Başkanı HR (Bob) Haldeman ile görüşüyor. İkisi, Watergate örtbas etme planını yapan Beyaz Saray grubunun önde gelen üyeleriydi; grupta John Ehrlichman, John Dean ve Charles Colson da yer alıyordu. Nixon ve Haldeman, 1972 ve 1973 yılları arasında, Haldeman'ın hapse girmesine ve Nixon'ın istifasına yol açan suçlayıcı kanıtlar içeren kötü şöhretli Beyaz Saray kasetlerini hazırlamaktan ve saklamaktan sorumluydu.

"Başkanın koruyucularından kendi koruyucularına—tarihsel açıdan muazzam sonuçları olan bir değişim." Sonraki birkaç hafta içinde, basın birbiri ardına "bomba etkisi yaratacak" açıklamalar yaparken iç çevre dağıldı. 29 Nisan 1973'te Nixon, Dean gibi kendi koruyucusu olmak için

nafile bir çabayla Haldeman ve Ehrlichman'ı bizzat görevden almaya karar verdi.

Bundan sonra Nixon, Beyaz Saray'a yeni bir ekip atadı: Alexander Haig, Melvin Laird, Leonard Garment ve J. Fred Buzhardt. Bu kişiler Nixon'a kişisel bir bağlılık duymuyor ve birbirlerinden şüphe duyuyorlardı. O andan itibaren, giderek büyüyen Watergate krizinden kaynaklanan sorunlarla ilgili karar alma süreci, bu vaka çalışmasında ele aldığımız örtbas etme sürecinin ilk dokuz ayını karakterize edenlerden farklı kalıplar içeriyordu. Örneğin, 20 Ekim 1973'teki meşhur "Cumartesi gecesi katliamını" ele alalım. Nixon, Başsavcı Elliot Richardson'ın istifasının zaten zayıflamış olan yönetimine son derece zarar vereceğini bilmesine rağmen, Özel Savcı Archibald Cox'u görevden almaya karar verdi. Bu karar, Nixon tarafından esasen tek başına alınmış olabilir. Cox'un itaatsizliğini kışkırtarak ve personelinin tamamından hayati bilgileri saklayarak, Nixon, Beyaz Saray'daki çevresindeki adamlardan tavsiye alma sürecinde duymak istediği tavsiyeyi almış olabilir. O dönemde Başkan, hem Yakın Doğu'daki Yom Kippur Savaşı'nın tehlikeli bir şekilde tırmanması ve ABD-Sovyet silahlı çatışması tehdidi, hem de Beyaz Saray kayıtları için verilen celpler ve azledilme tehdidiyle karşı karşıyaydı. Çok gergindi ve az uyuyordu. Nixon, Cox'u kovma kararını, aşırı tetikte olma halinin tam tersi olan, panik benzeri bir durumda, düşüncesizce vermiş olabilir; bu durum, grup düşüncesinin kurbanı olan bir liderin apaçık sakin ve aşırı iyimser halinin tam zıt kutbundadır. (Aşırı tetikte olma hali, grup düşüncesinden bile daha kötü karar verme hatalarına yol açar.)

1972 yılının ikinci yarısına dönecek olursak, örtbas etme sürecinin şekillendiği dönemde Nixon'ın Beyaz Saray toplantılarının ve telefon görüşmelerinin kayıtları, yardımcıları Haldeman, Ehrlichman, Dean ve Colson'ın pasif ve itaatkâr kişiler olmaktan çok uzak olduğunu gösteriyor. Haziran 1974'te Congressional Quarterly dergisinde yayınlanan başkanlık kayıtları üzerine özel bir yorumda, "Haldeman ve Ehrlichman... kayıtlarda Nixon'ın astları olmaktan ziyade, ona ne yapması gerektiğini söyleyen, hatta öneride bulunan kişiler olarak görünüyorlar" deniliyor. Newsweek'in Mayıs 1974'te yayınlanan başkanlık kayıtları üzerine yaptığı inceleme de, Nixon'ın baskıcı bir lider imajının kanıtlarla desteklenmediğini vurguluyor. "Ofisinin kapalı kapıları ardında, kararsız bir yönetici, bu kritik tartışmalara başkanlık

etmek yerine sürekli olarak astlarına boyun eğen bir Başkan gibi görünüyor... Birçok görüşmede Başkan, neredeyse bir evetçi gibi, başkalarının liderliği ele geçirmesine izin veren bir seyirci gibi görünüyor."

Ayrıca Nixon'ın sık sık sorumlulukları devrettiği de açıkça görülmektedir.

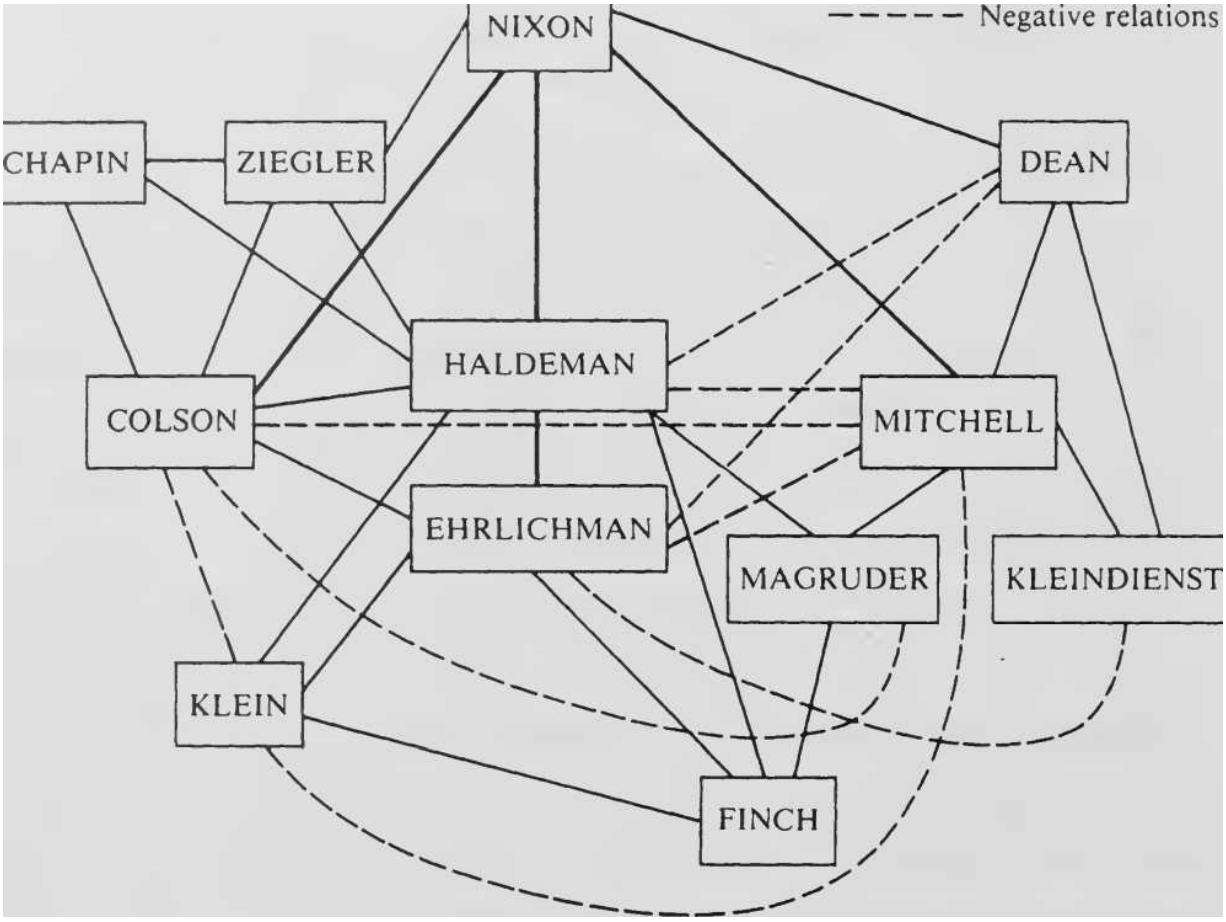
Yardımcılarına, sözde "örtbas etme" politikasını (örtbas etme için kullandıkları terim) uygun gördükleri şekilde uygulamak için kendi yargılarını kullanmalarına izin vererek, Haldeman, Ehrlichman ve Dean sık sık yeni örtbas etme faaliyetleri başlattılar ve ardından Nixon ile zaten başlattıkları şeyi nasıl en iyi şekilde sürdüreceklerini tartıştılar. Nixon'ı Watergate skandalıyla başa çıkma planlarında değişiklikler yapmaya teşvik ettiler. Her aşamada, her yeni sorun ortaya çıktıkça stratejilerine rehberlik ettiler. Örneğin, 23 Haziran 1972'de Haldeman, Nixon'a Watergate baskınının sonuçlarına ilişkin FBI soruşturmasının kontrol altında olmadığı için, CIA'nın müdahale etmesini sağlayarak buna son vermemiz gerektiğini söyledi. Haldeman, “Bunu çözmenin tek yolu, ve biz bunu yapmak için mükemmel bir şekilde hazırlanmış durumdayız… Walters'ın [CIA Başkan Yardımcısı] Pat Gray'i [FBI Başkan Vekili] arayıp 'buna karışmayın, bu bizim işimiz, daha fazla ilerlemenizi istemiyoruz' demesidir” diyor. Nixon, Haldeman'ın planını kabul ediyor ve daha etkili hale getirmek için birkaç son rötuş ekliyor. Kongre üyelerinin neredeyse tamamının gözünde, Nixon'ın CIA ve FBI'ı kişisel siyasi çıkarları için kötüye kullanma suçundan suçlu olduğunu kanıtlayan "kesin delil" bu konuşmanın ses kaydı oldu.

Nixon'ın, yakın çevresindeki diğer üyelerle birlikte örtbas planları üzerinde iş birliği yaptığına dair benzer örnekler verilebilir. Nixon, iç çevresindeki adamlara ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılması gerektiğini söylemekten çekinmedi, ancak birçok kez, kilit yardımcılarından birinin veya diğerinin itirazlarıyla karşılaştığında önerilerini derhal geri çekti. Tutanaklardaki çok sayıda örnekten, Nixon'ın sürekli olarak danıştığı kilit yardımcılarının öneri ve itirazlarından defalarca etkilendiği oldukça muhtemel görünüyor. Örtbas politikası kararları kesinlikle Başkan tarafından tek başına alınmadı ve kilit yardımcıları da kesinlikle sadece evetçi değillerdi.

Karar alma grubu uyumlu muydu?

Bu, cevaplaması karmaşık bir soru. Nixon'ın Beyaz Saray içindeki ve dışındaki tüm danışmanlarına baktığımızda, bunların tutarlı bir grup oluşturmadıkları açıkça görülüyor. Nixon yönetimini yakından inceleyen Bertram H. Raven, "en az iki büyük çekişen fraksiyonun olduğunu ve her fraksiyon içinde iktidar için mücadele eden ve birbirlerinden hoşlanmayan çok sayıda bireyin bulunduğunu" sonucuna vardı. Raven, uyumsuzluğa yol açan güç mücadeleleri ve karşılıklı hoşnutsuzluklardan bahsederken, özellikle Mitchell ve Haldeman ile onların takipçileri arasındaki uzun süreli düşmanlıklara atıfta bulunuyor. Raven, Nixon'ın iç siyasi konularda büyük ölçüde güvendiği on iki adam arasındaki sosyal ilişkileri temsil etmek için sosyometrik bir diyagram (Şekil 9-1'de gösterilmiştir) hazırladı. Grafik, hangi adamların

Olumlu ilişkiler



ŞEKİL 9-1. Nixon ve adamlarının sosyometrik diyagramı

Not: Başkan Nixon'ın grafikteki hemen hemen herkesle olumlu ilişkileri vardı. Bunlardan sadece en önemlileri gösterilmiştir.

Bertram H. Raven'den uyarlanmıştır, (t The Nixon Group, Journal of Social Issues, 1974, 30,297-320, Plenum Publishing Corporation.

Diyagramın merkezinde, dostane iş arkadaşları ve düşmanca rakipler yer alıyor. Beyaz Saray'ın dostane üçlüsü Nixon, Haldeman ve Ehriich-man'dan oluşuyor. Bu uyumlu üçlü, yardımcıları Dean ve Colson ile birlikte, Watergate örtbas etme politikasından esas olarak sorumlu olan karar alma grubunu oluşturuyordu.

Raven'ın diyagramında John Dean, diğerleri gibi Başkan ile olumlu bir ilişkiye sahip olarak gösteriliyor. Ancak Dean'in Haldeman ve Ehrlichman ile olumsuz ilişkileri olduğu da belirtiliyor. Bu, ele aldığımız dokuz aylık dönem için (Haziran 1972 sonundan Mart 1973 sonuna kadar) doğru görünmüyor. Dean Beyaz Saray'a ilk geldiğinde, Adalet Bakanlığı'nda Mitchell'in rakip grubunun bir üyesi olduğu için Nixon'ın iki baş yardımcısı tarafından şüpheyle karşılandığı doğru. Ancak göreve başladıktan sonraki ilk birkaç ayda Dean o kadar olumlu bir izlenim bıraktı ki, Haldeman ve Ehrlichman ona giderek daha fazla sorumluluk verdi ve onu en azından çekirdek ekibin çevresel bir üyesi olarak kabul ettiler.

15 Eylül 1972'de Haldeman, Watergate skandalından kaynaklanan sayısız sorunu ustaca ele alması nedeniyle Nixon'ı Dean'e güvenmeye şiddetle teşvik etti. Haldeman, Nixon'a "John, çok iş başaran sessiz adamlardan biri," dedi. "Beklediğimden daha sert çıktı..." Nixon'ın yakın çevresinin dilinde bu, elbette çok yüksek bir övgüdür. Dean bir hain olup tüm "Beyaz Saray dehşetlerini" ifşa ettikten sonra bile, Haldeman, daha önce de belirttiğim gibi, "rol değiştirmeden" önce Dean'in "Başkanın koruyucularından biri" olduğunu itiraf etti.

Nixon, Haldeman'ın Dean'i desteklemesine son derece olumlu yaklaştı. 15 Eylül 1972 tarihli günlüğünde Nixon, Dean hakkında övgü dolu sözler yazdı. "Ondan son derece etkilendim" dedi ve Haldeman'a Dean'in "ihtiyacımız olan türden çelik gibi bir kararlılığa ve gerçekten acımasız bir içgüdüye sahip olduğunu" söylediğini belirtti. Nixon için bu, ekibine yeni katılan biri hakkında söylenebilecek belki de en övgüye değer şeydi. Dean,

sonraki altı ay boyunca üstleri tarafından doğru niteliklere sahip biri olarak yüksek saygı görmeye devam etti.

Şubat 1973'te Nixon, Haldeman ve Ehrlichman, Dean'in Başkanla daha doğrudan temas kurması gerektiği konusunda anlaştılar. Başlangıçta bu, kayıt altına alınması ve örtbas etme girişiminin gizlenmesi içindi: Bu, Dean'in Başkanla avukat-müvekkil ilişkisi içinde olduğu gerekçesiyle, gelecek tüm soruşturmalarda soruları yanıtlamayı reddetmesini sağlayacaktı. Dean yeni rolünde o kadar başarılı oldu ve o kadar çok güven kazandı ki, bu fırsatı değerlendirerek çok daha yüksek bir statüye ulaşabildi. Nixon, "Ehrlichman ve ben, Haldeman aracılığıyla çalışmak yerine, doğrudan John Dean ile çalışmaya karar verdik" diye bildiriyor. Bundan sonra, Haldeman'ın tam onayıyla, Dean sadece Nixon ile sık sık yüz yüze görüşmeler yapmakla kalmadı, aynı zamanda Başkanın Haldeman ve Ehrlichman ile yaptığı birçok toplantıya da katıldı. Dean, örtbas etme politikasının Beyaz Saray'ın suç ortaklığının açıkça kabul edilmesiyle değiştirilmesi gerektiğini savunarak grup normlarından sapmaya başladıktan sonra bile, Nixon bir süre daha onu ekibinin değerli bir üyesi olarak güçlü ve olumlu duygular beslemeye devam etti.

25 Mart 1973'te Nixon günlüğüne "zor bir gündü" diye yazdı (çünkü Beyaz Saray hırsızlarından hüküm giyen James McCord, Dean ve diğer yetkilileri Watergate baskın planından önceden haberdar olmakla suçlamıştı) ve ekledi: "Dean... aslında en çok takdiri hak eden kişidir çünkü her zaman bir danışman gibi davranarak elinden gelen en iyi tavsiyeyi verdi."

John Dean, Nixon, Haldeman ve Ehrlichman ile Watergate meselelerini görüşürken, uzun zamandır dostane üçlünün toplantılarını karakterize eden gayri resmi sosyal atmosfere katıldı. 1974'te Beyaz Saray tarafından Temsilciler Meclisi Adalet Komitesine gönderilen başkanlık tutanaklarının sansürlenmiş baskısında, Dean'in alıntılanan ifadeleri, silinmesi gereken küfürlerin tamamını içeriyordu. Bu da Dean'in iç grubun bir üyesi olarak statüsündeki değişimin bir işaretidir.

Dean, başarılı "yangın söndürme" yeteneğinin kendisine "nihayet ilk ekibe girme" olanağı sağladığını düşünüyordu ve Başkan ile olan "yakınlığının egoyu okşayan nişanlarını" çok önemsiyordu. İlk patronu John Mitchell'e olan sevgisini sürdürmesine rağmen, sadakatini Nixon-Haldeman ekibine o

kadar çok aktardığını, Mitchell'e Beyaz Saray'da neler olup bittiğini söylemeyeceğini belirtiyor. Haldeman ve Ehrlichman, Haziran 1972'nin sonlarında eski rakipleri Mitchell'in görevden alınması gerektiği görüşünü benimsediklerinde, Dean onları destekledi. Dean'in Watergate'teki rolü hakkındaki kitabı Kör Hırs'ın temel teması, Beyaz Saray'ın en üst düzey grubundaki üyeliğine o kadar değer vermesiydi ki, etik ve yasal standartlara aykırı olup olmadığına bakılmaksızın, şüphelerini bastırmaya ve kendisinden beklenen her şeyi yapmaya istekliydi. "Generallerin, genel çaba uğruna tümenlerini ve taburlarını feda etmeleri gerektiğinde sergiledikleri o acımasızlığa kapıldım," diyor.

Dean, Eylül 1972'de Nixon ve Haldeman ile ilk kez bir araya geldiğinde, Oval Ofis'te beklediği saygın ve ağırbaşlı ortamı yaratmaya hiç çalışmadan, eski dostlar gibi davranmalarına şaşırmıştı.

Bulduklarıma hazırlıklı değildim. Haldeman, Başkanın masasının önündeki bir sandalyeye yığılmış, sarı not defteri her zamanki gibi not almak için hazırda durmak yerine elinden sarkıyordu. Başkan, döner sandalyesinde tehlikeli bir açıyla yaslanmış, ayaklarını masasına dayayarak Başkanlık topuk izlerini bırakmıştı. Neredeyse sırtüstü yatmış pozisyonda, Başkan ayakkabılarının oluşturduğu V şeklinden bana baktı. Kapıda durdum, kendimi bir davetsiz misafir gibi hissettim ve Haldeman ile Başkanın kendilerine gelmelerini bekledim. Ama gelmediler ve tereddütle bir sandalyeye doğru yürüdüm. İkisi de elbise giymiş olsaydı bile bu atmosfer beni çok daha fazla şaşırtmazdı. Bu kadar meslektaşça karşılanmaktan gurur duydum.

Dean'in daha sonra "birinci takım" üyeleri arasındaki rahat ve dostane etkileşimlere katılımı, sadece konuşmasında kaba ifadeler kullanmada diğerlerine katılmasıyla değil, aynı zamanda zaman zaman hazır bulunmasıyla da kendini gösterir.

Devam eden olaylar hakkındaki kişisel duygularını açıkça ifade etme özgürlüğüne sahip olduğunu, 22 Mart 1973'te Nixon'ın ofisinde, grubun yeni bir "bomba" haberi hakkında ne yapacağını tartıştığı bir toplantıda söyledikleriyle gösteriyor. Nixon'a "yüzde yüz sadık" olması beklenen FBI'ın geçici başkanı Patrick Gray, Senato onay duruşmalarında John Dean'in FBI'a "muhtemelen yalan söylediğini" ifade etmişti. Haldeman,

Nixon'a Gray'in "bilgeliğin sembolü" haline geldiği konusunda alaycı bir yorumda bulundu çünkü "sizin avukatınızı yalancı olmakla suçladı." Ehrlichman, Gray'in Kongre'deki onayı söz konusu olduğunda "ölmüş" olacağını söyledi. Kötü haberi öğrendiğinde "Gray'e çok kızgın" olan Dean, Gray'in kendisine yönelik suçlamalarına karşı kişisel duygusal tepkilerini ifade etmek için Ehrlichman'ın imgelerini kullandı. Dean, "Ölmüş olabilir," dedi, "çünkü onu vurabilirim." Diğerleri kahkahalarla karşılık verdi. Dean, Gray'i idam etme hakkındaki pek de komik olmayan şakasıyla, daha önce aldığı bir telefon görüşmesinde Ehrlichman'ın tüm Watergate olayının en unutulmaz sözünü söylediği sırada aklına gelen hainin idamının canlı görüntüsünü anımsatmış olabilir.

Ehrlichman: Merhaba, az önce en sevdiğiniz tanık aradı.

Dean: Hangisi?

Ehrlichman: Patrick J. Gray.

Dean: Gerçekten mi?

Ehrlichman: Ve diyor ki, yaşlı John Dean'in anlattığı hikayeye çok ama çok sadık kalması sağlanmalı...

Dean: Evet, gerçekten de direniyor. Tutanakları okumalısınız. Beni midem bulandırıyor.

Ehrlichman: Bırakın orada asılı kalsın... Bırakın yavaş yavaş, rüzgârda dönsün.

Şekil 9-1'de gösterilen Haldeman'ın Nixon ve Ehrlichman ile olan güçlü ve olumlu ilişkileri, Watergate örtbas etme operasyonu başlamadan çok önce kurulmuştu. Beyaz Saray'da neredeyse dört yıldır birlikte çalışıyorlardı, ancak yakın bağları yıllar önce gelişmişti. Nixon Beyaz Saray'a girdiğinde, Haldeman uzun zamandır en yakın danışmanlarından biriydi—Haldeman'ın deyimiyle "profesyonel olarak herkesten daha yakın" ve Alex Butterfield'ın kendisini "Nixon'ın bir uzantısı, alter egosu" olarak nitelendirmesini kabul ediyor.

Haldeman'ın üniversite yıllarından beri yakın arkadaşı olan Ehrlichman, sarsılmaz sadakati ve sürekli koruyuculuğu nedeniyle Nixon tarafından çok saygı görüyordu. Nixon, içişleri konusunda başlıca danışmanı olarak Ehrlichman'a büyük ölçüde güveniyordu.

Özetlediğim çeşitli göstergeler ışığında, Beyaz Saray karar alma grubunun çekirdeğini oluşturan Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'ın, karşılıklı sadakat ve yüksek bir birlik ruhuna sahip, oldukça uyumlu bir üçlü olduğu sonucuna varmak oldukça güvenli görünüyor. Haldeman ve Ehrlichman, Dean ve Colson ile ilişkilerinde zaman zaman sert davransalar da, karar alma grubunun iki genç üyesine,

Watergate örtbas etme sürecinin oluşum döneminde ekibin sadık ve değerli üyeleri olarak büyük bir öneme sahiplerdi. Genel olarak, örtbas etme işlemini planlayan Beyaz Saray ekibindeki beş adam arasında suçlamalar, çekişmeler veya herhangi bir çatışma belirtisi neredeyse hiç bulunmamaktadır. Örtbas etme işleminin ortaya çıkmaya başladığı ve John Dean'in gruptan ayrıldığı Nisan 1973'e kadar bu grup içinde iç savaş belirtisi yoktu. O zamana kadar, tutanakların sansürlenmiş versiyonunda silinen küfürler, siyasi düşmanlara yöneltilen ortak hayal kırıklığı veya düşmanlık ifadeleriydi, asla grubun başka herhangi birine yönelik değildi. Toplantı tutanakları, dostane sohbetler, şakalar ve eldeki işle ilgisiz çeşitli konular hakkında ortak duygularla doludur; bu da aynı temel değerleri ve hedefleri paylaşan uyumlu bir ekipte beklenebilecek bir durumdur.

Hatalı karar alma süreçleri bu fiyaskonun oluşmasında büyük rol oynamış olabilir mi?

Önceki bölümlerde sunulan fiyaskoların her birinin analizinde olduğu gibi, temel adım, iç grubun politikasının başarısızlığının, öngörülemeyen kazalar gibi diğer nedenlerden ziyade, en azından kısmen karar alma hatalarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını tespit etmektir. Watergate örtbas politikası örneğinde, neredeyse tüm bilgili yorumcular ve katılımcıların kendileri, Nixon ve iç grubunun karar alma konusunda çok kötü bir iş çıkardığı konusunda hemfikirdir. Nixon'ın kendisi de sözde çevreleme politikasının dikkatlice düşünülmediğini kabul etmiştir. "Başlangıçta soruna daha fazla zaman ayırmış olsaydık, belki de daha az aptalca davranırdık diye düşünüyorum."

Haldeman da suçu, kendisinin ve diğerlerinin kararlarını "aptalca" bir şekilde almalarından başka bir yere atmaya çalışmıyor.

Bu örtbas etme girişimi baştan beri başarısızlığa mahkum olduğu için çöktü... Çok fazla insan çok fazla şey biliyordu. Çok fazla aptalca risk alındı. Her aşamada potansiyel risk ile kazançları değerlendirmek için çok az sağduyu kullanıldı...

* * *

...Önceden planlanmış bir şey değildi... İnsanlar, Başkanın çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerine inanarak, ortaya çıkan her sorunu çözmek için adımlar attıkça, her şey adım adım gelişti. Bugün duyduğum en derin kişisel pişmanlık, hatalarımın bu gelişmeye katkıda bulunduğunu fark etmemden kaynaklanıyor.

Beyaz Saray toplantılarının tutanaklarının incelenmesi, Haldeman'ın kritik kararların rastgele bir şekilde alındığına dair açıklamalarını doğrulamaktadır. Watergate baskınından sonraki ilk sekiz ay boyunca örtbas etme politikasına alternatifler neredeyse hiç düşünülmemiştir. Daha sonra, basında neredeyse her gün yeni ifşaatların çıkması nedeniyle örtbas etme politikalarının pek başarılı olamadığı aylarda, çeşitli değişiklikler yapılmıştır.

Grup toplantılarında alternatifler sunuldu ancak bunlar çok yüzeysel olarak ele alındı; örneğin, yeni bir büyük jüri oluşturulması veya John Dean ve diğer yardımcılarının suç ortaklıklarının bir kısmını kabul edecekleri bir başkanlık soruşturma komisyonu kurulması gibi. Ancak alternatiflerin hiçbiri artıları ve eksileri açısından dikkatlice incelenmedi.

Bölüm 1'in sonuna doğru listelenen yedi kusurlu karar alma kriterinin her biri için sayısız örnek verilebilir. Etkili karar almayı engelleyen grup düşüncesinin ana belirtilerini açıklarken, bazı tipik örnekler kısa süre sonra sunulacaktır. Yedi kusur türünden, toplantılar boyunca en sık tekrarlananı, grubun yasadışı örtbas etme eylemlerinin uzun vadeli sonuçlarını değerlendirememesidir. Neredeyse aynı derecede belirgin olan bir diğer kusur ise, gerçekleşebilecek öngörülebilir risklerle başa çıkmak için acil durum planları geliştirememeleridir. Ekonomist Murray N. Rothbard'ın da

belirttiği gibi, birçok sözde sofistike insanın Beyaz Saray'da planların verimli bir şekilde yapıldığına dair imajı, Nixon tutanaklarıyla paramparça oldu.

Ortodoks siyaset bilimciler... sıradan vatandaşlar kirli, kısa vadeli kaygılarla meşgulken, Olimpos Dağı'ndaki hükümet yöneticilerinin uzak gelecek için akıllıca planlar yapabildiklerini ve yaptıklarını savunurlar. Nixon tutanaklarından çıkarılabilecek en net sonuç, üst düzey yönetici bürokrasisinin neredeyse inanılmaz derecede kısa vadeli vizyonudur. Onlar sadece bir sonraki seçimle değil, televizyondaki bir sonraki akşam haberleriyle de ilgileniyorlar.

Toplantı tutanaklarını kapsamlı bir şekilde okumadan, örtbas etme fiyaskosunun Beyaz Saray grubunun hatalı karar alma süreçlerinin bir ürünü olduğunu anlamak mümkün değil. Ülkenin önde gelen siyasi yorum dergilerinden birinin editörünün sözleriyle, örtbas etme olayı açıkça "tamamen önlenebilir bir bataklık" gibi görünüyor.

Nixon'ın Beyaz Saray grubunun bataklığa saplanmasına neden olan durumun en azından kısmen açıklanmasında grup düşüncesi hipotezinin etkili olup olmadığını belirlemek için yürüttüğümüz araştırmanın kritik aşamasına geldik. Üyeler neden bu kadar uzun süre bu kadar çok hata yaptı? Dikkatsizce üstlendikleri ve tekrar tekrar benimsedikleri riskli örtbas etme politikasının getireceği bariz sorunlara neden hazırlık yapmadılar? Yaptıkları işten sıyrılamayacaklarını bildiren istenmeyen uyarılara neden önyargılı değerlendirmeler yapmaya devam ettiler?

Grup düşüncesinin belirtileri ayırt edilebilir mi?

Bir fiyaskonun muhtemelen uyumlu bir grubun hatalı karar alma sürecinin ürünü olduğu sonucuna varıldıktan sonra, grup düşüncesinin başlıca nedenlerden biri olup olmadığını araştırmaya çalışmak anlamlı hale gelir. Watergate örtbasından sorumlu grubun yaptığı büyük hataların muhtemel nedenlerinden birinin grup düşüncesi olduğu hipotezini daha da ileri götürmek için, şunları yapmalıyız:

Şimdi, grubun görüşmelerine dair mevcut kayıtların, hatalı grup kararlarının alındığı toplantılar sırasında fikir birliği arama eğilimlerinin iş başında

olduğuna dair net göstergeler içerip içermediğini değerlendirelim. Aynı zamanda, özellikle grup düşüncesi hipotezine aykırı olan alternatif açıklamaları dışlamanın haklı olup olmadığını da görmemiz gerekiyor. Aykırı nedenler arasında, grup düşüncesini karakterize eden açıkça sakin grup atmosferiyle bağdaşmayan psikolojik durumlar yer alır; örneğin, tehdit edici olaylara yanıt olarak grup üyeleri arasında ortaya çıkan ve bilişsel verimliliklerini büyük ölçüde azaltan, panik benzeri bir aşırı tetikte olma hali.

Watergate örtbasıyla ilgili önemli kanıtları incelediklerini bildiren az sayıdaki sosyal psikolog, Beyaz Saray grubunun müzakerelerinde grup düşüncesinin belirtilerinin açıkça görülebileceği sonucuna varmıştır. Başkanlık tutanakları ve diğer kayıtlar yayınlanmadan önce, gazete haberlerinin ön incelemesinde Duane Green ve Edward Conolley, ortak bir dokunulmazlık yanılsaması, kolektif rasyonelleştirmeler ve diğer karakteristik belirtilere dair çok sayıda örnek sunmuştur. Daha sonra Bertram H. Raven, Nixon'ın kasetlerinin transkriptlerini, Senato ve Temsilciler Meclisi tarafından yürütülen duruşmalarda verilen ifadeleri ve diğer mevcut kaynakları kullanarak daha kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Raven, "Janis tarafından tanımlanan grup düşüncesi olgusunun... Nixon grubunda açıkça görüldüğü" sonucuna varmıştır.

William Wong-McCarthy, Temsilciler Meclisi Adalet Komitesi ve Watergate davası savcıları tarafından Nixon'ın gizli kayıtlarından deşifre edilen, düzenlenmemiş Beyaz Saray kasetlerinin en ayrıntılı analizini gerçekleştirmiştir. Diğer iki çalışmada olduğu gibi, Beyaz Saray iç grubunun örtbas etme faaliyetini yürüttüğü dönemde çok sayıda grup düşüncesi belirtisi bulmuştur. Beyaz Saray toplantılarının kelimesi kelimesine kayıtlarından çok sayıda alıntı ile belgelenen Wong-McCarthy'nin metinsel analizi, grup düşüncesinin Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'ın Watergate olayını ele alırken nesnel olarak makul kararlar almalarını engellediği sonucuna varmıştır.

Ayrı bir çalışmada, Wong-McCarthy, Nixon'ın Beyaz Saray'daki baş yardımcıları Haldeman, Ehrlichman ve Dean ile yaptığı toplantılardaki görüş birliğine ilişkin ilgili nicel veriler sağlayan sistematik bir içerik analizi gerçekleştirdi. Her toplantıdaki görüş birliği derecesini ölçmek

amacıyla, Wong-McCarthy, gruptaki herhangi bir üyenin, teşhis veya öngörü niteliğindeki bir spekülasyon ya da eylem için pragmatik bir öneri olsun, diğer herhangi bir üyenin yaptığı ilgili herhangi bir ifadeye verdiği her türlü onay veya karşıtlık ifadesini kodlamanın bir yolunu geliştirdi. Kodlama şemasına göre, onay, "doğru" gibi açık ifadeler kullanarak veya önceki konuşmacı tarafından önerilen şeyi olumlu bir şekilde detaylandırarak ifade edilebilirdi. Beyaz Saray iç grubunun çıkarlarıyla ilgili tüm ifadelerdeki (genellikle bize ne olduğu, ne yapmamız gerektiği veya planlarımız hakkında bir şeyler içeren) onay ve karşıtlık sayısını saydı.

Wong-McCarthy'nin mutabakat ölçüsü, herhangi bir tek toplantıya veya herhangi bir toplantı serisine uygulanabilen genel bir anlaşma yüzdesinden oluşuyordu. Wong-McCarthy bunu, grup dayanışmasından dağılmaya doğru büyük değişimin yaşandığı iki ardışık ay boyunca gerçekleşen toplantılardaki mutabakat miktarını karşılaştırmak için kullandı. Şubat 1973'ün son haftasından Mart 1973'ün son haftasının başına kadar olan dönem, özellikle ABD Senatosu'nun Watergate'i soruşturmak üzere bir panele (Ervin Komitesi) yetki verme yönündeki oybirliğiyle aldığı karardan kaynaklanan artan ifşa tehditleriyle başa çıkmak için Beyaz Saray'daki birleşik grubun koordineli örtbas eylemleriyle karakterize edildi. Bunun aksine, bir sonraki ay John Dean'in taraf değiştirdiği dönemdi ve Lukas'ın Watergate hakkındaki kitabında belirttiği gibi, "aylarca çok iyi bir arada duran Nixon 'ekibi' gün geçtikçe dağılıyordu." Nisan 1973 ortalarında Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'a "başkanlığı" korumak için ayrılmaları gerekebileceğini söylüyordu ve onlar da bu eylemin suçlarını doğruladığı şeklinde geniş çapta yorumlanacağı ve ayrıca Nixon'ın azledilmekten kaçınmak için yardımlarına ihtiyacı olacağı gerekçesiyle itiraz ediyorlardı. Beklendiği gibi, üyelerin uyumlu bir grup olarak çalıştığı önceki ayda, grup düşüncesinin göstergesi olduğu varsayılan fikir birliği ölçümünde puanlar nispeten yüksekti. Artık uyumlu bir grup olmadıkları bir sonraki ayda ise fikir birliği puanları keskin bir şekilde düştü.

Haziran 1972 ile Mart 1973 arasındaki toplantıların tutanaklarını kendi okumamda, Wong-McCarthy'nin içerik analizinin de gösterdiği gibi, nispeten az sayıda görüş ayrılığı örneği ve en iyi ne yapılacağına dair çok az tartışma buluyorum. Gruptaki herhangi biri bir öneride bulunduktan sonra, diğerleri bunu çoğu zaman hemen kabul eder ve üzerine inşa etmeye başlar.

Nixon tarafından önerilen bir eylem planı, yardımcılarından birinden şüphe ifadesi alırsa, itirazların ne olabileceğini bile öğrenmeden önerisini hemen geri çeker. Benzer şekilde, Nixon veya gruptaki başka biri kabul etmekte tereddüt ederse, yardımcıların her biri de önerilerini sık sık geri çeker. Bu şekilde, farklı bakış açıları hızla göz ardı edilir ve görüş ayrılıklarının minimumda tutulduğu, görünürde oy birliğiyle homojen bir atmosfer yaratılır. Grubun bir üyesinin bir pozisyonu, diğerinin ise karşıt bir pozisyonu savunduğu, sert tartışmalar çok nadiren olur. Grup, McCord'un hükümet yetkililerinin Watergate hırsızlarının yargılamasında yalan tanıklık yaptıkları yönündeki suçlamaları gibi alışılmadık derecede zor bir sorunu tartışırken, birbiri ardına öneriler geri çekiliyor ve her şey tamamen belirsiz bir hal alıyor. Bu tür kararsızlık, Mart 1973 boyunca, basında yer alan giderek artan ifşaatların grubun kusurlu örtbas etme politikasına meydan okumasıyla birlikte artıyor. Nisan 1973 başlarında, anlaşmazlıklar açıkça dile getiriliyor ve görünürdeki fikir birliği atmosferi artık sürdürülemez hale geliyor.

Şimdi de grup düşüncesinin spesifik belirtilerine geçecek olursak, Green ve Conolley, Raven ve Wong-McCarthy'nin çalışmalarının yanı sıra, düzenlenmemiş transkriptlerin kendi detaylı analizimden de yararlanıyorum.

Grubun görüşmelerine, yenilmezlik yanılsaması mı hakimdi?

Grup düşüncesinin temel belirtisi olan, grubun dokunulmazlığına dair ortak bir duygu, üyeler tarafından en az iki farklı şekilde gösterilebilir: sorunlar ortaya çıktığında grubun gücü veya liderlerinin olayları kontrol etme gücü hakkında aşırı iyimser görüşler ifade ederek; ve mevcut eylem biçimine devam etmenin tehlikelerine dikkat çeken uyarıları görmezden gelerek. Bu ortak dokunulmazlık duygusunun her iki işareti de, örtbas etme girişiminin başladığı Haziran 1972 sonlarından Mart 1973 sonlarına kadar olan dönem boyunca sürekli olarak mevcuttur. Savunmalarını paramparça eden "bomba niteliğindeki açıklamalar" sonucunda grup dağılırken bile, üyeler birbirlerine aşırı iyimser güvenceler vererek dokunulmazlık duygusunu yeniden kazanmaya çalışıyor gibi görünmektedir.

Başlangıçta, Beyaz Saray personelinin Watergate baskınıyla bağlantılı olduğuna dair rahatsız edici haberler geldiğinde, Nixon'ın yakın çevresindekiler, Beyaz Saray'ın muazzam gücünün her türlü zorluğu ortadan kaldırabileceğine güveniyorlardı. Haldeman, Nixon'ın da bu tutumda olduğunu söylüyor.

Sorunlar ne olursa olsun, üstesinden gelebileceğimi hissediyordum... Ve eğer bir şekilde hata yaparsam, ülkenin en zeki politikacısı Richard Nixon devreye girecekti. O noktada Nixon'ın her şeyi başarabileceğine inanıyordum... Artık hiçbir şey ona zarar veremezdi.

Haldeman'ın aktardığına göre, aylarca "Watergate'i Beyaz Saray'la ilişkilendirmeye yönelik herhangi bir siyasi girişimin başarısız olacağından" emin olmaya devam etti. Bunu "Dean gibi diğer personellere" güvenle bırakabileceğini düşünüyordu. Örtbas etme sonucunda hapse atılabileceği veya Nixon'ın görevden alınabileceği aklına hiç gelmemişti. Nixon, Ehrlichman, Dean ve Colson gibi, örtbas etmenin, memnuniyetsiz bir Watergate sanığı, olup bitenlerden haberdar olan birçok bakan veya Adalet Bakanlığı'ndaki çalışkan araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılabileceği tehlikesini büyük ölçüde hafife aldı. 1972 sonbaharında, Beyaz Saray grubunun tek endişesi, Watergate hırsızlığının Nixon'a seçimde bazı oylara mal olabilecek kötü bir kamuoyu oluşturma olasılığıydı. Bu çok sınırlı tehdit karşısında bile, muazzam halkla ilişkiler yetenekleriyle bunu etkisiz hale getirebileceklerinden emindiler.

Theodore H. White, grubun örtbas etme eyleminin sonuçlarına karşı duyduğu dokunulmazlık duygusunu şu şekilde açıklıyor:

Yaz aylarındaki örtbas etme girişiminde bir gerçek dışılık var; sanki nominal yetkiye sahip bir avuç adam, Amerikan sisteminin uçsuz bucaksız dış gerçekliğini alt edebilecekmiş gibi: savcıların ofisleri, gizli sadık memurlar topluluğu, mahkemelerin amansız ve yıpratıcı sorumluluğu, basının merakı ve iştahı. Sanki Beyaz Saray'ın gücüyle sarhoş olmuş bir şekilde, Amerikan medeniyetinin 200 yılda inşa ettiği şeyi gerçekten alt edebileceklerine inanmış gibiydiler. Makam gücünü kullanarak [küçük] suçu silmenin, Nixon'ın gerçekten başardığı her şeyi silip süpüreceğini hayal edemiyorlardı.

Ekibin yeni ve kıdemli olmayan bir üyesi olarak Dean, özellikle Watergate sanıklarına giderek daha fazla sus payı ödenmesi gerekeceğini fark ettikçe, örtbas etme olayının endişe verici sorunlarıyla başa çıkma konusunda üstlerinden çok daha az kendine güveniyordu. Bununla birlikte, anılarına göre, aylarca Haldeman ve diğerlerinin liderlerinin her şeye kadir ve her şeyi bilen olduğuna dair tutumunu paylaştı: Dean, Başkanın sonsuz güç ve bilgelikle Watergate skandalının üstesinden gelebileceğine inandığını söylüyor.

Dean, sus payı toplamakta ve içeriden bilgi sahibi yetkilileri büyük jüri duruşmalarında, mahkeme davalarında ve kongre oturumlarında yalan yere yemin etmeye ikna etmeye çalışırken giderek daha fazla zorlukla karşılaştıkça, Watergate meseleleri tartışılırken Nixon'ın yakın çevresindeki diğer üyelerin dile getirdiği iyimserliğe güvenmeye başladı. 15 Eylül 1972'de Nixon ve Haldeman ile yaptığı ilk görüşmede, Nixon, Dean'e Watergate suçlamalarını hırsızlarla sınırlı tutmakta iyi bir iş çıkardığını, hırsızların hepsinin ya sessiz kaldığını ya da mahkemede açıkça üst düzey yetkililerin olaya karışmadığını ifade ettiğini söyledi. Nixon, "Bana göre, bunu ele alış biçiminiz çok ustacaydı, çünkü her sızıntı olduğunda barajlara parmağınızı soktunuz." dedi. Nixon, sanki tüm sorunları yakında bitecekmiş gibi bir tavırla, seçimden sonra Watergate skandalıyla ilgili kötü tanıtımdan sorumlu siyasi düşmanlarından nasıl intikam alacaklarından bahsetti. Nixon, Dean'e, "Şu anda diğer tarafta olmak istemezdim, sen ister miydin?" dedi. Dean, hevesle ve saygıyla, "Hayır, hayır!" diye kesin bir dille onayladı.

O dönemde Nixon, başkan olarak kendisinin dokunulmaz olduğuna inanıyordu. Mitchell, Colson, Dean ve ekibindeki diğerlerinin Watergate örtbas olayına derinden karışmış olduklarını bilmesine rağmen, endişelenecek bir şey olmadığını, sadece biraz kötü bir kamuoyu tepkisiyle karşılaşacağını ve bunun da yalanlanması gerekeceğini düşünüyordu. Geriye dönüp baktığında, "Emindim ki," dedi, "bu sadece bir halkla ilişkiler sorunu ve sadece bir halkla ilişkiler çözümü gerektiriyordu."

15 Eylül 1972'deki "cesaretlendirme" seansı, görünüşe göre Dean üzerinde istenen etkiyi yaratmıştı. Bu görüşmeden itibaren Dean, liderin ve ikinci adamın yaydığı iyimserliğin bulaşıcı etkisini hissetti. Dean, "Her zamanki

gibi," diye belirtiyor, "Haldeman'dan veya bizzat Başkan'dan destek aldıktan sonra kendimi en güçlü ve en umutlu hissettim. Ancak onlardan uzakta, örtbas etme girişiminin nihai başarısı hakkındaki şüphelerimi besleyen rahatsız edici olaylar ortaya çıktı." Dean, zaman zaman rahatsız edici olayların "özgüvenimi düşürdüğünü, ancak Haldeman'ın genellikle beni tekrar motive ettiğini... O sonbaharda Bob'un çok arkadaş canlısı ve giderek daha açık sözlü hale geldiğini" söylüyor. Dean'in anlatımına göre, birkaç ay boyunca Nixon, Haldeman ve Ehrlichman ile görüşmeleri dört gözle bekledi, çünkü "bana güven veriyorlardı." Daha sonra, örtbas etme girişiminin başarısız olduğunu fark ettiğinde, Başkan'ın her şeye kadir olduğuna olan "inancını kaybetmeye başladı" ve her gece evde aşırı alkol tüketerek teselli aradı. Ancak o zamana kadar, başkanın sınırsız gücüne olan sarsılmaz inancı, örtbas etme çabalarını sürdürürken bir yandan da "iyimser bir görünüm" sergilemesine yardımcı olmuştu.

Dean'in tepkileri, grubun üyelerinin inkar edilemez açık tehlikelerle nasıl başa çıktıklarına dair bazı ipuçları veriyor. Artan endişelerine rağmen, Dean görünüşe göre grubun yüksek iyimserlik atmosferine kapılmıştı ve defalarca diğerlerine pembe bir tablo çiziyordu. Örneğin, 28 Şubat 1973'te Nixon, Ervin Komitesi soruşturması hakkında birkaç soru sordu ve ardından kamuoyunun tüm olaya olan ilgisinin sadece bir hafta sonra azalacağı yönünde aşırı iyimser bir görüş dile getirdi. Tartışma, birbiri ardına potansiyel tehlike noktalarına hafifçe değinmeye devam ederken, Dean tamamen güven vericiydi. Kamuoyunun Watergate yayınlarından zaten sıkıldığını; kongre personelinin yetersiz olduğunu; Colson'ın iftira davası tehdidinin basın üzerinde ayıklaştırıcı bir etki yarattığını; Kalmbach'ın "sert" bir tanık olacağını ve "saklandığını... bu yüzden Herb için hiç endişelenmediğini" söyledi. Nixon yönetimindeki önemli hiç kimse Senato Komitesi'nden zarar görmeyecek, hatta kendilerini taraflı ve yanlış yolda olmakla suçlayabilirler." Tüm tehdit edici gelişmeleri küçümsedikten sonra Dean şu sonuca vardı: "Bu kadar ilerledik ve eminim ki tüm yolu tamamlayacağız ve bu olayı, ciddi bir şey olmaktan ziyade, tarih kitaplarının komik sayfalarına taşıyacağız."

Üç hafta sonra Dean, örtbas etme girişiminin o kadar hızlı bir şekilde çökmekte olduğuna ve eğer bazı radikal yeni önlemler alınmazsa kendisinin ve Nixon'ın diğer tüm önemli yardımcılarının suçlu olarak mahkum edilip

uzun hapis cezalarına çarptırılacağına ikna olmuştu. 21 Mart 1973'te Nixon ile yaptığı "başkanlık içindeki kanser" görüşmesinde, kayıplarını azaltacak tam bir açıklama planı önerdi. Örtbas etme politikasının olumsuz sonuçlarını artık küçümsemeyen Dean, Nixon'ın dikkatini bazı vahim tehditlere çekti: Watergate sanıklarından biri (Hunt) Beyaz Saray'a şantaj yapıyordu ve Haldeman, Ehrlichman ve Dean adaleti engellemekten hapse atılabilirdi. Ancak Nixon bu tatsız bilgilerin zaten farkında gibiydi ve şüpheci sorular sorduğunda Dean, her zamanki uyumlu tepkisine geri döndü: "Onun iyiliği için her zamanki iyimserliğime geri döndüm." Nixon'ın sorularını yanıtlarken Dean, başlangıçta Haldeman'ın Watergate hırsızlarına sus payı sağlama rolünü ve Colson'ın Hunt'a başkanlık affı güvencelerini anlatırken hiç çekinmedi. Dean, Nixon'a, "Bunlar, Senato'nun en çok arayacağı türden şeyler" dedi. Ancak daha sonra, pozisyonunu tamamen baltalayan aşırı iyimser bir ifade ekledi: "Açıkçası, onları bulabileceklerini sanmıyorum."

Konuşmanın ilerleyen kısımlarında Nixon, Hunt'a "şişenin kapağını kapalı tutmak için çok yakında" ödeme yapılması gerektiğini belirttiğinde, Dean o an için kendi pozisyonunu tamamen terk etti. "Doğru. Doğru," diye yanıtladı. Anılarına göre, o anda Dean kendi kendine, "Belki de haklıdır... Sonuçta, bu tür işlerde deneyimli bir profesyonel," diye düşündü. Eğer Dean bu toplantı sırasında aklından geçenleri doğru hatırlıyorsa, sadık bir grup üyesinin karakteristik özelliği olan bir şekilde tepki veriyordu: Bir kez daha, özel düşüncelerini liderin istediğiyle uyumlu hale getiriyordu. Nixon daha sonra, "Seçenekler hakkındaki düşünceleriniz neler?" diye sorduğunda, Dean çok daha farklı bir yanıt verdi.

Güçlü bir şekilde sunmayı amaçladığı muhalif görüşün sulandırılmış bir versiyonunu dile getirirken, yalnızca "bu durumun üstesinden gelebileceğimizden emin değilim" hissini uyandıran "zayıf noktalara" değindi. Dean anılarında, bunları söylerken suçluluk duyduğunu, sadakatsiz olup olmadığını merak ettiğini ve liderin onayını kaybetmekten endişelendiğini belirtiyor.

Oturumun sonuna doğru Haldeman da onlara katıldı ve Dean'in Nixon'a, ortadan kaldırılması gereken kanserle ilgili verdiği etkileyici uyarılar hakkında bilgilendirildi. Haldeman, Dean'in görüşünü destekledi ve

Başkan'a "John'un söylediği tamamen doğru, buradaki erozyon şimdi size [Nixon] doğru gidiyor ve ne pahasına olursa olsun durdurmamız gereken şey bu" dedi. Bununla birlikte, aynı günün ilerleyen saatlerinde yapılan bir toplantıda, Dean ve Haldeman, önerdikleri tam açıklama alternatifinden fiilen vazgeçtiler. Nixon, Dean'e örtbas etmenin yakında ortaya çıkabileceği çeşitli yollar hakkındaki uyarılarını tekrarlama fırsatı verdi. Ancak Ehrlichman'ın güçlü baskısıyla, konuşma kısa süre sonra grubun bu tür tehditlerle başa çıkmak için kullandığı aynı eski halkla ilişkiler taktiklerine döndü.

Nixon anılarında, 21 Mart 1973'te Dean ile yaptığı kritik görüşmeden hiç etkilenmediğini söylüyor ve bu görüşmenin, kendisinin de belirttiği gibi, "daha sonra başkanlığımda felaket bir dönüm noktası olarak görüleceğini" ifade ediyor:

Toplantıdan, Dean'in anlattığı şeyin yeni boyutlarından dolayı sadece rahatsız olmuş bir halde ayrıldım; durumumuzun aciliyeti ve tehlikesi beni harekete geçirmekten çok, daha çok tedirginlik hissettim; alarma geçmekten çok kaygılandım. Bana anlatılanların tam anlamını kavrayamamamın pratik sonucu, görüşmeden önce izlediğim aynı yolda inatla devam etmem oldu. Hırsızlık olayından önceden haberdar oldukları için kimlerin savunmasız olduğu sorusuna odaklanmaya ve Beyaz Saray'ın bu kadar savunmacı görünmemesi için halkla ilişkiler duruşumuzu değiştirmenin bir yolunu aramaya devam ettim.

Eğer Nixon gerçekten biraz endişeli hissediyorsa, o endişesi kendisiyle ilgili değil, başkalarıyla ilgiliydi; bunu, o kader dolu günün sonunda yalnız kaldığında tuttuğu günlük notunda belirtmişti. Kayıt, "Gün, Dean ile olan görüşme dışında nispeten olaysız geçti." gibi sıradan bir cümleyle başlıyor. Kaydın geri kalanı çoğunlukla Dean'in depresyon duygularını anlatmaya, Dean'in bu kadar üzgün hissetmesine neyin sebep olabileceği üzerine spekülasyon yapmaya ve Dean ile diğer yardımcılarına duyulan sempatiyi ifade etmeye ayrılmış. Kendi kırılganlığı hakkında tek bir kelime bile yok. Belki de kendi kaygısını, kendisine kötü haberi getiren haberciye yansıtıyordur. Her halükarda, ertesi gün yine kendisinin ve grubunun dokunulmaz olduğunu savunmaya çalışıyor ve Haldeman da bu çabaya katılıyor. 22 Mart 1973 sabahı yaptıkları konuşmada, Haldeman artık

iyimser bir bakış açısını koruma normundan sapmıyor; her iki adam da görünüşe göre bir kez daha Başkanın yasa dışılık suçlamalarını ortadan kaldırma gücüne güveniyor. İkisi de Dean'in adaleti engellemekle suçlanma konusunda endişelenmesine gerek olmadığı konusunda hemfikir; aynı şekilde, ödemeleri onaylayan Haldeman'ın da endişelenmesine gerek yok. Kontrol ettiği 350.000 dolarlık gizli fon. Watergate sanıklarına verdikleri tüm para,

Bunun "merhamet duygusuyla" bağışlandığı şeklinde açıklaması yapıldı ve ayrıca Dean (ve Haldeman) ödemeleri bizzat kendileri yapmamıştı.

Ancak bir noktada, Haldeman, bir başka güven verici düşünce eklemeye çalışırken, dikkat çekici bir dil sürçmesi yapıyor: "Dean yine en kötüsü olabilecek şeye bakıyor. Belki de en kötüsü değildir." Bu istem dışı karamsarlık hemen ardından kahkahalarla karşılanıyor ve Haldeman, "Aslında genellikle olan şey, en kötüsü olduğunu düşündüğünüzden daha da öte bir şeydir." diyerek durumu felsefi bir yorumla yumuşatıyor. Hemen ardından, Nixon'ın Beyaz Saray'ın etrafındaki savunma hatlarını güçlendirmek için Beyaz Saray dışındaki harcanabilir destekçilerini feda etmekten bahsetmesiyle, konuşma mevcut tehditlere doğrudan değiniyor: "Kimi yarı yolda bırakacaksınız? Magruder'ı mı yarı yolda bırakacaksınız?" Haldeman, Beyaz Saray'da gerçekten bir örtbas olmadığını, tek örtbasın Magruder ve Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi'ndeki diğerlerini korumak olduğunu iddia ederek cevabının evet olduğunu ima ediyor. Şimdi ise, diyor ki, Beyaz Saray'dan tamamen "kopmaları" mümkün ve gerekli. Tamamen iyimser bir duruşa geri dönerek, "Beyaz Saray'ın Watergate olayında hiçbir suçu yok" diye açıkça belirtiyor ve Nixon da buna katılıyor.

Konuşmanın ilerleyen kısımlarında Haldeman, Mitchell'in de "Beyaz Saray'ın örtüsü altında saklanmaya" devam etmesine izin verilmek yerine, onun da gözden çıkarılması gerektiğini öne sürüyor. Bu fedakarlığın gerekli olduğunu savunan Haldeman, Nixon'ı Beyaz Saray grubunun üyelerini korumaya öncelik vermeye çağırıyor. "Size çok yakın... [ama] Erhlichman kadar yakın değil... Dean ve Haldeman şimdi..." Haldeman, her zamanki iyimserlik kırıntılarıyla tatsız ilacı tatlandırıyor: "Mitchell bir çıkış yolu bulacaktır... [Magruder'ı] mahkum edemeyebilirler... O zaman Magruder suçlanır ve beraat ederse, bu bizim için oldukça iyi bir yol olabilir."

Bu konuşma sırasında Haldeman ve Nixon'ın karşılıklı güvencelerinde savunmacı bir nitelik göze çarpıyor; ikisi de gerçekçi tehditleri birlikte kabul etmek ile bunları inkar etmeye çalışmak arasında gidip geliyorlar. Her ne kadar artık ceza hukuku konusunda bir uzmanın tavsiyesine ihtiyaç duyabilecekleri konusunda hemfikir olsalar da, "bizden" herhangi birinin ifade vermeye çağrılması durumunda tehlikeleri kontrol altına almanın güven verici bir yolunu birlikte buluyorlar:

Haldeman: ... biz delil kurallarına tabiyiz ve, ve...

Nixon: Doğru.

Haldeman: ... ve konuyla ilgili olma meselesi.

Nixon: İtiraz eden avukatlar var, orada konunun alaka düzeyine bakabilirsiniz.

Haldeman: Evet, ve onlar ancak...

Nixon: Alakalı olma konusuna gelirsek, orada hiçbir sorun yok.

Haldeman: Yani balık tutmaya gidemezler...

İkili, aynı günün ilerleyen saatlerinde (22 Mart 1973) Dean, Ehrlichman ve Mitchell ile yapılan bir toplantıda tekrar bir araya geldiklerinde, Ehrlichman'ın bir süredir savunduğu bir öneri üzerinde anlaşırlar: Dean'in Beyaz Saray'ı yeniden aklamak için bir rapor hazırlaması.

Konuşma boyunca, aynı eski iyimser söylemi tekrarlayıp duruyorlardı: Karşılaştıkları tek gerçek sorun, aldıkları kötü tanıtımla başa çıkmaktı. Nixon ciddiyetle, "Savaştığımız şey bir halkla ilişkiler savaşı," diyordu. Bu, kendisinin veya grubun diğer üyelerinin, suç eylemlerinden dolayı mahkum edilme tehlikesini inkar edebilecekleri son anlardan biri olacaktı. Bir haftadan kısa bir süre sonra, Dean, avukatının ilk özel görüşmelerinde söylediği gibi, "kendi kıçını kurtarmak" için tamamen farklı bir tür savaşa girmeye karar verecekti.

Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'ın, Dean'in savunmasızlıkları hakkındaki açık uyarısına rağmen başarısız örtbas politikalarını gözden geçirmemeleri ölümcül bir hata oldu. Göz ardı ettikleri diğer tüm tehlikelerin yanı sıra, Nixon ve iki baş yardımcısı, Dean'in taraf değiştirmesi durumunda onlara verebileceği potansiyel zararı da göz ardı ettiler. Üçlünün tüm tehlikelere karşı koyma gücüne olan yanlış inancı, Dean'in kendilerini uyardığı kanserin daha da büyümesine izin verecek kadar kendilerine güvenmelerine yol açtı; Hunt'a ek şantaj ödemeleri yaptılar ve Dean'den, Beyaz Saray adına yalan yere yemin etmesi için kaçınılmaz olarak baskı altına alacak yanlış bilgiler içeren bir rapor hazırlamasını istediler. Dean, grubun her krizi bir günah keçisi seçerek çözmeye hazır olduğunu biliyordu. Kendisine yapılan muamele nedeniyle, bir sonraki kurbanın kendisi olacağını hissetmeye başladı. Üçlünün, Dean'in sapkın tavrını ele alış biçimindeki vahim yanlışlık, (ki bunu birazdan daha ayrıntılı olarak açıklayacağım) açıkça onu kontrol edebileceklerine ve endişelendiği tehditleri engelleyebileceklerine duydukları aşırı güvene dayanıyordu. Dean, lidere ve gruba olan inancını kaybedip, Beyaz Saray'daki adamlar tarafından yetkilendirilen yasadışı eylemler hakkında bildiği her şeyi Watergate savcılarına anlattığında, dokunulmazlık konusundaki aşırı iyimser beklentileri acımasızca sarsıldı. Bu, Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'ın yıkımına doğru atılan ilk dev adımdı. Ancak az önce incelediğim belgesel kanıtlar, Haziran 1972'deki Watergate hırsızlığından Mart 1973 sonuna kadar, Nixon ve örtbas etme faaliyetine katılan Beyaz Saray'daki yakın çevresinin, örtbas etme faaliyetleri hakkındaki tartışmaları boyunca sürekli olarak ortak bir dokunulmazlık yanılsaması sergilediklerini açıkça gösteriyor.

Olası anlaşmazlıkların bastırıldığına dair işaretler var mı?

Dean'in büyüyen kanser konusunda alarm vermek için yaptığı son dakika girişiminin tetiklediği, Mart 1973'ün son on günündeki Beyaz Saray görüşmelerinde, inkarlar ve karşılıklı güvencelerin yanı sıra, bir tür dokunulmazlık duygusunu yeniden tesis etme çabası gibi görünen diğer grup düşüncesi tezahürleri de görülebilir. Grubun devam etme kararına varmasındaki görünürdeki oy birliğinde yanıltıcı bir şey olduğunu az önce gördük.

Beyaz Saray ekibinin üyelerinin, hatta Başkanın kendisinin bile yakında cezai sorumlulukla karşı karşıya kalma tehlikesine rağmen, halkla ilişkiler savaşlarını sürdürdüler. Dean ve Haldeman sık sık ve zaman zaman kendi kendilerini sansürlemiş olmalılar. Örneğin, Başkan ve Ehrlichman ile başarısız halkla ilişkiler stratejisini sürdürmek için bir başka aklama raporu hazırlama konusunda anlaştıklarında, güçlü baskılar karşısında endişelerini ve itirazlarını tam olarak dile getirmekten kaçındılar.

Grubun görünürdeki fikir birliğinin bir yanılsama olduğuna dair başka işaretler de var. Nixon anılarında, 21 Mart 1973'te gerçekleşen kritik toplantılar hakkında geriye dönüp şunları söylüyor: "Şimdi geriye baktığımda, hepimizin farklı bilgi birikimlerinden ve kendi zaaflarımıza dair farklı algılardan hareket ettiğimizi görüyorum." Örnek olarak, Haldeman'ın nadiren dile getirdiği, Watergate soygunu hakkında önceden bilgi sahibi olmakla suçlanma endişesini, Dean'in ise hırsızları susturmak için yapılan ödemelerden dolayı cezai sorumluluk altına girme korkusunu gösteriyor. Nixon, "Bu farklı algılar ve genel anlayışımızda yarattıkları uçurumlar şimdi açıkça görülüyor. Ancak o zamanlar sorun sadece çok karmaşık görünüyordu ve strateji toplantılarımız sadece sorun etrafında dönen sinir bozucu ve verimsiz dakikalar gibiydi." diye belirtiyor.

Nixon'ın bu tür konulardaki anlatımı güvenilir olmasa da, toplantı tutanakları incelendiğinde, oturumları ciddi meselelerin etrafında dolanmak olarak nitelendirmesi oldukça doğru görünüyor. Katılımcılar, gizli tehlikelerle başa çıkma konusunda söylediklerinde oldukça tutarsız davrandılar, bir sıcak bir soğuk davrandılar; bu da kendi temel endişelerini açığa vurmadıklarını gösteriyor. Bu kararsızlıklar, bireysel üyelerin bastırma davranışını öne süren bir yorumla örtüşüyor; bu da onları diğerleriyle uyumsuz hale getirebilecek, lider tarafından belirlenen normları ihlal edebilecek, kolektif güç duygusunu bozabilecek ve açık anlaşmazlıklara yol açarak uyumlu grup atmosferini alt üst edebilecek endişelerin bastırılması anlamına geliyor. Elbette, kolektif bir oy birliği yanılsamasını sürdürmek için potansiyel uyumsuzluk kaynaklarını azaltmak, grup düşüncesinin belirgin bir özelliğidir.

Toplumsal rasyonelleştirmenin tezahürleri var mı?

Grup düşüncesinin çeşitli belirtileri arasında, Beyaz Saray toplantı tutanaklarında en sık rastlananı, üyelerin örtbas etme girişimini başarıyla örtbas etme şanslarına duydukları aşırı güveni desteklemek için geliştirdikleri kolektif gerekçelendirmelerdir. Tipik bir örnek, 22 Mart 1973'te Haldeman ve Nixon arasında geçen ve Watergate hırsızlarına yapılan sus payı ödemelerinin tamamen yasal olduğuna inandıkları görüşmede verilmiştir.

En ısrarcı gerekçelendirmelerden biri, defalarca öne sürülen şu argümandır:

Liderin ve grup üyelerinin ortak görüşü, basında kendilerine yöneltilen kötü davranış suçlamalarının kendi suçluluklarıyla hiçbir ilgisinin olmadığı, yalnızca siyasi düşmanları tarafından kışkırtılan "halkla ilişkiler savaşının" bir parçası olduğu yönündeydi. Bu tür bir gerekçelendirmenin nasıl kullanıldığı, Nixon ve Dean arasında 13 Mart 1973'te, Beyaz Saray'ın son seçim kampanyasında kirli oyunlarını yürütmesi için Donald Segretti'yi tuttuğu yönündeki haberleri doğru bir şekilde tartıştıkları bir konuşmayla iyi bir şekilde örneklendirilebilir. Nixon, "Kahretsin," dedi, "bu kötü niyetli değil. Hiçbiri değil," ve Dean, "Aslında oldukça komik," diye yanıtladı. Ardından Nixon, tüm olayın yalnızca güçlü ve dürüst gruplarına karşı zayıf ve aşağılık bir propaganda saldırısı olduğu yönündeki gerekçelendirmenin klasik bir versiyonunu dile getirdi: "Partizan rakiplerimizin son çırpınışı... Sadece sızlanacak bir şey bulmaları gerekiyor." Dean, Nixon'ın iyimser açıklamasını şu sözlerle destekledi: "İhbar edebilecekleri tek şey bu."

Nixon ve grubun diğer üyeleri, mevcut sorunlara ilişkin bu tür açıklamalara gerçekten inanmış gibi görünüyor; oysa basın bültenlerinde ve kamuoyu önündeki konuşmalarında kasıtlı olarak uydurdukları sayısız yanlış ifade, kendi yanlışlarını inkar etmek veya mazur göstermek için kullanılmıştı. Siyasi rakiplerinin propaganda entrikalarının, kendilerine sorun çıkaran suçlamaların kaynağı olarak defalarca dile getirildiğinde, sanki gerçekten de sorun yaşadıklarını açıkladıklarına inanıyorlarmış gibi davranıyorlar; sorunu çözmenin alternatif yollarını tartışmayı bırakıp, her zamanki halkla ilişkiler yaklaşımlarına geri dönüyorlar ve daha fazla yanlış ifade yayınlayarak örtbas etme çabalarını genişletiyorlar.

Aynı eski eylem biçimine yeniden bağlılıklarını destekleyen ve yersiz bir iyimserlik duygusuyla birlikte gelen ortak gerekçelendirmelerin en belirgin örnekleri, Haldeman'ın dediği gibi "onu mahveden" Nixon'ın suçlayıcı kasetleriyle ilgilidir. Nixon ve yardımcılarına yönelik suçlamaların yasal soruşturmasının son aşamalarını yöneten hükümetin Özel Savcısı Leon Jaworski, kanaatine göre, Nixon kasetlerini mahkeme celbi gönderilmeden önce imha etmiş olsaydı, eleştiri fırtınasını atlatabilir ve görev süresini tamamlayabilirdi. Peki Nixon, kasetler onu mahvetmeye başlamadan önce neden onları imha etmedi?

Jaworski'nin cevabı, kayıtları dikkatlice inceleyen diğer kişilerin verdiği cevaplarla örtüşüyor.

Nixon kasetleri imha etmedi çünkü yasal bir işlemle onları teslim etmek zorunda kalabileceği aklına hiç gelmemişti. 1972 boyunca ve belki de 1973'ün başlarında, kasetlerin olağanüstü parasal değere sahip olduğunu düşünüyordu. ... Yürütme ayrıcalığı iddiasında güvende hissettiğinden eminim. Ve bu iddia Özel Savcı Ofisi'nin eylemleriyle tehlikeye girdiğinde artık çok geçti.

Nixon ve Haldeman en başından beri -ve daha sonra Ehrlichman, Nixon'ın 21 Mart 1973'te Dean ile yaptığı görüşmenin kaydedildiğini öğrendiğinde- kasetlerin her zaman tamamen Nixon'ın kontrolünde olacağını varsaymıştı. Hiçbir koşulda, kasetlerin kamuya açık davalarda veya kongre soruşturmalarında delil olarak kullanılamayacağına inanıyorlardı.

Üç adam bu iyimser inancı sürdürebildiler çünkü konu kamuoyunda tartışma konusu olana kadar hiçbir yasal bilgi veya tavsiye aramadılar.

Nixon, potansiyel tehlikenin en azından belirsiz bir şekilde farkında olmalıydı çünkü kasetlerin varlığının Temmuz 1973'te Senato Watergate Komitesi duruşmalarında ortaya çıkmasından yaklaşık üç ay önce Haldeman'a bunların imha edilmesi gerektiğini önermişti. Ancak Haldeman kasetlerin saklanması gerektiğini düşündüğünü söyledi ve Nixon daha fazla tartışmaya gerek kalmadan kabul etti. Bir daha Haldeman ile bu konuyu gündeme getirmedi. Suçlayıcı kanıtların korunmasının tehlikesini göz ardı etmelerini sağlayan temel gerekçeleri, kasetlerin rakipleri için değil, Nixon için büyük bir avantaj olabileceğiydi. Nisan 1973 ortalarında, Dean, Adalet

Bakanlığı'ndaki Watergate savcılarına Başkanlık ofisindeki görüşmeleri hakkında bilgi vermeye başladığında, Haldeman'ın anlatımına göre Nixon ve Haldeman, "Başkanın kasetleri onu tuzağa düşürmek için kullanabileceğine" inanıyorlardı.

Yaklaşık on gün sonra, Nixon ve iki baş yardımcısı, büyük gizli varlıklarını kullanma zamanının geldiği konusunda hemfikir oldular. Ehrlichman, Nixon'a, Dean'in zarar verici ifadesinde özellikle belirttiği 21 Mart 1973 tarihli oturumda tam olarak ne söylendiğini öğrenmek için kasetleri kendisinin veya Haldeman'ın dinlemesini önerdi. Haldeman bu fikri güçlü bir şekilde destekledi. Nixon, önerilerini kabul etti ve mümkün olan en iyi savunmayı hazırlamak için Haldeman'dan söz konusu kaseti dinlemesini istedi. Her zaman hızlı, verimli ve sadık olan Haldeman, aynı gün görevi fazlasıyla iyi bir şekilde yerine getirdi, bu da daha sonra büyük bir üzüntüye yol açtı. (Senato Komitesi önünde verdiği ifadede, kasette duyduklarını iddia ettiği şeyler nedeniyle yalan tanıklık suçundan mahkum edildi ve hapse girdi.) Haldeman'ın vardığı sonuç, kasetlerin Dean'in suçlamalarını desteklemediğiydi (belki de kısmen Dean'in konuşmaların tarihlerini ve bazı önemli ayrıntıları yanlış hatırlamasından kaynaklanıyordu). Aynı akşam Nixon, Haldeman'ı telefonla arayarak büyük varlıklarından tekrar bahsetti. Nixon, "Bu kayıt ekipmanını hep merak etmiştim," dedi, "ama sahip olduğumuza çok sevindim, siz de öyle değil mi?" Haldeman, kasetlerin gerçekten de faydalı olduğunu kabul etti.

Nixon ve üst düzey yardımcılarının yasadışı eylemlerini haklı çıkarmak ve suçlayıcı kayıtlarla ortaya çıkma tehlikesini göz ardı etmek için kullandıkları çeşitli örnekler, kayıtların düzenlenmemiş transkriptlerinde sıklıkla görülen kolektif gerekçelendirmelerin tipik örnekleridir. Bu, grubun müzakerelerine nüfuz eden grup düşüncesinin bir diğer belirgin belirtisidir.

Grubun kendi içinde ahlaki değerlere sahip olduğuna dair ortak bir inancın işaretleri var mı?

Beyaz Saray'daki örtbas etme olayına ilişkin görüşmelerde, Nixon ve kilit yardımcılarının grubun özünde yatan ahlaki değerlere inandıklarına dair doğrudan bir kanıt bulunmamaktadır. Grup, etik veya

Adalet engellemelerinin ve başkanlık yetkisinin kötüye kullanılmasının ahlaki yönlerini, halkla ilişkiler amacıyla argüman hazırlama bağlamı

dışında, planladıkları veya zaten gerçekleştirdikleri eylemlerde dikkate almamışlardır. Her durumda tek kaygıları, bunun yanlarına kalıp kalmayacağı gibi görünmektedir. Dolayısıyla, yukarıdaki soruya verilebilecek tek haklı cevap hayır, bu özel grup düşüncesi belirtisi gözlemlenmemiştir. [8]

Grup kaba klişelere mi başvurdu?

Kayıtlar, muhalifler hakkında hakaret ve aşağılayıcı yorumlarla dolu olup, üyelerin* grubun hedeflerine karşı çıkanları nitelendirmek için sürekli olarak olumsuz stereotipleri kullandığını göstermektedir. Bu grup düşüncesi belirtisinin konuşmalarında sürekli olarak ortaya çıktığına şüphe yok. Dokunulmazlık yanılsaması ve kolektif rasyonelleştirmelerin tezahürlerini içeren Beyaz Saray konuşmalarında, grubun Demokratlar, basın, hükümet savcıları ve hatta daha kapsamlı açıklamalar talep etmeye cesaret eden kendi destekçileri hakkında konuşurken kullandığı kaba stereotiplerin sayısız örneği bulunmaktadır. Nixon ve baş yardımcılarının, grup düşüncesinin tüm önceki vaka çalışmalarında tekrar tekrar karşılaşılanlara benzer kaba stereotiplere nasıl güvendiklerini göstermek için birkaç tipik örnek yeterli olabilir.

13 Mart 1973'te, yeni Watergate ifşaatları sonucu "başkanlığın güveninde bir kriz" yaşandığından bahseden gazete ve dergiler hakkında rahatsız olan Nixon, Dean ile yaptığı bir konuşmada, muhalif basının klişeleşmiş bir imajıyla tüm meseleyi geçiştirdi: "Bu esas olarak üst düzey entelektüeller, ahmaklar arasında bir kriz olacak," dedi, "ortalama insanlar, kendilerini etkilemediği sürece bunun büyük bir kriz olduğunu düşünmeyecekler."

Aynı dönemde yeni kurulan Senato Watergate Komitesi ile nasıl başa çıkılacağı tartışılırken, Dean, komiteyi siyasi düşmanlarının bir komplosu olarak nitelendirerek ve başkan Senatör Ervin ile komitenin baş hukuk müşaviri Sam Dash'in Edward Kennedy'nin kuklaları olduğunu iddia ederek öncülük etti. Nixon da aynı fikirdeydi. "Evet. Sanırım Kennedy ekibi çalıların arasında saklanıp hamlelerini yapmayı bekliyor." Ve buna göre komiteyle başa çıkmak için planlar yaptılar. Bu tür klişeleri kullanarak, Nixon ve yardımcıları, basının kendilerine yönelttiği eleştirileri ve kongre soruşturması taleplerini tamamen düşmanlarının entrikalarına bağlıyor gibi

görünüyorlar; kendi yanlış değerlendirmelerine veya yanlış davranışlarına değil.

Beyaz Saray grubu, grubun normlarını ihlal ederek muhalif olan destekçilerini tanımlamak için de klişelerden yararlandı. Bu durum, Dean'in Watergate savcılarına örtbas etme olayının gerçeklerini ifşa etmesinin ardından Beyaz Saray üçlüsünün Dean hakkında konuşma biçimindeki dönüşümle açıkça gösterilmektedir. Nisan 1973 sonlarına doğru, Dean artık hükümette üst düzey bir pozisyon için yetiştirilen sarışın bir çocuk değildi.

Ancak zayıf ve aşağılık olarak nitelendiriliyordu. 15 Nisan 1973 Pazar akşamı, Beyaz Saray üçlüsünün acil toplantısında—Nixon'a Başsavcı Kleindienst ve Watergate başsavcısı Henry Petersen tarafından Dean'in Adalet Bakanlığı'na önemli yardımcılarını örtbas etme olayına karıştıran bilgiler verdiğinin bildirildiği gün—Dean, Ehrlichman tarafından hemen sinsi bir hain olarak nitelendirildi. Dean'in mümkün olan en kısa sürede görevden alınması gerektiğini savundu çünkü "Onun burada dolanıp durmasına, kendi küçük oyununu oynamasına, dosyalar arasında sessizce dolaşıp cephane toplamasına kesinlikle izin veremezsiniz."

25 Nisan öğleden sonrası, Nixon'ın Dean'in ihanetiyle ilgili takıntılı bir düşünceyi dile getirdiği birçok zamandan biriydi; bu düşünce onu rahatsız ediyordu: "Acaba o şerefsizin üzerinde bir kayıt cihazı mı vardı?" (21 Mart'taki kritik toplantıya atıfta bulunarak). Ancak Haldeman, "bu neredeyse akıl almaz" dedi ve Dean'in, Nixon'ı farklı bir şekilde çözülmesi gereken sorunlar konusunda uyardığı sırada şüphesiz samimi olduğunu savundu. Aynı akşam Nixon, Dean'i yine aşağılayıcı, klişeleşmiş terimlerle nitelendirdi. Dean'in, Ellsberg'in psikiyatristinin ofisine yapılan yasadışı baskında Beyaz Saray'ın rolüne ilişkin son açıklamasını "temelde onun tarafından yapılan küçük bir şantaj" olarak nitelendirdi. Bu kez Haldeman da aynı fikirde olduğunu belirtti. Ancak Haldeman, Nixon'ın şu sözlerine karşılık vermedi: “Bence kendini kurtarmaya çalışıyor... o... çaresiz bir adam, belki de Başkanı da devirmek istiyor, ama bu durumda, Bob, başka seçeneği yok, canı pahasına savaşmak zorunda. Ah, bu, bu kötü bir adam, biliyorsunuz. Bu [karantina] operasyonunun meşru bir şey olduğunu biliyor, işin içinde derinden yer alıyordu.” Konuşmanın ilerleyen bölümlerinde Nixon, Dean'in en tehlikeli bilgilerini ifşa etmesini engellemek için zekice

manipüle edilmesi gerektiğini söylüyor. "Böyle bir şekilde davranmak gerekiyor ki, tamamen uzlaşmaz bir düşman haline gelmesin... Ben en azından ona düzgün davrandım. Hatta hak ettiğinden daha düzgün davrandım." diyor. Ancak elbette Nixon, "cehennem gibi savaşma" çabalarında "kötü adam"ı o kadar kötü yönetti ki, Dean kısa süre sonra gerçekten de tamamen uzlaşmaz bir düşman haline geldi ve Nixon'ın yanı sıra yardımcılarının yasadışı eylemleri hakkında bildiği her şeyi ifşa etti.

Haldeman o dönemde Nixon ve Ehrlichman'ın Dean hakkındaki aşırı stereotiplerini tam olarak paylaşmasa da, daha sonra Dean'in niyetlerinin iğrenç olduğu görüşünü benimsemiş gibi görünüyor. Anılarında Haldeman, Dean'in "çaresizlik içinde... Başkanı suçladığını", örtbas etme olayının tüm gerçeğini ancak dokunulmazlık elde edemeyeceğini fark ettiğinde "paniğe kapıldığı" için açıkladığını ve aptalca bir şekilde Watergate savcıları tarafından "kazıklanmasına" izin verdiğini söylüyor.

Dean'in "şantaj" yapan aşağılık bir kişi olarak nitelendirilmesine uygun olarak, zor durumda kalan üçlü, Dean'in sapkın eyleminin önemini yorumlamanın diğer yollarını düşünmeyi ihmal etti. Konuşmalarının kayıtlarından elde edilen kanıtlar, Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'ın, örtbas etme politikasını sona erdirmeleri konusunda onları ikna etme umudunu tamamen yitiren Dean'in artık ne yapmaya yönelik adımlar attığı olasılığını göz önünde bulundurmadıklarını gösteriyor.

O, içtenlikle suçluluk duygusunu gidermek veya uzun bir hapis cezasından kaçınmak, ya da her ikisi için de gerekli olduğunu düşünüyordu. Bu düşünce tarzı, onları kendi zaaflarını yeniden gözden geçirmeye ve Dean'in seçtiği yolun, çok geç olmadan önce her birinin izlemesi gereken bir alternatif olarak incelenmeye değer olabileceği acı verici fikrini benimsemeye yöneltmiş olabilir. Bir grubun üyeleri, muhalif birinin uyumsuz eylemlerini açıklamak için son derece olumsuz stereotiplere başvurduğunda, bu onların moralini korumalarına yardımcı olabilir, ancak grubun geri kalanı için en iyi şeyin, yakın arkadaşlarından en az birinin uyumsuz hale gelmesine neden olacak kadar güçlü olduğu kanıtlanmış yeni nesnel tehditler karşısında eski politikaya bağlı kalmayı bırakmak olabileceği olasılığı üzerinde düşünmelerini engeller. Bu da bizi grup düşüncesinin diğer karakteristik belirtilerine getiriyor.

Grup, muhaliflere baskı uyguladı mı ve grup düşüncesinin belirtilerini gösterdi mi?

Bütünleşik politika oluşturma grupları üzerine yapılan çalışmalar, bir üyenin lider ve diğer üyelerin tercih ettiği politikadan farklı bir politikayı savunarak çizgiden çıkması durumunda, sadakatsizlik suçlamaları ve sapkın niyetleri sorgulayan diğer aşağılayıcı sıfatların her zaman ortaya çıkmadığını göstermektedir. Grup düşüncesinin hakim olduğu bir grubun işlevsiz özelliklerinden biri, mevcut bir politikanın doğruluğu konusunda şüphe duyan herkesin, şüphelerini bastırması için baskı altına alınmasıdır. Ardından, eğer uymazsa, muhalif artık saygın bir üye olarak kabul edilmez ve hatta hain olarak kınanabilir.

1973 yılının Mart sonu ve Nisan başlarında Beyaz Saray üçlüsünün yaptığı ve bir kısmını daha önce alıntıladığım konuşmalarda, Dean'e söyledikleri ve onun hakkında söylediklerinden, az önce tarif ettiğim işlevsiz muameleyi görmek zor değil. Nixon, 17 Mart 1973 gibi erken bir tarihte Dean'e, kendisine yöneltilebilecek cezai suçlamalarla ilgili herhangi bir plan yapmaktan kaçınması için baskı yaptı. Nixon, başkalarının "potansiyel olarak cezai sorumluluğa tabi olabileceğini... senin olmadığını" söyledi. "Senin hiçbir sorunun yok" diye vurguladı.

Yaklaşık bir ay sonra, Nixon Dean'i görevden almaya neredeyse hazır olduğunda, muhalifin uzlaşmaz bir düşman haline gelmesini engelleme kararlılığına uygun hareket etmeye çalışarak başka bir "yalakalık" seansı düzenledi. Bu seansta Başkan, Dean'in Haldeman ve Ehrlichman'ın örtbas etme olayındaki rolleri hakkında Watergate savcılarına gerçeği söylemeye neden karar verdiğine dair açıklamalarını sempatiyle dinliyormuş gibi davrandı. Dean'in açıklaması, Nixon grubundaki diğerlerinin, kendisinin benimsemelerini istediği ifşa yanlısı pozisyondan vazgeçmesi için kendisine uyguladığı güçlü baskıya açık bir gönderme içeriyordu: "Dedim ki, 'Sınırlama teorisi artık işe yaramıyor, bu yüzden onu unutabilirsiniz...' Sonunda sizinle görüşmeye başladım... Sonra herkes bana... teslim olmaktan bahsedeceğimi söyledi, teslim olmaktan bahsetmiyorum, gerçekçi konuşuyorum."

Dean, çevreleme politikası hakkındaki şüphelerini açıkça dile getirmeye başlamadan çok önce, muhtemelen Kasım 1972 gibi erken bir tarihte, kendisinin ve gruptaki diğerlerinin adaleti engellemekten yakalanıp

yargılanma ve mahkum edilme olasılığından endişe duymaya başlamıştı. Ancak Haldeman ile yaptığı birkaç kısa görüşme dışında, Mart 1973'e kadar Beyaz Saray grubundaki diğerleriyle bu endişelerinden genel olarak bahsetmedi. Birkaç ay boyunca gerçekçi endişelerini Nixon ve Beyaz Saray toplantılarındaki diğerleriyle ayrıntılı olarak tartışmaması, daha önce de bahsettiğim gibi, oy birliği yanılsamasına katkıda bulunan bir başka grup düşüncesi belirtisini gösteriyor: grubun normlarına aykırı fikirlerin kendi kendine sansürlenmesi.

Dean, bu tür bir öz sansüre başvuran grubun tek üyesi değildi. Avukat olan Ehrlichman, 1973 yılının Mart ve Nisan başlarında Nixon'ın azledilmesini talep eden Kongre üyelerinin ve köşe yazarlarının boş propaganda sözleri söylemediklerinin farkındaydı. Ancak ne o ne de Haldeman, Nixon'ın ikisini de beklenmedik bir şekilde hükümetten ayrılmaya zorlanabilecekleri bilgisiyle şok edene kadar, bu gerçek tehdit hakkında Başkan'a tek kelime etmediler; bu bilgi üçlünün uyumunu bozdu. (O zamana kadar Ehrlichman, "fırtınayı atlatıp kalacağına" tamamen iyimserdi ve Haldeman, o baskıcı haftalar boyunca biraz daha az iyimser olsa da, istifa etmesinin istenmeyeceğini ve davası soruşturulduğunda "suçsuz bulunacağını" umuyordu.) Haldeman'ın dramatik sahneye dair raporu, 22 Nisan 1973 tarihli toplantının tutanağından birebir alıntılar içeriyor.

Başkan, savcılarla tekrar görüştüğünü ve onların "Başkanlık makamının hatırı için, eee, eee, geri çekilmeniz gerektiğine" inandıklarını söyledi. Ardından Ehrlichman ona sert bir yumruk indirdi: "Şimdi size bir şey anlatayım... Bence Dean tamamen kontrolden çıkmışsa ve işler ustaca ele alınmazsa, azil kararı alınması tamamen mümkün."

Başkan tamamen şaşkına dönmüş görünüyordu. Bu, kasvetli "azil" kelimesinin konuşmalarımıza ilk kez girmesiydi. Ehrlichman ısrarla devam etti... "...Suç işlediğiniz gerekçesiyle... ve Amerika Birleşik Devletleri halkının azil dışında kullanabileceği başka bir yasal süreç olmadığı gerekçesiyle..."

Şunu söyleyebilirim ki, Nixon bu açıklamadan asla tam olarak kurtulamadı. Onunla geçirdiğimiz son günlerde yaptığı ve söylediği her şey, Ehrlichman'ın azil hakkındaki kehanet niteliğindeki sözlerine geri

dönüyordu. Bunu tekrar tekrar dile getiriyordu. Akıl almaz bir şey söylenmişti.

Diyelim ki Ehrlichman, öfke anında bunu söylemeden beş veya altı hafta önce, Nixon ile azil tehdidi hakkında, Başkanla diğer hassas konuları ele aldığı gibi, tarafsız, empatik ve saygılı bir şekilde konuşmuş olsaydı. O zaman Nixon'ın çok daha az şaşırmış ve Dean'in 21 Mart 1972'de önerdiği, o zamanlar geçici olarak da olsa, alternatif bir eylem planını objektif olarak incelemeye çok daha istekli olması oldukça muhtemel görünüyor.

Haldeman'ın da desteklediği bu girişim, Nixon ve adamlarının kamuoyu eleştirisine rağmen görevde kalmalarını sağlayabilecek olası açıklamalarla birlikte gerçeğin özünü açıkça ortaya koyarak örtbas etme girişimini sona erdirmeyi amaçlıyordu. Ehrlichman ve Haldeman, azil tehdidinden hiç bahsetmeyerek, adeta zihin koruyucusu gibi hareket ediyorlardı; lideri, hoş karşılamayacağı, aralarındaki ilişkiyi zedeleyebilecek ve grup içinde anlaşmazlığa yol açabilecek rahatsız edici fikirlerden koruyorlardı.

Özetle, örtbas etme politikasından sorumlu Beyaz Saray grubunun, grubun normlarıyla uyumlu olmayan fikirlerin zihni koruma ve öz sansürünü uyguladığına dair açık göstergeler vardır. Ayrıca, öz sansürden vazgeçip muhalif bir görüş benimseyen üyelerden birine doğrudan baskı uyguladılar. Grup düşüncesinin bu üç belirtisine ek olarak, düzenlenmemiş tutanaklarda ortak bir dokunulmazlık yanılsaması, kolektif gerekçelendirmeler ve dış gruplara yönelik klişeler olduğuna dair önemli kanıtlar olduğunu gördük. Oy birliği yanılsamasına dair bazı düşündürücü kanıtlar da gözlemlendi. Ancak ahlaki konular, halkla ilişkiler amacıyla bahaneler hazırlama bağlamı dışında asla tartışılmadığından, grubun doğuştan gelen ahlakına dair ortak bir inanca dair açık bir kanıt yoktu. Kısacası, grup düşüncesi sendromunu oluşturan sekiz belirtiden yedisi, Nixon'ın Beyaz Saray grubunun kayıtlı görüşmelerinde gözlemlendi. Bu nedenle, grup düşüncesi sendromunun, grubun örtbas etme politikasını karakterize eden hatalı karar alma sürecinin muhtemel bir nedeni olduğu görülmektedir.

Grup düşüncesini teşvik eden koşullar mevcut muydu?

Grup düşüncesini oluşturan temel koşullardan biri, bu bölümün başlarında ayrıntılı olarak ele alınmıştı: karar alma grubunun uyumu. Kanıtlar,

Watergate örtbas etme planlaması öncesinde ve sırasında, Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'dan oluşan merkezi üçlünün, karşılıklı bağlar ve ortak hedeflere bağlılık nedeniyle birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olduklarını, bu durumun da birbirlerine karşı güçlü bir sadakat duygusu ve ortak bir normlar kümesine bağlılık sağladığını göstermektedir. Örtbas etme kararları alındığında grubun daha genç üyeleri olan Dean ve Colson da Beyaz Saray grubuna benzer bir sadakat duygusu besliyorlardı. Onlar da "birinci takım"ın birlik ruhuna katılıyor ve liderlerinin belirlediği normlara uyuyorlardı. Daha önce bahsettiğim belgesel kanıtlardan çıkan sonuç, Watergate baskınından sonraki dokuz ay boyunca örtbas etme politikasından sorumlu grubun, yüksek olmasa bile, en azından orta derecede uyumlu olduğudur.

Ancak grup uyumu, grup düşüncesinin yalnızca gerekli bir koşulu gibi görünse de, yeterli bir koşulu değildir. Bu kitabın önceki bölümlerinde sunulan karşılaştırmalı vaka çalışmaları ve grup dinamikleri üzerine yapılan önceki araştırmalardan elde edilen diğer kanıtlar temelinde, grup düşüncesi eğilimlerinin ortaya çıkma olasılığının düşük olduğunu öne sürüyorum.

Bir grubun karar alma faaliyetlerinin kalitesini düşürecek kadar güçlü hale gelebilirler, ancak bu durum, birlikteliğin yanı sıra belirli başka koşulların da mevcut olması halinde geçerlidir. Bu ek koşullar, üyeler politika oluşturma sorunlarıyla boğuşurken, birlikte hareket eden bir grup içindeki tekdüzelik baskılarının baskın hale gelmesine izin vererek, kolektif eleştirel olmayan düşünceye yol açan faktörleri içerir.

Önceki grup düşüncesi kararları vaka çalışmalarında üç faktör açıkça ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri, grup üyelerinin dış bilgi kaynaklarından izole edilmesidir; bu durum, ilk varsayımlarını eleştirel bir şekilde incelemeyi ve alternatifler hakkında tartışmayı sağlayabilecek etkileyici yeni bilgiler sunarak, sorunlara yönelik tek tip mezhepçi yaklaşımlarını düzeltebilir. İkinci faktör, bilgi arama ve kendilerine açık olan ana alternatiflerin sonuçlarının objektif değerlendirilmesi için metodik prosedürler gerektiren normların yokluğudur. Örgüt içindeki metodik arama ve değerlendirme prosedürlerini teşvik eden uzun süredir devam eden normlar, üyelerin, ilgili tüm konuları incelemeden önce liderin veya çoğunluğun başlangıçta tercih ettiği herhangi bir öneriye itirazsız bir şekilde katılma istekliliğini aşabilir.

Üçüncü faktör ise örgüt içinde tarafsız liderlik geleneğinin olmamasıdır. Bu yapısal kusurun sonucu olarak, lider, grubun tartıştığı herhangi bir soruna kendi favori çözümlerini dayatmakta kısıtlanmaz ve üyeleri, liderin tercih ettiği herhangi bir eylem biçimine düşünmeden katılmaktan caydırmaz.

Şimdi ele alacağımız sorular, bu üç idari veya yapısal koşulla ilgilidir. Mevcut kanıtlar ışığında, uyumlu bir grupta grup düşüncesini teşvik eden üç yapısal öncül koşuldan herhangi birinin mevcut olduğunu ve Nixon ile en yakın yardımcılarının müzakereleri üzerinde beklenen etkiyi gösterdiğini makul bir şekilde söyleyebilir miyiz?

İlk soru, grubun yalıtılmış olup olmadığıdır. Bertram H. Raven, ilgili gözlemlerin bir özetinde, Watergate'ten çok önce başlayarak Nixon ve iç grubunun dışarıdan gelen muhalif görüşlerden yalıtılmış olduğu sonucuna varmıştır.

...yalıtımın bolca kanıtı var... Herbert Klein (1974), başkanın muhalif görüşlere sahip "dışarıdakilerden" nasıl kademeli olarak izole edildiğini ayrıntılı olarak anlatıyor... Kabine üyeleri ve diğer yüksek yetkililerin erişimi engellendi. Kongrenin Cumhuriyetçi ve Demokrat liderleri de dışlandı. Basın toplantıları bile ciddi şekilde sınırlandırıldı. Başkanla görüşmek isteyen herkes... önce Haldeman'a onay için kesin bir gündem sunmak zorundaydı ve bu gündemden sapmamaları konusunda uyarılıyorlardı (Mollenhoff, 1974). Yalıtım kısmen makamın ihtiyaçlarından, kısmen başkanın kişiliğinden ve başkalarıyla yalnızca sınırlı temas kurma arzusundan, kısmen de güvenlik konusundaki takıntılı kaygıdan kaynaklanıyordu. Bilgilerin dışarı sızmasını engelleme çabasıyla, Haldeman ve Almanca isimli diğer yardımcıları tarafından oluşturulan sözde Berlin Duvarı, yalnızca başkana değil, Nixon grubunun diğer üyelerine de karşıt bilgilerin ulaşma olasılığını kısıtladı.

Peki ya metodik prosedürler gerektiren normlar? Haldeman'a göre, Nixon bir keresinde, önceden hazırlanmış bir soru ve ele alınacak sorunlar listesini kullanarak, "disiplinli, avukatvari bir şekilde" son derece sistematik bir oturum yönetmişti. Ancak, grubun politika konularını tartıştığı zamanlarda bu entelektüel disiplinli yaklaşımın veya başka herhangi bir metodik prosedürün norm olduğuna dair hiçbir işaret yok. Aksine, Beyaz Saray grubunun tutanaklarında bu tür standart işletim prosedürlerine dair hiçbir

gösterge bulunmuyor. Nixon'ın kendi grubunun üyeleriyle yaptığı hemen her toplantıda serbest bir konuşmayı teşvik ettiği ve grup üyelerinin de bu tamamen yapılandırılmamış yaklaşıma uyduğu görülüyor.

Nixon'ın Nisan 1973 ortalarında Haldeman ve Ehrlichman ile yaptığı planlama toplantıları hakkında yorum yapan Theodore H. White, "tutanaklar... ardışık düşünme biçimini arayanlar için anlamsızdır" diyor. Ve genel olarak o kriz ayı hakkında konuşan White, üçlünün kaotik planlama oturumlarını şu şekilde tasvir ediyor:

Kayıtlar, nasıl okunursa okunsun, her türlü tutarlılığı imkansız kılıyor. Kaydedilen konuşmalar kıvrılıyor, iç içe geçiyor, vites değiştiriyor ve cümle ortasında düşünceye dalıyor; Başkanın vicdanı, sadıklarına olan bağlılığı, sorumlulukları, kırılganlığı, onların kırılganlığı, yürütme ayrıcalığı ilkesi, Ervin duruşmalarının siyasi boyutları arasında dolanıp duruyor.

Eğer aralarında bir ortak nokta bulunacaksa, o da kavrayamama ve kendi masumiyetine olan inancıdır.

Önceki aylardaki tutanaklar o kadar tutarsız olmasa da, neredeyse aynı derecede oyalama ve belirsizlik içeriyor. Şubat ve Mart 1973 boyunca, grup rastgele bir şekilde, daha önce yüzeysel olarak tartıştıkları aynı çözülmemiş sorunlara tekrar tekrar geri dönüyor ve planlamalarını organize etme girişiminde bulunmuyor. Bir üye bir plan ortaya koymaya başladığında, bu ya eleştirilmeden kabul ediliyor ya da başka bir konu ele alınarak rayından çıkarılıyor. Örtbas etme politikasıyla ilgili kaydedilen görüşmelerde, ne Nixon ne de gruptaki başka biri, ana alternatiflerin inceleneceği şekilde konuşmayı yapılandırmadı. Hiç kimse metodik karar alma prosedürlerinin kullanılmasının arzu edilirliğinden bahsetmiyor.

Tarafsız liderlik geleneği söz konusu olduğunda, Nixon Beyaz Sarayı'nda bunun hiçbir belirtisi yoktu. Kayıtlarda Nixon, gruptaki herkese hangi politikayı desteklediğini defalarca bildirdi ve açık sorgulamayı teşvik etmedi. Kesinlikle, Başkan Kennedy'nin Domuzlar Körfezi fiyaskosundan sonra benimsediği, alternatiflerin göreceli avantajlarını objektif olarak incelemeden grubun kendi tercihlerini onaylamasını sağlamak için lider olarak gücünü kullanmaktan kaçınma normları ve geleneklerinin farkında değildi.

Yönlendirici liderliğin aşırıya kaçması elbette tek adam yönetimine eşdeğer hale gelir; bu durumda liderin sözde danışmanları hiçbir şey ifade etmez.

Evetçilerden daha fazla. Ancak bu bölümün başlarında, grup düşüncesi hipotezine alternatif olarak tek adam yönetimi hipotezinin, çok sayıda belgesel kanıt ışığında yetersiz olduğu görüldü. Nixon'ın, özellikle Haldeman ve Ehrlichman'dan gelen önerilere ve itirazlara son derece duyarlı olduğunu, bu kişilerin sık sık ne yapılması gerektiğini söyleyerek ona öncülük ettiğini gördük. Bu kanıtı, Nixon tarafından belirlenen normlarla ilgili olarak birazdan tartışacağım kanıtlarla bir araya getirdiğimizde, yönlendirici liderliğinin biraz sınırlı ancak yine de alternatiflerin açık tartışmasını engellemek ve böylece onay arayışını teşvik etmek için yeterince güçlü olduğu ortaya çıkıyor.

Nixon, Watergate olayının ele alınış biçimini en başından itibaren belirleyerek bir bakıma yönlendirici bir tavır sergiledi. Yardımcılarının örtbas etme konusunda attığı ilk acil adımları öğrendiğinde, Nixon yaptıkları her şeyi derhal onayladı ve onlarla yaptığı görüşmelerde, yeniden seçilme kampanyasını etkileyebilecek kötü bir kamuoyu algısından kaçınmak için gerekli olabilecek her türlü ek adımı atmalarını istediğini açıkça belirtti. Haldeman'a göre, hırsızlar tutuklandıktan sonraki üç gün içinde Başkan tarafından "kalıp belirlenmişti". Haldeman, Nixon'ın 20 Haziran 1972'de Watergate sanıkları için fon toplama fikrini ortaya attığı iddia edilen bir telefon görüşmesinin notlarına sahip olduğunu iddia ediyor. Haldeman, Nixon'ın örtbas etme yaklaşımını hemen kabul ettiğini ve Dean daha sonra kendisine Nixon'ın kişisel avukatı Kalmbach'tan sanıklar için para toplamasını isteyip isteyemeyeceğini sorduğunda, "temel kavramı sorgulamak aklıma hiç gelmedi" diyor. Bundan sonra Haldeman, örtbas etme girişiminde daha ileri adımlar atmaktan ve bunları başlatmaktan hiç çekinmedi; örneğin Nixon'a, CIA'nın FBI'ı ulusal güvenliği koruma gerekçesiyle Watergate soruşturmasını kısıtlamaya ikna etmek için kullanılabileceğini önerdi. Haldeman, kendisini sürekli olarak Beyaz Saray ekibinin sadık bir üyesi olarak, kendisinin ve diğerlerinin doğru şeyi yaptığına içtenlikle inanan, "Başkanın varsayılan isteği ve yeniden seçim kampanyasının korunmasından başka hiçbir kişisel motivasyonu olmayan" biri olarak gösterdi.

Haldeman'ın anlatımının, yasadışı örtbas faaliyetlerindeki kendi rolünü en aza indirmeye yönelik bencil bir girişim olarak ne kadar dikkate alınması gerektiğini bilmesek de, Nixon'ın tutumuyla ilgili olarak diğer kaynaklardan destekleyici kanıtlarımız var.

Haldeman'ın Nixon tarafından belirlendiğini söylediği model, Watergate'ten önceki bir dönemde, diğer yasadışı eylemlerin tartışıldığı zamanlarda da belirgindi. Ehrlichman şöyle yazıyor: "1972'de Nixon'a [Ellsberg'in psikiyatristinin ofisine yapılan] o [önceki] baskın hakkında bildiklerimi anlattığımda, anında onayını dile getirdi."

Nixon anılarında, Watergate baskınına başından beri alaycı bir bakış açısıyla yaklaştığını ve siyasi amaçlarına hizmet etmek için işlenen suçun tüm ahlaki ve hukuki yönlerini göz ardı ettiğini itiraf ediyor.

Watergate baskınına verdiğim tepki tamamen pragmatikti. Eğer aynı zamanda alaycıysa da, bu tecrübeden doğan bir alaycılıktı. Siyasette çok uzun süre bulunmuş ve kirli oyunlardan oy sahtekarlığına kadar her şeyi görmüştüm. Siyasi bir dinleme olayına karşı fazla ahlaki öfke duyamadım...

Aslında, CRP'ye olan güvenim, DNC'nin dinleme girişiminin yasadışı olmasından çok, aptallığı yüzünden sarsıldı.

Watergate baskınından birkaç gün sonra, Haldeman Nixon'a kendisinin ve Ehrlichman'ın John Mitchell'in olaya karışmış olabileceğini düşündüklerini, özellikle de sorularına kaçamaklı cevaplar verdiği için böyle düşündüklerini söylediğinde, Nixon Mitchell'e daha fazla soru sorulmasını istemediğini ve meselenin peşine düşülmemesi gerektiğini açıkça belirtti. Nixon, on ay boyunca Mitchell'in suçlu olduğundan şüphelendiğini kabul ediyor, ancak "gerçeğin hoş olmayan bir şey olabileceği ihtimaline karşı gerçeği bilmeme isteği" nedeniyle Mitchell'den olayın iç yüzünü öğrenmekten kaçındığını söylüyor.

Nixon'ın gerçeği bilmeme isteği muhtemelen sadece bir dostunun ve sadık siyasi destekçisinin suç işlediğini öğrenmenin doğuracağı hoş olmayan duygulardan kaçınmakla ilgili basit bir mesele değildi. Bu, Başkanın yanlış fiillerden kaynaklanan yasal sorumluluktan korunmasına yönelik daha genel bir normun parçası gibi görünüyor. Blanchard, yakın dönem Amerikan

siyaseti üzerine yaptığı bir çalışmada, Nixon'ın Watergate baskınından çok önce belirlediği "inkar edilebilirlik" normunu şöyle açıklıyor:

John Dean'in de belirttiği gibi, başkanın "inkar edilebilirlik" özelliğine sahip olması gerekir. Adının yasa dışı veya etik dışı hiçbir şeyle ilişkilendirilmemesi için, şüpheli emirlerden en az bir adım uzakta olması şarttır. Bu inkar edilebilirliğin korunması, John Dean'in görevi kabul ettiği dönemde Nixon Beyaz Sarayı'nda zaten yaygın bir uygulamaydı.

Başkan, kasıtlı olarak, kendi isteklerinin ayrıntılarından "haberdar" olmadan yerine getirilebileceği bir karar alma sistemi tasarladı.

Dean, 16 Nisan 1973'te Nixon ile yaptığı bir görüşmede, Beyaz Saray suçlarıyla ilgili bazı ayrıntıları neden daha önce Nixon'a vermediğini açıklarken bu norma açıkça atıfta bulundu: "Ben, size bizzat ilettiğim hiçbir şeyin size kişisel bir sorun yaratmamasına her zaman özen gösterdim."

Nixon, inkâr edilebilirliği korumanın yanı sıra, çelişki yaratmadan daha olumlu bir şey söyleyebilmek de istiyordu: Güvendiği yardımcılarının kendisine Beyaz Saray'da hiç kimsenin Watergate olayına karışmadığı konusunda güvence verdiğini iddia edebiliyordu; oysa kendisi gizlice onları örtbas etme eylemini gerçekleştirmeye teşvik ediyordu. İşte Blanchard'ın tutanaklardaki kanıtların özeti:

... Başkanın konuşmaları, tutuklamalar yapıldıktan sonra [Haziran 1972'de] örtbas etme olayına dahil olduğuna dair hiçbir şüphe bırakmıyor...

Bay Nixon'ın Dean, Haldeman ve Ehrlichman ile yaptığı görüşmelerden açıkça anlaşılıyor ki, Beyaz Saray personelinin de dahil olduğu yasadışı eylemlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini bilmek istemiyordu; sadece Beyaz Saray personelinin bu eylemlere karışıp karışmadığının kendisine söylenmesini istiyordu.

Ev personeli olaya karışmamıştı. Bunu açıkça söylemese de, başkalarının kendisine ve personeline Watergate'in kirli detaylarıyla hiçbir ilgilerinin olmadığını söylemelerini rica etti.

Az önce açıklanan sınırlı, direktif odaklı liderlik türü, alternatif eylem biçimlerinin açıkça tartışılmasını engelleme etkisine sahiptir; bunun nedeni kısmen üyelerin, liderin huzurunda, değerlendirilmekte olan şüpheli bir eylemin tüm ayrıntılı sonuçlarını incelememeleri gerektiğini hissetmeleridir. Daha da kötüsü, her üyenin, liderin gitmelerini istediği yönü belirttikten sonra, büyük adamı memnun etmeyecek bir politika değişikliğini diğerlerinin desteklemesini sağlama umudu çok azdır; hatta evetçi olmasalar ve liderin önerilerine yanıt vereceğini bekleseler bile. Üyeler böyle hissettiklerinde, özellikle Şubat ve Mart 1973'te "bomba gibi" haberler gelmeye başladığında zor durumda kalan Beyaz Saray ekibinin karşılaştığı krizler gibi herhangi bir krize, liderin tercih ettiği eylem biçimine karşı muhalefetlerini bastırarak tepki verme olasılıkları daha yüksektir. Bu bastırma, her üyenin psikolojik destek için büyük ölçüde gruba güvendiği ve liderin tarafsız olmadığı durumlarda en güçlüdür. Bu durum, grup düşüncesinin belirtilerinin ortaya çıkma olasılığını büyük ölçüde artırma eğilimindedir.

Az önce söylediklerimden de anlaşılacağı üzere, önceki bölümlerdeki vaka çalışmalarından elde edilen temel çıkarımlardan biri, bu vaka çalışmasında da geçerlidir. Çıkarım şudur: Karar vericiler uyumlu bir grup oluşturduğunda ve grup düşüncesi eğilimlerini destekleyen diğer bazı koşullar mevcut olduğunda, bu eğilimlerin etkili bilgi arama ve alternatiflerin değerlendirilmesine ne ölçüde müdahale edeceği, liderin açık sorgulama ve eleştirel düşünmeyi teşvik etmek yerine başlangıçta tercih ettiği pozisyonu savunmasına büyük ölçüde bağlıdır. Grup düşüncesini önlemeye yönelik etkilerini incelemek için bu temel çıkarıma son bölümde tekrar döneceğim.

Yeni ve umut vadeden ipuçları var mı?

Yapılandırılmış bu vaka çalışması için kılavuz olarak kullanılan diğer tüm temel sorulara olumlu yanıt verildikten sonra, ele alınması gereken son bir soru daha var: Watergate örtbas olayının vaka çalışmasından, grup düşüncesini teşvik eden koşullar hakkında çıkarılabilecek yeni ipuçları var mı? Başka bir deyişle, bu vaka çalışması, Beyaz Saray'daki uyumlu grubun aldığı kritik örtbas kararlarında fikir birliği arayışının baskınlığına katkıda bulunmuş olabilecek ek faktörleri ortaya koyuyor mu? Aklımda olan,

önceki vaka çalışmalarında fark edilmemiş olabilecek ancak yine de, belki de daha belirsiz yollarla, grup düşüncesinin diğer örneklerinde bir miktar etki göstermiş olabilecek faktörlerdir.

Nixon'ın yakın çevresinde bu tür bir ipucu çok açık bir şekilde göze çarpıyor. Bu, çekirdek üyelerin ortak siyasi geçmişi ve ideolojisiyle ilgili. Theodore H. White, düşünce ve planlamalarının Nixon, Haldeman ve Ehrlichman'ın yetiştiği siyaset tarzından büyük ölçüde etkilendiğini vurguluyor. "Sert" siyasi eğitimlerinden dolayı, Beyaz Saray'a gelmeden çok önce başarılı bir kampanyanın düşmana saldırmayı gerektirdiğine, kirli oyunların faydalı olabileceğine ve "halkla ilişkilerin oyunun adı olduğuna" ikna olmuşlardı. Colson, Beyaz Saray'a girmeden önce çok benzer bir "sert" siyaset anlayışıyla yetiştirilmişti. "Beyaz yakalı hırslı" ve "entrikacı" olan Dean, Beyaz Saray'da yaygın olan siyasi ideolojiye yeterince açıktı ve ilk takıma girme şansını beklerken çok hızlı bir şekilde hevesli bir "sert" politikacı haline gelmişti.

Eylül 1981'de, yeni ortaya çıkan bir ses kaydı, Nixon ekibinin, politikalarına karşı çıkan Amerikalı yurttaşlarıyla başa çıkmak için uygun araçlar olarak görmeye hazır oldukları aşırı şiddet biçimlerini ilk kez ortaya koydu. 5 Mayıs 1971 tarihli bu başkanlık kaydı gerçekse, konuşmada şu maddeler yer alıyordu: Haldeman, Colson'ın Demokratlara karşı yürüttüğü kirli oyunları Nixon'a onaylayarak anlattı. Colson'ın, işçi örgütleri ve diğer gruplarla olan bağlarını kullanarak "baretli işçiler ve Lejyonerler aracılığıyla" sorun çıkarmayı planladığını belirtti. O sırada Washington'da devam eden Vietnam Savaşı karşıtı protestolardan rahatsız olan Başkan, "Teamster Sendikası'ndan haydutların" hemen "girip kafalarını uçurmak" için kullanılabileceğini öne sürdü. Haldeman şiddetle onayladı. "Elbette," dedi Haldeman. "Katiller... bunlar grev kırıcı tipler." Şöyle ekledi: "Sonra bu insanların bazılarının ağzından [küfür] çıkaracak kadar dövecekler. Ve... umarım gerçekten canlarını acıtırlar. Biliyorsunuz... burunlarını kırarlar."

Ortak bir geçmişe ve ideolojiye sahip kişilerden oluşan uyumlu bir grup söz konusu olduğunda, grup düşüncesini engelleyen unsurlardan biri ortadan kalkar. Yani, uyumlu bir grubun üyeleri arasındaki geçmiş ve değer farklılıkları, üyelerin fikir birliği arayışına ve erken uzlaşmaya yol açan sosyal baskılara boyun eğme olasılığını azaltır. Bu tür farklılıklar, özellikle

çeşitli dış referans gruplarına olan sürekli bağlılıkları içeriyorsa, etik dışı veya suç teşkil eden eylemlere girişmek için düşüncesiz bir uzlaşmaya engel olabilir; çünkü grup son derece uyumlu olsa bile, çoğunluğun azınlığın uygun davranış standartları olarak gördüğü şeyleri umursamazca görmezden gelen bir planı desteklemesi durumunda, bireyselci üyelerden birkaçının dehşete düşme olasılığı daha yüksektir. Gruptaki etik açıdan duyarlı tek bir birey bile bu konuda yeterince güçlü bir şekilde hissederse, çoğunluğun daha az duyarlı üyelerini yeniden düşünmeye sevk edebilir.

Watergate örtbas olayının vaka incelemesinden çıkarılabilecek, çok daha az belirgin bir başka ipucu daha var. Grup düşüncesinin belirtileri, krizin yükseliş döneminin başlarında, 1973 yılının Şubat ve Mart aylarında artmış gibi görünüyor. Ancak daha sonra, krizin doğası değişmeye başlayınca...

Mart 1973'ün sonlarında, grup düşüncesinin belirtileri azaldı; nihayetinde, takip eden ayda grup dağıldı. Grup düşüncesinin arttığı önceki kriz aşaması, üyelerin, çevreleme politikalarının bariz başarısızlıklarından kaynaklanan yüksek stres durumuna rağmen, liderlerine olan güvenlerini korumaları bakımından sonraki aşamalardan farklı görünmektedir. Görünüşe göre, hiçbirinin işten çıkarılma veya hapse gönderilme gibi ciddi kayıplar yaşamadan ikilemi çözmenin yolunu göstereceğine hala güveniyorlardı. Bu gözlemler, uyumlu bir grupta grup düşüncesini teşvik eden faktörlere, dış tehditlerden kaynaklanan yüksek stres ile liderin tercih ettiği çözümden daha iyi bir çözüm bulma umudunun düşük olması kombinasyonunu eklememiz gerektiğini göstermektedir.

Bu düşündürücü hipotezin geçerliliğini değerlendirmek için, yalnızca Watergate örtbas olayından değil, önceki vaka çalışmalarından da yararlanarak, krizlere karşı grup tepkilerinin örneklerini ayrıntılı olarak incelemek gereklidir. Ayrıca, hipotezin, grup düşüncesinin belirleyicileriyle ilgili diğer gözlemlerle ne kadar uyumlu olduğunu da değerlendirmek önemlidir; bu gözlemler arasında, uyumlu grupların krizlere nasıl tepki verdiğine dair bize bilgi veren grup dinamikleri alanındaki önceki araştırmalardan elde edilenler de yer almaktadır. Buna göre, bu yeni bulgunun daha ayrıntılı tartışılması, tüm vaka çalışmalarının teorik sonuçlarının incelendiği bir sonraki bölüme ertelenmiştir.

Çözüm

Tüm büyük fiyaskolarda olduğu gibi, bunun da bir dizi farklı nedenin bir araya gelmesinin sonucu olduğu söylenebilir. Bu bölümün başlarında, popüler basında en sık bahsedilen neden faktörlerini listeledim; bunların çoğu Nixon'ın kişisel özellikleriyle ilgiliydi: alaycılığı, şüpheciliği, gizliliği ve diğer kişilik zayıflıkları. Sosyal bilimciler ve siyasi yorumcular, Nixon'ın ve onu çevreleyen adamların alt kültür geçmişi ve ideolojisiyle ilgili olanlar gibi ek katkıda bulunan faktörleri vurguladılar; bu da onların yalan söylemelerini, hile yapmalarını, başkalarını manipüle etmelerini ve Beyaz Saray yetkililerinden beklenen standartları ihlal eden karanlık uygulamalara başvurmalarını kolaylaştırdı. Bu öncül nedenler kümesine, bu bölümde sunulan belgesel kanıtlar, Watergate örtbasını yetkilendiren iç grubun topluca yaptığı büyük hataları açıklamaya yardımcı olan başka bir önemli neden faktörü olan grup düşüncesini ekliyor. [10] Grup düşüncesi sendromunda yer alan belirtilerin çoğunun, grubun müzakerelerinin düzenlenmemiş transkriptlerinde ortaya çıktığını gösteren belgesel kanıtlar sunulmuştur. Bu vaka incelemesinde, grup düşüncesinin diğer katkıda bulunan faktörlerin etkisini artırdığını düşündüren işaretler bulunmaktadır; bunların en önemlisi, Nixon'ın siyasi rakiplerine karşı derin bir şüphe duymasına yol açan "karanlık tarafı" ve değerleridir.

Nixon ve yardımcılarının benimsediği ve hepsini kanunsuz eylemlere başvurma konusunda nispeten sınırsız olmaya iten bir anlayış vardı. Nixon'ın kişiliği ve kilit yardımcılarıyla paylaştığı siyasi alışkanlıklar ve ideoloji, her türlü kurnazca uygunsuzluğa girişmeye hazır olmalarını açıklamak için yeterli olurdu. Ancak, yaygın grup düşüncesinin ek etkisi olmasaydı, bu kurnaz adamların Watergate örtbas etme olayının tüm kaçınılabilir aptallıklarını kendi yıkımlarına yol açacak şekilde bir araya getirmeleri olası görünmüyor.

10

Genellemeler: Kimler Yenik Düşer, Ne Zaman ve Neden

Kimlerin hassas olduğuna dair bir varsayım.

Grup düşüncesine yatkınlık, daha önce ele aldığım (8. Bölüm) politika yapıcıların milliyetine değil, aynı zamanda kişilik yatkınlıklarına da bağlıdır. Örneğin, bazı üst düzey yöneticiler, danışmanlardan oluşan bir iç çevreye diğerlerinden daha fazla bağımlı hale gelir ve oy birliğini teşvik eden grup normları oluştururlar. Psikolojik çalışmalar, sosyal baskıya karşı duyarlılıkta belirgin bireysel farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bazı bireyler sürekli olarak çoğunluğun görüşlerine boyun eğiyor, diğerleri ise sürekli olarak kendi bağımsız yargılarına bağlı kalıyor. Kişilik araştırmaları, uyum eğilimlerinin, onaylanmama ve reddedilmeden en çok korkan kişilerde en güçlü olabileceğini öne sürüyor. Güçlü yakınlık ihtiyacı olan kişiler, iş arkadaşlarının çok yetenekli olmasalar bile iyi arkadaş olmalarını tercih ederler. Bu tür kişiler, grubun iş görevlerinde başarı elde etme pahasına, dostane ilişkileri korumaya öncelik verirler.

Ancak bu bulguların dayandığı sistematik araştırmaların çoğu, bir kez bir araya gelen ve bir daha birbirlerini görmeyi beklemeyen yabancılardan oluşan gruplardaki yüzeysel uyumu ele almıştır. Grup düşüncesine yol açan yatkınlıkları anlamak için, haftalarca bir araya gelen ve her üyenin bağlı kalacağı kararlar üzerinde çalışan grupların incelenmesine ihtiyacımız var. Bu tür çalışmalar, kişilik faktörlerine ek olarak grup üyelerinin diğer özelliklerinin (örneğin, sosyal sınıf, etnik köken, mesleki eğitim ve grup karar alma konusunda önceki deneyim) grup düşüncesine yatkınlıkta bireysel farklılıklara yol açıp açmadığını bulmak için de gereklidir.

Belirli kişilik ve sosyal özelliklerin ağırlıklı olarak görüldüğü bireylerden oluşan gruplar, grup düşüncesine en kolay boyun eğenler olabilir. Ancak bu özelliklerin en zararlı olanlarına sahip kişiler, yüksek yönetici pozisyonlarına ulaşmak için gereken kariyer mücadelelerinden nadiren sağ çıkabilirler. Bununla birlikte, başarılı ve başarısız kişilerin nasıl davrandığına dair kendi gözlemlerim...

Başarılı yöneticilerin, grup ilişkileri eğitimine yönelik iki haftalık atölye çalışmalarına katıldıklarında verdikleri tepkiler, hiç kimsenin grup düşüncesinden muaf olmadığını gösteriyor. Genel olarak öz saygısı yüksek, bağımlılık ve itaatkarlık düzeyi düşük olan bireyler bile, zaman zaman grup düşüncesinin belirtilerini ortaya çıkaran grup çılgınlığına kapılabilirler. Grup düşüncesini tetikleyen belirli güçlü koşullar altında, muhtemelen her politika yapıcı grubun her üyesi, ister güçlü ister hafif derecede yatkın olsun, buna karşı savunmasızdır. Tüm politika yapıcıların, koşullar fikir birliği arayışını teşvik ettiğinde savunmasız oldukları genel çalışma varsayımını benimsemeyi öneriyorum. Bu varsayım, herhangi bir politika yapıcı grubun (hükümette, sanayide, tıpta, hukukta, eğitimde veya herhangi bir alanda) aldığı bir dizi kararın birkaç yıl boyunca dikkatlice incelenmesi durumunda, grubun karar hatalarının önemli bir yüzdesinin, grubun orta veya yüksek derecede uyumlu olması durumunda, en azından kısmen grup düşüncesi eğilimlerine atfedilebilir olacağını beklememe yol açıyor. Grup kararlarına katılan her yöneticinin potansiyel olarak grup düşüncesine yatkın olduğu yönündeki geçici önerim tam olarak bunu ifade ediyor.

Politika yapıcı grubu oluşturan üyelerin kişilik özellikleri ve diğer yatkınlıklarından bağımsız olarak, grup düşüncesi sendromunun, buna elverişli durumsal koşullar mevcut olduğunda ortaya çıkması beklenir. Bu bölüm, grup düşüncesinin belirleyicilerinin daha tam olarak anlaşılabilmesi ve grup düşüncesini önlemenin (11. Bölümde özetlenen) sonuçlarının kolayca kavranabilmesi için, bu koşullar hakkında yeterli ayrıntıda genellemeler tartışmaya ayrılmıştır.

Teorik modelin genel görünümü

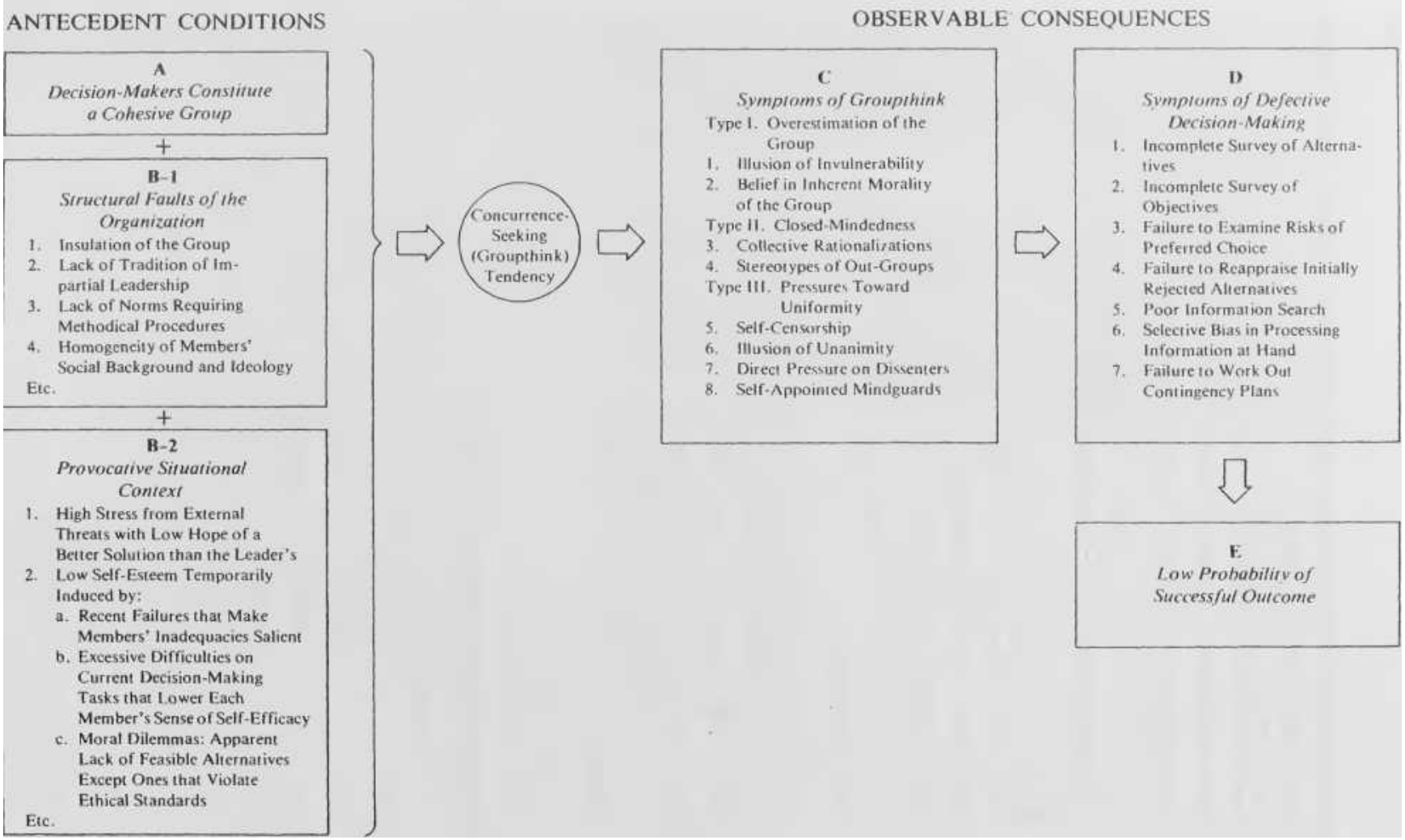
Ön koşulların her birini incelerken, grup düşüncesinin teorik modeline genel bir bakışı akılda tutmak faydalı olacaktır. Şekil 10-1, ön koşulları (A, B1 ve B-2 kutuları) ve grup düşüncesi sendromunu oluşturan semptomları (C kutusu) özetleyerek genel bir bakış sunmaktadır. Ayrıca, grubun karar alma süreçlerinin düşük kalitesiyle ilgili gözlemlenebilir sonuçları (D kutusu) ve kararlarının muhtemel başarısız sonucunu (E kutusu) göstermektedir. Bölüm 8'de kısaca ele alınan teorinin tüm bileşenleri bu şekilde yer almaktadır. Buna ek olarak, şekil, Watergate vaka çalışmasından

çıkarılan iki ek bileşeni (B1 kutusundaki 4. madde ve B-2 kutusundaki 1. madde) içermektedir. Ayrıca, bu bölümün sonunda ilk kez ele alınacak olan öz saygı dinamikleri teorisinden çıkarılan yeni bir bileşen kümesi de içermektedir (B-2 kutusundaki 2a, b ve c maddeleri).

Şekil 10-1'de gösterilen teorik analize göre, organizasyonun yapısal hataları (kutu B1) ve uyum derecesi (kutu A) gibi kışkırtıcı durumsal bağlam faktörleri (kutu B-2) öncüldür.

Janis, IL, Mann, L., Karar Verme adlı esere dayanmaktadır, Telif hakkı © 1977 The Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.'e aittir.

FIGURE 10-1. THEORETICAL ANALYSIS OF GROUPTHINK



Grup düşüncesi belirtilerinin (C kutusu) hatalı karar alma (D kutusu) ile sonuçlanacak ölçüde ortaya çıkma olasılığını belirleyen koşullar. Birinci sütunda gösterilen ön koşullar kümesi şu şekilde yorumlanmalıdır: Bir grup orta veya yüksek derecede uyumlu olduğunda (A kutusu), B1 ve B2 kutularında listelenen ön koşulların ne kadar çoku mevcutsa, grup düşüncesi sendromu sonucu hatalı karar alma olasılığı o kadar yüksek olur. Bu genellemeyi test etmek için tasarlanan araştırmalarda, elbette, grubun yeni bir politikayı benimseyip benimsemeyeceği konusunda müzakerelerine başlamadan önce ön koşulları değerlendirmek gerekecektir; örneğin, grup üyelerine politika sorununun niteliği hakkında bilgi verildikten hemen sonra, ancak söz konusu politika seçimiyle ilgili herhangi bir grup düşüncesi belirtisi veya hatalı karar alma belirtisi gösterme fırsatı bulmadan önce.

Birbirine kenetlenmiş gruplar kurban olmaya mahkum mudur?

Politika yapıcı grubun uyumu (Şekil 10-1'deki A kutusu), bu kitap boyunca vurgulanan önemli bir ön koşuldur. İlk bölümde, temel tema olarak şu genellemeyi ifade etmiştim: Politika yapıcıların oluşturduğu bir iç grubun üyeleri arasında ne kadar fazla dostluk ve birlik ruhu varsa, bağımsız eleştirel düşüncenin yerini grup düşüncesinin alması ve bunun da dış gruplara yönelik irrasyonel ve insanlık dışı eylemlere yol açması tehlikesi o kadar artar. Ancak Küba füze krizi ve Marshall Planı vaka çalışmalarını hatırladığımızda, bu genellemenin uygulanması konusunda bazı çekincelerin yerinde olduğunu tahmin ediyoruz. Üyeler arasında yüksek düzeyde "uyum ve birlik ruhu", üyelerin gruba olan bağlılıklarına verdikleri değeri ve bağlı kalmaya devam etme isteklerini, yani grup bütünlüğünü gösterir. Ancak, önceki bölümlerde belirttiğim gibi, grup bütünlüğü her zaman grup düşüncesi belirtilerine yol açmaz. Gerekli bir koşuldur, ancak yeterli bir koşul değildir. Bunu dikkate alarak, genellemenin ifadesine açık bir şart ekledim ve grubun bütünlüğü ne kadar yüksekse, grup düşüncesi türünde bir karar alma "tehlikesinin de o kadar yüksek" olduğunu belirttim. Tehlikeler her zaman gerçekleşmez ve bazen önleyici tedbirlerle önlenebilir. Grubun yapısal özellikleri ve durumsal bağlam faktörleri (Şekil 10-1'deki B-1 ve B-2 kutuları ile gösterilmiştir), orta veya yüksek düzeyde bütünlüğe sahip bir grubun grup düşüncesi belirtileri geliştirip geliştirmeyeceğini

belirlemede çok önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, birlik ve grup düşüncesi arasındaki olumlu ilişki, her uyumlu grubun üyelerini her kolektif karar aldıklarında grup düşüncesinin kurbanı olmaya mahkum eden, yönetici davranışının değişmez bir kuralı olarak görülemez. Aksine, yüksek düzeyde uyumun ancak belirli ek belirleyici koşullar mevcut olduğunda grup düşüncesine yol açmasını beklemeliyiz, diğer koşullar altında değil.Örneğin, dikkatli olunması için normlar oluşturmak amacıyla özel önlemler alındığında olduğu gibi.

Toplu eleştirel olmayan düşünceye ve erken uzlaşmaya karşı koyan araştırma ve değerlendirme.

Uygun önlemler alındığında, orta veya yüksek düzeyde uyumlu hale gelmiş bir grup, uyumsuz kalmış bir gruba kıyasla karar alma görevlerinde muhtemelen çok daha iyi bir iş çıkarabilir. Grup üyeleri arasında az veya hiç dayanışma duygusu olmadığında, misilleme korkusundan kaynaklanan uyum en güçlü olma olasılığı yüksektir. Bu korkunun üstesinden gelmek için, grubun müzakerelerine katılan her bireyin, tartışılan konu hakkında onlarla tartışıp tartışmamasına bakılmaksızın, iyi durumda bir üye olduğuna ve diğerlerinin gruptaki rolüne değer vermeye devam edeceğine dair büyük bir güven duyması gerekir. Sosyal psikoloji çalışmaları, bir grup üyesinin diğerleri tarafından daha çok kabul edildiğini hissetmesiyle (genellikle artan grup uyumuyla ilişkilendirilen bir özellik), gerçekte ne düşündüğünü söyleme özgürlüğünün arttığını göstermektedir. Örneğin, Dittes ve Kelley, bir sosyal psikoloji deneyinde, bir gruptaki bireylere diğer üyeler tarafından yüksek düzeyde kabul edildiklerini gösteren bilgiler verildiğinde, grup konsensüsünden sapan görüşleri ifade etmeye daha istekli hale geldiklerini keşfettiler. Meslektaşları tarafından kabul görmediklerini hisseden üyeler içine kapanık hale geldiler. Kabul oranlarının düşük olduğu konusunda bilgilendirildikten sonra, grup tartışmalarına eskisine göre yarı yarıya daha az katıldılar. Konuştuklarında ise, diğer katılımcılara göre grup konsensüsüne çok daha fazla uyum gösterdiler. Ancak bu uyum gösterenler, gruptan içsel bir kopukluk tavrı geliştirmişlerdi. Bu durum, özel görüşlerini ortaya koyan sorulara verdikleri cevaplarda kendini gösterdi; bu cevaplar, grubun normlarına çok az uyum ve gruba üye olmanın düşük değerini ortaya koyuyordu. Görünüşteki uyumluluklarının ardında, gruptan tamamen dışlanarak aşağılanma korkusu yatıyor gibi görünüyor.

Dittes ve Kelley çalışmasında kabul edilmeyen üyeler, muhtemelen henüz birlik ve güvenlik duygusu gelişmeden önce, yüksek statülü ve birbirlerini tanımayan kişilerden oluşan bir gruptaki çoğu insanın tepkisine benzer şekilde tepki verdiler. Yüksek oranda kabul gören üyeler ise muhtemelen, üyelik statüleri konusunda kendilerini güvende hisseden, uyumlu grupların üyeleri gibi tepki verdiler. Dittes ve Kelley çalışmasında, kabul edilen üyeler, grubun önceki varsayımlarıyla çelişen yeni bilgilere kabul edilmeyen üyelerden daha duyarlıydılar ve grup konsensüsünden farklı görüşlerini daha özgürce ifade ettiler. Bu nispeten bağımsız düşünme modeli, muhtemelen her bireyin gruptaki diğerlerinin onun gerçekte ne düşündüğünü bilmek istediğini ve ne söylerse söylesin üye olarak devam etmesini isteyeceğini varsaydığı, karşılıklı kabul ilişkisi geliştirmiş grup üyelerinin bir özelliğidir.

Bir grubun uyum düzeyi düşük olduğunda, elbette, kınanma korkusuyla kasıtlı uyumun yanı sıra karar almada hata kaynakları da vardır. Özellikle uyumsuz bir politikacı veya yönetici grubunu etkilemesi muhtemel olan bir hata kaynağı, her katılımcının gerçek sorunları pek dikkate almadan kendi bakış açısı (veya örgütünün bakış açısı) için şiddetle mücadele etmesine yol açan kazan-kaybet mücadelesidir.

Farklı görüşlere sahip, siyasi rakipler bir araya gelmeye zorlandıklarında, eski zamanlarda zorla evlendirilen çiftler gibi davranmaları beklenebilir. Bu tür bir grubun uyumsuz üyeleri, sık sık hakaret, karşılıklı alay ve üstünlük kurma manevralarıyla noktalanan, acı verici derecede tekrarlayan tartışmalara girerler; bu da yüksek kaliteli kararlar alınmasına hiç de elverişli değildir. Bu, uyum ve birlik ruhundan yoksun politika yapıcı grupların, grup düşüncesinin olumsuz belirtilerinden kurtulmuş olsalar bile, bazen daha fazla kusurlu karar alma belirtisi göstermeleri ve orta veya yüksek derecede uyumlu gruplara göre daha kötü fiyaskolar üretmeleri beklentisinin bir başka nedenidir. Uyumsuz grupları etkileyen iki ana hata kaynağını -kınama korkusuyla kasıtlı uyum ve kazan-kaybet mücadelesi- ele aldığımızda, grup düşüncesi eğilimlerinin baskın hale gelmesi engellenebilirse, uyumlu grupların büyük avantajlara sahip olabileceğini görüyoruz.

Karar alma grubunun üyeleri arasında dostluk bağları ve birlik ruhu geliştikçe, rekabet azalır ve birbirlerine güvenerek anlaşmazlıklara tahammül etmeye başlarlar. Aldatıcı argümanlar kullanma veya konuları yüzeysel ya da klişe yorumlarla geçiştirme olasılıkları azalır. Bir grubun ne kadar uyumlu hale gelirse, üyelerin lideri veya diğer üyeleri kızdırmaktan dolayı sosyal olarak cezalandırılma korkusuyla söylediklerini kasıtlı olarak sansürleme olasılıklarının o kadar azalacağını bekleriz. Ancak sonuç karmaşıktır çünkü bir grup ne kadar uyumlu hale gelirse, her üyenin grubun birliğini koruma ve normlarına uyma motivasyonu nedeniyle kendi düşüncelerini sansürleme olasılığı da o kadar artar. Bu nedenle, son derece uyumlu bir grubun üyeleri çoğunluktan sapma konusunda kendilerini çok daha özgür hissetseler de, tüm önemli konularda gerçek bir fikir birliğine varma arzuları -fikirlerini birbirleriyle eşleştirmek ve birbirlerinin isteklerine uygun davranmak- onları bu özgürlüğü kullanmamaya yönlendirir. Politika yapıcıların oluşturduğu uyumlu bir grupta tehlike, her bireyin çoğunluğun desteklediği bir öneriye yönelik güçlü itirazlarını dile getirmemesi değil, önerinin iyi olduğunu düşünmesi ve güçlü itirazlar için gerekçeler olduğunu görmesine yol açabilecek eleştirel bir inceleme yapmaya çalışmamasıdır. Grup düşüncesi baskın olduğunda, sapkın düşüncelerin bastırılması, her bireyin kendi şüphelerinin önemsiz olduğuna, herhangi bir şüphenin grup konsensüsüne verilmesi gerektiğine karar vermesi şeklinde gerçekleşir. Uyumlu bir grubun üyesi, grubun birliğini tehdit eden bir pozisyon almayacağı için, çoğunluktan gelen doğrudan grup baskılarına nadiren maruz kalır.

Grup dinamikleri üzerine yapılan önceki araştırmalar, en az üç farklı sosyal ödülün grup uyumunu artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir: arkadaşlık, prestij ve gelişmiş yetkinlik. Uyumun öncelikle hoş bir "kulüp" ortamında bulunmanın veya elit bir grubun üyesi olmanın getirdiği prestijin ödüllerine dayandığı durumlarda, onay arama eğilimleri, öncelikle etkili iş arkadaşlarıyla iş görevlerinde yetkin bir şekilde çalışma fırsatına dayandığı duruma göre muhtemelen daha güçlüdür. Uyumlu bir grupta...

İkinci türden politika yapıcı gruplarda, politika alternatiflerinin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi, üyelerin vicdanen bağlı kaldığı bir grup normu haline gelme olasılığı yüksektir; bu da grup düşüncesine karşı koymaya yardımcı olur. Ancak, üyelerin anlaşmazlıklara tahammül edecek kadar

birbirlerine güvendiği, iyi işleyen bir grupta yüksek uyumun temeli görev odaklı değerlerin geliştirilmesi olsa bile, grup düşüncesinin baskın bir eğilim haline gelme tehlikesi hala vardır. Her üye, grup dayanışmasının kazanımlarını korumak için güçlü bir motivasyon geliştirir, bölünme yaratmaktan kaçınmak için içsel bir zorunluluk hisseder; bu da onu lider veya grubun üyelerinin çoğunluğu tarafından öne sürülen önerilerin doğruluğuna inanmaya yönlendirir.

Bir zamanlar grup düşüncesinden muzdarip olan uyumlu bir grup, grup düşüncesini teşvik eden özel koşulların mevcut olup olmamasına bağlı olarak, başka zamanlarda yüksek moral ve muhalefetin özgürce ifade edilmesinin avantajlarını elde edebilir. Uyumluluğun bu ikiliği, grup etkinliği üzerine yapılan araştırma sonuçlarındaki bazı tutarsızlıkları açıklayabilir. Örneğin, Marvin Shaw, Grup Dinamiği adlı ders kitabında, "Yüksek uyumlu gruplar, kendi hedeflerine ulaşmada düşük uyumlu gruplardan daha etkilidir" önermesini makul bir hipotez olarak sunar, ancak kanıtların "tamamen tutarlı olmadığını" kabul eder. “Tutarsızlığın önemli bir kaynağı, onay arama eğilimlerine bağlanabilir: Bazen, üyeler belirli türdeki karar alma görevleri üzerinde çalışırken, son derece uyumlu gruplarda grup düşüncesi sendromu ortaya çıkar ve bu da etkinliklerini azaltır; diğer türdeki karar alma görevleri üzerinde çalışırken (ve ayrıca karar almayı içermeyen çeşitli diğer görevler üzerinde çalışırken) son derece uyumlu grupların üyeleri artan bir etkinlik gösterir. Ben, aynı lider tarafından yönetilen neredeyse aynı uyumlu politika yapıcı grupları tarafından alınan etkisiz Domuz Körfezi kararı ile etkili Küba füze krizi kararı arasındaki farkı böyle yorumluyorum.”

Çoğu grup için, karar alma görevlerinde en uygun işleyiş, düşük düzeyde uyumun getirdiği kınama korkusuyla uyum sağlama dezavantajlarından ve yüksek düzeyde uyumun getirdiği güçlü onay arama eğilimlerinin dezavantajlarından kaçınarak, orta düzeyde bir uyum seviyesinde gerçekleşebilir. Bununla birlikte, eğer bu son dezavantajlar, grup düşüncesi eğilimlerinin baskın hale gelmesini engelleyen idari uygulamalarla en aza indirilebilirse, etkili karar alma için en uygun uyum seviyesi çok daha yüksek olabilir.

Grup düşüncesinin ne zaman ortaya çıktığına dair ek hipotezler: Organizasyonun yapısal kusurları

Grup düşüncesinin en çok ne zaman ortaya çıkacağı, grubun veya organizasyonun yapısal özelliklerine ve durumsal koşullarına bağlıdır; bu özellikler ve koşullar belirtilerin baskın hale gelmesini kolaylaştırır. Grup uyumuna ek olarak, Bölüm 8'de, önceki vaka çalışmalarına dayanarak üç başka öncül koşul önerilmiştir. Bu hipotezler, liderin üyelerin evetçi olmasını istememesine ve bireysel üyelerin uyum sağlamaya direnmeye çalışmasına rağmen, örgütün aşağıdaki yapısal kusurlarının her birinin, grubun bir politika kararı üzerindeki müzakerelerinden önce ve başlangıcında mevcut olması durumunda, karar alma sürecinin grup düşüncesi belirtileriyle kuşatılma olasılığının arttığını ileri sürmektedir: (1) uyumlu karar alma grubu, örgüt içindeki nitelikli üyelerin yargılarından izole edilmiştir; bu üyeler, "dışarıdan kişiler" olarak, nihai bir karar verilene kadar tartışılan yeni politikalar hakkında bilgi sahibi olmalarına izin verilmemektedir; (2) uyumlu grubun müzakerelerinin başlangıcından itibaren, lider, kendi tercih ettiği politikaları savunmaktan kaçınmak ve bunun yerine mevcut alternatifler hakkında açık, tarafsız bir araştırmayı teşvik etmek için herhangi bir örgütsel gelenek tarafından kısıtlanmış hissetmemektedir; (3) uyumlu karar alma grubunun sorumlu olduğu kuruluşun, üyelerin bilgi arama ve değerlendirme konusunda metodik prosedürler benimsemesini gerektiren önceden belirlenmiş normları yoktur (örneğin, mevcut her seçenek için artıları ve eksileri içeren bir bilanço doldurmak gibi). Örgütün bu üç yapısal özelliğinin, kısmen her birinin, müzakerelerinin başlarında, tüm olası alternatifler incelenip dikkatlice değerlendirilmeden önce, birleşik grubun üyelerinin, tüm üyelerin uyması beklenen belirli bir eylem (veya eylemsizlik) biçimini destekleyen mevcut veya ortaya çıkan bir grup normu olduğu izlenimini geliştirme olasılığını artırması nedeniyle, birleşik bir politika oluşturma grubunda grup düşüncesini teşvik ettiğini varsaymak mantıklı görünmektedir. Belki de daha doğru bir ifadeyle, bu ön koşulların her biri, birleşik bir politika oluşturma grubunun üyelerinin eleştirel olmayan bir şekilde uyum sağlama normu geliştirmesini önlemeye yardımcı olabilecek potansiyel bir örgütsel kısıtlama kaynağının yokluğunu temsil etmektedir.

Bir grubun uyumu düşük seviyeden orta veya yüksek seviyeye çıktığında, her üye gruba psikolojik olarak daha bağımlı hale gelir ve grubun

normlarına uymaya daha istekli olur. Eğer grup, üyelerin belirli politika konularını grup dışında tartışma fırsatı bulamayacakları şekilde izole edilmişse, bu konularda grubun yargılarına norm olarak güvenme eğilimlerinin artması beklenebilir. ... Arama ve değerlendirme için metodik prosedürlerin eksikliği, politika konularının yüzeysel ve taraflı ele alınmasına karşı prosedürel güvencelerin yokluğu nedeniyle, grup içinde uyum eğilimlerine sınırsız bir izin verir. ... [Tarafsız liderlik geleneğinin eksikliği], liderin üyeleri kararlarına uymaya ikna etmek için gücünü, incelikli veya açık bir şekilde kullanma olasılığını artırır. Yönlendirici bir lider bir politika konusunda tercihini açıkladığında -ister karar vermeyi ertelemek, ister sorumluluğu örgütteki başka bir gruba devretmek, isterse de belirli bir alternatifi en iyi politika olarak seçmek olsun- uyumlu bir grubun üyeleri, bu tercihi bir grup normuna eşdeğermiş gibi, eleştirmeden kabul etme eğiliminde olurlar.

Watergate skandalı vaka çalışmasının sonunda, örgütün farklı bir yapısal hatasını belirten başka bir hipotez ortaya atıldı.

(Bölüm 9) örtbas etme. Homojenlik faktörüyle ilgilidir: Uyumlu bir grubun üyeleri arasında sosyal arka plan ve ideoloji açısından eşitsizliğin olmaması, liderin karşılaştıkları politika sorunlarıyla başa çıkmak için ortaya koyduğu öneriler üzerinde uzlaşmalarını kolaylaştırır. Bu yapısal kusur, grupta farklı görüşlerin sunulma ve verimli bir şekilde tartışılma olasılığını azaltır. Üyeler arasında sosyal arka plan ve ideoloji açısından orta düzeyde (ancak aşırı olmayan) bir heterojenlik olduğunda, yapıcı çoklu savunuculuğa katılma olasılıkları daha yüksektir; bu da grubun, mevcut tek bir seçeneğe odaklanmak ve erken bir uzlaşmaya yönelmek yerine, iki veya daha fazla alternatifin artılarını ve eksilerini keşfetmeye odaklanacağı anlamına gelir. Alexander George'un önerdiği gibi, her politika yapıcı grup için farklı pozisyonları temsil edecek üyeler seçmeyi ve her birine kendi görüşünü geliştirme fırsatı vermeyi içeren çoklu savunuculuk sistemi, diğer üç yapısal hatanın da mevcut olduğu durumlarda bile grup düşüncesi olasılığını önemli ölçüde azaltabilir. Çoklu savunuculuk sisteminin benimsenmesi, politika yapıcı grupların ortalama olarak uyum düzeyini düşürme eğiliminde olsa da, bu grupların orta düzeyin tüm avantajlarından tam olarak yararlanabilecek yeterli uyumu geliştirmeleri için uygun koşullar yaratmak mümkün olmalıdır.

Stresin kışkırtıcı bir durumsal faktör olarak rolü

Watergate vaka incelemesinden (9. Bölümün sonunda) çıkarılan hipotezlerden biri, iki durumsal bağlam faktörünün birleşimiyle ilgilidir: Grup düşünme eğilimleri, grubun müzakerelerine başladığı sırada üyelerin, seçilen alternatif ne olursa olsun beklenen kayıplara ilişkin dış tehditlerden kaynaklanan yüksek stres altında oldukları ve liderin tercih ettiği çözümden daha iyi bir çözüm bulma umutlarının düşük olduğu bir durum söz konusu olduğunda artar. İki faktörün etkisi şu şekilde detaylandırılmıştır: [Bu çift], savunmacı kaçınmayı besleyen temel koşulları belirtir. Bir lider belirli bir politika alternatifini desteklediğini açıkladıktan sonra, üyeler daha iyi bir çözüm bulma umudunun az olması gibi ortak bir çıkmazda kalırlar (çünkü farklı bir alternatifi savunmak, gruptaki en saygın kişinin ve onu eleştirmeden destekleyen herkesin onaylamamasına yol açacaktır). Karar verme çatışmasının yüksek stresini azaltmak için, liderin yaptığı seçimi topluca desteklemeye motive olacaklardır.

Bu iki faktörlü hipotez karmaşıktır ve daha kapsamlı bir tartışma gerektirir. Birincisi, bu kitaptaki tüm vaka incelemelerine bakıldığında, yüksek stresin tek başına grup düşüncesi için kesinlikle gerekli veya yeterli bir koşul olmadığı hemen anlaşılmaktadır. Kennedy yönetimi-ABD'nin Küba füze kararı, benzeri görülmemiş bir krizin ve yakın bir nükleer savaş tehlikesinin yaşandığı bir dönemde, en stresli koşullar altında alınmış olmasına rağmen, grup düşüncesi eğilimleri minimumda tutulmuştur. Grup düşüncesinin hakim olduğu bazı kararlar, dış tehditlerden kaynaklanan nispeten düşük stres koşullarında alınmıştır; örneğin, Amiral Kimmel ve onun uyumlu iç grubunun 1941 yaz ve sonbahar başlarında (Kasım sonlarında savaş uyarıları gelmeye başlamadan önce) Pearl Harbor'a düşman saldırısı tehlikesini görmezden gelme kararı. Domuz Körfezi kararı bir kriz zamanında alınmamıştır ve dış tehditlerden kaynaklanan stres seviyesi çoğu zaman çok yüksek değildi, ancak katılımcılar bazı toplantılar sırasında orta derecede yüksek bir stres seviyesinde çalışmış olabilirler çünkü Başkan Kennedy ve danışmanları CIA'nın işgal planı konusunda bir anlaşmazlık içindeydiler. Amerika Birleşik Devletleri'nin Küba'yı açıkça işgal etmesiyle uluslararası bir olay yaratmak istemiyorlardı, ancak aynı zamanda komünizme karşı yumuşak davranmakla suçlanmaktan ve planı destekleyen CIA'nın üst düzey liderliğini de karşısına almaktan kaçınmak istiyorlardı.

Vietnam Savaşı'nın tırmanma kararlarına ilişkin vaka çalışması, dış tehditlerden kaynaklanan stres seviyesi arttığında, bazen grup düşüncesinde bir azalmaya ve buna karşılık politika yapıcı bir grubun üyeleri arasında eleştirel düşünmede bir artışa yol açabileceğini göstermektedir. McNamara, Vietnam Savaşı'na devam etme konusundaki artan çatışmaya (Amerika Birleşik Devletleri içindeki siyasi muhalefet o kadar güçlenmişti ki, kendisi ve diğer üst düzey yetkililer artık protesto ve yuhalamalara maruz kalmadan halka açık konuşmalar yapamaz hale gelmişti) daha az değil, daha çok tetikte olarak yanıt verdi; Vietnam'daki hava saldırılarının ve kara operasyonlarının askeri etkinliğine ilişkin mevcut verilerin analizini de içeren kapsamlı bir bilgi araştırması başlattı. Kanıtları dikkatlice inceledikten sonra McNamara, kendisinin ve Salı Öğle Yemeği Grubu'nun diğer üyelerinin bağlı olduğu tırmanma politikasının, ülke içinde siyasi kargaşa yaratmanın yanı sıra, askeri bir girişim olarak da başarısız olduğu sonucuna vardı. Daha önce hiç olmadığı kadar yüksek bir stres altında, grup içinde savaş politikasına karşı argümanlar ortaya koydu. Muhalif olduktan sonra, Savunma Bakanı olarak güçlü konumundan derhal uzaklaştırıldı. Onun yerine geçen Clark Clifford, gizli Savunma Bakanlığı belgelerindeki aynı kanıtlara maruz kalınca kısa sürede McNamara'nın haklı olduğuna ikna oldu. McNamara'nın Salı Öğle Yemeği Grubu üyelerine sunmaya başladığı etkili argümanları güçlü bir şekilde destekledi ve yeterince kişiyi ikna ederek grubun inatçı lideri Başkan Johnson'ı şahin politikasından vazgeçmeye zorladı. Bu durumda, savaş politikası hakkındaki çatışmanın şiddetlenmesiyle oluşan stres seviyesindeki artış, bazı üyelerin problem çözme faaliyetlerinde iyileşmeye yol açmıştır. Bununla birlikte, grubun çok daha az bütünleşik hale gelmesine de neden olmuştur.

Başkan Nixon ve yakın çevresinin, John Dean'in taraf değiştirmesine yol açan "bomba etkisi yaratan" ifşaatlara maruz kaldığı dönemde stres seviyesi arttıkça benzer bir durum yaşandı.

Bu vaka çalışmasını yeniden incelemek faydalı olacaktır çünkü stres düzeyinin, grup düşünme eğilimlerindeki artış ve azalışların belirleyicisi olarak diğer faktörlerle nasıl etkileşime girdiğini göstermektedir.

1972 Haziran sonundan 1973 Mart sonuna kadar olan dokuz aylık döneme baktığımızda, stres seviyesi düşük, orta veya yüksek olsun, üyelerin liderin

tercih ettiği "oyalama" politikasından daha iyi bir çözüm bulma umudunun az olması koşuluyla, uzlaşma arama eğiliminin baskın olduğunu görüyoruz. Örtbas etme girişiminin ilk aylarında, yaklaşık 1972 Aralık sonuna kadar, stres seviyesi oldukça düşük görünüyordu. Beyaz Saray grubunun üyeleri, Watergate ile ilgili kararlarının tek riskinin kötü bir kamuoyu algısı olduğuna inanıyorlardı. Çok az şeyin tehlikede olduğunu düşünerek, uzun vadeli sonuçları düşünmeden, kısa vadede uygun görünen her türlü eyleme çok hızlı bir şekilde onay verebildiler. 21 Haziran 1972'deki toplantıda, Haldeman'ın Watergate hırsızlarına sağlanan paranın kaynağına ilişkin FBI soruşturmasını kısıtlamak için CIA'yı kullanmayı önermesi ve Nixon'ın bunu kabul etmesiyle sonuçlanan, "kanıt niteliğindeki" kritik görüşme beş dakikadan kısa sürdü. Burada, dış tehditlerden kaynaklanan düşük stres koşullarında kayıtsız bir onaylamayla bağlantılı erken sonuçlandırmanın en önemli örneğini görüyoruz. Bu birkaç dakika içinde, Beyaz Saray ekibinin iki önde gelen üyesi, hükümet kurumlarını kötüye kullanma ve adaleti engelleme gibi iki suç teşkil eden ve azil gerekçesi oluşturan yasadışı bir politikayı yürürlüğe koydu. Ehrlichman, tehlikeli karardan haberdar edildiğinde, yapacakları şey hakkında daha fazla düşünmeleri için onları teşvik etmedi. Ehrlichman'dan, CIA'nın üst düzey yetkilileriyle görüşerek bu uygulamanın hayata geçirilmesine yardımcı olması istendi ve o da, bir avukat olmasına ve Başkanın içişleri konusundaki baş danışmanı olarak görev yapması beklenmesine rağmen, örtbas etme eyleminin yasallığı, uygunluğu veya uzun vadeli faydası hakkında düşündürücü herhangi bir soru sormadan, sakin bir şekilde bu görevi yerine getirdi.

Birkaç ay sonra, 1973 Şubat ve Mart aylarında, Beyaz Saray grubunun üyeleri, kurmaya çalıştıkları zayıf savunmalarda giderek daha fazla çatlak ortaya çıktıkça artan bir stres altındayken, hiçbir rehavet söz konusu değildi. Şimdi üyeler, örtbas etme politikasına devam etmeye çalışırlarsa örtbasın parçalarının ortaya çıkma tehlikesinin giderek artması ve kendi yanlışlarını ifşa etmeleri durumunda beklenen daha da büyük tehlikelerle karşı karşıya kalmaları nedeniyle son derece endişe verici bir çatışmayla karşı karşıyaydılar. Nixon ve üst düzey yardımcıları, Dean veya Mitchell'in örtbas etme hakkındaki gerçeğin bir kısmını ifşa etme olasılığını kısaca değerlendirirken şöyle demişti: "Neyi ifşa edecek ki, bir şeyleri açığa çıkarmayacak?" Bu stresli dönemde ne yapacakları konusunda çok daha fazla zaman harcadılar, ancak dağınık konuşmaları her zaman örtbas etme

politikasını yeniden teyit etmek ve genişletmekle sonuçlandı. Bu uzun konuşmalar, kolektif eleştirel olmayan düşünme biçimini sergilemek olarak nitelendirilebilir: Her "şok edici" bilgiden sonra, grup üyeleri...

Yetkililer, özellikle de bir dizi yeni resmi soruşturmanın çok sayıda bilgili tanığı yeminli ifade vermeye çağırması nedeniyle giderek daha da tehlikeli hale gelen yasal ve siyasi sonuçları da içeren kararlarının sonuçlarını incelemeden politikayı sürdürmeye karar verdiler.

"Hapse gönderilebileceğimiz" gibi basit bir fikir, Dean hukuk kitaplarına danıştıktan ve bunun gerçekleşmesini engellemenin artık çok geç olduğuna ikna olduktan sonra bu konuyu gündeme getirene kadar hiç dile getirilmemişti. "Azil" kelimesi, bu durum da yakın bir tehlike haline gelene kadar tüm konuşmalarından özenle uzak tutuldu. 1973 yılının başlarındaki toplantılarında, Nixon'ın yakın çevresinin üyeleri, aynı eski örtbas etme politikasına defalarca bağlı kalırken, her zamankinden daha fazla grup düşüncesinin en belirgin belirtilerini sergilediler.

Görünüşe göre, yüksek stres koşulları altında üyeler, morallerini korumak ve başkanlıkla olan bağlantıları sayesinde cezai sorumluluktan korunmak için sosyal destek konusunda gruba son derece bağımlı hale gelmişlerdi. Bununla birlikte, aynı yüksek stres koşulları altında, her gece alkole başvuracak kadar sarsılan John Dean, yavaş yavaş liderden hayal kırıklığına uğradı ve politika değişikliği için baskı yapmaya başladı. Sonunda Dean, grubun normlarına uymak istemedi. Ayrılması kısa süre sonra grup içinde iç çatışmalara yol açtı ve her üye kendi başının çaresine bakma tavrı sergileyerek grubun bütünlüğünü yok etti. Bütün bunlar, Dean'in grubun onu koruyabileceğine olan inancını kaybetmesiyle ortaya çıktı. İnanç kaybı, artan bir uyanıklıkla birlikte geldi: Hukuk kitaplarını dikkatlice inceledikten sonra, Başkanın yasal sistemin onu suçlu olarak yargılamasını ve mahkum etmesini engelleme gücüne sahip olmadığını fark etti. Ayrıca, Başkanın kendini korumak amacıyla onu bir sonraki günah keçisi yapmaya hazırlandığı yönünde çeşitli işaretler fark etti.

Ehrlichman da, yasadışı faaliyetlerin kışkırtıcısı olarak adının manşetlerde yer alması ve Adalet Bakanlığı yetkilileri tarafından görevden alınmasının talep edilmesiyle artan stres koşulları altında, benzer bir hayal kırıklığı ve dönüşümün son evresinden geçti. O da artık liderin koyduğu normlara

uymak istemediği noktaya ulaştı; işte o zaman Nixon'ı şaşkına çevirecek kadar pervasızca azil hakkında konuştu. O noktada, Ehrlichman da Dean gibi, liderin kendisini kurtarmak için onu "gözden çıkarmaya" hazırlandığına inanıyordu. O andan itibaren, grup uyumu çok düşük bir seviyeye düştü. Ancak hayal kırıklığına uğradıkları zamana kadar, Dean ve Ehrlichman görünüşe göre Nixon ve Haldeman ile aynı fikirdeydiler, sadece örtbas etme politikasına değil, aynı zamanda grup düşüncesi sendromuna giren tüm uyum davranışlarına ve yanıltıcı düşünce biçimlerine de gönülden katıldılar.

Tahminimce, dış tehditlerden kaynaklanan yüksek stres durumları, genellikle sosyal destek için gruba olan bağımlılığı artırır ve bu da şu sonuçlara yol açar: Üyeler liderin bilgeliğine ve güvenilirliğine olan inançlarını korudukları ve bu nedenle liderin çözümlerinden daha iyi bir çıkış yolu bulma umutları az olduğu durumlarda, yalnızca onay arayışında bir artış olur. Tersine, lider artık yeterince bilge veya güvenilir olarak görülmediği takdirde, üyeler artık umutlarını onun çözümlerine bağlamayacakları için, kriz sırasında onay arayışı belirgin şekilde azalacaktır. Bu koşullar altında, grup uyumu önemli ölçüde azalır. Gerekli bir ön koşul artık mevcut olmadığında, üyelerin grup düşüncesi belirtileri gösterme olasılığı düşüktür, ancak artan stres seviyeleri, liderlerine olan güvenleri zedelenmeseydi onları her zamankinden daha fazla uyum sağlamaya motive edecek olan aidiyet ve sosyal destek ihtiyaçlarını artırır.

Varsayımlarım doğruysa, hipotezde belirtilen iki faktörün (dış tehditlerden kaynaklanan yüksek stres ve liderin tercih ettiği çözümden daha iyi bir çözüm bulma umudunun düşük olması) mevcut olduğu durumlarda grup düşüncesinin belirtilerinin en belirgin olduğunu görmeliyiz. Ancak iki faktörlü hipotezden, yüksek stresin mutlaka fikir birliği arayışını artırmayacağı sonucu çıkar. Lider, politika görüşmelerini nispeten tarafsız bir şekilde yürütürse, yani üyeler geçici olarak düşük stres dönemlerine göre lidere daha bağımlı olsalar bile, geniş bir yelpazedeki alternatiflerin açık bir şekilde tartışılması normunu belirlerse, yüksek stresli bir kriz döneminde grup düşüncesinin gelişme olasılığı önemli ölçüde azalacaktır. Bu, Başkan Kennedy'nin Küba füze krizi sırasında yaptığı ve Domuzlar Körfezi planının ortaya koyduğu çatışmalı konular tartışılırken yapamadığı şeydir.

Açıklayıcı bir teorinin temelleri

Grup düşüncesinin neden ortaya çıktığı sorunu, kimin ne zaman savunmasız olduğu sorunundan daha zor araştırılabilir bir sorundur. Ancak, eğer gözlemlenen onay arama olgusunu açıklamak istiyorsak, "neden" sorusu meselenin özünü oluşturmaktadır. Yeterli bir açıklama, grup düşüncesi sendromunu oluşturan davranış türlerine yönelmenin temel teşviklerini belirtmelidir. Onay arama eğilimlerini destekleyen bilinen koşulları açıklamalı ve henüz bilmediğimiz koşulların etkilerini tahmin etmemizi sağlamalıdır.

Açıklama arayışı, bizi insan motivasyonunun büyük ölçüde keşfedilmemiş alanlarındaki karmaşık teorik sorunlar bataklığında ilerlemeye zorluyor. Psikologlar uzun yıllardır grup dinamiklerinin gözlemlenen tüm olgularına uygulanabilecek genel psikolojik ilkeler formüle etmeye çalışıyorlar, ancak davranış bilimcileri tarafından genel olarak kabul görmüş yerleşik bir teori yok. Bununla birlikte, son sosyal psikoloji araştırmalarından elde edilen umut verici ipuçları, grup düşüncesi sendromunun bir açıklamasına giden yolu gösterebilir.

Aklımda olan temel açıklayıcı kavram, uzlaşma arayışını, tüm grup üyelerinin karar alma sürecinin dışsal veya içsel stresleriyle başa çıkma konusunda güçlü bir motivasyona dayalı karşılıklı destek arayışı olarak görmeyi içeriyor. Stres kaynağı, rakip bir grupla mücadelede yenilmek veya yasadışı eylemlerden dolayı yakalanıp cezalandırılmak gibi dışsal bir tehdit olduğunda, üyelerin yaklaşan tehlikelerle başa çıkmanın liderin tercih ettiği çözümden daha iyi bir yolunu bulma umutlarının az olması koşuluyla, uzlaşma arayışı eğiliminin artması beklenir. Yüksek dışsal stres koşullarında, üyelerin liderin bilgeliğine güvenmelerinin ve grup uyumunu korumaya çalışmalarının temel nedeni, belirgin dışsal tehditlerin yarattığı kaygıları hafifletme motivasyonudur.

Üyeler kendileri veya kuruluşları için maddi kayıp riskleri konusunda özellikle endişeli olmasalar bile, yani dışsal stres düzeyi düşük olsa bile, yine de aynı şekilde ele alınamayan içsel stres kaynaklarına maruz kalabilirler. Bu stres kaynağı (Şekil 10-1'de B-2 kutusundaki 2a, b ve c maddeleriyle gösterilmiştir), durumsal tahrikler sonucu öz saygının geçici olarak düşmesini içerir. En sık görülen tahrikler şunlardır: (1) yakın

zamanda yaşanan başarısızlıklar, örneğin politika belirleme grubunun üyelerinin kendilerini sorumlu hissettikleri önceki bir karardan kaynaklanan beklenmedik kötü bir sonuç, üyelerin kişisel yetersizliklerinin farkına varmalarını sağlar; (2) politika belirleme grubunun üyelerinin yetkinlik düzeylerinin ötesinde olduğunu düşündükleri son derece zor karar verme görevlerini yerine getirmelerini gerektiren karmaşık ve kafa karıştırıcı bir seçim, her üyenin öz yeterlilik duygusunu düşürür; ve (3) politika yapıcı grubun üyelerinin, etik davranış standartlarını ihlal edenler dışında uygulanabilir alternatiflerin bulunmadığını algıladıkları zaman hayati bir karar verme zorunluluğunun ortaya koyduğu ahlaki ikilem. Üçüncü tür provokasyon, elbette, politika yapıcıların yalnızca yetkinlikleri ve pratik bilgelikleri nedeniyle değil, aynı zamanda insani ve etik değerlerin temsilcileri olarak da üst düzey pozisyonlara seçildikleri durumlarda en sık ortaya çıkacaktır. Bu tür politika yapıcıların, bir yandan insani veya etik değerler ile diğer yandan ulusal veya örgütsel hedeflerin, pratik politikanın ve ekonominin faydacı talepleri arasında yoğun bir çatışma yaratan ahlaki ikilemlerle karşılaşma olasılıkları diğerlerinden daha yüksektir. Katılımcılar, "yumurta kırmadan omlet yapamazsınız" gibi basmakalıp düşüncelerle kendilerini rahatlatmaya çalışabilirler. Bununla birlikte, uygulanabilir bir politikaya ulaşmak için ahlaki değerlerden ödün verdiklerinin farkına vardıkları her seferinde, öz saygılarını düşüren utanç, suçluluk ve bunlarla bağlantılı öz saygı eksikliği duygularıyla boğuşacaklardır. "Sert oyun" siyasetini hiçbir tereddüt duymadan oynama yetenekleriyle övünen politika yapıcılar bile, tam olarak farkında olmadıkları "süper-ego" çatışmalarından kaynaklanan önceden hissedilen utanç veya suçluluk duygularıyla zaman zaman mücadele etmek zorunda kalabilirler.Önemli olan şu ki, hiç kimse zaman zaman geçici bir öz saygı düşüşü yaşamaktan muaf değildir.

Bu durum, üç tür durumsal provokasyondan herhangi birine maruz kalmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Tüm bu içsel stres kaynakları için, saygın ve uyumlu bir grubun üyeleriyle birlikte oy birliğiyle varılan bir fikir birliğine katılmak, karar vericinin öz saygısını güçlendirecektir.

Bazı bireyler neredeyse her zaman olağanüstü derecede özgüvenlidir ve kararları sosyal eleştiriye ve öz onaylamamaya maruz kaldığında nadiren bir grubun desteğine ihtiyaç duyarlar. Örneğin, enerjik senfoni orkestrası

şefi Sir Thomas Beecham bir keresinde şöyle demişti: "Hayatım boyunca sadece bir hata yaptım ve o da yanlış olduğumu sandığım ama aslında haklı olduğum bir zamandı." Karar verici olarak risk almak zorunda kalan çok az insan böyle sarsılmaz bir özgüven duygusunu koruyabilir.

Sekiz semptomun psikolojik işlevleri

Onay arayışı ve bunun yol açtığı grup düşüncesinin çeşitli belirtileri, en iyi şekilde, hayati kararlar alma sorumluluğunu paylaşırken ortaya çıkan dış ve iç stres kaynakları karşısında duygusal dengeyi korumak için bir grup üyesi arasında yapılan karşılıklı bir çaba olarak anlaşılabilir; bu kararlar başarısızlık, sosyal onaylanmama ve öz-onaylanmama tehditleri içerir. Grup düşüncesinin sekiz belirtisi, bu açıklayıcı hipotez bağlamında incelendiğinde tutarlı bir örüntü oluşturur. Belirtiler, aynı sonucu üretmek için biraz farklı şekillerde işlev görebilir.

Ortak bir yenilmezlik yanılsaması ve ortak gerekçelendirmeler, özellikle kriz dönemlerinde, başarısızlık korkularını hafifletebilir ve kişisel yetersizlik hislerinin yarattığı tedirginliği önleyebilir. Kriz dışı dönemlerde bile, üyeler tehlikeli, sosyal olarak onaylanmayan veya etik olmayan bir eylemde bulunmanın büyük kazanımlar sağlayacağını öngördüklerinde, rahatsız edici tehditleri göz ardı etmenin bir yolunu arayabilir ve cazip ancak riskli eylem biçimini savunan üyelerin iyimser görüşlerini memnuniyetle karşılayabilirler. Bu gibi zamanlarda, sıkıntılı krizlerde olduğu gibi, başarısızlık tehdidi belirginse, üyeler birbirlerine "endişelenmemize gerek yok, her şey yolunda gidecek" tutumunu iletme eğilimindedirler. Entelektüel kaynaklarını gerekçelendirmeler geliştirmek için bir araya getirerek, üyeler birbirlerinin güvenini artırır ve ciddiye alındığında ek bilgi edinmek ve dikkatli planlama yapmak için standart işletim prosedürleri uygulanarak ele alınacak olan alışılmadık riskler konusunda kendilerini güvende hissederler.

Üyelerin gruplarının özünde var olan ahlaki değerlerine olan sarsılmaz inançları ve rakiplerine karşı ayrım gözetmeyen olumsuz stereotipleri kullanmaları, özellikle şiddete başvurmaya meyilli olduklarında, etik değerler ve çıkarlar arasındaki karar çatışmalarını en aza indirmelerini

sağlar. "Biz iyi ve bilge bir grubuz" şeklindeki ortak inanç, onları herhangi bir politikanın ahlakiliğini ve etkinliğini değerlendirmek için grup mutabakatını temel bir kriter olarak kullanmaya yönlendirir.

Tartışılan konu şu: "Grubumuzun hedefleri iyi olduğuna göre," üyeler, "kullanmaya karar verdiğimiz her yöntem de iyi olmalı." Bu ortak varsayım, üyelerin kişisel etik kurallarını ihlal edebilecek kararlar konusunda utanç veya suçluluk duygusundan kaçınmalarına yardımcı olur. Düşmanın kötü doğasını öne çıkaran ortak olumsuz stereotipler, ahlaki doğruluk duygularını ve grubun yüce misyonuna duydukları gururu artırır. Düşmanın zayıflığını öne çıkaran ortak stereotipler ise, yenilgiye uğrama korkularını hafifletir.

Politika kararları almak zorunda olan her uyumlu grup, üyelerinin alt kültüründen türetilen ve üyelere rakiplerin, müttefiklerin ve tarafsızların niyetlerini ve tepkilerini kavramsallaştırmak için bilişsel bir harita sağlayan bir dizi politika doktrini geliştirme eğilimindedir. Ancak etkili karar vericiler olmak için, üyelerin yeni bilgileri ve kendi empati duygularını hesaba katmak amacıyla bu doktrinlerin kullanımında belirli bir esneklik göstermeleri gerekir. Daha sonra, rakiplerinin mevcut amaçları ve stratejileri hakkındaki yeni kanıtlar ışığında müzakerelerin olasılıklarını değerlendirmelerini sağlayan karmaşık kavramlar geliştirebilirler. Açık düşmanlık tehdidi içeren bir çatışma sırasında, esnekliğin kaybı, uyumlu bir grubun düşmanı zayıf, uzlaşmaz ve cezayı hak eden biri olarak gösteren bir imajı paylaşmaktan elde ettiği daha büyük güven ve ahlaki doğruluk duygusu için ödediği bedeldir. Dış grupları insanlıktan çıkaran stereotipler, onlara karşı yıkıcı ve insanlık dışı eylemleri meşrulaştırarak suçluluk duygusunu hafifletir. Donald Campbell'ın dediği gibi, "Dış grubun aşağılayıcı özellikleri, [iç gruba mensup kişi için] ona karşı gösterdiği düşmanlığı ve reddi tamamen haklı çıkarıyor gibi görünüyor." Düşmanlığı dış gruplara yöneltmek, muhtemelen saldırganlığı iç gruptan uzaklaştırma ve böylece grup içindeki gizli kıskançlık ve düşmanlıklardan kaynaklanan stresi azaltma gibi psikolojik bir işlevi de yerine getiriyor.

Çoğu üye, grubun bilgeliğini veya ahlakını sorgulayan bir üyeye karşı yöneltilen bilindik sosyal baskı biçimlerine başvurduğunda, aslında kaygı, utanç ve suçluluk duygularını en aza indirmelerine yardımcı olan psikolojik

savunmalarını koruyorlar. Eğer ince baskılar başarısız olursa, sapmanın kapsamını sınırlamak, onu uysal bir muhalif haline getirmek için daha güçlü çabalar gösterilir. Bunu, Başkan Johnson'ın iç grubunda, üyelerden bir veya ikisinin Kuzey Vietnam'a karşı hava saldırılarının artırılması gerektiği yönündeki çoğunluğun görüşüne katılmadığı durumda açıkça gördük. Rolünü kabul eden bir şüpheci artık sorun teşkil etmez çünkü itirazları, grup üyelerinin kolektif yargılarının akılcılığına ve doğruluğuna olan güvenini sarsma tehdidi oluşturmayan konularla sınırlıdır. Aynı zamanda, şüphecinin karşıt görüşün uysal bir şekilde sunulması, diğerlerinin gruplarının muhalefete tahammül edecek kadar güçlü iradeli olduğunu düşünmelerini sağlar. Eğer uysallaştırma çabaları başarılı olmazsa, muhalif nihayetinde dışlanır, böylece homojen bir grubun nispeten sakin duygusal atmosferi yeniden sağlanır.

Bir üye, özgüven ve benlik saygısı duygularını desteklemek için gruba bağımlı olduğunda, kendi kendini sansürleme eğiliminde olur.

Şüpheler. Bağımlılık ne kadar büyükse, grubun normlarına bağlı kalma motivasyonu da o kadar güçlü olacaktır. Yüksek dışsal veya içsel stres koşulları altında baskın hale gelmesi muhtemel normlardan biri, karşılıklı saldırmazlık anlaşmasına uymaktır. Gruptaki her birey, diğer üyelerle çatışmaya yol açabilecek ve grubun birliğini bozabilecek derin eleştirilerden kaçınma emri altında olduğunu hisseder. Bu norma bağlı kalmak, kolektif bir güç duygusunu teşvik eder ve ayrıca her üyenin, hayati konulardaki kendi yargılarının saygın meslektaşları tarafından eleştirildiğini duyarak öz saygısının zedelenmesi tehdidini ortadan kaldırır. Kennan'ın Marshall Planı üzerinde çalışan eleştirel düşünürler grubunda ve Kennedy'nin Küba'daki Sovyet füzelerinden kurtulmanın alternatif yollarını tartışan Yürütme Komitesinde ne kadar acı verici duygu üretildiğini gördük. Buna karşılık, fiyaskolara yol açan grup düşüncesinin hakim olduğu müzakerelere katılanların duygusal durumu nispeten sakindi. Karşılıklı saldırmazlık paktı ve grubun birliğini korumaya yönelik diğer ilgili normlar içselleştirildiğinde, her üye aklındaki karşıt argümanların hatalı olması gerektiğine veya endişelerinin dile getirilmeye değmeyecek kadar önemsiz olduğuna kendini ikna ederek ortaya çıkan bir fikir birliğine müdahale etmekten kaçınır.

Özgüveni ve öz saygıyı artırmaya yönelik çeşitli araçlar, tüm önemli kararlar konusunda oy birliği yanılsamasına ihtiyaç duyar. Bu yanılsama olmadan, grup birliği duygusu kaybolur, kemirici şüpheler büyümeye başlar, grubun problem çözme kapasitesine olan güven azalır ve kısa süre sonra zor bir karar vermenin yarattığı tüm iç ve dış stres kaynaklarının tam duygusal etkisi ortaya çıkar. Birlik duygusunu korumak, kaygı, utanç ve suçluluk duygularını en aza indirmekten daha fazlasını yapabilir; hoş bir coşku duygusu uyandırabilir. Bir grubun üyeleri bazen, kötü bir düşmana karşı dayanışma gösteren ve yapılması gereken her şey konusunda tam bir oy birliği sergileyen bir grupla kriz kararına katılmaktan heyecan verici bir her şeye kadir olma duygusu yaşarlar.

Kendilerini zihin koruyucusu ilan eden kişiler, liderin ve diğer üyelerin özgüvenlerini sarsabilecek bilgilere maruz kalmamalarını sağlayarak, ortak bir rahatlık duygusunun korunmasına yardımcı olurlar. Eğer zihin koruyucusu potansiyel olarak rahatsız edici bilgiyi iletirse, kendisi ve diğerleri, değer verdikleri politikadaki bariz kusurlardan dolayı cesaretlerini kaybedebilir ve kendilerini hoş olmayan bir duygusal gerilim durumunda acı verici bir yeniden değerlendirmeye zorlanmış bulabilirler.

Grup düşüncesinin neden ortaya çıktığına dair açıklayıcı hipotez, Şekil 10-1'deki (B-2 kutusu) kışkırtıcı durumsal faktörlere öncelik vermektedir. Bu hipoteze göre, grup düşüncesi sendromunu tetikleyen kritik teşvikler, uyumlu bir grubun üyelerinin şu durumlardan biriyle karşı karşıya kaldıklarında ortaya çıkar: (1) dış tehditlerden kaynaklanan yüksek düzeyde stres ve liderin tercih ettiği çözümden daha iyi bir çözüm umudunun düşük olması veya (2) öz saygının belirgin şekilde düşmesi (içsel bir stres kaynağı oluşturması).

Son zamanlardaki başarısızlıklar, mevcut karar alma görevlerindeki aşırı zorluklar veya ahlaki ikilemlerden kaynaklanmaktadır. [5]

Şekil 10-1'de gösterilen çeşitli öncül faktörler ve dışsal veya içsel stres kaynaklarıyla başa çıkmak için karşılıklı destek açısından grup düşüncesinin açıklaması sistematik araştırmalarla önemli ölçüde doğrulanana kadar, teoriden önlemenin pratik alanına büyük çıkarımsal

sıçramalar yapmak risklidir. [6] Sonuç olarak, iyi temellendirilmiş bir teorik analiz, etkili reçetelerin formüle edilmesinde değerli pratik uygulamalara sahip olmalıdır. Kurt Lewin'in belirttiği gibi, "İyi bir teori kadar pratik bir şey yoktur." Ancak iyi bir teoriye sahip olduğumuzu bilene kadar - kontrollü deneyler ve sistematik korelasyonel araştırmaların yanı sıra vaka çalışmalarıyla da desteklenen bir teori - ortaya koyduğumuz herhangi bir reçetenin, grup düşüncesinin ne zaman ve neden meydana geldiği hakkında bildiklerimiz veya bildiğimizi sandıklarımız üzerine kurulu spekülatif çıkarımlar olduğunu kabul etmeliyiz. Yine de, potansiyel olarak yararlı önleme yöntemlerine dikkat çekmek için geçici çıkarımlar yapmaktan alıkonulmamalıyız - bunları varsayımlar veya Michael Scriven'ın terimini kullanacak olursak, "önemli olasılıklar" olarak etiketlediğimiz sürece: Tarihten ne öğreniyoruz sorusunu, saçma veya önemsiz yasalar üretmek, geçmişe dair çıplak ayrıntılar vermek veya insanı daha iyi anlamak hakkında gizemli bir şekilde mırıldanmak zorunda kalmadan cevaplayabiliriz. Tarihten en önemlisi öğrendiğimiz şey, olasılıklar değil, kesinlikler değil, bir dizi olasılıktır. Ve elbette bunlar, "Ah, her şey mümkün!" derken aklımızda olan türden basit olasılıklar değildir. Bunlar, daha önce imparatorlukları veya hükümetleri sarsmış ve aksini bildiğimiz için tekrar sarsabilecek önemli olasılıklardır. Bu nedenle saygımızı en çok hak eden olasılıklardır ve onları bilmemizle geleceği daha rasyonel bir şekilde planlayabiliriz. Belirli bir sonucu daha olası hale getirmek istiyorsak, daha önceki durumlarda, mevcut durumla açıkça ilgisiz olmayan (görünüşe göre) bu sonucu ortaya çıkaran koşulları yaratmaya çalışabiliriz. Bir sonucu önlemek istiyorsak, yapabileceğimiz şey onu daha az olası hale getirmektir; Geçmişte bu sonucu doğurmuş gibi görünen durumları ortadan kaldırmaya veya daha önce bunu engellemiş gibi görünen durumları tekrarlamaya çalışıyoruz.

Belki de en kötü sonuçlar, grup düşüncesinin geliştiği durumları önlemek için adımlar atarsak engellenebilir.

Grup Düşüncesini Önlemek

Simit şeklinde bir soru

Grup düşüncesini engellemenin bariz bir yolu, her önemli karardan tek bir kişinin sorumlu olmasını sağlamak ve böylece grup dinamiklerinin tüm sorunlarını baştan ortadan kaldırmaktır. Ancak açıkça bu çözüm kendi kendini baltalayacaktır. Sadece en otoriter liderler, yalnızca kendi kararlarına güvenmenin tehlikesini fark edemezler.

Yapıcı düşüncenin devam edebilmesi için, bir grubun temel değerler konusunda oldukça yüksek derecede fikir birliğine ve karşılıklı saygıya sahip olması gerekir. Üyeler, güç mücadelesinde puan kazanmaya veya rakiplerini küçük düşürerek ego tatmini elde etmeye çalışmaktan vazgeçmelidir. Bu temel koşullar, politika yapıcı grup en azından orta derecede uyumlu hale gelene kadar muhtemelen oluşmayacaktır. Ancak daha sonra, grup düşüncesinin belirtilerine yol açan onay arama eğilimi nedeniyle grubun müzakerelerinin kalitesi bozulabilir. Sonuç olarak, karar alma organlarında maliyetli yanlış hesaplamaları ve sağlam düşünceden sapmaları önleme sorunu karmaşıktır: Politika yapıcılar, grup düşüncesinden ciddi kayıplar yaşamadan gruplarının uyumundan nasıl faydalanabilirler? Bu tür karmaşık psikolojik sorun, "simit şeklinde soru" olarak adlandırılmıştır ve simit şeklinde cevaplar gerektirebilir.

Peki, o halde ne?

Grup düşüncesini besleyen koşullar hakkındaki genellemelerden somut önleyici eylem önerilerine çıkarımsal sıçramalar yapmanın zorlukları, tıpkı çevre kirliliği gibi diğer karmaşık sosyal sorunlarda olduğu gibi, bizim simit şeklindeki problemimiz için de esasen aynıdır. F. Kenneth Hare, yaşam bilimcilerinin hava kirliliğinin nedenleri ve sonuçları hakkında önemli miktarda bilgi biriktirmiş olmalarına rağmen,

Çevre kirliliğinin diğer biçimlerinde olduğu gibi, en büyük uzmanlığa sahip bilim insanları bile tek başlarına ekolojik felaketleri önlemeye yönelik kamu politikaları belirleme yeteneğine sahip değildir:

Önümüzdeki en büyük tehlike, Lyndon Johnson'ın Ortadoğu'daki durum hakkında kendisine bilgi veren bir grup profesöre yönelttiği söylenen "Öyleyse, ne?" şeklindeki sert sorusunda yatmaktadır. Çevre konusundaki siyasi çıkarlar, eylem önerileri gerektirmektedir. ... Şu anda, bu tür önerilerde bulunacak donanıma sahip değiliz.

Aynı şey, grup düşüncesinin psikolojik kirliliğine karşı koyma sorunu için de daha da vurgulu bir şekilde söylenmelidir; çünkü onay arama davranışının nedenleri ve sonuçları hakkında, çevresel kirleticiler hakkında bilinenlerden çok daha az şey bilinmektedir. Yine de, Hare'nin de belirttiği gibi, sorunları en derinlemesine anlayan araştırmacılar, pratik reform alanından tamamen çekilmeye kalkışırlarsa, sosyal sorumluluk sahibi bir şekilde hareket etmemiş olurlar. Hare, “hiçbir önemli sosyal sorunun basit olmadığını ve hiçbirinin tek bir akademik disiplinin yetkinliği dahilinde olmadığını” savunuyor. “Bu disiplinlerarası bir sorundur” diyerek konudan kaçınmak yerine, ilgili bir şeyler bilen herkesin sosyal ve teknik mühendislik sorunlarını ele alacak yeni bir disiplin geliştirmeye katılması gerektiğini öneriyor. Hare'ye göre, tüm disiplinlerdeki teorik ve uygulamalı sorunların sentezi ve çok değişkenli analizine duyulan ihtiyaç o kadar büyük ki, temel bilimlerin eğiliminde belirgin bir değişiklik bekleniyor. Geçtiğimiz yüzyıl, her alt disiplinin gerçekliği ince ayrıntılarla incelediği bir dönemken, Hare, gelecek yüzyılda bilim insanlarının karmaşık sistemlerin nasıl çalıştığını ve nasıl değiştirilebileceğini anlamaya çalışacaklarını öngörüyor.

Karmaşık hükümet, sanayi ve sosyal yardım kuruluşlarındaki politika oluşturma mekanizmasını yeniden yapılandırmak istiyorsak, Hare'nin tavsiyesini uygulamalı ve sorunların disiplinlerarası karmaşıklığı hakkında şikayet etmeyi bırakıp, bunların hepsinden ilgili olan her şeyi sentezleyen yeni bir disiplin yaratmaya başlamalıyız. Acilen ihtiyaç duyulan şey, politika oluşturma sistemini içeriden tanıyan deneyimli yöneticiler ve çeşitli karar alma süreçlerine dışarıdan aşina olan çeşitli uzmanların uygulanabilir iyileştirmeler geliştirmek için işbirliği yaptığı yeni bir müdahale araştırması türüdür. Bu tür bir girişim gerçekleşirse, müdahale araştırmasının bir kolu, grup düşüncesinin geliştiği koşullar hakkındaki geçici genellemelerden çıkarılan, yönetici karar alma kalitesini iyileştirmeye yönelik makul önerileri test etmeye ayrılabilir.

“Öyleyse, ne?” sorusuna verdiğim cevap, daha önceki birçok sosyal psikoloji deneyinden ve görev odaklı gruplar üzerine yaptığım kendi çalışmalarım da dahil olmak üzere grup dinamiklerine ilişkin ayrıntılı gözlemlerden büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu araştırma alanında, grup ürünlerinin kalitesini iyileştirmek için görünüşte basit tedavilere karşı insan tepkisinin değişkenliğine karşı duyarlı hale geliriz; bu değişkenlikler çoğu zaman araştırmacıyı çözümün hastalıktan daha kötü olduğu sonucuna varmaya zorlar. Dahası, serbest olsa bile

İstenmeyen yan etkilerden dolayı, yeni tedavilerin tam bir iyileşme sağlamaktan şüphesiz çok uzak olduğu ortadadır. Çoğu uyumlu grupta, onay arama eğilimleri, önerilen türden idari değişikliklerle bastırılamayacak kadar güçlüdür. En iyi ihtimalle, bu değişiklikler onay arama eğilimlerinin gücünü bir miktar azaltabilir ve böylece hata sıklığını düşürebilir. Ancak, bir kuruluşun bu kadar sınırlı potansiyele sahip iyileştirmeleri uygulamaya ve değerlendirmeye çalışmak için çaba, zaman ve para harcaması buna değer mi? Cevap kısmen, bir kuruluşun politika yapıcı grubunun toplu yanlış hesaplamalarından ne kadar zarar beklenebileceğine bağlıdır. Şiddetli bir solunum yolu hastalığını iyileştirecek bilinen bir antibiyotik olmadığında bile, salgın sırasında kalabalık yerlerden uzak durmak gibi bazı temel önlemlerin enfeksiyon riskini önemli ölçüde azaltıp azaltmayacağını öğrenmek yine de değerlidir. Önerdiğim reçeteler belki de bu temel önlemler gibidir; etkili bir tedavi arayışı devam ederken bizi tehlikeden uzak tutmaya yardımcı olabilirler. Dolayısıyla, grup düşüncesini önlemeye yönelik önerilerimi sunarken büyük bir tereddüt içindeyim.

Üç reçeteli ilaç ve istenmeyen yan etkileri

Bölüm 7'nin sonunda sunulan grup düşüncesini önlemeye yönelik üç önerinin önemli dezavantajları vardır. Dezavantajlar üzerinde durmamızın bir nedeni, bu kuralcı hipotezlerin ve kısa süre sonra ele alınacak diğerlerinin, güvenle uygulanabilmeleri için doğrulanmaları gerektiğinin altını çizmektir. Bana göre, potansiyel dezavantajlara rağmen, herhangi bir kuruluşta az sayıda yöneticinin yeni politikalar belirlemek üzere genel müdürleriyle bir araya geldiği durumlarda, grup düşüncesini kısmen engellemenin potansiyel olarak yararlı yolları olarak test edilme zahmetine ve masrafına değerdirler. Grup düşüncesini engelleme yöntemlerinden

bazıları, üyelerin başlangıçtaki önyargılarını ortadan kaldırmaya, çoğulcu cehaleti önlemeye ve grup düşüncesinden bağımsız olarak ortaya çıkabilecek diğer hata kaynaklarını ortadan kaldırmaya da yardımcı olabilir.

1. Politika oluşturma grubunun lideri, her üyeye eleştirel değerlendirici rolünü atamalı ve grubun itiraz ve şüphelerini dile getirmeye öncelik vermesini teşvik etmelidir. Bu uygulama, üyelerin anlaşmazlıklarını yumuşatmalarını engellemek için liderin kendi yargılarına yönelik eleştirileri kabul etmesiyle desteklenmelidir.

Önerilen uygulama, kuruluşun hiyerarşisindeki üst düzey yöneticiler ve genel müdür tarafından gönülden onaylanıp desteklenirse, erken bir fikir birliğine yol açan kendiliğinden oluşan grup baskılarını dengelemeye yardımcı olabilir. Ancak bu, liderin kendi eylemleriyle üyelere eleştirel değerlendirme görevinin geleneksel biçimlerin korunmasından daha öncelikli olması gerektiğini iletmesi şartıyla gerçekleşecektir.

Saygı. Uyumlu bir yönetim grubunun üyelerinin böyle bir normu benimsemesi zordur, ancak bu temel yönelim değişikliği olmadan, grup karar alma kalitesini iyileştirmeye yönelik diğer hiçbir önerinin başarılı olması olası değildir, çünkü her biri lideri memnun etmeye çalışan bir grup tarafından kolayca altüst edilebilir. Lider, kendisiyle aynı fikirde olmayanlardan etkilenebileceğini göstermelidir. Eğer tartışma istediği yönde ilerlemediğinde hoşnutsuzluğunu göstererek tartışmayı sonlandırırsa veya yüz ifadeleri ve diğer sözsüz iletişimleri sözleriyle çelişirse, yeni normu pekiştirmekte başarısız olacaktır.

Önerilen liderlik uygulamasının dikkate alınması gereken bazı potansiyel dezavantajları vardır. Hızla büyüyen uluslararası bir kriz, felaketi önlemek için acil bir politika çözümü gerektirdiğinde, grup içindeki uzun süren tartışmalar bazen maliyetli olabilir. Açık eleştiri, üyeler eleştirel değerlendirici rollerini kararlılıkla yerine getirip birbirlerinin önerilerini engellerin üzerinden geçirirken, duygusal incinmelere de yol açabilir. Bu rol ataması uygulamaya konulduğunda, reddedilme, depresyon ve öfke duyguları o kadar sık ortaya çıkabilir ki, grup içindeki moral ve çalışma ilişkileri üzerinde aşındırıcı bir etkiye sahip olabilir. Eleştirel değerlendirici rol ataması, yöneticilere kontrolsüz tartışmanın tuzaklarından kaçınmak için özel beceriler kazandırmak üzere bir hizmet içi eğitim programıyla

desteklenmelidir. Ayrıca, yıkıcı kavgaları ve moral bozucu çıkmazları önleyebilecek arabuluculuk yeteneklerine sahip, sağduyulu bir başkan gereklidir.

Eleştirel değerlendiricilerden oluşan bir grubun etkinliği, üyelerin geçmişine ve kişiliğine bağlı olacaktır. Huysuz ve aksi kişilerden oluşan bir politika belirleme grubu, çatışan bakış açılarını sonsuz tekrarlarla zamanlarını boşa harcayabilir. Bir politika belirleme komitesinde, yapıcı tartışmacılar olarak işlev görecek, meslektaşlarının bakış açılarını dikkate alacak ve fikir birliğine varma zamanı geldiğinde akıllıca ama ilkeli uzlaşmalar yapacak, gerçekten makul insanlardan oluşan ideal tipe nadiren, hatta hiç rastlamayız. Bununla birlikte, eleştirel değerlendirmeyi teşvik eden normlar benimsenirse, birçok politika belirleme grubu muhtemelen istenen yönde daha etkili bir şekilde işlev görebilecek kişilerden oluşmaktadır.

2. Bir kuruluşun hiyerarşisindeki liderler, bir gruba politika planlama görevi atarken, baştan tercihlerini ve beklentilerini belirtmek yerine tarafsız olmalıdırlar. Bu uygulama, her liderin brifinglerini, sorunun kapsamı ve mevcut kaynakların sınırlılıkları hakkında tarafsız ifadelerle sınırlandırmasını, benimsenmesini istediği belirli önerileri savunmamasını gerektirir. Bu, katılımcılara açık bir sorgulama ortamı geliştirme ve çok çeşitli politika alternatiflerini tarafsız bir şekilde inceleme fırsatı verir.

Bu liderlik uygulamasının beklenen faydası, liderin görüşleriyle uyumu tetikleyecek bir grup normu belirlemekten kaçınmasıdır. Bununla birlikte, tehlikeler arasında lider ile üyeler arasında potansiyel bir ayrışma yer almaktadır; bu da, eğer yönetici üyeler arasında ortaya çıkan fikir birliğini kabul edilemez bulursa, yıkıcı bir güç mücadelesine dönüşebilir.

Başlangıçta grubu yönlendirme fırsatını kaybeden esnek olmayan bir lider, diğerleriyle kavga edebilir, onların fikir birliğini reddedebilir veya grubu tamamen dağıtabilir. Hiçbir ayrılık yaşanmasa bile, lider o kadar hayal kırıklığına uğrayabilir ki, her zamankinden daha yönlendirici hale gelebilir. Belki de önerilen yönlendirici olmayan liderlik uygulaması, ancak lider karar alma süreçlerinin tüm aşamalarında gerçekten açık fikirli olduğunda ve grubun yargısına yeterince değer vererek, diğerlerinin kendisini memnun

etmeyen bir fikir birliğine varması durumunda gücünü kullanmaktan kaçındığında işe yarayacaktır.

> 3. Kuruluş, aynı politika sorusu üzerinde çalışmak üzere, her biri farklı bir liderin gözetiminde görüşmelerini yürüten, birbirinden bağımsız birkaç politika planlama ve değerlendirme grubu oluşturma idari uygulamasını düzenli olarak izlemelidir.

Yönetim bilimleri alanındaki birçok uzmanın başka nedenlerle savunduğu bu uygulama, üst düzey yöneticilerin kendi iç gruplarını, nitelikli dış uzmanların sorgulayıcı bilgilerinden ve bağımsız değerlendirmelerinden izole etmeyi önleyecektir. Ancak birçok yönetici, danışılan kişi sayısı arttıkça güvenlik açığı riskinin de artacağı gerekçesiyle buna karşı çıkmaktadır. Bu riskin tolere edilmesi veya güvenlik sorununun, zaman, para, verimlilik ve moral açısından aşırı maliyetli olmadan daha fazla katılımcıya uygulanabilecek önlemler alınarak çözülmesi gerekecektir. Bir diğer dezavantaj ise, politika oluşturmada yer alan örgütsel birim sayısı arttıkça, örgüt içi siyasetin belirleyici bir rol oynama olasılığının da artmasıdır. Harold Wilensky, Örgütsel Zeka adlı eserinde bu dezavantajı vurgulamıştır:

Başkan Eisenhower, Ulusal Güvenlik Konseyi'ni "ulusal güvenlik politikasının en üst seviyeye çıkması gereken ağırbaşlı bir kurul, personel ve departmanlar arası komiteler sisteminin doruk noktası" haline getirdi [Schlesinger, Bin Gün adlı eserinde böyle yazmıştı]. Sonuç olarak, Ulusal Güvenlik Konseyi, kurum içi müzakereler için bir foruma dönüştürüldü; Dean Acheson'ın "tükenme yoluyla anlaşma" olarak adlandırdığı şey, politika anlaşmazlıklarını bulanıklaştırdı. Böyle bir sistemin ironik bir özelliği, iyi niyetli kişilerin nihai bir uzlaşma adına pozisyonlarını belirsizleştirmeye ve rakipleriyle olan anlaşmalarını abartmaya yönelmesidir. ... Anlaşmanın en düşük ortak paydasını temsil eden parlak genellemelerle sorunlarla başa çıkamadıklarında, bu süper komiteler tartışmalı konuları tamamen görmezden gelir, kararları geciktirir, konuları diğer komitelere havale eder veya Donanmanın daha fazla Hava Kuvvetleri kanadına desteğini, Hava Kuvvetlerinin daha fazla Donanma uçak gemisine desteği karşılığında takas etmesi gibi karşılıklı çıkar ilişkilerine girerler.

Keskin sorular, ikna edici argümanlar, azınlık görüşleri, kazanç ve maliyetlerin net bir şekilde hesaplanması gözden kaçıyor.

Dahası, birçok farklı planlama ve değerlendirme grubu müzakere ederken, hiçbiri politikanın dezavantajlarını dikkatlice değerlendirme sorumluluğunu üstlenmiyor. Bu durum, "bırakın George yapsın" tutumunu ve daha da yaygın olan "George bunu zaten yapmış olmalı" varsayımını teşvik ediyor. Warren Weaver, üst düzey yöneticilerinin, her yeni önerinin kendilerine ulaşmadan önce geçmesi gereken planlı adımlar dizisiyle büyük gurur duyduğu bir organizasyondan bahsediyor.

Sorumluluğun o kadar dağıldığını ve kimsenin dikkatli bir değerlendirme yapma görevini üstlenmediğini fark edenler şunları söylüyor: "Öneri daha üst düzey sorumluluk mercilerine ulaştığında, yapılan incelemelerin ve ardı ardına verilen ara onayların sayısı o kadar etkileyici oluyor ki, gerçek kararın çoktan verilmiş olduğunu varsaymak neredeyse imkansız hale geliyor."

Riskleri en aza indirmek için, her grubun sorumluluklarını belirten ve her katılımcının rolünü tanımlayan, öncelikli sadakatin yerel bir birime değil, bir bütün olarak kuruluşa yönelik olması gerektiğini vurgulayan yönergeler formüle edilebilir. Ayrıca, her büyük bürokrasiyi saran kronik rekabetlerin üstesinden gelebilecek, devlet adamı niteliğinde yöneticiler seçmek mümkün olabilir; bu kişiler, kuruluş içindeki güç mücadelelerinde kendi birimlerinin özel çıkarlarına her zaman öncelik vermeden, her politika alternatifinin potansiyel kazanımlarını ve kayıplarını objektif olarak değerlendirebilecek kişiler olmalıdır. Çok gruplu bir prosedürün nihai başarısı muhtemelen bu ve diğer güvencelerin uygulanıp uygulanamayacağına bağlıdır. Aksi takdirde, grup düşüncesine karşı çok gruplu panzehir, önlemeyi amaçladığı hastalıktan daha kötü bir hastalık olan şiddetli bir siyasi entrika biçimi doğurabilir.

Yalıtımı dengelemek için daha fazla reçete

Bölüm 10'da belirtilen, grup düşüncesinin en az olası olduğu koşullara ilişkin genellemelerden çıkarılan sonuçlara dayalı ek reçeteli hipotezler, grup düşüncesini önlemeye yardımcı olabilir. Maliyetler ve potansiyel kayıplar, ilk üç reçete için açıklananlarla esasen aynıdır; okuyucu şüphesiz

ek maliyetler de düşünecektir. Tüm önerilerin açık riskler taşıdığını söylemek yeterlidir: Önerilen prosedürler, grup uyumunu ve dolayısıyla katılımcıların moralini düşürebilir, çünkü fikir birliği sağlanamamaya devam eder. Ayrıca, zaten aşırı yüklenmiş yöneticilerin değerli zamanını alarak aşırı maliyetli olabilirler. Bununla birlikte, bu reçeteler, aptallara tahammül etmeyen ve kendilerini aptal durumuna düşürmeye izin vermeyen sağduyulu yöneticiler tarafından esnek bir şekilde uygulanırsa, orta düzeyde bir maliyetle grup düşüncesi olasılığını bir nebze azaltma vaadini taşımaktadır. İlk üçü gibi, ek reçeteler de yalnızca kısmi bir çözüm sunmaktadır.

Sonraki üç öneri, politika yapıcı grubun yalıtılmasının potansiyel olumsuz etkilerini dengeleme ihtiyacını dikkate almaktadır; bunlar özellikle çoklu grup yapısının uygulanamadığı durumlarda geçerli olacaktır.

> 4. Politika alternatiflerinin uygulanabilirliği ve etkinliğinin incelendiği süre boyunca, politika oluşturma grubu zaman zaman iki veya daha fazla alt gruba ayrılarak farklı başkanlar başkanlığında ayrı ayrı toplanmalı ve daha sonra farklılıklarını gidermek için tekrar bir araya gelmelidir.

Alt grupların oluşturulması, tüm grubun fikir birliği arayışında bir norm geliştirme olasılığını azaltabilir ve fikir birliğine varılmadan önce yanıltıcı varsayımların eleştirel bir şekilde incelenme olasılığını artırabilir. Alt gruplama, Küba füze krizi sırasında Yürütme Komitesi tarafından kullanılan yöntemlerden biriydi ve bu yöntemin grubun eleştirel değerlendirmelerinin etkinliğine katkıda bulunduğu görülmektedir.

> 5. Politika belirleme grubunun her üyesi, grubun görüşmelerini periyodik olarak kendi birimindeki güvenilir çalışma arkadaşlarıyla paylaşmalı ve onların tepkilerini rapor etmelidir.

Burada, her politika yapıcının çevresindeki kişilerin, politika yapıcıları yöneten güvenlik düzenlemelerine uymalarına güvenilebileceğini varsayıyorum. Ayrıca, her çevrenin, farklı uzmanlık türlerine, bakış açılarına ve değerlere sahip kişileri içereceğini, böylece bağımsız eleştirilerde bulunabileceklerini ve belki de yeni çözümler sunabileceklerini varsayıyorum. Merkez ofis toplantılarının etkili olabilmesi için, her politika

yapıcının, özgür tartışmayı teşvik eden, yönlendirmeyen bir tarzda, propagandacı bir patron rolünden ziyade bilgi arayan rolünü üstlenerek toplantıları yürütmesi gerekecektir. Gruba rapor verirken, her politika yapıcının bilgi aktarıcı rolünü üstlenmesi ve kendi görüşlerini destekleyenleri özellikle belirtmeden, her türlü tepkiyi doğru bir şekilde tanımlamaya çalışması gerekecektir.

Domuz Körfezi çıkarmasının planlama toplantısında, eğer görüşmeler planı geliştiren iki CIA liderinin hakim olduğu küçük danışman grubuyla sınırlı kalmak yerine, Dışişleri Bakanı Rusk Dışişleri Bakanlığı'ndaki güvenilir ortaklarıyla gerçek bir değerlendirme toplantısı yapmış olsaydı, Bakan McNamara Savunma Bakanlığı'nda aynı şeyi yapmış olsaydı ve diğer her biri de kendi ofisinde benzer bir toplantı gerçekleştirmiş olsaydı neler olurdu bir düşünün. Muhtemelen planlama grubunun üyeleri, Chester Bowles'un katıldığı tek planlama toplantısında yaşadığı dehşet gibi güçlü olumsuz tepkilerle karşılaşarak, rahatlıklarından sert bir şekilde sarsılırlardı. Bowles eleştirilerini bir muhtıra ile sunup Rusk ile özel olarak görüştüğünde, itirazları hızla bir kenara bırakıldı; Rusk, muhtıranın Başkan'a veya başka birine gösterilmesine izin vermedi. Bir politika belirleme grubunun üyesi, özellikle de politika belirleme grubunun kendisinden toplantılarda söylenenleri kendi ofisinde rapor etmesini beklediğini bildiği halde, tercih ettiği politika alternatifine birden fazla meslektaşından güçlü itirazlar gelmesi durumunda, grubu bu tür dış etkilerden koruma, zihin koruyucusu rolünü üstlenme olasılığı çok daha düşük olmaz mıydı?

> 6. Politika belirleme grubunun çekirdek üyeleri olmayan, kurum içinden bir veya daha fazla dış uzman veya nitelikli meslektaş, kademeli olarak her toplantıya davet edilmeli ve çekirdek üyelerin görüşlerine meydan okumaları teşvik edilmelidir.

Riskli kararlar konusunda oluşabilecek yanlış bir özgüven duygusunu ortadan kaldırmak için, ziyaretçilerin yeni fikirleri hızla kavrama yetenekleri ve gizli potansiyelleri tespit etme becerileri nedeniyle özenle seçilmiş, güvenilir iş ortakları olması gerekecektir.

Yakalama yeteneği, ahlaki konulara duyarlılık ve eleştiriyi iletmede sözlü beceri. Bu tür dışarıdan gelen kişiler, aslında Küba füze krizi sırasında

Yürütme Komitesi toplantılarına kasten dahil edilmiş ve itirazlarını açıkça dile getirmeleri teşvik edilmişti. Bu atmosfer, nadir istisnalar dışında, her toplantıda tartışmacıların her zaman aynı kişiler olduğu Domuzlar Körfezi planlama oturumları boyunca hakim olan atmosferden oldukça farklıydı.

Nitelikli ziyaretçileri davet etme amacının etkisiz hale getirilmemesi veya baltalanmaması için ek önlemler gerekebilir. Birincisi, tartışmaya değer itirazlarda bulunma olasılığı yüksek olan ziyaretçiler, çoğu çekirdek üye kararını verdikten sonra değil, fikir birliğine varılmadan çok önce davet edilmelidir; tıpkı Senatör Fulbright'ın Domuz Körfezi görüşmelerine katılmaya davet edildiği gibi. İkincisi, her ziyaretçiden endişelerini dile getirmesi istenmeli ve Bowles'ın Domuz Körfezi planlama oturumuna katıldığında yaptığı gibi sessizce içe kapanmamalıdır. Üçüncüsü, ziyaretçi görüşünü dile getirdikten sonra, başkan, Başkan Kennedy'nin Senatör Fulbright'ın Domuz Körfezi işgal planının istenmeyen siyasi ve ahlaki sonuçları hakkında yaptığı coşkulu konuşmanın ardından yaptığı gibi, diğer konulara geçmek yerine, itirazlarının açık bir şekilde tartışılmasını istemelidir.

Liderlik önyargısını dengelemek için daha fazla reçete

Bu öneriler, grubun müzakerelerini etkileyen ve onay arama davranışını gayri resmi bir grup normu haline getiren liderlik uygulamalarını dengelemeye yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır.

7. Politika alternatiflerini değerlendirmeye yönelik her toplantıda, en az bir üye karşıt görüşü savunan kişi olarak görevlendirilmelidir.

Her grup üyesine eleştirel değerlendirici rolünü atamak mümkün olmadığında, bir veya iki üyeye karşıt görüşü savunma rolünü atamak sınırlı bir fayda sağlayabilir. Ancak son yıllarda, karşıt görüşü savunma rolü üst düzey yöneticiler arasında popüler hale geldi ve birçoğu görünürde hiçbir etki yaratmadan bu rolü oynuyor. Örneğin, Başkan Johnson ve Salı Öğle Yemeği Grubu'nun diğer önde gelen üyeleri, Kuzey Vietnam'a karşı hava savaşını yoğunlaştırmaya karar verdikleri her seferinde aralarında karşıt görüşü savunan kişiler olduğunu iddia ettiler. Ancak bu "şeytanlar" pek de şeytani değildi. James C. Thomson, Beyaz Saray personelinde geçirdiği birkaç yıllık hizmet süresi boyunca yaptığı gözlemlere dayanarak,

Johnson'ın iç çevresindeki karşıt görüşü savunan kişilerin hızla evcilleştirildiğini ve Başkan tarafından, yalnızca kendisi ve grubun diğer önde gelen üyelerinin kabul edilebilir muhalefet olarak gördüğü sınırlar içinde kaldıkları sürece fikirlerini dile getirmelerine izin verildiğini bize bildirdi. Bir dönem Başkan Johnson'ın basın sözcülüğünü yapan George Reedy, Johnson'ın konseylerinde "[resmi karşıt görüşü savunan kişinin] itiraz ve uyarılarının daha dile getirilmeden dikkate alınmadığını" ekliyor. Aslında bunlar

"Kararı verenlerin tartışmalardan sonra karara vardıklarını kayıtlara geçirdikleri için memnuniyetle karşılanıyorlar." Alexander George ayrıca, paradoksal olarak, kurumsallaşmış şeytanın avukatı rolünün, politika yapıcı bir grubun üyeleri arasında çok ihtiyaç duyulan türbülansı yaratmak yerine, "konunun tüm yönlerini ele aldıkları ve seçilen politikanın karar alma çemberi içindeki zorluklara dayandığı rahatlatıcı hissini" yaratabileceğini belirtiyor. Başkanın şeytanın avukatı rolünün ritüelleştirilmiş kullanımını teşvik etmesinden sonra, üst düzey yetkililerin, önemli kararların nasıl alınması gerektiği konusunda bilgili kamuoyunun beklentilerini karşılayacak şekilde politikalarını nasıl uygulayacaklarını ve "kısa süre sonra yazılacak 'anlık tarihlere' olumlu bir imaj yansıtmayı" öğrenmekten başka bir şey öğrenemeyebileceklerini söylüyor.

Sorun şu ki, baş yöneticinin göstermelik hareketlerinden nasıl kaçınılacağı, tarihçilerin sağlıklı tartışma hakkındaki güven verici tablosunu yalanlamayacak gerçek bir çabanın nasıl ortaya konulacağıdır. Lider, grubun karşıt argümanları incelemesini gerçekten istiyorsa, şeytanın avukatına, tıpkı iyi bir avukat gibi, çoğunluğun görüşünü savunanların tanıklıklarına meydan okuyarak, argümanlarını olabildiğince zekice ve ikna edici bir şekilde sunması için açık bir görev vermelidir. Bu, liderin politika danışmanlarıyla yaptığı toplantıları bir tür resmi tartışmaya dönüştürmesi veya şeytanın avukatının alternatif bir bakış açısı için baskı yaparken sert, kaba veya küstah olması gerektiği anlamına gelmez. Bu rolde en etkili performans sergileyenler, geleneksel, sakin bir tarzda yeni konuları gündeme getirerek, "Belki de gözden kaçırdığımız bir şey var mı...?" "Şunu da düşünmeliyiz...?" gibi sorular sorarak gerçekten şeytani olabilenler olacaktır. Baş yönetici, söyledikleri ve yaptıklarıyla dinleyicilerin tüm şeytani argümanlara dikkatle kulak vermelerinin ve bunları tek tek ciddi bir

şekilde tartışmalarının beklendiğini açıkça belirtmelidir. Grup, grubun görüşmelerine yeni notlar getiren dışarıdan gelenlerin ortaya attığı noktalarla başa çıkmak için önerilen aynı ek prosedürleri esasen benimseyebilir.

Küba füze krizi sırasında Başkan Kennedy, kardeşi Başsavcıya, şeytanın avukatlığını yapma görevini açıkça verdi ve bu, erken bir fikir birliğini bozma konusunda görünüşte mükemmel sonuçlar verdi. Ancak Robert Kennedy'nin bu role bu kadar şiddetli bir şekilde dalması, Yürütme Komitesi'ndeki meslektaşları arasında önemli ölçüde popülaritesini kaybetmesine neden olmuş olabilir ve eğer Başkanın kardeşi olmasaydı, bu durum hükümet kariyerine zarar verebilirdi. Belki de bu rolü gruptaki en yetenekli oyuncular arasında dönüşümlü olarak yürütmek, bu sorunu çözmeye ve rolün evcilleştirilmesine yol açan ince baskıların birikmesini engellemeye yardımcı olabilir. Çoğunluğun fikir birliğine meydan okumak için birbiri ardına yeni bir aday hazırda bulunurken, şeytan hakkını toplantılarda alabilir, sonrasında değil.

> 8. Politika konusu rakip bir ülke veya kuruluşla ilişkileri içeriyorsa, rakiplerden gelen tüm uyarı sinyallerini incelemek ve rakiplerin niyetlerine ilişkin alternatif senaryolar oluşturmak için hatırı sayılır bir zaman dilimi (belki de tüm bir oturum) ayrılmalıdır.

Üyelerin ortak dokunulmazlık yanılsamalarına ve rehavete kapılan uyarı sinyallerini görmezden gelme eğilimlerine karşı koymak için, liderin kendisini ve meslektaşlarını potansiyel risklere yeterince dikkat etmeye ve gerçekçi acil durum planları yapmaya teşvik etmek için özel çabalar sarf etmesi gerekebilir. Yöneticilerin tetikte olmalarını gerektiren bir görev atamaları olsa bile, referans gruplarının üyeleri arasında belirli bir tehdidin olası olmadığı konusunda önceden var olan bir fikir birliği varsa, istihbarat raporlarını ve potansiyel bir tehlike hakkındaki uyarıları göz ardı etme olasılıkları yüksektir. Thomas Schelling, Pearl Harbor'daki askeri komutanların 1941'de aldıkları uyarı sinyallerinin yaklaşan bir Japon saldırısına işaret edebileceğini düşünmelerini engelleyen "beklentilerin yetersizliğinden" bahseder. "Filmlerin aksine," diye belirtiyor, "gerçek hayat bize doruk noktasına dair ipucu verecek bir müzikal arka plan sağlamaz."

Politika planlama grubundaki katılımcılara rakiplerinin son hamleleri hakkında bilgi verilirken, özellikle de uyarı sinyallerinin yalnızca güvenle göz ardı edilebilecek küçük tehditlere işaret ettiği konusunda oybirliğiyle varılan rahatlık durumunda, melodramatik arka plan müziğine eşdeğer görsel-işitsel yardımcılar, beklentilerinin yetersizliğini giderebilir.

Potansiyel risklerin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi için belirli bir zaman diliminin ayrılması muhtemelen kurumsal bir gereklilik haline getirilmelidir; aksi takdirde kötü haber getiren herkes, felaket kehanetleri asla ciddiye alınmayan Cassandra'nın kaderini paylaşabilir. İstihbarat uzmanlarının brifingleri, Cassandra'nın savunucusu rolünü üstlenen ve aksi takdirde gözden kaçabilecek olan eldeki kanıtların endişe verici yorumlarına olabildiğince canlı bir şekilde dikkat çeken yetenekli bir senaryo yazarı tarafından hazırlanan filmler veya resimli konuşmalarla desteklenebilir.

Hollywood tarzı yapımların yüksek devlet konseylerinde standart hale gelmesini önermiyorum; bu, Pentagon'un silahlı kuvvetlere ayrılan ödenekleri artırmak için kongre komitelerini ikna etmek amacıyla diğer korku propagandası biçimleriyle birlikte rutin olarak korku filmleri sipariş edeceği güne bizi yaklaştırabilir. Aklımda olan, politika yapıcı bir grubun üyelerinin hayal gücünü harekete geçirmek için zaman zaman birden fazla senaryonun sunulmasıdır; bu, sakin bir aşırı özgüven içinde dinlenen atıl bir grupta yapıcı bir uyanıklık hali uyandırabilir. Belki de birden fazla senaryonun sunumu için model, Akira Kurosawa'nın yönettiği büyük Japon filmi Rashomon olmalıdır. Bu film, aynı olayları (cinsel saldırı ve cinayet) farklı bir şekilde açıklayan, ana karakterlere tamamen farklı motivasyonlar atfeden, ancak bilinen gerçekleri eşit derecede iyi açıklayan dört tamamen farklı senaryoyu art arda sunar.

Elbette, düşmanın faaliyetlerine dair en tehditkar yorum ikna edici bir şekilde sunulursa, bir grup hükümet politika yapıcısı nispeten zararsız olaylara aşırı tepki verebilir ve önleyici bir ilk saldırı başlatmaya fazlasıyla hazır hale gelebilir. Rashomon benzeri alternatif senaryolar dizisinde

Düşmanın iyi niyetli olduğuna dair makul bir kanıt her zaman bulunmalıdır; bu, aşırı tepkilerin önlenmesine yardımcı olabilir. Kanıtların dikkatlice değerlendirilmesini sağlamak için, aceleci yargılara karşı ek önlemler

gerekebilir. Örneğin, politika yapıcı gruba bilgi vermek üzere dış uzmanlar getirildikten sonra, lider birkaç üyeye, acil durum planlaması için dikkate alınması gereken tüm uyarı mesajlarını ve risklerle ilgili bilgileri değerlendirme görevini verebilir. Bu görevi yerine getirirken, katılımcılar, istenmeyen her mesajda bir miktar doğruluk ve bir miktar abartı olduğunu varsaymayı, bu mesaj üzerinde harekete geçme veya onu önemsiz olarak reddetme yönünde ilerleyen herhangi bir tartışmaya başlamadan önce faydalı bulabilirler.

Psikodramatik rol yapma egzersizleri, kalıplaşmış düşüncelerin etkisini aşmak ve rakiplerin uyarılarını anlamayı kolaylaştırmak için de kullanılabilir; bu sayede grup, bir veya diğer eylem planına verilecek olası tepkileri daha doğru bir şekilde tahmin edebilir. Örneğin, istihbarat uzmanları, Uzak Doğu'daki yeni bir uluslararası kriz sırasında Çin Komünistlerinin belirsiz tehditleri hakkında gerçekçi bir brifing verdikten sonra, Çin liderlerinin inanç ve değerlerine en aşina olan dış politika planlama grubu üyeleri, Pekin'deki muhataplarının rolünü üstlendikleri bir psikodramatik prosedürü deneyebilirler. Psikodrama, Çin liderlerinin krizle başa çıkma seçeneklerini ve Amerika Birleşik Devletleri'nin sert bir tutum sergilemesi durumunda yapabilecekleri karşı hamleleri tartıştıkları bir toplantı olarak canlandırılabilir. Eğer Truman'ın danışmanları 1950 sonbaharında bu tür bir rol yapma tatbikatı gerçekleştirmiş olsalardı, Komünist Çin'den gelen tekrarlanan uyarıları çok daha ciddiye alabilir ve General MacArthur'un Kuzey Kore ordusunu Mançurya sınırına kadar takip etme yönündeki felaket politikasını onaylamakta tereddüt edebilirlerdi.

Aynı türden rol yapma, bir grup içinde bir dizi uyarının geçersiz olduğuna karar veren ve potansiyel tehlikeyle başa çıkmak için acil durum planları hazırlama gereği görmeyen bir grubun rehavetini aşmada da yararlı olabilir. Diyelim ki, 2 Aralık 1941'de, ABD Donanması komutanlarından oluşan bir grup Hawaii'de bir rol yapma tatbikatı gerçekleştirmiş olsun. O gün Amiral Kimmel, deniz istihbarat şefi tarafından Donanmada hiç kimsenin Japon uçak gemilerinin nerede olduğunu bilmediği konusunda bilgilendirildikten sonra, şaka yollu bir şekilde "Doğrudan Hawaii'ye mi gidiyorlar?" diye sormuştu. Japonya'nın en yüksek askeri komutanlığı rolünü oynama tatbikatı ciddiyetle gerçekleştirilmiş olsaydı, Hawaii'nin savunmasından sorumlu yüksek rütbeli deniz subaylarından en az birkaçının, geçen hafta

aldıkları savaş uyarılarının Pearl Harbor'da tam bir alarm veya Hawaii Adaları çevresinde 360 derecelik bir hava devriyesi masrafını haklı çıkarmadığı yönündeki yaygın görüşe karşı çıkması muhtemel değil miydi?

> 9. En iyi politika alternatifi konusunda ön bir fikir birliğine varıldıktan sonra, politika yapıcı grup, üyelerin görüşlerini olabildiğince açık bir şekilde ifade etmeleri beklenen bir "ikinci şans" toplantısı düzenlemelidir.

Tüm şüphelerini giderebilirler ve kesin bir karar vermeden önce konuyu baştan ele alabilirler.

Grup üyeleri arasında paylaşılan, haksız yere dokunulmazlık beklentilerine, düşman hakkındaki klişelere ve diğer incelenmemiş varsayımlara dayalı erken bir uzlaşmayı önlemek için, ikinci şans oturumu, grup kesin bir oylama yapmadan veya başka bir şekilde taahhütte bulunmadan hemen önce yapılmalıdır. Bu özel toplantıda, her üyenin şeytanın avukatı ve Cassandra'nın avukatı olmaya, kendi favori argümanlarını sorgulamaya ve riskleri abartmaya teşvik edilmesi gerekir. Herkes, henüz yeterince tartışılmamış olabilecek aklına gelen itirazları gruba sunma görevini bilinçli olarak üstlenmelidir. Kalan şüphelerin açıkça ifade edildiği serbest ve açık bir tartışmayı teşvik etmek için, üyelerden seçilen politikanın karşıtları tarafından hazırlanan, karşıt argümanları sunan etkileyici bir belgeyi önceden okumaları istenebilir. Hızlı bir şekilde fikir birliğine varıldığı durumlarda böyle bir görev verirken, lider, General Motors'un eski başkanı Alfred P. Sloan'ın, meslektaşlarıyla yaptığı bir toplantıda söylediği şu sözleri model alabilir:

Beyler, anladığım kadarıyla bu konuda hepimiz aynı fikirdeyiz.

...Öyleyse, farklı görüşler geliştirmek ve belki de kararın ne anlama geldiğini daha iyi anlamak için bu konuyu bir sonraki toplantımıza kadar ertelemeyi öneriyorum.

Üyeleri belirsiz önsezilerini açıklamaya teşvik etmek için, ikinci şans toplantısının yönetim odasından uzakta, rahat bir ortamda, belki de içki eşliğinde (ki bu bazen kendiliğinden olur) yapılması kötü bir fikir olmayabilir. MÖ 45 civarına tarihlenen Herodot'un bir raporuna göre, eski

Persler ayıkken bir karar verdiklerinde, her zaman konuyu şarabın etkisi altında yeniden değerlendirirlerdi. Tacitus, Roma döneminde Almanların da her kararı iki kez, bir kez ayıkken, bir kez de sarhoşken verme geleneğine sahip olduklarını iddia etti. Grubun karar vermeden önce ikinci düşüncelerin özgürce ifade edilmesine izin veren, ılımlı ve kurumsallaşmış bir yöntem, kimsenin itibarını veya karaciğerini tehlikeye atmadan, yanlış bir oy birliği duygusunu ve ilgili yanılsamaları kırmak için oldukça etkili olabilir.

Yeniliklere hazırlanmak

Politika oluşturma süreçlerindeki her yeniliğin, grup düşüncesi kadar kötü veya daha da kötü olabilecek yeni hata kaynakları getirebileceğini kabul edersek, kamu yöneticilerinin ve büyük özel kuruluşlardaki yöneticilerin standart prosedürlerinde herhangi bir değişikliğe direnmek için sağlam nedenlere sahip olmalarını anlayabiliriz. Bununla birlikte, örgütsel labirentte yolunu bilen yenilikçi yöneticiler, bir veya daha fazla yeniliği nasıl uygulayacaklarını çözebilirler.

Bir diğer reçete de zararlı yan etkiler üretmeden başarıyla uygulandı. Eğer nitelikli davranış bilimcilerini iş birliğine davet etselerdi, kenardan akademik tavsiyelerden daha fazlasını elde edebilirlerdi. Bazı davranış bilimcileri (maalesef çok azı) yeni idari prosedürlerin geliştirilmesi ve objektif değerlendirmelerinin yapılması için gereken nadir becerilere sahiptir. Örneğin, idari bilim alanındaki birkaç uzman, mühendislik ve davranış bilimlerinde kullanılan en gelişmiş değerlendirme yöntemlerini büyük kuruluşlardaki yönetici fonksiyonlarıyla ilgili ortaya çıkan sorunlara uygulama yolları geliştirmiştir. Bir kuruluşun belirli birimlerinin operasyonlarını koordine etmek için yenilikleri değerlendirmek üzere saha çalışmalarından veri elde etme konusunda çok şey biliyorlar; böylece önerilen değişikliklerin kuruluşun genel hedeflerine ulaşıp ulaşmayacağını belirleyebiliyorlar. Çeşitli davranış bilimleri disiplinlerinden uzmanlardan oluşan araştırma ekipleri, mevcut kaynakların tahsisi, sıralı görevlerin planlanması, tesislerin değiştirilmesi ve politika yapıcılarına ihtiyaç duydukları bilgiyi en düşük maliyetle ve en az hatayla sağlayacak etkili bilgi arama adımlarının geliştirilmesi gibi yönetim sorunlarıyla ilgilenmiştir. Araştırma ekiplerinin bu sorunlarla başa çıkmak için

kullandığı aynı sistematik yöntemler—örgütün bir birimindeki belirli bir prosedürün değiştirilmesinin, o birimin işleyişinin diğer tüm yönleri ve örgütün tamamı üzerindeki etkilerini değerlendirmek—yönetici kurulunun politika kararlarını alırken kullandığı prosedürlerle ilgili sorunlara da uygulanabilir.

Politika oluşturma süreçleri üzerine yapılan yeni araştırma alanında yaratıcı çalışanlar, saha testine girme masrafına girmeden önce çeşitli grup düşüncesi karşıtı prosedürleri önceden test etmek için bir tür deneme ortamı geliştirebilirler. Örneğin, siyasi oyunlar üzerine yapılan son çalışmalarda, orta düzey yöneticilerden oluşan küçük gruplara (sonunda üst düzey yönetici olma potansiyeline sahip oldukları düşünülen kişilere) simüle edilmiş krizlerde karar alma egzersizleri yaptırılıyor. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü Uluslararası Çalışmalar Merkezi'nde üç gün süren bir egzersizde, iki yönetici ekibi, ABD ile Sovyetler Birliği arasında az gelişmiş bir ülkedeki Komünist isyanı etrafında simüle edilmiş bir çatışmada politika kararları almak için ayrı ayrı bir araya geldi; bu durum, ABD'nin Kore ve Vietnam'a müdahalesine yol açan durumlara benziyordu. Her iki taraf da başlangıçta müdahaleden ve doğrudan çatışmadan kaçınmaya çalıştı, ancak bu ihtiyatlı stratejiler, tıpkı gerçek hayatta olduğu gibi, önemli riskler içeren askeri politikalara kademeli olarak yerini bıraktı. Bu kararlar alınırken, her iki tarafın da diğerinin niyetini yanlış anladığı ve rakip grubun nasıl tepki vereceğine dair klişeleşmiş imgeler ve sorgulanmamış ön yargılar nedeniyle yanlış çıkarımlar yaptığı açıktı. Bu durum, gerçek hayatta karar veren gruplarda yaşananlara da benziyor.

Siyasi oyunların sınırlılıklarından biri, gerçek hayatta ortaya çıkan şiddetli stresi ve yoğun sosyal destek ihtiyacını yaratmamasıdır.

Uluslararası krizler. Bununla birlikte, simüle edilmiş uluslararası krizler bağlamında grup karar alma egzersizleri yapıldığında, grup düşüncesinin bazı belirtileri düzenli olarak ortaya çıkabilir. Bu egzersizler, sorunların neler olduğunu görmek, sorunların en kolay nasıl ortadan kaldırılabileceğini bulmak ve ardından grup düşüncesinin en kötü etkilerini önlemedeki başarılarını değerlendirmek için çeşitli grup düşüncesi karşıtı reçeteleri denemek için kullanılabilir. Siyasi oyun egzersizleri, yöneticilerin eğitimi için de yararlı olabilir. Daha sonra, grup düşüncesinin belirtileri ve grup

dinamiklerinin diğer tezahürleri konusunda farkındalık kazanmalarını sağlamak için bilgilendirme oturumları düzenlenebilir.

Organizasyon içinden pratik yöneticilerden oluşan ve içeriden gelenlerin söylediklerini anlamak için yeterince zaman harcayan davranış bilimcileriyle iş birliği yapan bir ekip, en umut vadeden yenilikçi prosedürlerin uzun vadeli etkinliğini değerlendirmek için saha çalışmaları yürütmenin nispeten zahmetsiz bir yolunu bulabilmelidir. Yöneticiler ve davranış bilimcilerinden oluşan bir ekip tarafından yapılan objektif değerlendirmeler, etkisiz ve zararlı prosedürleri eleyebilir ve iyi olanların devam etmesi için sağlam kanıtlar sağlayabilir. Sistematik kanıt biriktirerek, etkili politika oluşturmayı rastgele bir sanattan birikimli bir bilime dönüştürmeye katkıda bulunabilirler. Sağlam değerlendirme çalışmaları yokluğunda, karar alma prosedürlerindeki iyileştirmeler riskli bir varlığa sahiptir ve genellikle organizasyonun tepesindeki personel değişikliklerinin karmaşasında kaybolur. Körfez Domuzları fiyaskosunun ardından Başkan Kennedy tarafından getirilen umut vadeden yenilikleri düşünün. Grup düşüncesine karşı koymak için yukarıdaki reçetelerden bazılarına benzer şekilde birkaç önemli değişiklik yaptığını ve Küba füze krizi de dahil olmak üzere sonraki durumlarda karar alma kalitesini iyileştirdiğini gördük. Kennedy'nin ölümünden sonra bu yeniliklere ne oldu? Görünüşe göre bunlar sadece Kennedy'nin kişisel liderlik tarzının bir parçası olarak görüldü ve kendi çalışma tarzına sahip olan halefi tarafından derhal terk edildi. Eğer bu prosedürlerin Kennedy'den başka liderlerin başkanlık ettiği çeşitli politika oluşturma organlarında genel olarak etkili olacağını gösteren sağlam bir kanıt olsaydı, yeniliklerin korunması için güçlü baskılar olabilirdi. Bir yeniliğin çeşitli kuruluşlarda ve tüm yönetim seviyelerinde etkili olduğunu gösteren kanıtlar ne kadar iyi olursa, herkes bu önerinin geçerli bir genelleme olduğuna o kadar çok güvenebilir ve değişimi başlatanların yerini yeni üst düzey yöneticiler aldığında bu önerinin korunma şansı o kadar artar.

etik sorun

Bahsettiğim yenilik türü, toplumumuzdaki politika oluşturma süreçlerinde iyileşme görmek isteyen herkes için utanç verici bir etik sorunla karşı karşıya bırakıyor bizi: Destekleyici politikalar...

Grup düşüncesini önleme bilgisine sahip olmanın, politika yapıcı grupların etkinliğini artırmak için pratik bir değer taşıdığını varsayalım. Kimler bundan faydalanacak? Yahudiler için iyi mi yoksa kötü mü olacak? Hristiyanlar için mi? Siyahlar için mi? Beyazlar için mi? Şahinler için mi? Güvercinler için mi? İktidardakiler için mi? İktidar için mücadele eden ezilenler için mi? Başından beri, savaş ve barış kararlarının grup düşüncesi tarafından domine edildiği durumlarda birçok insanın istemeden mağdur edildiğini, kötü tasarlanmış milliyetçi politikalar sonucunda birçok hayatın istemeden feda edildiğini varsaydım. Aklımın bir köşesinde, politika yapıcı grupların verimliliğinin artırılmasının, diğer hedeflerinin yanı sıra insani hedeflerini de gerçekleştirme şanslarını artıracağı beklentisi (ve umudu) vardı.

Ama elbette bir sorun var. Diyelim ki bir politika yapıcı organ, insancıllığı sadece göstermelik olarak dile getirirken, gizlice "bizim grubumuz" için iyi olan her şeyin insanlık için de iyi olacağına inanıyor. [5] Herhangi bir sömürücü, totaliter veya suçlu çete için, grup düşüncesinin önlenmesi, onların daha başarılı olmalarına yardımcı olarak iyilikten çok kötülüğe katkıda bulunmaz mı? Evet, elbette. Ne yazık ki, karar alma verimliliğindeki herhangi bir iyileşme, iyiliğin yanı sıra kötülük için de kullanılabilir. Grup düşüncesinin önlenmesinin, bir politika yapıcı grup tarafından kasıtlı olarak işlenen kötülüklere çare sağlaması beklenemez; tıpkı bir kanser servisinde hastaları etkileyen enfeksiyonlara çare bulmanın onları tamamen sağlığına kavuşturamayacağı gibi.

Peki bu bizi nereye götürüyor? Cevabım şu ki, stafilokok enfeksiyonuna yönelik bir tedavi, kanseri tedavi etmese bile değerli olabilir. Politika yapıcı gruplar tarafından kasıtlı olarak işlenen kötülüklerle, insanların her zaman mücadele ettiği gibi, kötü politikaların meşruiyetini sorgulayan sürekli siyasi çatışmalar ve iyi politikalar için geniş kitlelerin desteğini kazanmak üzere kamuoyu tutumlarını değiştirmeye yönelik ortak çabalar yoluyla mücadele edilmelidir. Bu mücadele genellikle demokratik ve insani değerlere derinden bağlı, kendini adamış küçük gruplar tarafından yürütülür. Bu grupların yeniliğe açık olmaları ve grup düşüncesinin talihsiz sonuçlarından kaçınmak istemeleri umulmaktadır. Benzer şekilde, demokratik ve insani değerleri ciddiye alan büyük kuruluşlardaki politika yapıcı gruplar, öncelikle geleneksel bürokratik veya konvansiyonel

değerleri korumaya çalışanlardan daha az katı olabilirler. Bu nedenle, iyi değerlere sahip bazı grupların kendi politika yapma görüşmelerinde grup düşüncesini önleme tekniklerini ciddiye alacakları ve bu teknikleri iyi kullanacakları olasılığı konusunda biraz iyimser olmak için gerekçeler olabilir.

Az önce söylediklerimin çoğu basit bir gerçeğe dayanıyor: Bir grubun hedeflerine ulaşmasını engelleyen belirli hata kaynaklarını ortadan kaldırarak karar alma kalitesini iyileştirmenin, iyi hedeflere sahip politika yapıcı gruplar için olumlu sosyal sonuçlar doğurması beklenir; aksi takdirde olmaz. Davranış bilimcilerinin, bir kuruluşun politika oluşturma etkinliğini iyileştirmelerine yardımcı olmalarını isteyen yöneticilerle iş birliği yapıp yapmama konusunda karar verirken bunu akıllarında tutacaklarını umuyorum.

Grup düşüncesi hakkında az bilgi sahibi olmak tehlikeli bir şey midir?

Grup düşüncesi hakkında az da olsa bilgi sahibi olsak bile, eğer aklımızda, politika yapımında tek büyük hata kaynağının grup düşüncesi olduğuna ve bu nedenle kararların bir grup meslektaşından ziyade tek bir kişi (özellikle kendisi) tarafından daha iyi verilebileceğine inanmaya yönlendirilebilecek, iktidar konumunda bulunan saf bir kişi varsa, bu soruya cevabım kesinlikle "evet" olurdu. Ayrıca, önemli sayıda politika yapıcının, grup düşüncesini önlemeye yüksek öncelik verilmesi gerektiğine ve bu nedenle gizli maliyetleri dikkate almadan karar alma sürecine her türlü önlemin getirilmesi gerektiğine inanmaya yönlendirilebileceğini düşünseydim de "evet" derdim. Son olarak, birçok yöneticinin, toplantı odasında bir tür grup terapisi uygulamaya çalışan, aşırı hevesli moda düşkünlerinden oluşan bir grup tarafından bir sürü saçmalığa maruz kaldığını keşfetseydim, yine de bıkkınlıkla "evet" derdim; tıpkı önceki nesil moda düşkünlerinin arkadaşlarına salon psikanalizi uygulamaya çalışması gibi.

Ancak, grup düşüncesine yol açan koşullar hakkında çıkarımlar yaptığım parçalı kanıtları inceleme zahmetine giren herkese cevabım "hayır"dır. İki temel sonucum şunlardır: Karar verme sürecindeki diğer hata kaynaklarının yanı sıra, grup düşüncesinin de karar vericilerden oluşan küçük ve uyumlu gruplar içinde ortaya çıkma olasılığı yüksektir ve grup düşüncesinin en

yıkıcı etkileri, grup izolasyonunu, aşırı yönlendirici liderlik uygulamalarını ve erken uzlaşmayı teşvik eden diğer koşulları ortadan kaldırarak önlenebilir. Bu sonuçları ciddiye alanlar, grup düşüncesi hakkında sahip oldukları az miktardaki bilginin, hatalı grup kararlarının nedenlerini anlamalarını artırdığını ve hatta bazen fiyaskoları önlemede pratik bir değer taşıdığını göreceklerdir. (Böyle düşünmeseydim, bu bölümü yazmaya zahmet etmezdim.)

Grup düşüncesi hakkında biraz bilgi sahibi olmak, ister uluslararası bir kuruluşun yürütme kurulu, ister bir devlet kurumu tarafından kurulan geçici bir komite, ister yerel bir işletme, meslek veya siyasi örgütün yönetim kurulu, isterse bir üniversitedeki öğrenci komitesi olsun, politika kararları alan bir gruba katılan herkes için değerli olabilir. Bu bilgi, katılımcıları panzehir reçeteleri sunmayı düşünmeye yönlendirirse özellikle yararlı olabilir; elbette, zaman ve çaba maliyetlerinin farkında olmaları ve herhangi birini standart bir işletim prosedürü olarak benimsemeden önce dikkat etmeleri gereken diğer dezavantajların da farkında olmaları şartıyla. [6] .

Bazen, kesin bir karar verilmeden önce, doğru anda, grup üyelerinden birinin şu soruyu sorması bile faydalı olabilir: "Kendimizi grup düşüncesinin kurbanı olmaya mı bırakıyoruz?" Bu sorunun gündeme alınmasını veya üyelerin bir grup terapi seansı yürütmeye çalışmasını önermiyorum. Aksine, grup içindeki birlik arzusunun açıkça tartışılabileceği gerçeğini vurgulamayı kastediyorum.

ve grup içindeki anlaşmanın her zaman arzu edilen bir şey olmadığı. Bu açık kabul, bazı üyelerin aşırı özgüven veya erken bir fikir birliği belirtileri olduğunda eleştirel sorular sormaya meyilli bir psikolojik yaklaşım benimsemelerini sağlayabilir. Bu sorulardan biri de fikir birliğinin kendisiyle ilgilidir. Örneğin, grup düşüncesinin belirtilerinin farkında olan bir lider veya üye, grubun nihai bir karar vermeden önce tüm bakış açılarını masaya yatırmak için henüz bir şey söylememiş olanlardan da görüş isteyebilir. Bu sağduyulu uygulamaya ek olarak, grup düşüncesi hipotezini bilen katılımcılar tarafından, gruba sürekli olarak hatırlatmadan, grup düşüncesinin belirtilerine karşı koymak için bazı ustaca yöntemler geliştirilebilir veya kendiliğinden doğaçlama yapılabilir.

Bu hususları göz önünde bulundurarak, küçük grupların üyelerinin etkileşiminden kaynaklanan ortak yanılgıların, rasyonelleştirmelerin ve diğer belirtilerin farkında olmanın, Beyaz Saray'da toplananlar da dahil olmak üzere, politika yapıcı gruplardaki grup düşüncesinin etkisini azaltabileceğini öne sürüyorum. Burada George Santayana'nın meşhur sözünü uygulayabileceğimiz bir başka yer daha var: "Geçmişi hatırlamayanlar onu tekrar etmeye mahkumdur." Belki de hükümet liderleri arasındaki grup dinamiklerinin daha iyi anlaşılması, bu kitapta anlatılan yakın geçmişin fiyaskolarını tekrar etmekten kaçınmalarına yardımcı olacaktır.

Notlar

1 Giriş

1 Morton Deutsch ve Robert Kraus, Sosyal Psikoloji Teorileri adlı eserlerinde, Kurt Lewin'in "sosyal psikoloji üzerindeki etkisinin, Back, Barker, Bavelas, Cartwright, Deutsch, Festinger, French, Heider, Horwitz, Kelley, Lippitt, Pepitone, Redl, Schachter, Thibaut, White, Willerman, Wright, Zander dahil olmak üzere öğrencilerinin ve meslektaşlarının çalışmalarında hissedilmeye devam ettiğini" belirtiyorlar (s. 61). Ayrıca, "Lewin'in öğrencilerinden Festinger, özellikle sosyal karşılaştırma süreci teorisi ve bilişsel uyumsuzluk teorisiyle sosyal psikoloji üzerinde en geniş etkiye sahip olan kişidir" diye ekliyorlar (s. 62). Festinger'in grup dinamiklerine en büyük katkısı olan sosyal karşılaştırma teorisi, iki temel varsayıma dayanmaktadır: Birincisi, insanların görüşlerinin ve yargılarının doğru olup olmadığını öğrenmeye çalıştıklarıdır. İkincisi, nesnel araçlar mevcut olmadığında, insanlar kendi görüş ve yargılarını kendilerine benzer diğer kişilerin (örneğin yüz yüze grupların üyelerinin) görüş ve yargılarıyla karşılaştırarak değerlendirirler. Bu tür bir karşılaştırma, tekdüzeliğe doğru bir baskı yaratır.

2 Askeri muharebe birliklerine ilişkin gözlemlerim, uyumlu gruplardaki sosyal baskıların moral üzerinde olumlu, etik davranış standartlarına uyum üzerinde ise olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Janis, 1945a, 1945b ve 1968). II. Dünya Savaşı'nın

sona ermesini takip eden kaotik dönemde, Amerikan işgal güçleri arasında birçok küçük uyumlu birlik, askeri örgütün ve genel olarak toplumun normlarına aykırı normlar geliştirmiştir; bu gelişme, toplu suçlu davranışları kolaylaştırmıştır (Janis, 1968). Diğer gözlemsel çalışmalar (Janis, 1966), sigarayı bırakmak ve diyet yapmak isteyenlerin terapi gruplarının ve kendi kendine yardım gruplarının, üyeliğe duyulan gurur ve dış gruplara karşı saldırganlık gibi tek tip duygusal tepkilere yol açan gelişimsel aşamalardan geçtiğini göstermektedir. Son dönemde yapılan saha deneyleri (Janis, 1982; Janis ve Hoffman, 1970; Miller ve Janis, 1973), belirli koşullar altında, grup üyeleri arasındaki artan sosyal temasın yalnızca grubun çekiciliğini değil, aynı zamanda özgelişimi teşvik eden normlara (örneğin, sigarayı bırakmak) bağlılığı da artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte, diğer koşullar altında, gelişen gayri resmi normlar, grubun oluşturulma amaçlarını baltalayabilir.

2. Domuzlar Körfezi Çıkarması

1. Dulles ve Bissell, Guatemala'daki Kübalı sürgünler tugayıyla ilgilenen ajanları tarafından açıkça yanlış bilgilendirilmiş ve gerçekte ne yaptıklarını öğrenmek için onları kontrol etmeyi ihmal etmişlerdir. CIA'nın yöneticileri de kapsamlı ve bağımsız bir eleştiri elde etmeyi ihmal etmişlerdir.

CIA'nın destekçileri, işgal planının, ajanslarına bağlı askeri ve siyasi uzmanlardan gelen tavsiyeler doğrultusunda hazırlandığını iddia ettiler. Ancak CIA destekçileri, Başkan Kennedy'nin getirdiği kısıtlamalar, özellikle de ABD silahlı kuvvetlerinin aktif askeri katılımının olmaması şartı, planı büyük ölçüde zayıflatmasaydı, orijinal planın başarılı olabileceğini öne sürdüler. Onaylanan plan, sürgünlerin operasyonu kendi başlarına yürütmelerini öngörüyordu. Plan, ABD askeri güçlerinin doğrudan müdahalesini öngörseydi, şüphesiz Başkanın danışma grubu tarafından reddedilirdi çünkü bu, ABD'nin komşu bir ülkeye karşı sebepsiz bir saldırganlık eylemine açıkça girişmesini gerektirirdi. Sorensen, "ABD Donanması ve Hava Kuvvetleri açıkça dahil olsaydı, hiçbir yenilgiye izin verilmezdi, nihayetinde tam ölçekli bir ABD saldırısı gerekirdi ve -

Sovyetlerle genel bir savaştan kaçınılabilseydi- en başta Küba tugayıyla başlamanın bir anlamı olmazdı" diye belirtiyor (s. 333).

Başkan tarafından onaylanan planın sınırları içinde, askeri fiyaskonun olası bir nedeni olarak belirli bir taktiksel karar öne sürülmüştür: Başkanın ikinci hava saldırısını iptal etmesi. Küba'ya karşı yapılan ilk hava saldırısının ABD hükümetine yönelik siyasi saldırılara yol açabileceğinden endişelenen Başkan Kennedy, danışmanlarıyla görüştükten sonra, çıkarma birliklerinin sahile varmasından hemen önce yapılması planlanan ikinci hava saldırısını iptal etti. Bu saldırı, Castro'nun son derece etkili jet uçaklarını imha ederek, kuşatma altındaki işgalcilere mühimmat ve malzeme ulaşmasını engelleyebilirdi. Ancak bu noktada Sorensen, *"Castro'nun hava kuvvetlerinin ilk [hava saldırısından] sağ kurtulduktan sonra saklanmak üzere dağılmış olmasının ikinci saldırıda etkisiz hale getirileceğine inanmak için hiçbir neden yok" (s. 337) diye savunuyor. Schlesinger ise "ikinci saldırının tamamen başarılı olup Castro'nun hava kuvvetlerini yok ettiği en düşük olasılıklı varsayımda bile, 200.000 kişiye karşı 1.200 adam kalmış olurdu" (s. 294) diye ekliyor. Ona göre, en iyi ihtimalle ikinci hava saldırısı, çıkarma bölgesinin birkaç gün daha savunulmasını ve belki de hayatta kalanların tahliyesini mümkün kılabilirdi. Schlesinger, ABD Donanması veya Hava Kuvvetlerinin yardımı olmadan, çıkarma bölgesinin ancak başarılı bir iç ayaklanmanın Castro'nun ordusunun işgalcileri kuşatmasını engellemesi durumunda sürdürülebileceği sonucuna varıyor. Bunun dışında, pratikte hiçbir umut yoktu.

> 2 Başkan Kennedy'nin, kararın verilmesinden yaklaşık iki ay önce CIA'nın işgal planını incelemelerini istemesi üzerine, Genelkurmay Başkanları başlangıçta küçük bir sürgün grubunun Castro'nun silahlı kuvvetlerindeki iki yüz bin veya daha fazla adamı alt etme olasılığı konusunda şüpheciydiler. O zamanki görüşleri, Amerika Birleşik Devletleri müdahale etmezse, Küba'nın cephe gerisinde bir ayaklanmasının başarı için şart olduğu yönündeydi. Ancak sonraki haftalarda, Genelkurmay Başkanları sözcüsü General Lemnitzer, eleştirel yorumlarını, iki hava saldırısının Castro'nun hava gücünü yok etmek için yeterli olup olmayacağından şüphe duymak gibi belirli ayrıntılarla sınırladı. Fakat Genelkurmay Başkanları plana hiçbir zaman gerçek bir muhalefet göstermedi ve aslında, yürürlüğe

girmesinden sadece bir hafta önce, plana yazılı onaylarını verdiler. Schlesinger, on haftalık bir süre boyunca gerçekleşen kritik karar dönemindeki tüm toplantılarda "Genelkurmay Başkanlarının memnuniyetle ilerlediğini" bildiriyor (s. 250). O da Sorensen gibi, gizlice, girişimin bir kez başladıktan sonra Başkanın fikrini değiştireceğini ve gerekirse yenilgi riskini göze almak yerine ABD silahlı kuvvetlerinin işi tamamlamasına izin vereceğini varsaydıklarını tahmin ediyor.

Fiyaskonun ardından, Genelkurmay Başkanları, askeri açıdan Körfez Domuzları çıkarmasına ilişkin ciddi şüpheleri olduğunu, ancak CIA'nın Castro'nun askeri ve siyasi zayıflıklarını doğru bir şekilde değerlendirebileceğine güvendiklerini açıkladılar. Belki de çıkarma girişiminden önce Genelkurmay Başkanları, hükümetin başka bir kurumuyla rekabete girmektense CIA'nın askeri planını eleştirmekten kaçınmanın daha iyi olacağını düşünmüşlerdi. Schlesinger (s. 255), Eisenhower yönetiminden kalanlar olarak Genelkurmay Başkanlarının, dünyanın yeni Amerikan Başkanına olan artan güvenini riske atmaya hazır olduklarını belirtiyor. Genelkurmay Başkanlarının, görev başarılı olursa zaferi paylaşacaklarını, ancak başarısız olursa suçun Başkan ve CIA'ya yükleneceğini varsaydıklarını ima ediyor.

Eğer sorumluluktan kurtulacaklarını sandılarsa, Genelkurmay Başkanları oldukça yanılmıştı. Başkan Kennedy tüm sorumluluğu kabul etse ve CIA kusurlu istihbaratı nedeniyle haklı olarak kınansa da, Genelkurmay Başkanları, özellikle hükümet içinde, suçun tüm payını aldı. Bu fiyaskonun ardından gelen günlerde, Beyaz Saray

Personel, Genelkurmay Başkanlarının basına kendilerini korumaya yönelik açıklamalar yaptığını acı bir şekilde fark etti. Başkan Kennedy, bunu yapabileceğini hissettiği anda, Genelkurmay Başkanı General Lemnitzer'i görevden alarak yerine kendi seçtiği bir askeri yetkili olan General Maxwell Taylor'ı atadı. Başkan Kennedy, üç Genelkurmay Başkanının da askeri planı iyice incelemeden onaylamalarından duyduğu tiksintiyi yakın çevresine söylemekten çekinmedi. Schlesinger ve Sorensen'in fiyasko hakkındaki anlatımlarında da Genelkurmay Başkanları suçtan kurtulamadı. Sorensen, başarısızlıklarının ek bir nedenini daha ortaya koyuyor. Sorensen'in vardığı

sonuçlardan biri, Genelkurmay Başkanlarının, CIA gibi, "tedbir ve başarı gerekliliğinden ziyade Castro'ya karşı hızlı hareket etme gerekliliğinden hareket ettikleridir" (s. 342).

> 3. Sonuç olarak, Schlesinger'in vurguladığı dört faktörden daha fazlasının, Domuz Körfezi kararındaki kusurlara yol açtığı sonucuna vardım; çünkü grup düşüncesi de yanlış değerlendirmelere katkıda bulundu. Bu sonuca (bu kitabın 1972'de yayınlanan ilk baskısında sunulan) yanıt olarak, Peter Wyden aydınlatıcı kitabı Domuz Körfezi'nde (1979, s. 314) aynı sonucu tersine çevirerek ifade etmiştir. "Domuz Körfezi felaketinin oluşmasında... grup düşüncesinden daha fazlası olmalıydı" diyor ve yanlış değerlendirmelere katkıda bulunan diğer dört faktörü yeniden vurguluyor. Ancak kitabının bazı bölümlerinde, diğer faktörlerin yeterli bir açıklama sağladığını ve grup düşüncesi hipotezine hiç gerek olmadığını ima ediyor.

Wyden'ın derinlemesine tartışmasının (ve yaptığı görgü tanığı görüşmelerinin) çoğu, CIA'nın işgalin beceriksiz askeri planlaması ve başarısız uygulamasıyla ilgilidir. Başkan ve danışmanlarının planı onaylama kararına gelince—Wyden bunu "Kennedy grubunun görünürdeki akılsızlığına" (s. 314) bağlıyor—özellikle Kennedy yönetiminin "yeniliğine" ve her danışmanın, diğer güçlü kişilerin ayaklarına basarsa veya Başkan tarafından sorun çıkarıcı olarak görülürse kişisel statüsüne ve gelecekteki beklentilerine zarar vermekten korktuğu, alışılmadık bir hiyerarşideki tipik çekincelere büyük önem veriyor. 32-34. sayfalarda belirttiğim gibi, bu faktörler şüphesiz grubun hatalarına katkıda bulundu, ancak Kennedy'nin iç çevresinin üyeleri olan kilit danışmanların bilgi arama ve şüpheli varsayımları eleştirel bir şekilde sorgulama eksikliğini yeterince açıklamıyorlar. Başkanın yanlış ve pişmanlık duyulacak bir karardan korunması için, komşu bir ülkeye karşı sebepsiz bir askeri saldırıyı öngören ve özellikle herkesin hemen riskli olduğunu fark edebileceği herhangi bir plana karşı şüpheci ve temkinli olmaları beklendiğini biliyorlardı. Aynı hususlar, Wyden'ın Kennedy'nin danışmanları arasında "varsayılan fikir birliğinin" önemli bir nedeni olabileceğini öne sürdüğü bir diğer faktör için de geçerlidir: CIA planının mimarı olan ve Kennedy ile "cesur eylem arzusunu" paylaşan (s. 326) ve "sadece Kennedy'nin temyiz

mahkemesinden veto yetkisine tabi olarak sanık, savcı, jüri ve hakim olmasına izin verilen" (s. 320) Richard Bissell'in ikna ediciliği.

Wyden'ın açıklamasını desteklemek için sunduğu tek yeni kanıt, "Savunma Bakan Yardımcısı olarak Pentagon'da ve Kabine Odası'nda Kennedy grubunun toplantılarının birçoğuna katılan" Roswell L. Gilpatric ile yaptığı röportajdan geliyor (s. 314). Gilpatric, Wyden'a Bissell'in "çok etkili bir savunucu" olduğunu ve toplantılarda "bir nevi inanç kazandığını" söyledi (s. 315). Röportajda belirtildiği gibi, Gilpatric, grup toplantılarındaki diğerlerinin de "inanç kazandığını" ima ediyor gibi görünüyor. Her halükarda, Gilpatric açıkça "soruların az olduğunu" ve kendisinin de Castro'nun zayıflığı hakkındaki varsayımları merak ettiğini ancak sessiz kaldığını söyledi. O zamanlar konuşmadığı için kendisini "kızdırmamasının" bir nedeni olarak, kendisinin ve diğerlerinin rollerinde o kadar yeni olduklarını ve ne kadar ileri gidebileceklerini "bilmediklerini" belirtti (s. 315). Bu alıntının ima ettiği gibi, Kennedy ekibindeki ast pozisyonlardaki bazı kişilerin, Gilpatric gibi, CIA liderlerinin varsayımlarına meydan okumaları veya Genelkurmay Başkanlığı'nın kararlarına ilişkin eleştirel soruları açıkça dile getirmeleri durumunda kariyerleri için kişisel risklerin farkında olmaları muhtemeldir.

Ancak Gilpatric'in Wyden ile yaptığı röportajdaki açıklamaları, onun da ekibin bir parçası olarak Kennedy ekibinin ruhuna ortak olmuş olabileceği ihtimalini ortadan kaldırmaz. Aslında, Gilpatric'in işgal planını eleştirmeden kabul edişine dair canlı anlatımı (kendini "inandırdığını" ve toplantılar sırasında şüpheleri konusunda sessiz kaldığı için kendini "kızdırmadığını" belirtmesi), planın işe yarayacağına dair yersiz bir inancı başkalarıyla paylaştığını düşündürmektedir. Eğer öyleyse, şüphelerini kendi kendine sansürlemesi bunun sonucu olabilir.

Karmaşık güdülerden kaynaklanıyordu bu durum: hem grup düşüncesinin temel özelliklerinden biri olan grup uyumunu bozmak istememek, hem de orada bulunan güçlü kişilerin herhangi birinin ayağına basarak kişisel olarak başını belaya sokmak istememek.

Gilpatric'in tanıklığı, Wyden'ın, Schlesinger'in sıraladığı diğer faktörlerin, Başkanın danışmanları arasında varsayılan fikir birliğini tamamen açıkladığı hipotezini desteklemek için öne sürdüğü tek somut kanıttır. Bu,

Kennedy ekibinin çevresel üyelerinin ve Genelkurmay Başkanları gibi dışarıdan gelenlerin susturulması için yeterli bir açıklama olabilir. Ancak bu, doğrudan Başkanın en güvendiği kilit danışmanları olan Robert Kennedy, Dean Rusk, Robert McNamara ve McGeorge Bundy gibi iç çevresindeki kişiler arasında fikir birliğinin baskın kaynağının grup düşüncesi olduğu hipotezimi etkilemez ve kesinlikle dışlamaz. Başkana en yakın olan bu güçlü kişilerin, danışmanlık rollerini yerine getirip ciddi şekilde kusurlu olabileceğini düşündükleri bir planı ifşa etmeleri durumunda, sorun çıkarıcı olarak görülmekten ve kariyerlerine zarar vermekten yüksek derecede kişisel endişe duymaları olası değildir.

Tüm kanıtlar, kilit danışmanların hatalı varsayımlar hakkında ciddi şüpheler dile getirmemelerinin nedeninin, CIA planının temelde sağlam olduğuna inanmaları olduğunu gösteriyor. İşgalin Castro'yu devirmekte başarılı olmasa bile, Kübalı mültecilerin sızmasının en azından ABD için ciddi bir utanç yaratmadan Castro karşıtı güçleri güçlendireceğine inanıyorlardı. Resmi soruşturma kurulunun (General Maxwell D. Taylor başkanlığında) raporunda belirtildiği gibi, onlar da Başkan gibi yenilginin son derece düşük bir olasılık olduğuna inanıyorlardı. Dört kilit danışmandan herhangi biri farklı düşünseydi, Castro'nun gücü, Küba ayaklanmasının olasılığı, işgal planının askeri sağlamlığı, Domuz Körfezi'nden Escambray Dağları'na geri çekilmenin kolaylığı veya zorluğu vb. konularda hükümetin istihbarat teşkilatından bağımsız tahminler almak için yeterli güce sahipti. Dahası, kilit danışmanların her biri, CIA şefleri ve Genelkurmay Başkanlarının huzurunda yapılan resmi toplantılarda bunu yapmayı uygunsuz bulsa bile, açık endişelerini dile getirmek için doğrudan Başkan'a ulaşma imkanına sahipti.

Örneğin, Robert Kennedy, nihai karar verilmeden önceki hafta Başkanla yaptığı özel görüşmelerde ciddi şüpheler dile getirebilirdi. Ancak 1 Haziran 1961 tarihli memorandumuna göre (Schlesinger, 1978, s. 477'de alıntılandığı üzere), "Dick Bissell, Allen Dulles, Genelkurmay Başkanları, Mac Bundy ve diğerleri tarafından verilen bilgilerden" o kadar etkilenmişti ki, Başkana "bunu kabul etmekten başka bir alternatif olmadığını" söyledi. Görünüşe göre Robert Kennedy, Başkanın danışmanlarının neredeyse tamamı arasında bir fikir birliği olduğu, sadece birinin hariç olduğu izlenimine kapılmıştı. 1 Mart 1964'te John Bartlow Martin ile yaptığı bir

röportajda (Schlesinger, 1978, s. 478'de alıntılandığı gibi), Robert Kennedy, "buna şiddetle karşı çıkan tek kişinin Arthur Schlesinger olduğunu" ve ona "sessiz kalmasını" söylediğini, çünkü "Başkanın kararını verdiğini" ve "onu desteklemek için her türlü çabayı göstermemiz gerektiğini" belirtti (bu, Schlesinger'in bu konuşmayla ilgili anlatımını doğruluyor, bu anlatımı s. 40'ta alıntılıyorum).

Dışişleri Bakanı olarak Dean Rusk'ın şüphelerini gidermek ve Başkan'a açık görüşünü iletmek için bolca fırsatı vardı. Ancak Başkan'a sunmak üzere ilgili bilgileri toplamak yerine, Chester Bowles'un eleştirel muhtırasını kasten sakladı ve Roger Hilsman'ın Dışişleri Bakanlığı'ndaki Küba uzmanlarının eleştirel değerlendirmeler hazırlamasına izin verme yönündeki acil talebini reddetti. Wyden ile yaptığı bir röportajda (s. 148), Rusk, oylamanın yapıldığı kritik toplantıda şüphelerinden bahsetmemesinin nedeninin "Başkan ile yakınlaşmak" istemesi olduğunu söyledi. Rusk'ın şüphelerini saklamasına ilişkin açıklaması, grup düşüncesi hipoteziyle uyumlu olup, Gilpatric'in bahsettiği faktörler (yeni bir görevde olması ve ne kadar ileri gidebileceğini bilmemesi, statüsüne zarar gelmesinden korkması) açısından ortaya atılan alternatif bir açıklamadan daha makul görünmektedir.

Rusk'ın bu dönemde CIA'ya karşı çıkarken ve Başkan'a düşüncelerini açıkça dile getirirken misillemeden korkmadığına dair en az bir etkileyici kanıt bulunmaktadır. Robert Kennedy'nin 1 Haziran 1961 tarihli memorandumunda (Schlesinger, 1978, s. 479'da alıntılanmıştır), Küba işgalinin başlamasından bir gün sonra ve CIA'nın hava desteği talebinde bulunduğu sırada, Rusk'ın Başkan'ın savunduğu pozisyona kesin bir dille karşı çıktığı ve bunun da Başkan'ın CIA'nın talebini reddetmesine şüphesiz katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Robert Kennedy'ye göre Başkan, "bu desteği vermekten yanaydı." Ancak "Dean Rusk buna şiddetle karşıydı. Amerikan kuvvetlerinin kullanılmayacağına dair bir taahhütte bulunduğumuzu ve Başkan'ın yalancı gibi görünmemesi gerektiğini söyledi."

McNamara'nın, Savunma Bakanı olarak yeni görevi ve olası misillemelerden duyduğu kişisel endişe nedeniyle eleştirel sorular sormaktan çekindiği de aynı derecede olasılık dışı görünüyor. Bu, bu

adamın, başkanlara, generallere, kabine üyelerine ve kongre üyelerine, kusurlu bulduğu planlar veya politikalar hakkında ne düşündüğünü açıkça söyleme konusundaki bilinen siciline kesinlikle uymazdı. Ve bu durumda, eleştirel yorumlarının iyi karşılanmasını beklemek için her türlü nedeni vardı. Schlesinger'e (1978, s. 486) göre, Kennedy yönetiminin ilk aylarında Başkan, "orduyu kontrol altında tutmak için Robert McNamara'ya güveniyordu" ve "Savunma Bakanı'na hayranlık ve sevgi duyuyordu."

McGeorge Bundy, kişisel misilleme korkusuyla şüphelerini bastırmak için aynı derecede beklenmedik bir adaydır. Neustadt'a göre (s. 52), Ulusal Güvenlik İşlerinden Sorumlu Başkan Özel Asistanı olarak asıl görevi, "seçenekleri gözden geçirmek" ve politika kararlarıyla karşı karşıya kalındığında Başkanı birden fazla bakış açısı hakkında bilgilendirmekti. Neustadt'a göre Kennedy, Franklin D. Roosevelt'in Harry Hopkins ile olan ilişkisine benzer bir ilişkiyi yeniden kurdu. "Kennedy, McGeorge Bundy'yi Hopkins'in sınırlı bir barış zamanı eşdeğeri haline getirdi ve diplomasi ve savunmadaki başkanlık eylemlerine yardımcı oldu" (s. 52). Neustadt, Bundy'nin "güçlü ve esaslı bir rolü" olduğunu da ekliyor (s. 290). Wyden, "Başkan üzerinde çok etkiliydi" (s. 101) diyerek aynı fikirde.

Wyden, Bundy ile yaptığı bir röportajdan yola çıkarak, Bundy'nin Castro'nun tehlikeli olduğunu ve ona karşı bir planın olmasının iyi olacağını düşündüğünü bildiriyor. Bundy, McNamara ve diğerleri gibi, gerilla operasyonlarına başvurma planının başarıyı neredeyse garanti ettiğine inandığı için CIA girişimine dair çok az şüphe duyuyordu. Bundy, Wyden'a "güçlerin önemli bir kısmının gerilla operasyonlarında uzun bir süre hayatta kalabileceğine neredeyse kesin olarak inandığını" söylemişti (Wyden, s. 103, italik eklenmiştir). Bu nedenle, Bundy'nin, Başkanın iç çevresindeki diğer üç önemli danışmanla birlikte, kritik sorular sormayı ve bağımsız değerlendirmeler almayı başaramamasının en muhtemel nedeni, hepsinin temelde CIA planının bir şekilde başarılı olacağı konusunda fikir birliğine varmış olmaları ve Rusk'ın dediği gibi "safları sıklaştırmaları"dır.

> 4 Wyden (1979), Başkan Kennedy'nin CIA'nın işgal planını onaylama kararını danışmanlarının etkisinden bağımsız olarak vermiş olabileceği ihtimalini öne sürüyor. Kararın "bir grup içinde alınmadığını" ve Nisan 1961 ortalarında Kennedy'nin "uzun ve yalnız bir içsel sorgulamanın

ardından" Bissell'e telefonla nihai "onay" emrini verdiğini söylüyor (s. 316). Ancak bana göre, mevcut kanıtlar tutarlı bir şekilde Kennedy'nin kararı grup ortamlarında, danışmanlarıyla yaptığı resmi ve gayri resmi toplantılar da dahil olmak üzere, verdiğini gösteriyor. Robert Kennedy ve Schlesinger, kendi doğrudan kişisel gözlemlerinden yola çıkarak, Başkanın kilit danışmanlarının fikir birliğinden çok güçlü bir şekilde etkilendiğini bildirmişlerdir. McGeorge Bundy'nin 11 Mart 1961'deki grup toplantısından hemen sonra hazırladığı muhtıra, Kennedy'nin danışmanlarının işgal planını kabul etmelerine son derece olumlu yaklaştığını ima ediyor; ancak CIA'den planı, ABD'nin görünürdeki müdahalesini azaltacak şekilde değiştirmesini istemişti: "Başkan, uygun sayıda vatansever Kübalının anavatanlarına dönmesi için ABD desteğini onaylamayı bekliyor" (Wyden, s. 101'den alıntı). 4 Nisan 1961'deki resmi toplantıda, Senatör Fulbright'ın itirazlarını dile getirmesine izin verdikten sonra, Başkan, danışmanlarından CIA'nin işgal planına evet veya hayır oyu vermelerini isteyerek ortaya atılan soruların herhangi bir tartışmasını kesti. Dışişleri Bakanı Dean Rusk, Fulbright'ın muhalefeti karşısında Başkanın "safları sıklaştırmak" istediğini düşünen tek kişi değildi; Paul Nitze ve William Bundy de Wyden'e aynı izlenime sahip olduklarını söylediler (bkz. Wyden, s. 148-149). Bissell toplantıdan “kesinlik duygusuyla” ayrıldı ve özellikle Başkanın danışmanlarından oy kullanmalarını istemesi ve böylece onların da projeye devam etmek istediklerini kayıtlara geçirmeleri nedeniyle, planının başkanlık onayını alma şansının artık çok yüksek olduğuna inanıyordu (Wyden, 1979, s. 150). Sonraki hafta boyunca, Robert Kennedy ve yakın çevresindeki diğer üyelerle yaptığı gayri resmi görüşmelerde,Başkan, aldığı tavsiyelere olumlu yanıt vermeye devam etti.

Sorensen'in anlatımından yola çıkan Wyden, Başkan Kennedy'nin CIA planına ilişkin değerlendirmesini özlü bir şekilde şöyle özetliyor: Küba operasyonu hakkında "ciddi şüpheleri" olmasına rağmen, bir dizi nedenden dolayı bu planın "iptal edilmemesi" gerektiğini düşünüyordu.

Başkan için plan, ABD tarafından gerçek bir saldırganlık içermiyor, ABD'nin müdahalesine dair belirgin bir risk yok ve başarısızlık riski de çok düşük görünüyordu...

"Başlat" emrini verdiğinde, "Gerçekten de iyi bir şansları olduğunu düşündüm," dedi Sorensen'e. Ayrıca, kaybetme ihtimali olmayan bir çözüm gibi görünüyordu. Eğer bir grup

Castro'nun kendi yurttaşlarından biri, ABD'nin açık yardımı olmadan yeni bir hükümet kurup, halkı bir araya getirerek Castro'yu devirebilseydi, tüm Latin Amerika daha güvenli olurdu. Sürgünler gerilla olarak dağlara zorla gönderilse bile, operasyon yine de net bir kazanç olurdu (Wyden, s. 308, italik eklenmiştir).

Wyden'ın özetlediği gibi, Kennedy'nin değerlendirmesinin, planı kabul etmesini tavsiye eden ekibinin kilit üyelerinin değerlendirmesiyle aynı olduğuna dikkat edin (Not 3'ün son yarısına bakın). Onlarla birlikte, başarısızlık ve Amerika Birleşik Devletleri hükümeti için utanç verici olma risklerinin o kadar az olduğu ve gizli operasyonu onaylamaya engel teşkil etmeyeceği yönündeki aşırı iyimser beklentiyi paylaşıyordu. Wyden ayrıca, yönetiminin bu erken döneminde Kennedy'nin, "Camelot'un çiçek açması"nı karakterize eden coşkulu iyimserlik duygusunu ekibinin üyeleriyle paylaştığını da kabul ediyor (s. 316). Wyden, Schlesinger'in analizini ("Çevresindeki herkes onun Midas dokunuşuna sahip olduğunu ve kaybedemeyeceğini düşünüyordu") alıntılayarak ekliyor: "Kendi şansına olan güveni sınırsızdı" (s. 316).

Peki ya Kennedy'nin "ciddi şüpheleri" ne olacak? Bu şüpheler, ekibinin başarı şansına dair iyimserliğine katıldığı sonucunu çelişiyor gibi görünüyor. Kennedy'nin danışmanlarıyla yaptığı toplantılarda dile getirdiği şüphe ve kuşkucu yorumların dikkatli bir şekilde incelenmesi, bu görünüşte eleştirel yorumların, iyileştirmek istediği genel CIA planının belirli ayrıntılarıyla sınırlı olduğunu ortaya koyuyor. Temel planın kendisi hakkında şüpheci sorular sormadı veya ana varsayımlarından herhangi birinin bağımsız değerlendirmesini istemedi. Eğer bunu yapmış olsaydı, kendisi ve danışmanları, Genelkurmay Başkanlığı'ndan askeri beklentiler hakkında açık değerlendirmelerden ve CIA'deki (hiç danışılmayan) ve Dışişleri Bakanlığı'ndaki (onlar da dışlanan) Küba uzmanlarından temel varsayımlar hakkında açık değerlendirmelerden faydalanabilirdi.

Kennedy'nin belirli değişiklikler istemesindeki asıl endişesi, Amerika Birleşik Devletleri'nin müdahalesinin görünürlüğü ve özellikle Amerika

Birleşik Devletleri'nin saldırgan olarak damgalanması durumunda olumsuz kamuoyu tepkisinden kaynaklanabilecek olumsuz siyasi zarardı. Şüpheci ve eleştirel yorumlarının neredeyse tamamı bu kategoriye giriyordu. Kennedy'nin eleştirel duruşunun beş ana örneği şunlardır: (1) Mart 1961'in başlarında, planlamacılara seçtikleri iniş yerinin (Trinidad) operasyonu "çok gösterişli" hale getireceğini söyledi (Wyden, s. 100); (2) birkaç gün sonra CIA planlamacıları iniş yerini Domuz Körfezi'ne değiştirdiğinde, gemileri gündüz yerine gece boşaltarak "gürültü seviyesini azaltmalarını" istedi (Wyden, s. 102); (3) 29 Mart'taki başka bir toplantıda Kennedy hâlâ "gürültü seviyesinden" rahatsızdı ve büyük ölçekli hava saldırılarının gerçekten gerekli olup olmadığını sordu (Wyden, s. 139); (4) 4 Nisan'daki toplantıda danışmanlarından oylama yapmalarını istedi ve onay aldı; askeri planlamacılara yönelik şüpheci sorgulaması, "operasyonun II. Dünya Savaşı işgaline çok benzeyeceği" endişesini dile getirmekle sınırlı kaldı ve bu da saldırıların nispeten küçük, dört ayrı plaja yayılmış ve gece gerçekleştirileceği yönünde bir cevaba yol açtı; bu da "Başkanın kendini daha rahat hissetmesini sağladı" (Wyden, s. 150); ve (5) 12 Nisan'daki bir toplantıda, planlanan hava saldırılarının, "değiştirilmiş haliyle bile, hâlâ çok gürültülü olup olmadığını" merak etti (Wyden, s. 163).

CIA'nın temel işgal planında kozmetik değişikliklere yol açan bu sınırlı şüphe türü, Wyden'ın Kennedy'nin planın "başarısızlık riskinin az olduğu" yönündeki genel görüşüyle çelişmiyor. Aslında, planın askeri yönleri üzerine yorum yapan birçok kişi, Kennedy'nin siyasi riskleri azaltmak için istediği değişikliklerin, zaten ciddi olan askeri başarısızlık risklerini belirgin şekilde artırdığını iddia ediyor. Ancak Kennedy, iç çevresindeki üyeler gibi, bu sonuçların farkında değildi. Ayrıca, ekibindeki diğerleri gibi, gürültü seviyesini azaltmış olmasına rağmen, işgalin yine de haber medyası tarafından Amerika Birleşik Devletleri hükümeti operasyonu olarak bildirileceği ve dünya çapında kınamaya yol açacağı olasılığını büyük ölçüde hafife aldı. (Kübalı mülteciler tarafından planlanan işgal, olayın gerçekleşmesinden önceki hafta boyunca Amerika Birleşik Devletleri basınında zaten bir CIA operasyonu olarak ifşa edilmişti.) Kennedy ve ekibinin gözden kaçırdığı veya ciddi şekilde hafife aldığı en az üç önemli potansiyel risk daha vardı: Küba'da uzun süreli bir iç savaşa yol açma ve birçok can kaybına neden olma riski, Latin Amerika ülkelerini yabancılaştırma riski ve Castro'yu Sovyetler Birliği ile koruyucu bir askeri

ittifaka itme riski, Küba'nın ABD'ye karşı yönlendirilmiş Sovyet füzeleriyle donatılmasıyla sonuçlanabilirdi. (Bu üçüncü potansiyel gerçekten gerçekleşti ve 1962'deki Küba füze krizine yol açtı.)

Kötü tasarlanmış bir planın büyük risklerini en aza indirmek, yenilmezlik yanılsamasının temel bir özelliğidir. Bu teşhis konulduğunda, bu, mutlaka şu anlama gelmez:

Bu yanılsamayı paylaşanlar, çok tehlikeli bir girişimin risklerinin tamamen farkında değillerdir. Aksine, bu, her şeyin yolunda gideceğine dair önceden var olan bir varsayıma dayanarak, büyük risklerin bir ölçüde küçümsendiği anlamına gelir; çünkü biz özel bir grubuz. Birbirine bağlı bir hava mürettebatındaki savaş pilotlarına tehlikeli bir hedef verildiğinde, paylaştıkları yenilmezlik yanılsaması, görevdeki uçakların vurulma tehlikesini inkar etme şeklinde ortaya çıkmaz (böyle bir inkar psikotik olurdu). Aksine, bu, "bu tehlikeli görevde başkalarının ölme olasılığı yüksek, ama bizim ölmeyeceğiz" şeklindeki bilinçaltı bir inanç biçimini alır. Benzer şekilde, uyumlu bir politika oluşturma grubundaki devlet adamları riskli bir girişim karşısında yenilmezlik yanılsamasını paylaştıklarında, bilinçaltı inançları "başkaları denese başarısız olabilirler, ama biz olmayacağız" şeklindedir. Kennedy ve ekibinin aşırı özgüvenine ve büyük riskleri küçümsemelerine dair bildirilenlerden yola çıkarak, liderin ve iç çevredeki üyelerin bu türden bir yenilmezlik yanılsamasını paylaştığını tahmin ediyorum.

Birbirine kenetlenmiş bir grubun üyeleri, dokunulmazlık yanılsamasını paylaştıklarında, göz ardı edilen ciddi risklere dikkat çekerek aşırı iyimserliklerine meydan okuyabilecek herkesi toplantılarından dışlama eğilimi gösterirler. Kennedy, aslında, karşıt görüşlü olabilecek birçok potansiyel olarak değerli danışmanını dışladı. Büyük danışman grubunun resmi bir toplantısında, karşıt görüşlü bir kişiyi (Senatör Fulbright) siyasi ve ahlaki itirazlarını sunmaya davet ettiği tek seferde, gruba dile getirilen itirazları tartışma fırsatı vermedi. Bunun yerine, hemen CIA planı hakkında oylama yapılmasını istedi. Rusk ve diğer katılımcıların "Başkanla safları sıklaştırmanın" şart olduğunu düşündükleri toplantı buydu. William Bundy, Wyden'a o toplantıda kendisinin ve Kennedy yönetiminin yürütme organının diğer üyelerinin, "başkanın 'askerleri bir araya getirme' çabasına

destek olmak için Fulbright'ın argümanlarına karşı Başkan'ın yanında durmaları" beklendiğini hissettiğini söyledi (Wyden, s. 149). Bu durumda, lider grubun dışarıdan birinin muhalif görüşüne maruz kalmasını sağlamış olsa da, grubun üyelerini, küçük bir komşu ülkeye karşı sebepsiz bir askeri saldırıyı destekleme planının ahlaki kabul edilebilirliği ve siyasi sağlamlığı hakkındaki varsayımlarına yönelik dışarıdan gelen meydan okumayı açıkça tartışmaya ve değerlendirmeye teşvik etmek için gerekli adımları atmamıştır.

Wyden, Kennedy'nin genel olarak kendisini ve ekibindeki diğer kişileri bu tür zorluklara maruz bırakmaktan kaçınmak için büyük çaba sarf ettiğini belirtiyor:

Kennedy, protestoları ve olası direnişleri bastırarak karar alma sürecine giren bilgileri filtreledi. Schlesinger'e sonunda Bob Kennedy tarafından açıkça susması söylendi. Diğer muhalifler—Bowles, Murrow, Hilsman, Meeker—iç çevreye alınmayarak susturuldu. Etkili potansiyel muhalifler—Ted Sorensen, Clark Clifford, Adlai Stevenson—genelci oldukları veya çok entelektüel oldukları ve bu nedenle muhtemelen eyleme yönelik olmadıkları için bilgisiz bırakıldılar [Wyden, s. 316-317].

Vurgulanmalıdır ki, iç grubun en az üç üyesi daha potansiyel muhalifleri dışlama veya susturma sürecine aktif olarak katılmıştır: Robert Kennedy (Schlesinger'ı susturan), Dean Rusk (Bowles ve Hilsman'ın itirazlarını Kennedy ve ekibine iletmelerini engellemekten sorumlu olan) ve McGeorge Bundy (Amerika Birleşik Devletleri Enformasyon Ajansı direktörü Edward R. Murrow'a ahlaki ve siyasi "itirazlarının geçerliliği olduğunu, ancak bunlar hakkında hiçbir şey yapılamayacağını" söyleyen [Wyden, s. 145]). Wyden'ın yukarıdaki alıntısında bahsedilen çeşitli açık sözlü muhalifler susturulmasaydı veya dışlanmasaydı, Kennedy ve iç grubunun üyelerinin paylaştığı dokunulmazlık yanılsaması ortadan kalkabilirdi (ve belki de bununla birlikte planlanan saldırganlık eyleminin ahlakiliği hakkındaki sorgulanmamış varsayımları da ortadan kalkabilirdi). Eğer bu gerçekleşmiş olsaydı, Kennedy ve yakın çevresindekiler muhtemelen çok daha dikkatli bir bilgi arayışına gireceklerdi; bu da kötü tasarlanmış planın temel varsayımlarındaki büyük kusurları keşfetme şanslarını büyük ölçüde artıracaktı.

5 Schlesinger'in, itirazlarını grup toplantılarında dile getirememesiyle ilgili biraz kendini küçük düşürücü itirafı, ölen lidere ve gruba duyduğu sürekli sadakatin bir belirtisi olabilir. Esasen, "Tüm suçu Başkan Kennedy'ye veya ekibimizin diğer önde gelen üyelerine yüklemeyin" demek istiyor gibi görünüyor. Bu tema, Schlesinger'in Domuz Körfezi fiyaskosuna ilişkin anlatımının diğer bölümlerinde belirgin değildir; bu bölümlerde birçok ciddi eleştiri yöneltilmektedir.

Kennedy ekibini konu alan bu anlatım, bir aklama girişiminden çok uzaktır. Yine de, şu anda Schlesinger'in CIA'nın işgal planının Beyaz Saray'da nasıl kabul gördüğüne dair açıklamasının ne ölçüde koruyucu bir tavırla renklendirildiğini bilmenin bir yolu yok. Aynı sorun, elbette, özellikle Sorensen (Kennedy ekibinde yer alması ve Kennedy kardeşlerle olan yakın kişisel bağları nedeniyle siyasi makam elde etmeye çalışan) olmak üzere, Kennedy yanlısı tüm yazarların anlatımları için de ortaya çıkıyor. İnce çarpıtmalara ve taraflı haberlere ilişkin sorunuma tek çözümüm, Schlesinger, Sorensen ve diğer yazarların bildirdiği gerçeklerin esasen doğru olduğu, bu "kanıtların" birleşen örüntüsünün analizinin, grup düşüncesi hipotezinin Kennedy ekibinin karar alma süreçlerindeki eksiklikleri açıklamaya yardımcı olduğu sonucuna götürdüğü yönündeki görüşü benimsemektir.

6 Bürokratik siyasi mülahazalar da, ekibe yeni katılan iki üyeyi memnun etme yönündeki grup normuna katkıda bulunmuş olabilir. Başkan ve kıdemli danışmanları, Dulles ve Bissell'e çok fazla utanç verici soru sorarlarsa ve kurumlarının çalışmalarını reddediyor gibi görünürlerse, CIA'nın iki başkanının, Beyaz Saray'daki Kennedy ekibiyle değil, zaten onları destekleyen Pentagon'daki askeri yetkililerle ittifak kurmaya yönlendirilebileceğinin farkına varmış olabilirler.

Bir diğer etken de Başkan'ın Castro'ya karşı agresif bir eylemde bulunma fikrine kişisel olarak sıcak bakması olabilir. Plan konusunda biraz şüpheci olsa da, Kennedy, Castro karşıtı isyancılara yardım etme yönündeki seçim vaadini yerine getirme fırsatını memnuniyetle karşılamış olabilir. Sorensen'e göre, Castro'ya darbe indirme fırsatı Başkan için özellikle cazipti: "Kendisi için alışılmadık olan Castro'ya karşı duyduğu derin

duyguların ve kamuoyu düşüncelerinin -özellikle de Castro'dan kurtulma planını iptal ettiği için eleştirileceği endişesinin- doğuştan gelen şüpheciliğinin önüne geçmesine asla izin vermemeliydi" (s. 343).

Açıkçası, bu ikincil siyasi ve psikolojik faktörler grup düşüncesinin belirtileri değildir. Ancak bunlar, fikir birliği arayışına yol açan grup normlarını güçlendirmiş olabilir ve bu nedenle önyargılı liderlik uygulamalarıyla aynı genel kategoriye, yani grup düşüncesini besleyen koşullar olarak değerlendirilebilirler.

3 Kuzey Kore'ye Giriş ve Çıkış

1 Bazen, savaş cephesinden gelen kötü haberler, Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin askeri ve sivil liderleri arasında yürütülen dramatik bir politika savaşıyla gölgede kaldı. Beş ay boyunca, General MacArthur'un savaşı genişletme taleplerini destekleyen azınlıktaki hükümet liderleri ile Çin'e karşı topyekün bir savaşa izin vermeyi reddeden çoğunluk arasında politika savaşları yaşandı. Sonunda, 11 Nisan 1951'de Başkan, politika zaferi için nihai girişimini başlattı. General MacArthur'un, yönetimin barış görüşmeleri planlarını bozuyor gibi görünen kamuoyu açıklamaları yapmasının ardından, olağanüstü bir adım atarak onu görevden aldı. Halkın Kore'deki çıkmazdan bıkmış olduğu bir dönemde, Amerika'nın popüler askeri liderinin ani ve aşağılayıcı bir şekilde görevden alınmasının ardından, ülke genelinde bir şüphe ve öfke dalgası yayıldı. Bu durum, Senatör Joseph McCarthy'nin sorumsuz suçlamalarıyla somutlaşan yeni bir iç tepki dönemini başlattı. McCarthy, Truman yönetiminin komünizme karşı yumuşak davrandığı gerekçesiyle vatana ihanetle suçlanmasıyla büyük bir halk desteği kazandı. Bu suçlama, Truman ve danışmanları tarafından derinden tepkiyle karşılandı. İronik bir şekilde, bu adamların komünizme karşı sert olmak istemeleri, Amerikan güçlerini Kore'ye göndermeye karar vermelerine ve ardından Kuzey Kore'nin komünist rejiminin gücünü askeri işgal yoluyla yok etmeye çalışmalarına yol açmıştı.

Truman yönetiminin Kuzey Kore'yi işgal etme kararından kaynaklanan siyasi kayıpları arasında, 1951 ve 1952 yıllarında "Bay Truman'ın Savaşı"na karşı kamuoyunda oluşan belirgin antipati tepkisi de yer alıyordu. Bu durum, 1952 başkanlık seçimlerinde Demokrat Parti'nin ezici yenilgisine katkıda bulundu. Komünist Çin'in müdahalesi, Amerikan dış ilişkilerinde büyük gerilemelere yol açtı. Komünist Çin, Kuzey Kore'nin kontrolünü ele geçirdi ve Asya'daki diğer ülkeler üzerindeki etkisini artırdı.

Amerika Birleşik Devletleri prestijini kaybetti ve Pekin'deki Çin hükümetiyle ekonomik bağlar kurma ve dostane diplomatik ilişkiler geliştirme şansını mahvetti.

> 2 Truman, Hindistan Büyükelçisi Panikkar'dan alınan uyarı mesajının ve Moskova, Stockholm ve Yeni Delhi'den gelen benzer mesajların "Komünist propagandasının bir aktarımından başka bir şey olmadığını" söylüyor. Ayrıca, "Bay Panikkar geçmişte Çin Komünistlerinin oyununa oldukça düzenli olarak katılmıştı" diye ekliyor. Dahası, Birleşmiş Milletler, MacArthur'a Kuzey Kore'de faaliyet gösterme yetkisi veren kararı oylamaya hazırlanıyordu, bu nedenle "Chou En-lai'nin 'mesajının', Kore'ye müdahale tehditleriyle Birleşmiş Milletleri şantaj etme girişimi olduğu oldukça muhtemel görünüyordu" (cilt 2, s. 363).

De Rivera, Truman ve danışmanlarının Çin tehditlerine verdiği tepkiyi şu şekilde yorumluyor:

Dışişleri Bakanının blöf yapmadan Birleşmiş Milletleri etkilemeye çalışıyor olabileceği gerçeği; iyi büyükelçilerin genellikle muhatap oldukları ülkelere sempati duyduğu -ancak onların oyununa gelmedikleri" gerçeği; girişimcilik ve karanlıkla bir nehrin bile geçilebileceği gerçeği; Çin'in önünde başka diplomatik kanallar olmadığı -eğer ciddi olsalardı tehditlerini iletmenin başka bir yolunun olmadığı- bu gerçekler dikkate alınmadı.

... Çin Dışişleri Bakanı'nın tehditleri ve Çin birliklerinin Yalu'ya doğru ilerlediğine dair istihbarat raporlarının ne Tokyo'daki Birleşmiş Milletler Komutanı'nı ne de Washington'daki Başkanı alarma geçirmediği, ancak Kore'deki Sekizinci Ordu Karargahını alarma geçirdiği dikkat çekicidir. [General SL] Marshall'a göre, karargah Çin'in savaşa gireceğine inanmış ve

Yalu Nehri boyunca savaş düzenini doğru bir şekilde tahmin etmiştir [s. 146-147].

3 Washington'daki politika yapıcılar, Ekim 1950'de General MacArthur'a Kuzey Kore'deki Çin güçlerine saldırıp saldırmayacağına karar verme yetkisi veren yeni direktifler vererek Komünist Çin ile askeri bir çatışma riskini artırdılar. Eylül ortasında MacArthur'a, Sovyet veya Çin Komünistlerinin giriş tehdidine dair bir işaret yoksa operasyonlarını 38. paralel kuzeyine genişletmesi talimatı verilmişti (Truman, cilt 2, s. 359). Aynı ihtiyatlı şart, iki hafta sonra aldığı bir direktifte de tekrarlandı. Ancak MacArthur'ın Kuzey Kore'ye genel ilerleyişinden üç gün sonra, 9 Ekim'de, ihtiyatlı şartı içermeyen yeni talimatlar verildi. Truman'ın danışmanlarından hiçbiri, her şeyi MacArthur'ın kötü şöhretli yargısına bırakan başkanlık kontrolünün devredilmesine itiraz etmedi. Neustadt şöyle yazmıştır: "Önümüzdeki haftalarda trajik sonuçlarla yanlış değerlendirmeler yapacaktı, ancak talimatlarını aştığı söylenemez" (s. 133).

4 De Rivera'ya göre, Kuzey Kore, Çin ve Sovyetler Birliği'nin homojen bir Komünist blok oluşturduğu ve üç Komünist ülkenin de Rusya'nın Uzak Doğu'ya hakim olma planını uygulamak için birlikte hareket ettiği varsayımı, "yönetim açısından ciddi bir kavramsal hataydı." De Rivera, Kore Savaşı'nın başlarında (Haziran 1950'de) Komünist dünyaya dair bu farklılaşmamış bakış açısının, Amerika'nın Çin iç savaşındaki uzun süredir devam eden tarafsızlık politikasından vazgeçmesi anlamına gelen, Formosa'yı desteklemek için Amerika Birleşik Devletleri Yedinci Filosu'nu gönderme yönündeki düşüncesiz karara katkıda bulunduğunu öne sürüyor: "Başkan, Kuzey Kore saldırısını 'komünizme' bağlayarak Çin İç Savaşı'na müdahale etmeyi haklı çıkardı" (s. 86-87). Formosa hamlesi Başkan Truman ve danışmanlarının toplantısında tartışıldığında, hiç kimse Formosa eyleminin Dışişleri Bakanlığı'nın Çin Komünist liderleriyle iyi ilişkiler geliştirme ve böylece onların Çin ile olan bağlarını zayıflatma çabalarına müdahale edip etmeyeceği sorusunu gündeme getirmemiş gibi görünüyor. Sovyetler Birliği. Aynı yanlış anlayışın, Kuzey Kore'yi işgal etme kararı alındığı dönem boyunca Truman'ın danışmanlarının düşüncelerine de nüfuz ettiği görülüyor.

5 Haziran 1950'de Kore Savaşı krizi ortaya çıktığında, Kennan, Dışişleri Bakanlığı'ndaki Acheson ve diğerleriyle birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nin Güney Kore'ye yardım etmek için müdahale etmesi gerektiği konusunda hemfikirdi, ancak Birleşmiş Milletler'i işin içine katmadan, Amerika Birleşik Devletleri'nin tek başına hareket etmesi gerektiğine inanıyordu. Yazın ilerleyen dönemlerinde, MacArthur'un güçlerinin 38. paraleli geçmesine izin verilmesine karşı güçlü bir dizi argüman hazırladı.

De Rivera, Kennan'ın danışma grubundan dışlanmasının, grup üyeliği için nitelikli ancak grubun diğer üyelerinin uymak istediği normların kabulünü engelleyecek görüşlere sahip bir "aykırı" ile başa çıkmak için tanıdık bir kalıbı izlediğine dikkat çekiyor. Çok sayıda sosyal psikoloji çalışması, bir aykırının, grubun üyeleri tarafından ne kadar kolay dışlandığını gösteriyor; oysa bu kişi, grubun haksız varsayımlarına meydan okuyarak değerli bir işlev yerine getirebilir. Bu durumda, Kennan'ın önceden dışlanması, grubu Komünist ülkeleri ve Kore'deki savaşı ele almanın alternatif yollarıyla ilgili potansiyel olarak rahatsız edici bir dizi konuyu tartışmaktan kurtarmış gibi görünüyor.

6 Neustadt (s. 212-214), bu toplantının yapıldığı sıralarda Acheson, Marshall ve Genelkurmay Başkanlarının, MacArthur'a kuvvetlerini birleştirmesi ve planlanan taarruzunu iptal etmesi için yeni bir direktif verilmesi gerektiğine inanacak kadar endişelendiklerini iddia ediyor. Neustadt, Martin Lichterman'ın bir raporuna dayanarak, askeri yetkililerin Acheson'dan Başkan'ı bilgilendirmesini istediklerini, ancak Acheson'ın bunun askeri bir mesele olduğu için tavsiyenin kendilerinden gelmesi gerektiği gerekçesiyle reddettiğini söylüyor. General Collins (1969, s. 202) bu hikayeyi yalanlıyor. Acheson, Collins'e "Bu kesinlikle doğru değil" dedi. Acheson, Collins'e hikayenin kaynağı olduğu varsayılan Lichterman'a gönderdiği mektubu okudu ve mektupta Lichterman'ın bildirdiği şey yazmıyordu. Collins, kendi gözlemlerine dayanarak, "Bakan Marshall veya Genelkurmay Başkanlığı tarafından, benim katıldığım hiçbir toplantıda Bakan Acheson'a böyle bir talepte bulunulmadığından eminim" diye ekliyor (s. 202). McLellan, bu adamların "Başkan'a [hoş olmayan] haberi ilk kimin vereceği konusunda bir tür Gaston ve Alphonse

oyununa girişmelerinin" (s. 33) hiçbir nedeni olmadığını savunuyor. Acheson'ın MacArthur'un emirlerinde herhangi bir değişikliğin gerekli olduğuna inanmadığını göstermek için belgesel kanıtlar sunuyor. Askeri şeflerin Başkan'a askeri riskler hakkında bilgi vermekte isteksiz olmalarına gelince, McLellan, "Başkan'ın savaş öncesi Japon imparatoruna eşdeğer olduğunu varsaymadığımız sürece" farkında oldukları ciddi risklerden Başkan'ı habersiz bırakmalarının hiçbir nedeni olmayacağını söylüyor (s. 30).

Neustadt'ın iddiasına karşı kanıtlar olmasına rağmen, askeri danışmanlar riskler hakkında konuşmaktan oldukça çekinmiş olabilirler; bu çekingenliğin nedeni Cumhurbaşkanının hoşnutsuzluğunu çekmekten korkmak değil, başka sebepler olabilir.

4 Pearl Harbor Yeniden Ziyaret Edildi

1 Amiral King'in ifadesi Morison tarafından alıntılanmıştır (s. 138). Bu ifadede Amiral King, dokunulmazlık duygusunun "Pearl Harbor'daki tüm rütbelere yayıldığını" iddia etmiştir. Ancak Morison, filodaki en azından bazı alt rütbeli subayların Pearl Harbor'daki gemilerin dokunulmaz olmaktan çok uzak olduğuna inandıklarını gösteren kanıtlar sunmaktadır; tehlikeyi kendi aralarında açıkça tartıştılar ve olası bir hava saldırısına karşı kendi gemilerini hazırlamak için kendi inisiyatifleriyle aktif adımlar attılar (bkz. s. 89-91). Pearl Harbor'da herhangi bir üst düzey Donanma subayının tehdit konusunda benzer bir endişe sergilediğine dair hiçbir örnek verilmemiştir. Kimmel, personelinden ve diğer danışmanlarından hiçbirinin Pearl Harbor'a bir saldırının beklenebileceğini gösteren herhangi bir görüş dile getirmediğini ifade etmiştir (Duruşmalar, bölüm 6, s. 2639). Kimmel'in personelinin üyeleri de benzer ifadeler vermiştir. Örneğin, Yüzbaşı McMorris, “Pearl Harbor'a hava saldırısı olasılığının ciddi olduğunu düşünen hiçbir subayı hatırlamıyorum” demiştir (Duruşmalar, bölüm 22, s. 527).

Hawaii'deki 2 askeri komutan, Washington'dan kendilerine gönderilen politika açıklamaları ve uyarıları esas aldı. Ancak sürpriz bir saldırıya karşı keşif ve uçaksavar hazırlıkları konusunda kendi kararlarını

> vermekte özgürdüler. Olaydan önceki altı ay boyunca askeri komutanlar ve kurmaylarının aldığı uyarı listesine baktığımızda, askeri sorumluluk sahibi herhangi birinin bu tür mesajları aldıktan sonra Pearl Harbor'a yönelik yıkıcı bir Japon saldırısının gerçekçi bir olasılık olmadığına inanmaya devam edebileceğini hayal etmek zor.

1941 Kasım ayının son haftasındaki ana savaş uyarılarına ek olarak, şunlar da vardı:

Diğer birçok uyarı mesajı da mevcuttur. En önemlileri ise Wohlstetter tarafından ayrıntılı olarak belgelenen (sayfa 5-70) aşağıdaki mesajlardır:

16 Kasım 1941: Hawaii'deki ABD deniz kuvvetleri istihbaratı, Japon uçak gemilerinin izini kaybettiklerini bildirdi. (Altı geminin tamamı, Pearl Harbor'a planlanan saldırı için Hawaii'ye doğru ilerliyordu.) Bu tarihten itibaren, uçak gemilerinin yerini ortaya çıkarabilecek Japon sinyal çağrılarını yakalamak için sürekli çabalar sarf edildi. Dolaylı ve kabul edilebilir derecede güvenilmez ipuçlarına dayanarak, Hawaii Deniz Bölgesi, uçak gemilerinin muhtemelen iki bin milden fazla uzakta, Marshall Adaları yakınlarında olduğuna karar verdi. Uzak Doğu Bölgesi'ndeki Deniz Kuvvetleri istihbarat birimi bu tahmine katılmadı ve Hawaii'ye kayıp uçak gemilerinin büyük olasılıkla Japon ana sularında olduğunu bildirdi.

6 Aralık 1941: Washington'daki Amiral Stark'tan Amiral Kimmel'e gönderilen bir mesajda, Kimmel'in Pasifik'teki uzak adalardaki Amerikan üslerinde bulunan gizli ve hassas belgelerin, şimdi veya daha büyük bir acil durum halinde imha edilmesini emretmesi istendi. Ayrıca, Hawaii'deki FBI, yerel Japon konsolosluğunun son iki gündür evrak yaktığını bildirdi. (FBI, konsolosluktaki Japon aşçının bir arkadaşına veya akrabasına binanın içinde tüm önemli belgelerin yakıldığını heyecanla anlattığı yerel bir telefon görüşmesini ele geçirmişti.) Amiral Kimmel ve ekibi bu bilgiyi biraz şaşırtıcı buldu, ancak hiçbiri Japonya'nın Hawaii'ye bir saldırı için son hazırlıkları yapıyor olabileceği şüphesini dile getirmedi.

7 Aralık 1941: Sabah 6:53'te liman kontrol noktası, Ward gemisinden bir ABD savaş gemisinin ardında düşman bir denizaltının görüldüğünü ve "savunma deniz bölgesinde faaliyet gösteren bir denizaltıya saldırdığımızı, ateş açtığımızı ve derinlik bombaları attığımızı" bildiren bir mesaj aldı. O

sabah kontrol noktasındaki genç subay bu mesajı "işte bu, işin içindeyiz!" olarak yorumladı ve aklına gelen tüm ilgili deniz subaylarını umutsuzca aradı. Ancak ulaştığı yüksek rütbeli subaylardan hiçbiri bunun gerçek bir acil durum olabileceğini düşünmedi. Wohlstetter'e göre, "Herkes bunun bir denizaltı olduğuna veya karşılaşmanın herhangi bir acil tehlikeyi gösterdiğine inanmayı reddetti" (s. 16-17). Amiral Kimmel ve kurmay üyelerinden birkaçı, haberi duyduklarında şüphe duydular ve Japon dalış bombardıman uçakları saldırıya başladığında hala teyit bekliyorlardı.

Hava saldırısı anonsu ve beraberindeki patlayan bombaların görüntüleri ve sesleri, Amiral Kimmel ve danışman grubundaki diğerleri tarafından ilk acil durum sinyali olarak algılanan şeylerdi. Daha önceki tüm uyarılar ya gerçek dışı olarak ya da binlerce kilometre uzaktaki başka bir Japon saldırısının tehlikesiyle ilgili olarak göz ardı edilmişti. Göz ardı edilen uyarı mesajlarına ek olarak, Hawaii'deki Donanmanın dikkatsizlik nedeniyle algılayamadığı birkaç son dakika acil durum sinyali daha vardı. Örneğin, son dakika uyarısı, Ordunun uçak uyarı servisi tarafından işletilen radar merkezlerinden alınabilirdi. Amiral Kimmel'in personeli, Donanmanın düşman uçakları hakkında bilgi için radar istasyonlarına bağlı olduğunu Orduya hatırlatmayı ihmal etmişti. Sonuç olarak, 7 Aralık sabahı Japon saldırısının başlamasından bir saat önce, Hawaii adalarındaki yedi mobil radar merkezinin tamamı o gün için resmi olarak kapatılmıştı. (Bunlar esas olarak bir eğitim operasyonu olarak işletiliyordu ve çalışma saatleri sabah 4 ile 7 arasındaydı.) Tesadüfen, iki ordu eri, Oahu'nun kuzey ucunda bulunan radar istasyonlarından birinde geç saatlere kadar kaldılar, çünkü içlerinden biri ekipmanın kullanımı konusunda daha fazla eğitim almak istiyordu. Sabah 7:02'de "tamamen sıradışı bir şey" fark ettiler ve Japon uçaklarının büyük kümesini, uçak Oahu'nun 137 mil kuzeyindeyken haritalamaya başladılar. Pratik yapmak için "uygun bir problem" olduğu için, Japon uçağını sabah 7:30'a kadar, Oahu'nun 30 mil kuzeyindeyken haritalamaya devam ettiler; bu sırada net bir radar deseni göremediler, bu yüzden adamlar radar istasyonunu kapatıp eve gittiler.

Yirmi beş dakika önce, adamlardan biri telefonla nöbetçi bir subaya ulaşmayı başarmıştı. Bu subay deneyimsizdi ve radar sinyalleri hakkında hiçbir şey bilmiyordu, ancak o sabah anakaradan bir ABD B-17 filosunun beklendiğini biliyordu ve radar operatörlerinin tespit ettiği şeyin bu olması

gerektiğinden emindi. Bu yüzden radar operatörüne bunu unutmasını söyledi. Saat 7:55'te, bu nöbetçi subay radar merkezinin kapısından dışarı çıktı ve uçakların Pearl Harbor'a dalış bombardımanı yapmaya başladığını kendi gözleriyle gördü, ancak bunların bir tür tatbikat yapan Amerikan uçakları olduğuna inanıyordu. Bu konuda yalnız değildi. Wohlstetter şöyle diyor: "Uçakların Japon uçağı olduğunu belirlemek için patlamanın gürültüsü gerekliydi" (s. 68).

3. Kimmel'e duydukları sadakatten dolayı, çeşitli soruşturmalarda ifade veren deniz komutanlarının onun değerlendirmeleriyle ne kadar hemfikir olduklarını abartmış olmaları düşünülebilir. Ancak, ülkenin en yüksek rütbeli on iki deniz subayının, 1941 sonbaharında katıldıkları toplantılarda söyledikleri hakkında kasıtlı olarak yanlış bir ifade vermeleri pek olası görünmüyor. Hawaii'deki Deniz Kuvvetleri grubundaki kıdemli subayların duruşmalarda yalan yere yemin ettikleri sonucuna varmadığımız sürece, hepsinin sınırlı alarm durumunun yeterli olduğuna dair aynı kanaatte oldukları oldukça kesin görünüyor.

4 Peffer, 1941 yılındaki Amerika Birleşik Devletleri-Japonya ilişkileri tarihine ilişkin eserinde şunları belirtiyor:

Japonya, kendisini ölüm kalım meselesi haline getirmişti. Bulunduğu yerde kalamazdı. Bunu yapmak, yavaş yavaş açlıktan ölme cezasına boyun eğmek anlamına geliyordu. Ya elde ettiği tüm kazanımlardan vazgeçerek tamamen geri çekilmeliydi ya da ilerlemeliydi... Elbette pasif bir şekilde açlıktan ölmeyi beklemeyecekti. Hiçbir ulus, hele ki Japonya, beklemezdi. Geri çekilmeyecekti. Ordu, Japon planındaki üstünlüğünü kaybetmeden bunu yapamazdı... Ve Temmuz 1941'den itibaren, mucizevi bir müdahale olmazsa, Pasifik'te savaşın çıkacağı kesindi [s. 396].

5 WW Smith'e göre, Kimmel'in kurmay başkanı olan Amiral Kimmel ve General Short, kendi kurmaylarının bazı üyeleriyle haftada en az iki kez ortak toplantılar yapıyordu (Duruşmalar, bölüm 26, s. 44). Amiral Anderson, Brownlow ile yaptığı bir röportajda Kimmel ve Short arasındaki samimi ilişkileri şöyle anlattı:

Gazeteler Short ve Kimmel'in aralarının iyi olmadığını yazmıştı, bu tamamen bir yalandı. Bu saldırıdan birkaç gün önce Kimmel'i görmeye

gitmiştim ve Short'un geldiği duyurulmuştu... Tabii ki kalkıp gitmek istedim çünkü kıdemli Ordu subayı kıdemli Deniz Kuvvetleri subayını ziyarete geliyordu. Kimmel, "Otur Andy, gitme. Burada kal!" dedi. Oturdum ve Short içeri girdi ve birbirlerini gerçek dostların yapacağı gibi samimi bir şekilde selamladılar, bilirsiniz" [s. 88].

> 6 Kasım sonu ve Aralık başlarında kriz derinleştikçe, Amiral Stark kişisel iletişimlerinde biraz daha temkinli davrandı, ancak bazen iyimserlik, bazen de kötümserlik ifadelerini ardı ardına kullanarak hem sıcak hem de soğuk davrandı. Örneğin, Amiral Kimmel'in 3 Aralık'ta aldığı 23 Kasım 1941 tarihli mektubunda, durumun ciddi olduğunu, hem Başkan Roosevelt'in hem de Bakan Hull'un Japonların sürpriz bir saldırı başlatabileceğini düşündüğünü belirtti. Bu, 24 ve 27 Kasım'da telsizle yapılan resmi uyarıların ciddiyetini kesinlikle vurgulamalıydı. Ancak Stark şöyle devam etti: "Birçok açıdan Filipinler'e yapılacak bir saldırı, başımıza gelebilecek en utanç verici şey olurdu. Burada bunun gerçekleşme olasılığının yüksek olduğunu düşünenler var. Ben buna diğerleri kadar önem vermiyorum, ancak bazı insanlar arasında güçlü bir duygu olduğu için bunu da ekliyorum" (Duruşmalar, bölüm 16, s. 2224).

Donanma grubunda Pearl Harbor'ın güvenliğine dair yaygın olan kayıtsızlık ortamı göz önüne alındığında, Stark'ın bu mektuptaki son ifadeleri Amiral Kimmel'e ve onunla görüşen danışmanlarına, Pearl Harbor'a yönelik olası tehdidin ciddiye alınmasına gerek olmadığı anlamına gelmiş olmalı. Donanmanın tamamında herkesten daha fazla iç bilgiye sahip olan deniz operasyonları komutanı, Filipinler'i bile olası bir hedef olarak görmüyorsa, neden endişelenelim ki?

> 7 Wohlstetter'e göre, Japonya ile müzakerelerinde, Bakan Hull ve Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin diğer temsilcileri, Japonların çaresizliğini ve büyük riskler almaya hazır oluşunu büyük ölçüde hafife alan uzlaşmaz taleplerde bulundular. Hawaii'deki deniz subayları gibi, Savaş Konseyi üyeleri de Japonların Amerika'nın askeri gücünden ve üretim potansiyelinden o kadar etkilendiklerini ve Amerika Birleşik Devletleri'ni savaşa girmeye kışkırtmaktan dikkatlice kaçınacaklarını kibirli bir şekilde varsaydılar. Roosevelt yönetiminin

> eleştirmenleri, Savaş Konseyi üyelerinin zor durumdaki Japon askeri elitine cazip gelecek seçenekleri daha fazla dikkate almış olsalardı, Pearl Harbor saldırısından önceki aylardaki müzakerelerin Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri için karşılıklı olarak tatmin edici bir diplomatik çözüm üzerinde çalışmaya yönlendirilebileceğini belirtiyorlar. Washington'daki hem Kara Kuvvetleri hem de Deniz Kuvvetleri komutanları

Pasifik'teki savaşın mümkün olduğunca ertelenmesi ve Avrupa'daki müttefiklerinin Nazi Almanyası'nı yenmesine öncelik verilmesi gerektiği görüşü hakimdi. Japonya'nın düşünüyor olabileceği alternatif stratejilere daha açık fikirli bir bakış açısı, en azından Savaş Konseyi üyelerinin, iki ülke arasındaki diplomatik ilişkilerin bozulduğu bir dönemde deniz istihbaratının Japon uçak gemileriyle telsiz bağlantısını kaybettiğinde endişelenmelerine yol açardı. Wohlstetter, bu gelişmeden daha fazla rahatsız olsalardı, Hawaii'deki Ordu ve Donanmaya taktiksel uyarılarla alarmı yüksek sesle ve net bir şekilde vereceklerinden şüphe duymadığını öne sürüyor.

Savaş Konseyi'nin Pasifik Filosu'na yönelik potansiyel tehlikeye karşı kayıtsızlığı, grubun Hawaii'yi sürpriz bir saldırıdan korumak için hangi özel hazırlıkların yapıldığını öğrenmek üzere uyarıları takip etmemesiyle en açık şekilde ortaya çıktı. Ordu ve Donanma karargahları da, Savaş Konseyi'nin amaçladığı gibi tam bir alarm durumunun yürürlüğe konulup konulmadığını kendi başlarına araştırmayı ihmal ettiler. Sonuç olarak, Savaş Konseyi'ndeki hiç kimse, 7 Aralık'tan sonrasına kadar Hawaii'deki Ordu veya Donanma liderlerinin tam bir alarm emri vermediğini, hava devriyelerinde veya keşiflerde hiçbir değişiklik yapmadıklarını ve uçaksavar silahlarını yalnızca dörtte bir oranında çalıştırmaya devam ettiklerini öğrenmedi.

General Short, Savaş Konseyi'nin birkaç üyesine, 27 Kasım tarihli savaş uyarısını yanlış yorumlayarak Hawaii'de alınması gereken tek önlemin sabotajı önlemek olduğunu düşündüğünü öğrenme fırsatı verdi. Hemen telsizle şu cevabı verdi: "Sabotajı önlemek için departman uyarıldı. Donanma ile irtibat kurun." (Buchanan, s. 56'dan alıntı). Cevabı 28 Kasım'ın erken saatlerinde Washington'a ulaştı ve derhal Sekreter Stimson, General Marshall ve General Gerow'a (Ordunun savaş planları bölümünün

başkanı) dağıtıldı. Her üç adam da rutin olarak cevabı paraflayıp dosyalanmak üzere gönderdi.

Pearl Harbor'a yönelik tehdit, 7 Aralık sabahı saldırıdan birkaç saat öncesine kadar Savaş Konseyi'nin hiçbir üyesi tarafından ciddi bir tehdit olarak algılanmamıştı. O sabah General Marshall ve Amiral Stark, MAGIC tarafından çözümlenen bir mesajdan, Washington'daki Japon büyükelçilerinin Doğu Standart Saatiyle tam 13:00'te Amerika Birleşik Devletleri'ne bir ültimatom (savaş ilanına eşdeğer) sunmaları yönünde talimat aldıklarını öğrendiler. Çözümlenen mesajı ileten G-2'den Albay Bratton, Washington'da belirtilen saatin Hawaii'de güneşin doğuş saati olduğunu ve şafak vakti bir saldırının başlatılabileceğini fark etmişti. General ve amiral arasında (Stark, Hawaii'nin daha önceki uyarılarla zaten haberdar edildiğini savunarak) yapılan bazı tartışmalardan sonra, iki askeri şef, Hawaii ve diğer Amerika Birleşik Devletleri üslerine son dakika uyarısı göndererek, büyük bir saldırıya karşı teyakkuzda olmaları emrini vermeye karar verdiler. Eğer mesaj zamanında telsizle iletilmiş olsaydı, Hawaii'deki Ordu ve Donanmaya iki saat önceden uyarı verilmiş olurdu, ancak Savaş Bakanlığı telsizi, o Pazar sabahı ofis açık olmadığı için Hawaii'deki Ordu karargahıyla iletişim kuramadı. Hawaii'ye doğrudan iki telsiz iletişimi daha mümkündü; biri Donanma, diğeri FBI tarafından yürütülüyordu. Ancak mesaj merkezi sinyal subayı, General Marshall'ın aceleyle mesajı acil olarak işaretlemeyi ihmal etmesi nedeniyle mesajın acil olduğunu bilmiyordu. Bu nedenle mesaj rutin olarak Western Union aracılığıyla gönderildi. Mesaj Honolulu'ya sabah 7:33'te ulaştı ve bombalar patlamaya başladığında hâlâ Western Union kuryesinin elindeydi ve kurye onu motosikletle Ordu karargahına teslim ediyordu.

5. Vietnam Savaşı'nın Tırmanması

1. Johnson yönetiminin Vietnam Savaşı politikası kararlarına ilişkin yayınlanmış açıklamalar, grup düşüncesinin belirtileri hakkında daha önce öğrendiklerimiz ışığında ortaya atılabilecek temel sorulara en azından bazı geçici cevaplar verebilecek kadar kısmen doğrulanmış ayrıntılar açısından zengindir. Tam olarak bu tür soruları formüle ederek ve cevaplamaya çalışarak, grup düşüncesi hipotezinin tam anlamı kavranabilir. Burada "anlam" terimini, Carl Hempel, Abraham

Kaplan, Karl Popper ve diğer bilim felsefecilerinin kullandığı teknik anlamda kullanıyorum. Grup düşüncesi hipotezinin belirli bir tarihi karara veya bir dizi karara uygulanıp uygulanmadığını görmek için ampirik kanıtlarla cevaplanması gereken ayrıntılı soruları formüle ederek, nasıl test edilebileceğini, nasıl

Tarihsel olaylar dizisinin grup düşüncesi eğilimleri açısından psikolojik bir yorumunun doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için olgusal gözlemlerden yararlanılabilir.

2 Birçok psikiyatri hastanesi ve kliniğinde bunun tam tersi bir eğilimin yaşandığını görüyoruz; burada başhekim, klinik direktör ve psikiyatristlerden oluşan ekip, hastaların tedavisiyle ilgili temel konularda politika belirleyici bir grup olarak işlev görüyor. Bazı psikiyatristler, yönetici rolleri gereği, kararlarının insani sonuçlarına karşı, Pentagon'daki Washington bürokratlarının tutumuna benzer bir bürokratik kayıtsızlık geliştiriyorlar. (Psikiyatri personeli arasındaki bu tür tutumlar, "The Titicut Follies" adlı belgesel filmde şok edici bir şekilde tasvir edilmiştir.) Bununla birlikte, politika belirleyici bir gruptaki psikiyatristler, bu tutumun zararlı sonuçlarının farkına varabilir ve topluca hastaları insanlıktan uzaklaştırmaktan kaçınmaları gerektiği konusunda hemfikir olabilirler. Bu yeni grup normu ortaya çıktığında, politika yapıcılar tarafından kullanılan kelime dağarcığında belirgin bir değişiklik görüyoruz. "Hastalar" aniden "erkekler", "kadınlar" ve "çocuklar" haline geliyor ve buna bağlı olarak planlama tartışmalarına daha insancıl hususlar dahil ediliyor.

3 Hoopes, Clark Clifford'ın neredeyse tek başına grubun üyelerini politikalarını değiştirmeleri gerektiğine ikna etmekten sorumlu olduğunu iddia ediyor. Bu nokta John P. Roche ve diğerleri tarafından tartışılıyor. Pentagon Belgelerine göre, Başkan Johnson'ın Mart 1968'de barışa giden yeni bir yol arama kararını etkileyen başlıca hususlardan biri, "başlıca danışmanlarının, özellikle Savunma Bakanı Clifford'ın, General Westmoreland tarafından talep edilen birliklerin askeri bir zaferi daha olası hale getirmeyeceği yönündeki inancıydı" (Sheehan vd., s. 612'de alıntılanmıştır).

6 Küba Füze Krizi

1 Başkan grup toplantılarında bulunmadığında bile, özellikle de genellikle tartışma lideri olan kardeşi yüzünden, etkisi bir ölçüde hissediliyordu. Bir katılımcı, “Küçük kardeşin bizi izlediğini biliyorduk” diye belirtti, ancak toplantıları bu şekilde yürütmenin “gerçek tartışmayı teşvik etmede sağlıklı bir etkisi olduğunu” da ekledi; muhtemelen bunun nedeni “Başkanın orada bulunmasından daha az engelleyici olmasıydı” (Abel, s. 58). Kısacası, “küçük kardeşin” etrafta olması, “büyük baba” ile karşı karşıya olmakla aynı şey değil.

2 Graham Allison (s. 124-126, 204-210), Yürütme Komitesi'nin cerrahi hava saldırısı yerine abluka seçeneğini tercih etmesinde "yanlış iletişim" ve "yanlış bilgilendirmenin" etkili olduğunu, çünkü grubun General Le May ve diğer askeri uzmanlar tarafından ikincisinin sınırlamaları konusunda yanlış bilgilendirildiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte, Allison, grubun abluka konusunda geçici olarak karar vermesinden sonra bile, hava saldırısının muhtemel etkinliği hakkında doğru bilgi arayışının devam ettiğine dikkat çekmektedir. Örneğin, Allison, Kennedy'nin Hava Kuvvetleri uzmanlarıyla özel bir toplantı düzenleyerek "görünüşe göre fikrini değiştirdiğini" ve bu toplantıda Taktik Hava Komutanlığı komutanı tarafından Küba füze rampalarına karşı sürpriz bir hava saldırısında %90'dan fazla etkinlik beklenemeyeceği konusunda bilgilendirildiğini belirtmektedir. Allison, %90'lık tahminin, Hava Kuvvetleri uzmanlarını "hareketli" Sovyet füzelerinin bir saldırı sırasında hareket ettirilebileceği ve farklı bir konumdan ateşlenebileceği varsayımına yönlendiren kusurlu istihbarata dayalı bir tahmin olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, Cumhurbaşkanı ve Yürütme Kurulu üyelerinin bu yanlış bilgiyi kabul etmede herhangi bir ihmalkarlık gösterdikleri açık değildir. O dönemde bu tür istihbarat tahminlerine meydan okumaları beklenemezdi ve her halükarda, daha önce savaş koşulları altında benzer görevler yürütmemiş çok sayıda insan tarafından gerçekleştirilen karmaşık bir askeri operasyondan %100 etkinlik beklenemezdi.

Yürütme Kurulu üyeleri, Hava Kuvvetleri uzmanlarının cesaret kırıcı tahminleriyle yetinmemiş ve abluka seçeneği tercih edildikten sonra hava

saldırılarının etkinliği hakkında bilgi aramaya devam etmişlerdir. Sivil uzmanlardan daha iyimser tahminler bulmuş ve hassas hava saldırılarını da plana eklemişlerdir.

Füze krizi sona ermeden çok önce seçenekler listelerini hazırlamışlardı. Yürütme Komitesi üyeleri, Hava Kuvvetleri generallerinin, tercih ettikleri büyük hava saldırısını satmaya çalıştıkları için, hassas bir hava saldırısı hakkındaki sorulara yanıltıcı cevaplar verdiklerini de fark edememişlerdi. Allison, "İlk haftanın sonunda," diyor, "yanlış anlama [Yürütme Komitesindeki] birkaç lider için açıkça ortaya çıktı" (s. 125).

3 Albert ve Roberta Wohlstetter, Başkan Kennedy'nin Ruslarla doğrudan askeri bir çatışmayı ertelemek için gösterdiği ihtiyatlı, adım adım çabaların, Başkanın seçtiği eylem planının doğurabileceği "çok büyük sonuçların" etkilerini yansıtabileceğini öne sürüyor (s. 19). Aynı husus, politika yapıcı grubun üyeleri için de geçerli olabilir. Bununla birlikte, nükleer savaş olasılığının farkında olmak, tüm üst düzey hükümet gruplarında tehlikeli bir çatışmayı erteleyecek ihtiyatlı adımlar seçme eğilimini mutlaka tetiklemez. Genelkurmay Başkanları, askeri bir çatışmanın "çok büyük sonuçlarını" gayet iyi biliyorlardı; yine de Küba füze krizinin başından sonuna kadar sürekli olarak Küba'ya karşı büyük bir saldırı çağrısında bulundular ve Rusya'nın Amerika Birleşik Devletleri'ne nükleer bir saldırıyla karşılık vermeyeceğine dair kumar oynamaya istekliydiler. Allison (s. 206), krizin sona erdiği Pazar günü bile, Rusların füzeleri Küba'dan kaldırmayı kabul etmesinden hemen sonra, Hava Kuvvetleri Genelkurmay Başkanı'nın hala Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin "Pazartesi günü herhangi bir şekilde saldırması" gerektiğini tavsiye ettiğine dikkat çekiyor. "Durum" (R. Kennedy, s. 119).

Nathan (1975), Wohlstetter'lardan oldukça farklı bir görüşe sahiptir. Nükleer savaş tehdidinin yarattığı psikolojik stresin, sağlıklı karar almayı engellediğine inanmaktadır. Nathan, “Kennedy Yönetiminin parıldayan anı olan Küba füze krizi, eleştirmenler tarafından yeni yeni lekelenmeye başlandı” (s. 256) diyor. Ayrıca, revizyonist eleştirilerin çoğunun “oldukça polemikçi ve yüzeysel” olduğunu ekliyor (s. 256). Bana göre, kararın nasıl alındığına dair kendi eleştirisi de tam olarak aynı iki eksiklikten muzdariptir (ancak Küba füze krizinin daha sonra Kennedy'nin halefleri tarafından

uluslararası çatışmalarla başa çıkmak için bir kriz yönetimi modeli olarak nasıl kötüye kullanıldığı konusunda bazı etkileyici noktalar ortaya koymaktadır). Nathan hiçbir kanıt sunmasa da, Kennedy grubunun üyelerinin alternatifleri değerlendirme konusunda pek iyi bir iş çıkaramamış olabileceğini ima ediyor; çünkü bazı üyeler, o zorlu on üç gün boyunca neler olabileceği konusunda endişeli olduklarını ve zaman zaman sadece kaygılı değil, aynı zamanda uzun çalışma saatleri ve baskıdan dolayı yorgun olduklarını da kabul etmişlerdir. Nathan, stres altındaki erkeklerin "düşünülmüş bir yargıda bulunma yeteneklerinin neredeyse olmadığını" (s. 259) iddia ediyor. Davranış bilimleri araştırmalarından ve Küba füze krizine ilişkin bu vaka çalışmasından elde edilen mevcut kanıtlar, böyle bir genellemenin doğruluğunu kanıtlamamaktadır. (Bkz. Janis ve Mann, 1977.)

7 Marshall Planının Oluşturulması

1 Truman Doktrini, Amerikan basınında, ekonomik yardıma son derece ihtiyaç duyan ve Sovyetler Birliği'nin artan baskılarıyla tehdit edilen sözde özgür Avrupa ülkelerinin egemenliğini güvence altına almak için yapıcı bir çaba olarak geniş çapta övüldü. Ancak aynı zamanda şiddetle eleştirildi. Siyasi muhafazakarlar, Truman Doktrini'nin Amerika'yı kandıracak entrikacı yabancı politikacılara sınırsız yetki verdiğine inanıyordu. Bazı liberaller ve solcular, Truman yönetimini, sözde "Komünist tehdidi"ni önleme bahanesiyle Avrupa'nın küçük ülkeleri üzerinde kontrol sahibi olmak için para ödemeye çalışmakla suçladı. Daha sonra Williams ve diğer revizyonist tarihçiler (Barnet, Bernstein, Gardner, Kolko ve Kolko ve La Febre) tarafından ek eleştiriler sunuldu ve belgelendi; bu tarihçiler, Truman Doktrini'ni geriye dönük olarak Avrupa'nın kutuplaşmasına doğru atılan büyük bir adım ve Amerikan dış ticaretini koruma ve genişletme çabasıyla Yunanistan ve Türkiye'deki aşırı sağcı, gerici rejimleri desteklemek için ideolojik bir bahane olarak görüyorlar. Spanier ve diğer tarihçiler, revizyonistlerin kanıtlarına itiraz ederek Truman Doktrini'ni Sovyetlerin savaş sonrası genişlemesine karşı haklı bir karşı hamle olarak savunuyorlar.

Truman Doktrini'nin eleştirmenlerinin mi yoksa destekçilerinin mi haklı olduğu kolayca çözülebilecek bir mesele değildir. Bizim amacımız için şunu kabul etmek yeterlidir:

Bu doktrinin, özellikle Dışişleri Bakanlığı'nda olmak üzere, Amerika Birleşik Devletleri hükümetinde yenilikçi bir hareketlilik dönemini başlattığı ve Marshall Planı'nın formüle edilmesiyle sonuçlandığı belirtilmektedir.

> 2 Marshall Planı'nın nasıl geliştirildiğine dair anlatımında Dean Acheson, Kennan'a veya grubuna nispeten az itibar ediyor (belki de iki adam arasında diğer politika konularında uzun süredir devam eden anlaşmazlıkların bir sonucu olarak). Acheson, Dışişleri Bakanlığı'nda Marshall Planı üzerinde yapılan ana çalışmanın kendisi ve Will Clayton tarafından yapıldığını iddia ediyor. Kennan'ın grubunun bir rol oynadığını kabul ediyor, ancak Kennan'ın raporunu "Clayton'ın [memorandumuna] göre daha temkinli, zorluklara ve tehlikelere daha çok odaklanan" olarak nitelendiriyor (s. 231).

Aynı zamanda içeriden biri olan Jones, Kennan'ın grubunun çalışmalarına çok daha büyük önem atfediyor. Kennan'ın Anıları'ndan elde ettiğimiz tabloya benzer bir tablo çiziyor. Jones'a göre Clayton'ın en önemli katkısı, Avrupa'daki ekonomik kaosu canlı bir şekilde anlatması ve bu da acil eylem gerekliliğini ortaya koymasıydı. Jones'a göre, Bakan Marshall politika önerilerini değerlendirmek için bir toplantı düzenlediğinde, bu toplantı esas olarak "Kennan ile Avrupa'daki yeniden yapılanma sorunu hakkındaki Politika Planlama Ekibinin memorandumunu ele almak" içindi (s. 249). Jones ayrıca, Kennan raporunun uzun vadeli planlar hakkında söylediklerinin, Marshall Planı'nı başlatan Bakan Marshall'ın Harvard konuşmasında "neredeyse kelimesi kelimesine" yeniden üretildiğini iddia ediyor (s. 250). Bu konuşmada, "Kennan memorandumunun tamamı ve Clayton'ın birçok ifadesi ve kelime tasviri açıkça görülebilir" (Jones, s. 255).

> Marshall Planı'nın başlatılmasında ve Kongre'nin planın kabulünü onaylamasında merkezi bir rol oynayan Dean Acheson, Bakan Marshall'ın planın amacının "açlık, yoksulluk, umutsuzluk ve kaosla" mücadele etmek olduğunu belirtmesinde "tamamen haklı" olduğunu

iddia ediyor. Ancak bu tür bir açıklamanın planı Kongre'ye ve Amerikan kamuoyunun etkili üyelerine kabul ettirmek için yeterli olmadığını da ekliyor:

Muhtemelen Paul Hoffman dışında yaşayan herhangi bir insandan daha fazla Marshall Planı hakkında konuşma yaptım ve soruya cevap verdim; ve vatandaşların ve Kongre temsilcilerinin nihayetinde öğrenmek istediği şey, Marshall yardımının Sovyet gücünün yayılmasını ve Komünist ekonomik ve siyasi örgütlenmenin ve uyumun kabulünü nasıl engellediğiydi. Köşe yazarları ve yorumcular, sessiz hareketli resimlerin projektörleri gibi duygusuz kelimeler ve kavramlarla oynayabilirlerdi, ancak yurttaşlarının büyük çoğunluğu bundan etkilenmedi [Acheson, s. 233].

4 Sovyetlerin müdahale etmeye karar vermesi durumunda ne olacağı sorulduğunda, Kennan kendi anlatımına göre, "dürüst davranmayı" tavsiye etti (s. 360). Ancak birçok tarihçi, Kennan'ın bunu söylerken dürüst davranmadığını öne sürüyor. Sovyetler Birliği'ne yapılan görünüşte açık davetin, Sovyet liderlerinin işbirliğini derhal reddedecekleri yönündeki kurnazca hesaplamaya dayanan bir propaganda aracından başka bir şey olmadığına dair çok sayıda gösterge var. Reddetmeleri, Avrupa'nın doğu ve batı kesimleri arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlıkta sorumluluğu Amerikalılar yerine onlara yükleyecekti. Örneğin Patterson, "'Marshall Planı Projesi'nde görüşülen birçok Avrupalı ve Amerikalı, Amerikan davetini bir jest ve diplomatik incelik olarak değerlendirdi ve reddetme yükünü Sovyetler Birliği'ne yükledi" diyor (s. 101). Patterson'ın tahmini, içeriden biri olan Charles E. Bohlen'in anılarındaki samimi bir ifadeyle de destekleniyor (s. 91). Bununla birlikte, bu yorumcular Polonya, Çekoslovakya ve Sovyet yörüngesindeki diğer ülkelere yapılan açık uçlu davetin gerçekliğini sorgulamıyorlar.

5. Marshall Planı'nı uygulayan kurum olan Ekonomik İşbirliği İdaresi'nin direktörlüğünü yapan Paul G. Hoffman da, Harriman Komitesi'nin "iyi düşünülmüş" raporunun mükemmel kalitesine ve planın ilgili iş dünyası, işçi sendikaları, tarım ve genel kamuoyu tarafından kabul görmesinde oynadığı "kritik" role değinmiştir. Hoffman, Harriman Komitesi ile ilişkili bir kişinin, herkesten daha

fazla, komitenin raporunun kalitesinden sorumlu olduğunu ekliyor. Bu kişi, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde ekonomi profesörü olan ve Harriman Komitesi'nin tam zamanlı yürütme sekreteri olarak atanan ve komitenin çalışmalarını koordine etme ve sentezleme gibi kahramanca bir görevi yerine getiren Richard M. Bissell Jr.'dı.

Aynı kişi daha sonra Merkezi İstihbarat Teşkilatı'nın (CIA) müdür yardımcısı oldu ve Kennedy yönetimi sırasında, kötü tasarlanmış Domuzlar Körfezi işgal planı üzerindeki çalışmaları koordine etmekten (belki de yanlış koordine etmekten) sorumluydu. Burada yine, eleştirel değerlendiricilerden oluşan bir grupta kahraman olan birinin, uzlaşma arayanlardan oluşan bir grupta anti-kahramana dönüşebileceğini görüyoruz. Yüksek yeteneklere sahip bir kişinin performansı, grup düşüncesi eğilimlerinin baskın olduğu bir politika planlama grubunun üyesi olduğunda belirgin şekilde düşebilir.

8. Grup Düşüncesi Sendromu

1 Philip Tetlock'un (1980) çalışması, bu kitabın 2, 3 ve 5. bölümlerinde açıklanan üç grup düşüncesi kararı (Domuz Körfezi çıkarması, Kore Savaşı'nın tırmanması ve Vietnam Savaşı'nın tırmanması) için Amerika Birleşik Devletleri Başkanı ve Dışişleri Bakanı'nın konuşmalarından örnekler almıştır. Sistematik bir içerik analizi tekniği kullanarak, bu konuşmaları 6 ve 7. bölümlerde açıklanan iki grup düşüncesi dışı karar (Küba füze krizi ve Marshall Planı) için yapılan konuşmalarla karşılaştırmıştır. Tetlock, liderlerin grup düşüncesi kararlarını açıklarken ve açıklarken, konuşmalarının bilişsel karmaşıklık ölçümünde önemli ölçüde daha düşük puanlar almakla kalmayıp, aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri ve müttefikleri hakkında niteliksiz olumlu yorumların daha yüksek bir sıklığını gösterdiğini, bunun da kendi grupları ve destekçileri hakkında olumlu stereotipleri kullandıklarını gösterdiğini bulmuştur. Ancak, Komünist devletler ve müttefikleri hakkında olumsuz yorumların göreceli sayısında, muhaliflere yönelik olumsuz stereotipleri gösterebilecek önemli bir fark yoktu. İlk iki bulgu grup düşüncesi hipotezini desteklerken, son bulgu desteklemiyor. Siyasi liderlerin kamuoyu önünde konuşmalarını hazırladıkları sırada, rakip uluslara yönelik olumsuz stereotiplerin düşüncelerinde bir eksiklik olduğu görülüyor; oysa politika kararının

kendisini oluşturan düşünce, grup düşüncesinin belirtileriyle domine edilmiş olabilir. Elbette, liderlerin halkla ilişkiler konusunda oldukça yetenekli olmaları ve diplomatik devlet adamları olarak, konuşmalarının metinlerinde muhalif grupların olumsuz stereotiplerinden kasıtlı olarak bahsetmekten kaçınmaları düşünülebilir. Her halükarda, Tetlock'un temel bulguları, liderlerin kendilerini kamuoyuna, ilgili konuların tüm karmaşıklıklarını incelemiş bilge politika yapıcılar olarak göstermeye çalışsalar bile,Bununla birlikte, grup düşüncesinin bir ürünü olan kararları hakkında tüm dünyaya söylediklerinde nispeten basit düşünceli olmaktan kaçınamıyorlar.

Tetlock'un çalışması, sistematik ve objektif bir şekilde karşılaştırmalı vaka çalışmaları yürütmek için bir model sağlayan öncü bir katkıdır. Bu tür çalışmalar, grup düşüncesinin nedenleri ve sonuçları hakkındaki hipotezlere ilişkin güvenilir kanıtlar sağlayabilir.

2 Chamberlain'in yakın çevresindeki üyelerden aldığı güvence örnekleri arasında, kendisi ve diğer üyelerin Çekoslovakya krizini çözmek için Hitler ile bir zirve konferansı planladıkları Eylül 1938'e ait günlük kayıtlarında anlatılanlar da yer almaktadır. Chamberlain, başlangıçta planın başarılı olacağından emin olmadığını belirtiyor. Horace Wilson'ın önerisinden sonra Chamberlain, Simon, Hoare ve Halifax ile görüştü. Chamberlain'in özel günlüğüne göre, diğerlerinin aksine Halifax tereddütlüydü: Plan "o kadar alışılmadık ve cesurdu ki, Halifax'ın nefesini kesti" (Feiling, s. 357). Ancak Chamberlain, Berlin'de görev yapan yakın çevre üyesi Henderson'dan gelen yanıtın kendisini planı sürdürmeye teşvik etmesi nedeniyle planı terk etmemeye karar verdiğini ekliyor. 3 Eylül 1938'de, Halifax'ın cesaret kırıcı tepkisi hâlâ aklında olan Chamberlain, yeni plana hiç de hevesli değildi: Günlüğüne, "Her zaman, denemeye gerek kalmamasını umuyorum" diye yazmıştı (Feiling, s. 357). Ancak 11 Eylül'e gelindiğinde, iç çevre üyeleriyle yaptığı görüşmelerden sonra, "uluslararası durumu tamamen değiştirme fırsatını" dört gözle bekliyordu. O zamana kadar günlüğünde bahsettiği tek risk, "Hitler'in [Çekoslovakya'ya karşı] beklenmedik bir şekilde hareket ederek planı bozabileceği" idi (Feiling, s. 360-361).

9. Watergate Örtbası

1 Katılımcılar, Watergate baskın planını kimin onayladığı konusunda sürekli olarak birbirleriyle anlaşmazlığa düştüler. Örneğin Mitchell, Liddy'nin çılgın planlarının yalnızca Miami'deki Demokrat Parti Kongresi'ndeki gözetlemeyle ilgili olduğunu ve toplantıların hiçbirinde kabul edilmediğini iddia ederek Magruder ve LaRue'yu yalanlıyor. Başkan Nixon'ın Genelkurmay Başkanı olan Haldeman (1978, s. 220-222), Liddy'nin başlangıçta eski patronu, Nixon'ın Beyaz Saray yardımcılarından biri olan Charles Colson tarafından planlar üzerinde çalışmakla görevlendirildiğini ve Colson'a da Başkan tarafından Demokrat Parti Başkanı Larry O'Brien (Watergate ofisi dinlenen kişi) hakkında bilgi edinmesi için doğrudan emir verildiğini tahmin ediyor. Özellikle, Haldeman'a göre Nixon, O'Brien'ın milyoner Howard Hughes'dan aldığı iddia edilen 180.000 dolarlık bir ücret karşılığında ne yapıyor olabileceğini öğrenmek istiyordu. Ancak Liddy o sırada Başkanın Yeniden Seçilmesi Komitesi için çalıştığı için, görevini finanse etmek için gereken on binlerce doları elde etmek için Komite Başkanı John Mitchell'den veya onun temsilcisinden onay alması gerekiyordu. Haldeman'a göre, o dönemde Mitchell, eşinin şiddetli depresyonu ve alkolizmiyle ilgili kişisel sorunların yanı sıra yeni görevinin getirdiği karmaşık siyasi sorunlarla da boğuşuyordu ve Liddy'nin eski CIA ajanlarından oluşan ekibini Watergate baskınını gerçekleştirmek için kullanmasına, bu pervasız görevin ayrıntılarını kontrol etmeden dikkatsizce izin vermiş olabilir.

2 Harper'ın Ekim 1974'te düzenlediği "Yöneticiler ve Gerçeklik" sempozyumuna katkıda bulunan diğer altı isim ise James Boren, Art Buchwald, Victor Gold, Michael Novak, Murray N. Ruthbard ve Peregrine Worsthorne idi.

3 Theodore H. White, Watergate ve Nixon'ın düşüşünün ayrıntılı bir tarihçesi olan Breach of Faith (1975) adlı eserinde bir dizi nedensel faktörden bahsetmekte ancak grup dinamikleri hakkında neredeyse hiçbir şey söylememektedir. Bu tür bir açıklamaya en çok yaklaştığı nokta, Nixon'ın karakterinin "kötü tarafı"ndan bahsederken, Haldeman, Colson ve Beyaz Saray'daki diğer Nixon ortaklarının onun en kötü yönlerini ortaya çıkarmış olabileceğini belirtmesidir. Örneğin, White, grup süreçlerinin örtbas kararlarında rol oynamış olabileceğine dair

> belirsiz bir ipucu veren Leonard Garment'ın şu sözünü yorumsuz olarak alıntılamaktadır: "Etrafında, onda ve birbirlerinde... birbirini yok etmek yerine birbirini çoğaltan bir dizi olumsuz niteliği ortaya çıkaran insanlar vardı" (White, s. 163). Bu tür açıklamalar, Nixon ekibinin aldığı örtbas kararını grup dinamikleri açısından incelemenin faydalı olduğunu göstermektedir.

Popüler bir kitap olan Before the Fall'da (s. 272-277), William Safire, grup düşüncesi hipotezimi tartışıyor. Ancak gözlemleri 1972 öncesi döneme sınırlı ve Watergate örtbası dışındaki konularla ilgili kararları kapsıyor. Safire, Watergate öncesi dönemde, grup düşüncesi belirtilerinin bazen, ancak her zaman değil, Nixon ve grubu tarafından (ki bununla sadece üst düzey politika yapıcıları değil, Herbert Klein, Daniel Patrick Moynihan, Patrick Buchanan ve Safire'ın kendisi gibi isimleri de içeren genişletilmiş kadroyu kastediyor; bunların hepsinin "evdeki tuhaf tipler" olarak etiketlendiğini ve "ikonoklastlar olarak şımartıldığını" söylüyor) gösterildiğini iddia ediyor. Safire, grup düşüncesi belirtilerinin belirli konularda sergilenmediğini vurguluyor. Örneğin, Nixon'ın ekibi bir sonraki seçimi kazanma konusunda yenilmezlik yanılsamasına kapılmamıştı (1968'de "kıl payı kazanacaklarını" ve 1972'de de muhtemelen kıl payı kazanacaklarını ya da kaybedeceklerini düşünüyorlardı). Safire'ye göre, dış politika konularında da büyük bir gerçekçi uyanıklık vardı. Öte yandan, "gizliliği korumak için bir 'tesisatçı' birimi kurma" tehlikesi ve "dolandırıcı karşıtı bir gücün kişisel bir gizli polise dönüşmesinin görünmeyen riskleri" düzenli olarak göz ardı ediliyordu. Safire'ye göre Haldeman, mevcut seçenekler hakkındaki çelişkili görüşleri dışarıda bırakan tek taraflı sunumlara karşı önlem alarak, dış politika konularında ve ayrıca bazı iç politika konularında grup düşüncesini önlemeye yardımcı oldu. Ancak Safire, Haldeman'ın sızıntılarla ve başkanlık yetkisinin siyasi rakiplere saldırmak için kullanılmasındaki çeşitli aşırılıklarla başa çıkma konusunda "açık seçeneklerin koruyucusu" olarak işlev görmediğini de belirtiyor:

İç çevrenin grup düşüncesi ve paranoyak tarzının birbirini felaket bir şekilde güçlendirdiği nokta tutumlar oldu, ancak kimse buna karşı önlem almayı düşünmedi.

Ateşle ateşle, "sızıntılarla" "tesisatçılarla", siyasi rakiplerle hükümet baskılarının tüm yelpazesiyle mücadele edilmesi gerektiği anlayışı, tehditler...

Olaylar o kadar büyük boyutlardaydı ki, en sert müdahalenin yapılmasını gerektirdiler; ne yazık ki, Haldeman'ın en sevdiği ifadeyi kullanacak olursak, bu durum hiçbir zaman "yerine getirilmedi" ve işte tam da bu noktada programcıların her şeyden önce "girdiye" ihtiyaçları vardı.

Safire'nin Watergate baskınından önceki dönemde grup düşüncesi hakkında söyledikleri, politika yapıcı bir grubun bir tür sorunla (örneğin bir grup siyasi rakibin gücünü zayıflatmak gibi) uğraşırken dokunulmazlık yanılsaması ve diğer grup düşüncesi belirtilerini sergileyebileceği, ancak diğer sorunlarda (örneğin dış politika) mutlaka sergilemeyeceği varsayımımla uyumludur. Şekil 10-1'de (sayfa 244) gösterilen grup düşüncesine ilişkin teorik analizim, aynı grubun, kolektif eleştirel olmayan düşünmeyi kolaylaştıran veya engelleyen belirli koşulların varlığına bağlı olarak, bir zamanda grup düşüncesi sergileyebileceğini, başka bir zamanda ise sergilemeyebileceğini göstermektedir.

4. Watergate örtbas etme olayına katılan Nixon'ın tüm önemli yardımcıları, mahkemeler tarafından yasadışı eylemlerinden sorumlu tutulmuş ve hapis cezasına çarptırılmıştır.

5 Raven (1974), grup düşüncesinin yanı sıra dört faktörün de Beyaz Saray grubunun riskli bir örtbas politikası izleme isteğine katkıda bulunduğunu öne sürmüştür. Bunlardan biri, özellikle Beyaz Saray'daki Haldeman alt grubu ile Adalet Bakanlığı'ndaki Mitchell alt grubu arasındaki hizipsel anlaşmazlıklardı; bu anlaşmazlıklar, ahlaki kısıtlama eksikliğine ve taktiksel siyasi kazanımlar elde etmek için aşırı riskler alma istekliliğine katkıda bulunmuştur. Bir diğer faktör ise, Beyaz Saray grubunun uygun gördüğü her eylem için aşırı bir yetki duygusuydu; bu da siyasi hedeflerinin meşruiyetini vurgulama geleneğinden kaynaklanıyordu. Üçüncü faktör, uygun siyasi eylemlerin o kadar rutinleştirilmesiydi ki, grup tartışmalarında ahlaki konular gündeme getirilmiyordu. Dördüncü katkıda bulunan faktör ise, grup üyelerinin dışarıdakileri insanlıktan çıkarma alışkanlığıydı; bu da yasal, etik veya insani kısıtlamaları dikkate almadan diğer insanları

> manipüle etme eğilimlerini güçlendiriyordu. Bana göre bu dört faktörün her biri kendi başına önemli nedensel faktörlerdir, ancak grup üyelerinin fikir birliğine varmaya çalıştığı, grup düşüncesinin belirtileriyle ortaya çıkan durumlarda, grubun karar alma faaliyetlerinde etkilerini en güçlü şekilde göstermeleri muhtemeldir.

Raven, katkıda bulunan üç faktör olan yetkilendirme, rutinleştirme ve insanlıktan uzaklaştırma konusundaki açıklamasında, Herbert Kelman'ın (1973) antisosyal eylemlere karşı ahlaki kısıtlamaların azaldığı koşullara ilişkin teorik analizinden yararlanır. Kelman'ın analizi, Nazi imha kampları ve My Lai katliamı gibi temel insani standartlardan aşırı sapmaları inceleyen çalışmalardan türetilmiş olsa da, demokratik hükümetlerin ve diğer her türlü grup veya örgütün sapmalarına da uygulanabilecek genel terimlerle formüle edilmiştir.

Raven ve Rubin (1977), güçlü uyum baskılarıyla karakterize edilen gruplarda, üyelerin giderek daha aşırı pozisyonlar benimsemesine yol açan bir "kontrolsüz norm"un ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirtmektedir.

Aşırıya kaçan normlara gelince... Nixon grubunun kararlarının çoğu zaman, en azından grup ortalamasına eşit, tercihen de onu aşma baskısıyla karakterize edildiği görülüyor. Eşitlenmesi veya aşılması gereken normlardan biri de Nixon'ın * 'düşmanlarına' karşı sert bir tavır almaktı. Grup ortalamasından daha yumuşak görünmek veya basın, liberaller, entelektüeller veya benzeri gruplarla başa çıkma meselesinin ahlaki sonuçlarıyla daha fazla ilgilenmek mümkün değildi. Normu aşmak başarıya giden yol iken, grup ortalamasından daha yumuşak görünmek Nixon grubundan dışlanmaya giden yoldu [s. 431-432].

Raven ve Rubin'e göre, normların kontrolden çıkması fenomeni, özellikle Watergate baskınından önce ve sonra Nixon'ın adamları arasında belirgindi; çünkü her fraksiyonun üyeleri sadece birbirlerinden daha sert olmakla kalmayıp, rakip fraksiyondan da daha sert olmaya çalışıyorlardı.

> 6 Wong-McCarthy'nin kodlama şemasında, Nixon'ın bir birey olarak çıkarlarıyla ilgili yorumlar (başkan ve grup lideri sıfatıyla değil) veya gruptaki belirli bir bireyin hedefleriyle ilgili yorumlar, ilgili olarak

kabul edilmez ve bu nedenle onay puanlarına dahil edilmez. Ayrıca, tamamen olgusal ifadeler veya üzerinde hemfikir olunacak veya reddedilecek hiçbir şey içermeyen ifadeler karşısında verilen "doğru" ve "tamam" gibi sözde onaylar da hariç tutulur.

Wong-McCarthy, grubun uyumlu olduğu ve üyelerin dış tehditlere karşı birlikte hareket ettiği ilk ayda, yani "bomba etkisi yaratan olayların" yaşandığı dönemde, genel görüş birliğinin göreceli yüzdesinin arttığını bildirdi. Bu durum, Şubat sonundan Mart sonuna kadar olan 1973 ayını kapsıyordu. Buna karşılık, grubun dağıldığı sonraki ayda, görüş birliğinde belirgin bir düşüş gözlemlendi. Karşılaştırılan iki ayın ilk ve ikinci ayları arasındaki görüş birliği puanlarındaki genel farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu kanıtlandı.

7 Ulrich Neisser (1981), Dean'in 1973'te Senato Watergate Komitesi'ne yeminli olarak verdiği ifadedeki hataları inceleyerek hafızası üzerine bir çalışma yaptı. Çalışma, Dean'in Oval Ofis'teki en önemli iki görüşmeyi (15 Eylül 1972 ve 21 Mart 1973) hatırlamasıyla ilgilidir. Neisser, Dean'in ifadesinin doğruluğunu, Beyaz Saray kayıtlarının düzenlenmemiş transkriptlerinden elde edilen objektif, kelimesi kelimesine kayıtlarla karşılaştırarak değerlendirdiğinde, Dean'in tarihleri ve birçok önemli ayrıntıyı yanlış hatırladığını buldu. Bazen Dean, Nixon'ın söylediklerinin veya kendisinin söylediklerinin özünü doğru hatırlamıyordu. Bununla birlikte, Neisser, Dean'in ifadesinin ana hikayesinin temelde doğru olduğunu gözlemledi.

Bu kitapta, Dean'in 1973'te Beyaz Saray görüşmeleri hakkında hafızasına dayanarak verdiği ifadeyi kullanmıyorum; bunun yerine, düzenlenmemiş transkriptlere dayanıyorum. Bununla birlikte, Dean'in 1977'de yayınlanan ve düzenlenmemiş transkriptlere başvurarak, diğer katılımcılarla röportajlar yaparak ve 1973'te kendisine sunulmayan ilgili notları ve belgeleri inceleyerek önceki ifadesindeki birçok hafıza hatasını düzelttiği kitabından bazı tesadüfi olarak yararlanıyorum.

8 Eylemlerinin ahlaki yönü hakkında açık bir tartışma olmamasına rağmen, Nixon ve yardımcılarının, dolaylı olarak tezahür ettiği için fark edilmesi zor olan, gruplarının özünde var olan bir ahlak anlayışına sahip oldukları düşünülebilir. Örneğin, Colson, hakkında

konuşulmasına veya özel olarak düşünülmesine bile gerek olmayan, özünde var olan bir ahlak varsayımına ima etmiş gibi görünüyor:

Yaptığım şeyin doğru olduğuna inanıyordum. Başkanın da ulusal çıkarlar doğrultusunda hareket ettiğine inandığına eminim. . . . Ona iyi ve sadakatle hizmet ettiğimi düşünürken, şimdi anlıyorum ki öyle değildim—en azından onun yapılmasını istediği şeyin doğru veya uygun olup olmadığını hiç sorgulamadığım anlamında. [Newsweek, 1 Temmuz 1974, s. 17'den alıntı.]

Kayıtlarda, Başkan ve adamlarının iyilerin safında olduğunu ima eden ahlaki gerekçelendirmeler gibi görünen birkaç ifade bulunmaktadır. Örneğin, Dean'in Nixon'a "başkanlık içindeki kanser" raporunu verdiği ve Haldeman, Ehrlichman ve Dean'in çeşitli suç eylemleri nedeniyle hapse gönderilebileceğini söylediği 21 Mart 1973 akşamı, Nixon, yalnızken günlük notlarını bir kayıt cihazına kaydederken, yasadışı eylemlerinin ahlaki olarak haklı olduğunu ima eden bir gerekçelendirme olarak yorumlanabilecek bir yorumda bulundu: * 'Burada yer alan tüm insanlar için üzülüyorum, çünkü hepsi, bugün öğleden sonra EOB'deki toplantıda onlara belirttiğim gibi, en iyi niyetlerle hareket ediyorlardı.' (White tarafından alıntılandı, s. 202. İtalik eklenmiştir.)

Ertesi gün, Nixon ve Haldeman, Dean'in dikkatlerine şiddetle sunduğu adalet engellemelerinden birini -Watergate hırsızlarına susmaları için Beyaz Saray'ın gizli fonunu kullanmayı- tartışırken, bunun yanlış bir şey olmadığını söylediler. Nixon, "Kahretsin," dedi, "...onlar için para toplamak doğru olan şey...onlar için üzgünüz. Bunu merhametten yapıyoruz... [Bu tür ödemeler için] herhangi bir rapor zorunluluğu veya herhangi bir şart yok." Haldeman şiddetle onayladı: "...Tanrı aşkına, adaleti engellediğimizi düşünmüyorum" (Tutanak, 22 Mart 1973, sabah).

Yaklaşık iki hafta sonra, Nixon, Haldeman ve Ehrlichman, Beyaz Saray'da örtbas etme olayından sorumlu tek kişinin John Dean olduğunu kamuoyuna açıklamaya karar verdiklerinde, Başkan, Dean'in Nixon ekibi adına işlediği suçların ahlaki gerekçelerle mazur görülebileceğini ima eden benzer bir gerekçelendirmede bulundu: "Dean'in yaptıklarını, daha yüksek bir iyilik için vicdanen yaptı..." (Başkanlık Tutanakları, 14 Nisan 1973, White tarafından alıntılandı, s. 212; düzenlenmiş Başkanlık Tutanakları bu ifadeyi

Nixon'dan ziyade Haldeman'a atfediyor). Bu gibi durumlarda, kişinin kendi görüşlerinin doğru olup olmadığından emin olamayacağı açıktır.

Daha yüksek iyilik ve şefkat gibi insani değerler hakkındaki şiddetli iddialar, haklı bir öfkeyle samimiyetle ifade edilen ahlaki yargılar mıdır, yoksa Beyaz Saray'daki güçlü kişileri yasa dışılık suçlamalarıyla rahatsız eden düşman eleştirmenleri susturmak için uydurulmuş, kendi çıkarlarına hizmet eden halkla ilişkiler senaryolarından sadece biri midir?

Theodore H. White, "Başkanın Oluşumu - 1972" adlı eserinde Nixon'ın başarılı yeniden seçim kampanyasını anlattıktan sonra, "Başkanın Düşüşü" (İnanç İhlali) adlı devam kitabında Nixon ve yardımcılarının neden suçlu haline geldiğini açıklamaya çalışır. Birçok özel etkeni tartışır ve belgeler, ancak kitabının sonunda vardığı temel cevap spekülatiftir; iç çevredeki adamların, takımın iyiliği için yaptıkları her şeyin ahlaki olarak iyi olduğuna dair ortak inançlarına odaklanır. White, sonuçlarını şu şekilde formüle eder:

“Neden?” sorusunun cevaplarını bulmak için, Richard Nixon ve adamlarının ideolojik bir savaş yürüttükleri gerçeğini kabul etmek gerekir. Amaçlarının yüce ve gerekli, düşmanlarının amacının ise tehlikeli veya ahlaksız olduğuna inandıkları için, Nixon ve adamları yasaların kendilerini bağlamadığını veya yasaların meşru bir şekilde esnetilebileceğini düşündüler [s. 328].

Tutanakları kendi okumamdan anladığım kadarıyla, White'ın tahmininde bir dayanak olduğunu görüyorum, ancak kanıtlar ikna edici olmaktan çok uzak. Grup, örtbas etme faaliyetlerinden birini veya diğerini gerçekleştirmeye karar verdiği her seferinde, dışarıdan yargıçların bunları etik dışı veya yasayı çiğnemek olarak değerlendirip değerlendirmemesinden bağımsız olarak, "sert" eylemlerde bulunmalarının haklı olduğunu varsaymış gibi görünüyorlar. Ancak grubun iddia edilen örtük ahlak varsayımları hakkındaki çıkarımlar, Beyaz Saray tutanaklarından bir dizi kesin alıntı ile iyi bir şekilde belgelenemez, çünkü daha önce de belirttiğim gibi, üyeler, kamu eleştirisini önlemek veya yatıştırmak için halkla ilişkiler taktiklerini belirlerken dışında, eylemlerinin ahlaki gerekçelerinden neredeyse hiç bahsetmediler.

9 Belki de Haldeman sadece Nixon'ın "gerginliğini atmasına" yardım ediyordu ve Nixon'ın protestocuları dövmek için "haydutlar" kullanma yönündeki suç eylemine girişme önerisini takip etme niyeti yoktu. Haldeman, "Gücün Sonu" adlı anılarında, bazen Başkanla düşmanca emirlerine uyuyormuş gibi konuşarak, ancak bunları fiilen uygulamayarak "Nixon'ın zihnindeki karanlık dürtüleri" kontrol etmeyi başardığını söylüyor (s. 92).

Çok geçmeden bu Başkanın kendisinden korunması gerektiğini anladım. Defalarca küçük düşürücü ve intikamcı emirler alıyordum. “Hugh Sidey, Air Force One'a binmesin.” (Sidey, Time dergisinin muhabiriydi.) Ya da bir iki kez, “Tüm basın mensupları Air Force One'a girmesin.” (Başkan her seyahatinde basın temsilcilerine eşlik ediyordu.) Veya bir Senatör Vietnam Savaşı karşıtı bir konuşma yaptıktan sonra: “O piç kurusuna 24 saat gözetim kurun.” Ve böylece devam etti. Eğer hiçbir şey yapmazsam, bunun bedelini ödeyecektim. Başkan asla pes etmedi. Böyle bir emirden on dakika sonra interkomdan beni arardı. “Sidey hakkında ne yaptınız?” Ben de “Üzerinde çalışıyorum” derdim ve Nixon bir gün yüzünde yarım bir gülümsemeyle, “Sanırım bu konuda hiçbir şey yapmadınız, değil mi?” diyene kadar oyalanırdım.

"HAYIR."

"Sanırım en iyisi buydu."

Haldeman'ın, Nixon'ın 5 Mayıs 1971'de "haydutları" çağırma planına ilişkin açıklamalarının, bu tür bir olayın başka bir örneği olup olmadığı veya planın yasadışı ve insanlık dışı olduğunu dikkate almadan gerçekten bu planı düşünüp düşünmediği konusunda kesin bir şey söylemek mümkün değil. Hatta Haldeman'ın, Nixon'ın karanlık dürtülerine sadece ayak uydurduğu iddiasının, kasetlerde olduğunu bildiği ve daha sonra kamuoyuna açıklanabilecek bazı tatsız konuşmaları (söz konusu konuşma gibi) açıklamak için uydurulmuş, kendi çıkarına hizmet eden bir yalan olup olmadığından bile emin olunamaz.

Haldeman'ın gerçekten de cani haydutlar hakkında söylediklerini kastetmediğini ve Nixon'ın Haldeman'ın çılgın ve yıkıcı planını uygulamayacağını bildiğini varsaysak bile, birlikte kurdukları düşmanca

fantezinin sonuçlarını düşünmek yine de öğreticidir. Bu konuşmanın, tamamen fantezi olsa bile, kendi politikalarına karşı çıkan yerli gruplara yönelik ölümcül saldırılardan paçayı sıyırma fikrinden zevk aldıkları düşüncesi örtük olarak mevcuttur.

10. Grup düşüncesi hipotezinin zayıf bir versiyonu, grup düşüncesinin (veya fikir birliği arama koşullarının) Nixon ekibinin çöküşüne yol açan kanunsuz ve kendi kendini baltalayan kararlar dizisinin başlıca nedenlerinden biri olduğunu ileri sürer. Bu bölümde sunulan vaka çalışması kanıtlarıyla oldukça iyi desteklendiğine inandığım daha güçlü bir versiyon ise, grup düşüncesine daha birincil bir nedensel rol atfeder. Daha güçlü versiyona göre, Watergate örtbas olayı şu şekilde yorumlanır: Tüm ön yargısal, alt kültürel ve diğer arka plan faktörleri göz önüne alındığında, Nixon ve kilit yardımcıları, potansiyel olumsuz sonuçları yeterince düşünmeden 1972 yazında örtbas etme girişiminin ilk adımlarını atmış olabilirler. Bu ön yargısal ve arka plan faktörleri, uygun göründüğü sürece örtbas etme girişiminde ısrar etmelerine de yol açmış olabilir. Ancak, grup düşüncesine yol açan koşullar mevcut olmasaydı, grup, giderek daha tehdit edici olaylar karşısında başarısız olan çevreleme politikasını uygun görmeye devam etmezdi ve bu durum tamamen felaket sonuçlara yol açmazdı. Bu yoruma göre, onay arayışına yol açan koşullar mevcut olduğundan, grup, Beyaz Saray üçlüsünün (ve John Dean'in de) örtbas etme girişimlerinin artık başarılı olmasının beklenemeyeceğinin farkına varması gereken Mart 1973 sonundan çok önce politikasını değiştirmeyi ve zararlarını azaltmayı başaramadı.

10 Genelleme

Şekil 10-1, önemli politika kararları alınırken, grup düşüncesinin grubun kendi bakış açısından olumsuz etkilere yol açmasının beklenebileceğini göstermektedir; çünkü bu durum, grubun hedeflerine ulaşma açısından başarılı olma olasılığı düşük sonuçlara yol açar (E kutusu). Longley ve Pruitt (1980), bahsettiğim grup düşüncesinin hakim olduğu kararların koşullarından tamamen farklı olan belirli çok özel koşullar altında, fikir birliği arayışının potansiyel olarak olumlu etkilerine oldukça doğru bir şekilde dikkat çekmektedirler. Onların vurguladığı nokta, dikkatli müzakerelerden sonra fikir birliğine varıldığında, grup düşüncesinin belirtilerinin kısa süreliğine ortaya çıkmasının, grubun yeni çözdükleri sorunu tartışmayı bırakıp diğer acil konulara geçmesini sağlayabileceğidir. Bu nokta, Janis ve Mann'ın (1977) uyanık karar vericilerin, sağlam karar verme için gerekli tüm önceki aşamalardan geçtikten sonra -alternatifleri dikkatlice incelemek, kapsamlı bir şekilde bilgi aramak, her alternatifin artılarını ve eksilerini tarafsız bir şekilde incelemek ve nihayetinde "hangi eylem biçimi sorunu çözmek için gerekli tüm şartları en iyi şekilde karşılayacaktır?" sorusuyla yüzleşmek- son taahhüt aşamasına ulaştıklarında neler olduğuna dair sundukları görüşle esasen aynıdır. Janis ve Mann'a (s. 194) göre, tüm bunları yaptıktan sonra, uyanık bir karar verici muhtemelen "en iyi olarak gördüğü [alternatifi] son derece taraflı bir şekilde destekleyecektir"; "karar vericinin uyanıklık modeli, özenle ulaştığı çözümden daha iyi bir çözüm bulma umudunu kaybettiği noktada savunmacı kaçınmaya dönüşebilir." Janis ve Mann (s. 284-286) ayrıca, bu son aşamada, yeni bir kararın uygulanmasından hemen önce, savunmacı kaçınma modelinin sonucu olarak ortaya çıkan güçlendirmenin (veya bilişsel uyumsuzluğun azaltılmasının), kararı istikrara kavuşturma, karar vericinin ona daha tam olarak bağlı kalmasını, onu gönülden uygulamasını ve küçük aksiliklerin caydırıcılığına rağmen ona uygun hareket etmeye devam etmesini sağlama işlevsel değerine sahip olabileceğini eklerler.

Janis ve Mann, grup düşüncesinin "toplu bir savunma amaçlı kaçınma biçimi" olabileceğini belirttiklerinden (s. 129), Longley ve Pruitt'in vurguladığı noktayla uyumludur: Grup düşüncesinin belirtileri, alternatiflerin dikkatli bir şekilde araştırılması ve değerlendirilmesini içeren

kapsamlı müzakerelerin sonunda olgun bir fikir birliğine varıldıktan sonra ortaya çıkarsa olumlu bir işleve sahip olacaktır. Ancak, Şekil 10-1'deki grup düşüncesi modelinin (Janis ve Mann'ın 132. sayfasındaki bir şekle dayanmaktadır) yalnızca grup düşüncesinin belirtilerinin, grubun ele alınan sorun hakkındaki müzakerelerinin çoğuna veya tamamına nüfuz ettiği durumlara ilişkin olduğunu vurgulamalıyım; bu da kusurlu karar verme belirtileriyle karakterize edilen erken bir fikir birliğine yol açar (Şekil 10-1'deki D kutusu).

Longley ve Pruitt, grup düşüncesinin erken uzlaşmaya katkıda bulunmasının yol açtığı zararlı etkileri tartışırken, Lawrence ve Lorsch (1969) tarafından geliştirilen "farklılaşma" (karar alma grubunda fikirlerin ve tartışmanın çoğalmasını içerir) ve "bütünleşme" (ki bu

(Karar alma grubunun birlik sağlamaya yönelik çabalarını içerir), ki bunların her ikisi de etkili politika oluşturma için gereklidir. Longley ve Pruitt'e göre grup düşüncesi, çok fazla bütünleşmenin çok erken gerçekleşmesi ve bunun sonucunda çok az farklılaşmanın yaşanması pahasına ortaya çıkan bir karar alma süreci olarak düşünülebilir.

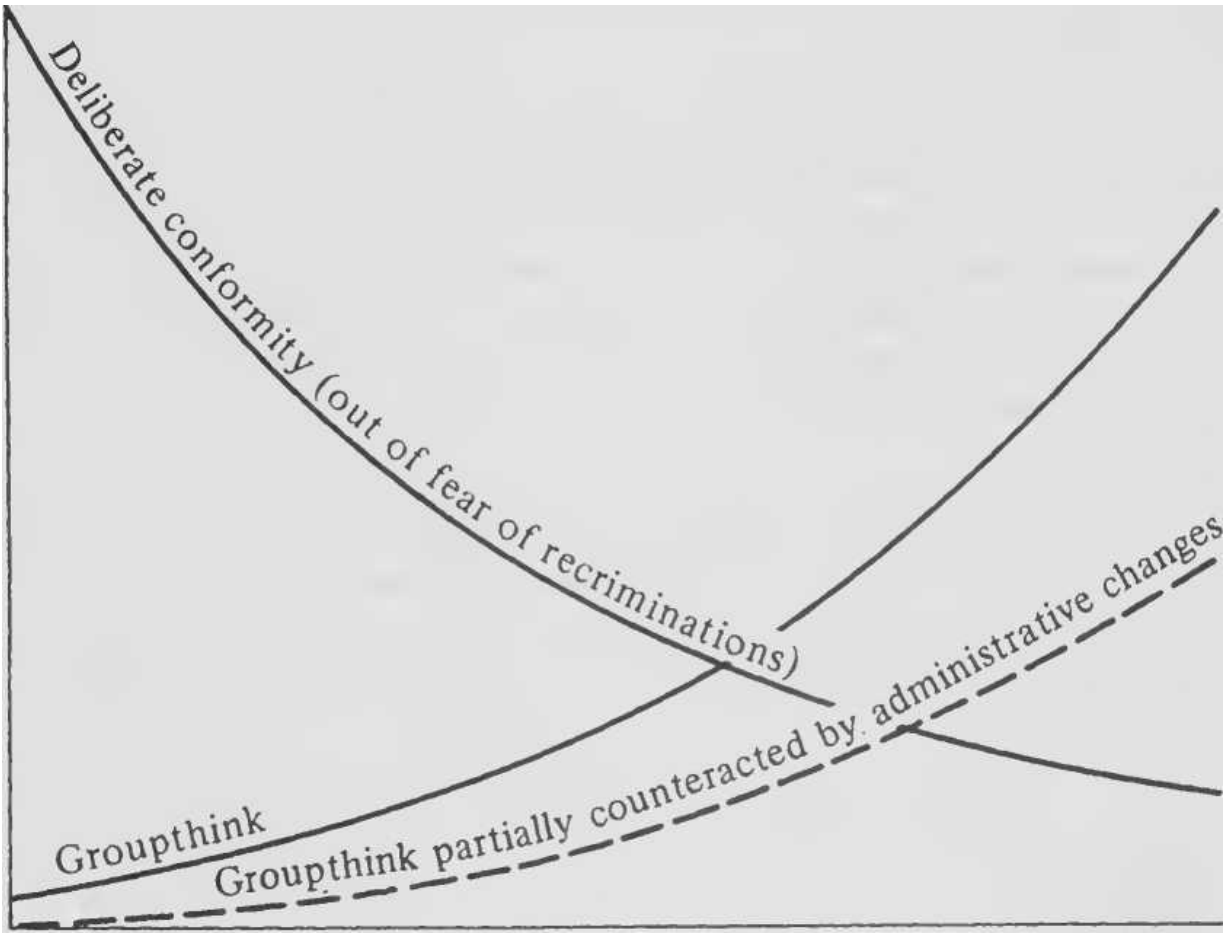
Longley ve Pruitt ayrıca, grup düşüncesinin sonucu olarak ortaya çıkan erken uzlaşmanın, grubun hedeflerine mutlaka zarar vermediğini ve hatta bazı önemsiz veya rutin kararlar için faydalı olabileceğini vurguluyorlar; bunlar, Katz ve Kahn'ın (1978) tanımladığı türden, kolayca bulunabilen bir referans çerçevesi, geçmiş bir emsal veya mevcut genel bir politika uygulanarak kolayca çözülebilen küçük sorunlardır; oysa büyük ikilemler politika yeniden formüle edilmesini ve yenilikçi çözümler gerektirir. Sorun ne kadar önemsizse, grup düşüncesinin kabul edilebilir veya en azından zararsız bir çözüm üzerinde hızlı bir uzlaşma sağlama konusunda faydalı bir etkiye sahip olma olasılığının o kadar yüksek olduğu ve bu sayede üst düzey yöneticilerin değerli zamanlarının boşa harcanmasının önlenebileceği varsayımı mantıklı görünmektedir. Bununla birlikte, Longley ve Pruitt, grup düşüncesinin, grubun hayati grup hedeflerini ve değerlerini ilgilendiren önemli konular hakkındaki müzakerelerine nüfuz ettiğinde zararlı etkiler yarattığı yönündeki ana noktamla hemfikirler; bu da bu kitabın ele aldığı tek karar türüdür. Şekil 10-1, bahsettikleri iki istisna türüne uygulanabilir nitelikte değildir: önemli alternatifler hakkındaki müzakerelerin yalnızca

son aşamasında (titiz bir arama ve değerlendirmeden sonra) ortaya çıkan grup düşüncesi ve nispeten önemsiz konulardaki tüm müzakereler boyunca ortaya çıkan grup düşüncesi. Bunun yerine, şekil, önemli bir politika seçimi üzerindeki grup müzakerelerine nüfuz ettiğinde grup düşüncesi sendromunun nedenlerini ve sonuçlarını özetlemek için tasarlanmıştır. Bu tür seçimler için şekil, bir üst düzey yöneticinin ve danışmanlarının grup düşüncesinin (kutu C) belirtileri sonucu kusurlu karar alma (kutu D) yoluna gittiklerinde, yeterli araştırma ve eleştirel değerlendirme yapamamalarının, grubun hedeflerine ulaşma ve fiyaskolardan kaçınma şansını azaltma gibi zararlı bir etkiye sahip olma olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir (kutu E).

2. Aşağıdaki diyagramda, misilleme korkusuna dayalı kasıtlı uyum ile onay arama eğilimlerine dayalı kasıtsız uyum arasındaki ayrımın bazı sonuçları gösterilmektedir.

Yüksek

Probability of Error in Decision Making



Ilıman

Yüksek

Sıfır

Grup Bütünlüğü

Grup içi uyum ile kasıtlı uyumdan ve grup düşünme eğilimlerinden kaynaklanan hatalar arasındaki beklenen ilişkileri gösteren varsayımsal eğriler.

Diyagramdaki azalan eğri, uyum ile kınanma korkusuyla kasıtlı uyum arasındaki ters ilişkiyi göstermektedir. Buna karşılık, yükselen (düz çizgi) eğri, grup düşüncesi eğilimleri ile uyum arasındaki pozitif ilişkiyi göstermektedir. Grup düşüncesi eğilimlerinin kısmen önlenebileceği

varsayımı, karar alma eğilimlerini önleme veya önleme koşullarını karşılayan çeşitli idari değişikliklerden beklenen grup düşüncesi eğilimlerindeki azalmayı gösteren kesikli çizgi ile temsil edilmektedir. (Kesikli çizgi, uyumun yalnızca arkadaşlık ve prestij gibi sosyal ödüllere değil, yetkinliğin ve diğer görev odaklı değerlerin geliştirilmesine dayalı olduğu durumlarda beklenen daha düşük düzeydeki uzlaşma arayışını da temsil edebilir.) Grup düşüncesini engelleyen koşulların hiçbiri mevcut olmadığında, iki uyum eğrisinin (kınama korkusundan kaynaklanan kasıtlı uyum ve uzlaşma arayışı) birleşimi, kasıtlı uyumun sıfır uyumdakinden önemli ölçüde daha düşük olduğu ancak uzlaşma arayışı eğilimlerinin henüz çok güçlü hale gelmediği uyumun orta aralığında bir yerde optimal seviyenin düştüğü U şeklinde bir eğri oluşturacaktır. Optimal seviye ile, karar vermede en az hataya yol açan uyum derecesini kastediyorum. Optimal seviye, diyagramda gösterilenler gibi birleştirilebilir iki eğri için kesişme noktasına yakın olan, birleştirilmiş U şeklindeki eğrinin en düşük noktasına karşılık gelir. Grup düşüncesi kısmen engellendiğinde, grup düşüncesi eğilimleri eğrisi (kesikli çizgi) ile kasıtlı uyum eğrisinin birleşimi, en düşük noktası çok daha sağda olan U şeklinde bir eğri oluşturur; yani, optimal seviye daha yüksek bir uyum düzeyindedir. Teorik olarak, grup düşüncesi ortadan kaldırılabilseydi, kasıtlı uyum eğrisine eklenecek hiçbir şey olmazdı ve optimal seviye mümkün olan en yüksek uyum derecesinde olurdu. Ana nokta şudur ki, grup düşüncesi ne kadar etkili bir şekilde engellenirse, optimal uyum düzeyi de o kadar yüksek olur.

> 3 Myers ve Lamm (1977), 1960'larda yapılan ve ortalama bireyin, kendi başına karar verirken olduğundan daha çok grup tartışmasına katıldıktan sonra risk almaya daha yatkın olduğunu göstermeyi amaçlayan düzinelerce laboratuvar deneyini tartışmaktadır. Daha yeni bulguların ve analizlerin, sözde riskli kayma eğiliminin genelliğini sorguladığını vurgulamaktadırlar. Biriken kanıtların analizi, grup kararının, grupta başlangıçta baskın olan riskli veya muhafazakar bakış açısını güçlendirdiği bir grup kutuplaşma eğilimine işaret etmektedir. Grup düşüncesi hakkında şu yorumu ekliyorlar:

Bahsedilen literatürün bir kısmı, Irving Janis'in karar fiyaskolarını açıklamaya yardımcı olmak için önerdiği grup düşünme süreçlerinin deneysel gösterimlerini sunmaktadır... Örneğin, grup üyelerinin

"başlangıçta tercih ettikleri politikayı destekleyen gerçeklere ve görüşlere ilgi gösterdikleri ve toplantılarında bunları tartışmak için zaman ayırdıkları, ancak başlangıçta tercih ettikleri politikayı desteklemeyen gerçekleri ve görüşleri görmezden gelme eğiliminde oldukları" yönündeki önerisi, tartışma argümanlarının yazılı argümanlardan daha kesin bir şekilde baskın alternatifi desteklediğini gösteren yakın tarihli bir bulguyla doğrulanmaktadır [Myers ve Lamm, 1977].

4. Coşku ve her şeye kadir olma duygusu hakkındaki spekülatif düşüncelerin bir sonucu, tutarlı bir politika yapıcı grubun üyelerinin, düşmana karşı sert önlemler gerektiren bir dış krizi yaşamaktan gerçekten keyif alacak olmalarıdır. Ancak hükümet politika yapıcıları arasında bu tür tepkilerin kanıtını elde etmek zordur, çünkü hiçbir sorumlu hükümet yetkilisi, ülkesinin savaşın eşiğine getiren bir krize sürüklenmesinden keyif aldığını kamuoyu önünde itiraf etmeyecektir. Bununla birlikte, sosyal konularda askeri olmayan mücadelelerde önde gelen katılımcılar tarafından zaman zaman olumlu coşku tepkileri bildirilmiştir. Örneğin Romain Rolland, Dreyfus olayı sırasında Fransız askeri kurumuna saldırmada dikkat çekici bir birlik sergileyen Fransız liberalleri arasında protestoların artmasına verdiği coşkuyu anlatmıştır. Şubat 1898'de, Fransız askeri yetkililerini kumpas kurmakla suçlayan Emile Zola'nın sansasyonel davasının açılmasıyla Dreyfus yanlıları harekete geçtiğinde, Romain günlüğüne şunları yazdı: "Son yılların ölümcül sakinliği ve kederli uyuşukluğundan ziyade bu mücadele dolu hayatı tercih ederim. Tanrı bana mücadele, düşmanlar, uluyan kalabalıklar, yapabileceğim tüm mücadeleyi versin." Dreyfus'un bir diğer destekçisi Senatör Rane, o dönemde "Heyecan vericiydi; insan kendini canlı hissediyordu; hiçbir şey, dava bilinciyle mücadele içinde, eylem zamanından daha iyi olamaz" diye hatırladı (Tuchman, 1966, s. 204-205'te alıntılanmıştır).

5 Açıklayıcı hipotez, örtük olarak örgütün yapısal kusurlarına ikincil bir rol atfeder (Şekil 10-1'deki B1 kutusu). Bu yapısal özellikler, dışsal veya içsel stresin kışkırtıcı durumsal koşullarından kaynaklanan teşvikler tarafından uyumlu bir politika oluşturma grubunda ortaya çıktığında, uzlaşma arama eğilimini dengeleyebilecek örgütsel

kısıtlamaların varlığı veya yokluğunu içeren düzenleyici değişkenler olarak düşünülebilir (B-2 kutusu).

Açıklayıcı hipotez, içsel veya dışsal stres kaynaklarının birincil rolüne vurgu yaparak, dış tehditlerden kaynaklanan nispeten düşük stres durumlarında ortaya çıkan grup düşüncesi örnekleriyle ilgili önemli bir çıkarım sunmaktadır. Burada, 1941 yazının sonlarında Pearl Harbor'da Amiral Kimmel'in rahat tavırlı deniz komutanları grubunun uğursuz uyarı işaretlerini görmezden gelmesi ve Haziran 1972'de Watergate örtbasını düzenleyen Nixon'ın rahat tavırlı Beyaz Saray grubu gibi örneklerden bahsediyorum. Görünüşte düşük dışsal stres koşulları altında ortaya çıkan bu ve diğer grup düşüncesi örnekleri için, açıklayıcı hipotez, onay arama teşviklerinin, grubun üyelerinde üç tür kışkırtıcı durumdan (son başarısızlıklar, mevcut karar alma görevlerinde aşırı zorluklar veya ahlaki ikilemler) biri veya diğeri tarafından tetiklenen düşük öz saygıdan kaynaklanmış olması gerektiğini düşünmemize yol açar. Dış tehditlerden kaynaklanan stresin düşük olduğu durumlarda grup düşüncesi örneklerinin dikkatli bir şekilde incelenmesi bu beklentiyi doğrulamazsa, önerilen hipotez, grup düşüncesini teşvik eden etkenlerin yetersiz bir açıklaması olarak değerlendirilmelidir. Açıklayıcı hipoteze göre, uyumlu bir politika oluşturma grubunun üyeleri arasında hem iç kaynaklardan (öz saygının potansiyel olarak düşmesi) hem de dış tehditlerden (başarısızlık veya yenilgi korkusu) kaynaklanan stres düzeyi sürekli olarak düşük olduğunda, grup düşüncesi örnekleri olmamalıdır.

Eğer sürekli olarak düşük içsel ve dışsal stres koşulları altında grup düşüncesi sendromunun ortaya çıktığına dair iyi belgelenmiş örnekler gösterilebilirse, açıklayıcı hipotezin savunulamaz olduğu gerekçesiyle reddedilmesi gerekebilir. Ancak, bu gerekçeyle reddetmeden önce, hipoteze daha eksiksiz bir açıklama sağlamak için bir şey eklenip eklenemeyeceğini görmek amacıyla bilinen tüm grup düşüncesi örneklerini incelemek faydalı olabilir. Grup düşüncesi, içsel veya dışsal kaynaklardan gelen yüksek stres koşulları altında ortaya çıktığında, hipotezin aslında ana teşviklerin yeterli bir açıklamasını sağladığı; buna karşılık, grup düşüncesi hem içsel hem de dışsal kaynaklardan gelen düşük stres koşulları altında ortaya çıktığında, diğer teşviklerin etkili olduğu mümkündür. Kısacası, sonraki araştırmalar

yeni veya daha eksiksiz bir açıklamaya duyulan ihtiyacı gösterebilir ve nihayetinde daha yeterli bir açıklayıcı hipotez seti sağlayabilir.

Açıkçası, açıklayıcı hipotez az önce tartıştığım ilk teste (hem iç hem de dış kaynaklardan gelen düşük stres koşulları altında uyumlu politika yapıcı grupların kararlarının incelenmesini içeren) iyi bir şekilde dayanıyor olsa bile, ortaya çıkan yeni gerçeklere uyacak şekilde başka değişiklikler de gerekebilir. Örneğin, iki stres kaynağının formülasyonlarında (Şekil 10-1'deki B-2 kutusundaki 1 ve 2 numaralı maddeler) haksız yere ortaya çıkabilecek bir asimetri vardır: Dış tehditlerden kaynaklanan yüksek stres, başka bir değişkenle (liderin çözümünden daha iyi bir çözüm umudunun düşük olması) birleştirilmiştir; ancak geçici olarak düşen öz saygı, ki buna içsel bir stres kaynağı diyorum, birleştirilmemiştir. Bu asimetrinin nedeni, psikolojik araştırmalardan elde edilen bulguların, insanların iki stres kaynağıyla biraz farklı şekillerde başa çıkma eğiliminde olduklarını göstermesidir (bkz. Janis ve Mann, 1977, s. 142-147). Dış tehditlerden endişe duyduklarında, politika yapıcı bir grubun üyeleri, tehdit edilen faydacı kayıpları tolere edilebilir bir minimumda tutmayı başarabilecekleri bir çözüm bulmak için son derece motive olurlar. Grubun sosyal desteğine duydukları ihtiyaç artarken, liderin bilgeliğine olan güvenleri de artar ve güvenli bir eylem yoluna yönlendirilirler. Ancak yine de, yaklaşan dış tehlikeyi savuşturmak için liderin tercih ettiği çözümden daha iyi bir çözüme ulaşmak için açık fırsatlara da açıktırlar.Örneğin, bir fabrikanın üst düzey yöneticileri, klima sisteminin kısa sürede önemli ölçüde iyileştirilmemesi halinde fabrikadaki herkesin kirli havadan zehirlenme tehdidiyle karşı karşıya kalırlarsa, soruna en uygun çözümü, ne kadar saygın ve itibar sahibi olursa olsun, bütçe odaklı liderlerinden ziyade havalandırma mühendislerinden, hava kirliliği uzmanlarından ve diğer dış uzmanlardan öğrenme umutları daha yüksek olacaktır. Bu gibi durumlarda, dış tehditten kaynaklanan stres düzeyi yüksektir; ancak liderin çözümünden daha iyi bir çözüm bulma umudu da yüksek olduğundan, grup düşüncesinin oluşma olasılığı düşük olacaktır.Üyelerin, alternatifleri dikkatle arama ve değerlendirme sürecine girmeleri muhtemeldir.

Bu durum, grubun uyumunu mutlaka zedeleyecektir (eğer lider, dışarıdan gelen uzmanlarla savaşmakta ısrarcı olmazsa).

Ancak, yüksek stresin kaynağı içsel olduğunda, grup içi uyum o kadar büyük ölçüde bozulmadığı ve grup düşüncesi için gerekli olan bu koşulun artık mevcut olmadığı durumlar haricinde, liderin çözümünden daha iyi bir çözüm bulma umudunun yüksek olduğu örnekler bulmayı beklemiyorum. Kışkırtıcı koşullar, geçici öz saygı kaybından kaynaklanan yüksek düzeyde stres yaratırken, dış tehdit düşük düzeyde olduğunda, örneğin bir politika yapıcı grup, kurumlar vergilerinden tasarruf etmek için yasalardaki boşluklardan yararlanmaya devam etme konusunda rahatsız edici bir ahlaki ikilemle karşı karşıya kaldığında, her üyenin aradığı çözümün temel şartı, hayranlık duyulan liderin ve grubun geri kalanının kabulünü ve onayını almaktır. Utanç ve suçluluk duygularının hakim olduğu depresif bir ruh halinde, politika yapıcılar, hapse gönderilme veya savuşturulması gereken diğer dış tehlikeler gibi güçlü tehditlerin olduğu durumların aksine, vergi muhasebecileri gibi dış uzmanların vergi kaçırma politikasının kabul edilebilirliği hakkında söylediklerileriyle pek ilgilenmeyeceklerdir. Geçici olarak öz saygısı düşmüş kişilerin, ahlak bekçisi olarak gördükleri ve etik standartlardan sapmaları aklama gücüne sahip oldukları liderin onayladığı çözüme bel bağlamadıkça, utanç veya suçluluk duygularını hafifletme konusunda pek umutları olmayacağını düşünüyorum. Bu koşullar altında, liderden saygı ve ahlaki destek alma ihtiyacı, faydacı kazanımları en üst düzeye çıkarmak veya faydacı kayıpları en aza indirmek için uygulanabilir bir çözüm bulmaktan çok daha acil bir hal almaktadır. Sonuç olarak, öz saygılarını düşüren kışkırtıcı koşullarla karşı karşıya kalan bir politika belirleme grubunun üyeleri, liderin aralarındaki bağı koparan olağanüstü bir şey yapmadığı sürece (örneğin, üyeleri ahlaki olarak kınamak veya terk etme olarak yorumlanacak şekilde iletişimi kesmek gibi) liderin ahlaki yargısına güvenme eğilimindedirler. Eğer aralarındaki bağ koparsa, üyeler saygı ve ahlaki onay ihtiyaçlarını başka yerlerde karşılamaya çalışacak, politika belirleme grubunun uyumu önemli ölçüde azalacak ve buna bağlı olarak grup düşüncesinin olasılığı da düşecektir.

Politika yapıcı gruplar arasında dışsal ve içsel stres kaynaklarına verilen farklı tepkilere ilişkin bu biraz spekülatif teorik varsayımlar, kışkırtıcı durumsal koşulların grup düşünme eğilimleri üzerindeki etkilerine ilişkin yeni kanıtlar biriktikçe, şüphesiz daha net formülasyonlara ve belki de önemli ölçüde değişikliğe ihtiyaç duyacaktır.

6. Grup düşüncesinin nedenleri ve sonuçları hakkındaki hipotezler (Şekil 10-1'de gösterilmiştir) nasıl test edilebilir? Cevabım, karşılaştırmalı vaka çalışmaları, sosyal psikoloji laboratuvarlarındaki deneyler ve doğal ortamlardaki saha deneyleri de dahil olmak üzere, davranışsal araştırma yöntemlerinin tamamının kullanılabileceğidir.

Sınırlı şekillerde de olsa, karşılaştırmalı vaka çalışmaları ilgili kanıtlar sağlayabilir. Bu kitapta sunulanlar gibi, birkaç tarihi politika kararının mevcut kayıtlarına dayanan çalışmalar, öncelikle araştırmanın keşif aşaması için, yüksek kaliteli politika oluşturmanın engellendiği veya kolaylaştırıldığı koşullar hakkında makul hipotezler öne sürmek açısından değerlidir. Araştırmanın doğrulama aşamasının ilk adımı olarak, daha fazla sayıda vaka ile en umut vadeden hipotezleri takip etmek için, hem düşük kaliteli hem de yüksek kaliteli politika kararlarının hatırı sayılır örneklerini içeren bir veri bankası oluşturmak mümkün olabilir.

Veri bankası için aklımda olan şey, Şekil 10-1'de somutlaşan hipotezleri, oldukça büyük örneklem gruplarından elde edilen korelasyonel kanıtlarla test etmektir. Örneğin, az sayıda karşılaştırmalı vaka çalışmasından grup düşüncesinin nedenleri olarak çıkarılan üç tür öncül koşul (Şekil 10-1'deki A, B1 ve B2 kutuları), hükümet komiteleri tarafından alınan otuz yüksek kaliteli karar ile otuz düşük kaliteli kararı karşılaştırarak sistematik olarak test edilebilir. Bir dizi karşılaştırma, grup uyumunun derecesi, grubun izolasyon derecesi, grubun daha önce metodik prosedürler gerektiren normlar geliştirme derecesi ve model tarafından belirtilen diğer değişkenlerin yanı sıra grup düşüncesinin belirtilerinin kör değerlendirmelerine odaklanabilir. Temel bir adım, materyali karşılaştırmalı analiz için yararlı olabilecek şekillerde indekslemek ve kodlamaktır.

Karar alma süreçlerinin kalitesinin kör kodlaması için, Şekil 10-1'in D kutusunda gösterilen yedi ana kriter, her bir kriterin ne ölçüde karşılandığını değerlendirmek üzere belirtilen göstergeler dikkate alınarak kullanılabilir. Bu değerlendirmeler, araştırmacıların grup düşüncesinin sonuçları hakkındaki hipotezleri daha gelişmiş bir şekilde test etmelerini sağlayabilir.

Vaka incelemelerini üç ana kategoriye ayırarak bir yol izlenebilir: (1) yüksek kaliteli prosedürlerle (yedi kriterin tümünde yüksek veya orta puanlar), (2) orta kaliteli prosedürlerle (karışık puanlar) ve (3) düşük kaliteli

prosedürlerle (yedi kriterin tümünde düşük puanlar) varılan politika kararları. Bu derecelendirmeleri kullanan sistematik korelasyonel araştırmalar, belirli öncül koşulların (ve etkileşimli koşullar kümelerinin) politika oluşturma prosedürlerinin kalitesiyle ne ölçüde ilişkili olduğunu belirlememizi sağlayacaktır. Ayrıca, grup düşüncesinin sonuçlarının ve nedenlerinin, farklı sosyal koşullar altında ne ölçüde aynı veya farklı olma eğiliminde olduğunu görmek için kültürlerarası ve uluslararası çalışmalar için de yararlı olabilirler.

Oldukça büyük örneklemlerle kör değerlendirme yöntemlerini kullanan bu karşılaştırmalı çalışmalar, fark yaratan durumsal ve yapısal faktörler hakkında güvenilir kanıtlar sunmalıdır. Bu tür araştırmalar, araştırmacıların yalnızca halihazırda bildiğimiz durumsal faktörlerin etkilerine ilişkin hipotezleri test etmelerini değil, aynı zamanda bir grubun karar alma kalitesinin grup düşüncesi tarafından olumsuz etkilendiği ve aynı grubun (veya benzer bir grubun) karar alma organı olarak etkili bir şekilde işlev gördüğü durumlarda mevcut olmayan yeni durumları keşfetmelerini de sağlamalıdır. Karşılaştırmalı araştırmalar ayrıca, yatkınlık faktörlerinin (kişilik, sosyal geçmiş, eğitim) ve durumsal veya yapısal faktörlerin (örneğin, risk türü, örgütsel alt kültür, rol atamaları) etkileşimleri hakkında da kanıt sağlayabilir; böylece grup düşüncesini teşvik eden her tür duruma karşı en savunmasız kişilerin türleri hakkındaki bilgimizi kademeli olarak geliştirebiliriz.

Grup düşüncesinin nedenlerine ilişkin hipotezleri test etmek için gereken kanıtlar, tarihsel vaka çalışmalarından ziyade, nedensel dizileri belirlemek için özel olarak tasarlanmış saha deneylerinden ve diğer sistematik araştırmalardan gelmelidir. Tartıştığım karşılaştırmalı çalışmalar korelasyoneldir ve incelenen bağımsız değişkenler üzerinde kontrol sağlama açısından bir dizi açık dezavantaja sahiptir. Ancak, politika yapıcıların gerçek hayattaki kararlarıyla ilgilendikleri için yüksek dış geçerliliğe sahip olmaları büyük bir avantajdır. Elbette, laboratuvar deneylerinde ters avantajlar ve dezavantajlar beklenmelidir; burada değişkenler üzerinde nispeten yüksek derecede kontrol sağlanabilir, ancak bu, laboratuvar dışında geçerliliği az olabilecek varsayımsal veya nispeten önemsiz kararlar için bulgular elde etme pahasına olur. Gerçek örgütsel ortamlarda önemli karar verme üzerine kontrollü saha deneyleri mümkün

olabilir; bu durumda, yüksek derecede dış geçerliliğe sahip neden-sonuç ilişkileri gözlemlemeyi umabiliriz. Eğer grup düşüncesini besleyen koşullar hakkındaki bir hipotezi test ederken, saha deneyleri, laboratuvar deneyleri ve tarihi kararların karşılaştırmalı vaka çalışmaları aynı genel sonuca işaret ediyorsa, bulguların genelliği konusunda makul ölçüde emin olabiliriz.

Kontrollü saha deneylerinden bahsettiğimde, araştırmacının (1) politika planlayıcılarının gerçek kararlar aldığı doğal koşullar altında deneysel bir müdahale uyguladığı ve (2) deneysel ve kontrol koşullarına rastgele atanan grupları karşılaştırarak müdahalenin etkilerini belirlediği çalışmaları kastediyorum. Müdahaleler elbette, Şekil 10-1'in ilk sütununda listelenen çeşitli faktörler de dahil olmak üzere, grup düşüncesine katkıda bulunduğu varsayılan öncül koşullarla ilgili olacaktır. Ancak, öncül değişkenlerin etkileşimli etkilerini araştırmak için karmaşık varyans analizi tasarımları kullanan laboratuvar deneylerine başvurulması gerekebilir. Bu önemli bir ektir çünkü grup düşüncesinin nedenleri hakkındaki ana hipotezlerim etkileşim etkilerini öngörmektedir. Beklenen etkileşim türü şu şekilde açıklanabilir: Grup düşüncesini destekleyen yapısal faktörlerden biri (Şekil 10-1'deki B-1 kutusunda listelenmiştir) mevcut olduğunda ve karar alma grubunun uyumu düşük olduğunda, bu faktör, kusurlu karar alma belirtilerinin (C kutusunda listelenmiştir) ortaya çıkma olasılığını biraz artırabilir. Örneğin, uyumsuz politika yapıcı gruplarında metodik prosedürler gerektiren normların eksikliği, tercih edilen seçeneğin risklerini incelemede başarısızlıkta yaklaşık %10'luk bir artışa ve benzer şekilde yetersiz bilgi aramalarında bir artışa neden olabilir (kusurlu karar almanın diğer belirtileri üzerinde çok az veya hiç etkisi olmaz). Bununla birlikte, grup orta veya yüksek derecede uyumlu olduğunda, kusurlu karar almanın tüm belirtilerinde çok daha belirgin bir artış beklenir. Örneğin, diğer tüm açılardan eşdeğer olan ancak birbiriyle uyumlu olmayan gruplarla karşılaştırıldığında, politika yapıcıların uyumlu bir grubunda metodik prosedürler gerektiren normların eksikliği;Bu durum, riskleri incelememe ve yetersiz bilgi arama oranlarını yaklaşık %10'dan yaklaşık %35'e önemli ölçüde artırabilir ve ayrıca aşağıdakilerin oranını da önemli ölçüde artırabilir: Hatalı karar verme belirtilerinin her birinde, bu oran sıfıra yakın bir değerden yaklaşık yüzde 20'ye kadar değişmektedir. Benzer bir etkileşim etkisi, grup düşüncesi belirtileri için de beklenir; buna göre, metodik prosedürler gerektiren normların eksikliğinin, karar verme grupları

uyumlu olmadığında sekiz belirti (Şekil 10-1'deki C kutusunda listelenmiştir) üzerinde çok az veya hiç etkisi olmayabilir, ancak gruplar uyumlu olduğunda bu belirtilerin görülme sıklığını önemli ölçüde artırabilir.

Az önce grup uyumunun, grup düşüncesini besleyen her yapısal faktörle (Şekil 10-1'deki B1 kutusu) nasıl etkileşime girmesinin beklendiği konusunda söylediklerimin tamamı, grup uyumunun, karar vericilerin öz saygısını geçici olarak düşürenler gibi, kışkırtıcı durumsal bağlam faktörlerinin her biriyle nasıl etkileşime girmesinin beklendiği konusunda da aynı şekilde geçerlidir (Şekil 10-1'deki B-2 kutusu).

Az önce tanımladığım türden karmaşık etkileşim hipotezlerini, örgütsel bir ortamda önemli kararlar üzerinde çalışan politika yapıcılarla saha deneylerinde test etmenin mümkün olacağını hayal etmek zordur, çünkü çok sayıda yönetim kurulunun rastgele bir şekilde birçok farklı koşula atanması gerekecektir. Sonuç olarak, araştırmacılar politika yapımının simülasyonlarını içeren laboratuvar deneylerine başvurmak zorunda kalabilirler. Bu tür deneyler, etik veya pratik nedenlerle saha deneylerinde incelenemeyen bazı değişkenlerle de ilgilenebilir. Örneğin, stres düzeyi ve liderin tercih ettiği çözümden daha iyi bir çözüm umudu derecesinin birleşik etkisi, simüle edilmiş dış tehditlerin şiddetini ve liderin ilgili bilgeliğinin mevcut dış uzmanlarınkinden üstün veya aşağı olup olmadığına dair bilgileri değiştirerek laboratuvar çalışmalarında incelenebilir. Grup düşüncesi üzerine yapılan laboratuvar deneylerinin sonuçlarının potansiyel olarak düşük dış geçerliliğini azaltmanın bir yolu, çok sayıda yöneticinin yönetim teknikleri konusunda eğitim aldığı atölyelerde deneyler yapmak ve yöneticilerin işlerinde gerçekten karşılaştıkları türden simüle edilmiş ancak gerçekçi kararlar kullanmaktır. Bu tür deneyler, Şekil 10-1'de belirtilen ön koşulların ana etkileri ve etkileşim etkileri hakkında ilgili kanıtlar sağlayabilir ve araştırmacıların, doğal örgütsel ortamlarda politika yapıcı grupların gerçek hayattaki kararlarıyla ilgili çok daha maliyetli saha deneylerinde izlenecek konuları daha net bir şekilde ortaya koymalarına yardımcı olabilir.

11. Grup Düşüncesini Önleme

1. Hiçbir kuruluşun, grup düşüncesini teşvik eden kışkırtıcı durumsal bağlamları (sayfa 244'teki Şekil 10-1'in B-2 kutusunda listelenmiştir) önlemek için çok fazla şey yapması beklenemez, çünkü bu faktörler büyük ölçüde son zamanlarda yaşanan başarısızlıklar gibi kontrol edilemeyen olaylar veya ahlaki ikilemler gibi politika kararı gerektiren sorunların niteliği tarafından belirlenir. Ancak her kuruluş, idari veya yapısal hataları (Şekil 10-1'deki B1 kutusunda listelenmiştir) ortadan kaldırmak veya en azından en aza indirmek için bir şeyler yapabilmelidir. 11. Bölümde, grup düşüncesini önlemeye yönelik temel öneriler bu kategoridedir.

Kritik değerlendirmeyi teşvik etmenin ve erken uzlaşmayı önlemenin bir yolu, arama ve değerlendirme için metodik prosedürler uygulamaktır. Janis ve Mann (1977, Bölüm 14), bireysel karar vericilerde kusurlu karar alma süreçlerini önlemede en azından kısmen başarılı olduğu tespit edilen bir dizi ilgili müdahaleyi açıklamaktadır. Bunlar arasında bilanço prosedürü ve karar sonrası aksilikler için stres aşılama yer almaktadır. Grup toplantılarında kullanılmak üzere kolayca değiştirilebilecek aynı temel prosedürler, karar alma gruplarının üyeleri arasında uyanıklığı teşvik etmede etkili olabilir.

Önerilen bir diğer yöntem ise, alternatiflerin gelecekteki sonuçlarını öngörmek için senaryoların kullanılmasını içerir. “'En iyi durum' ve 'en kötü durum' senaryoları oluşturarak, grup önde gelen alternatiflerin potansiyel olumlu ve olumsuz sonuçlarını öngörebilir” (Wheeler ve Janis, 1980, s. 202).

Hackman ve Morris (1975), problem çözme gruplarının prosedürel yöntemlerin planlanmasından ve tartışılmasından kaçınma eğilimine dikkat çekmiştir. Kamu ve özel kurumlardaki birçok karar vericinin, herkesin görevi nasıl yapacağını zaten bildiği ve nasıl yapılacağına dair tartışmanın gereksiz olduğu varsayımını açıklamışlardır.

Sorunu ele almak zaman kaybıdır. Bu nedenle, liderin bunların gündeme alınmasını sağlamadığı sürece, metodik prosedürlerin kullanılması olası değildir. Yine de, bu tür herhangi bir prosedür, grup üyeleri tarafından işe yaramaz veya rahatsız edici olarak görüldüğü takdirde kolayca baltalanabilir.

Sonuç olarak, standart işletme prosedürlerinde herhangi bir değişiklik uygulamaya konulmadan önce, katılımcıları bunları denemeye teşvik edecek şekilde tam olarak açıklanmaları gerekir. Hizmet içi eğitim kursları ve yönetim atölyeleri, bu tür değişikliklerin ardındaki mantığı aktarmak için faydalı ortamlar olabilir.

Janis ve Crow (1975), politika planlama komitelerinde çeşitli grup düşüncesi karşıtı prosedürlerin uygulanması için arzu edilen bir eğitim altyapısı sağlamak üzere yöneticiler için kısa bir eğitim programı önermişlerdir. Grup düşüncesinin nedenleri ve sonuçları hakkında uygun bilgilerin caydırıcı bir etkiye sahip olabileceği varsayımıyla, müfredatları, grup düşüncesinin belirtilerini ve zararlı etkilerini gösteren etkileyici vaka çalışmaları ve önleme önerileri içermektedir. Janis ve Crow, bu tür bir hizmet içi eğitim programının, çalışma prosedürlerini değiştirmek üzere olan herhangi bir politika oluşturma veya planlama grubuna dokuz kuralcı hipotezden herhangi birinin uygulanmasından önce verilmesini önermektedir. Bir danışman veya eğitmen, üyelere tipik bir politika planlama grubunu eylem halinde gösteren ve grup düşüncesinin belirtilerini ve zararlı sonuçlarını açıklayan yirmi dakikalık "Grup Düşüncesi" filmini (Psychology Today eğitim filmleri serisi, 1974) sunarak başlar. Bunu, filmin grubun kendi amaç ve prosedürlerine uygulanmasına özel olarak değinilerek, film hakkında grup tartışması izler. İkinci bir oturumda, kuralcı hipotezlerde yer alan özel öneriler, grup düşüncesine yol açan koşullar açısından gruba açıklanır... Bu bilgilendirmeyi yine bir grup tartışması izler; bu tartışma sırasında eğitmen, üyelerin yeni prosedürleri benimseme konusundaki itirazlarına ve tereddütlerine özel önem verir. Eğitmen ayrıca, ortaya çıkan direnç kaynaklarını ortadan kaldırmak amacıyla ek bilgi ve öneriler de sunabilir. Ancak zaman, çaba ve hayal kırıklığı açısından potansiyel maliyetlerin olduğunu da inkar etmeyecektir. Aslında, katılımcıları ortaya çıkabilecek olası dezavantajlar konusunda bilgilendirmek, böylece bunlara dikkat etmelerini ve etkilerini azaltmaya çalışmalarını sağlamak onun rolünün bir parçası olurdu [Janis ve Mann, 1977, s. 400-401].

Politika oluşturma grubundaki katılımcıların önerilen alternatifleri eleştirel bir şekilde değerlendirme rolünü üstlenme olasılığını artırmanın bir başka yolu da, örgüt içinde farklı görüşleri temsil eden üyeleri dahil etmektir.

Homojenlik faktörünün yapısal bir kusur olarak ele alındığı önceki bölümde (Bölüm 10), Alexander George'un (1974, 1980), farklı politika seçeneklerinin samimi savunucularının bir politika planlama komitesine üye olarak seçileceği bir "çoklu savunuculuk" sistemi önerdiğini belirtmiştim. George, örgüt içindeki azınlık pozisyonlarını temsil edenlere, çoğunluk pozisyonunu temsil edenler kadar etkili bir şekilde kendi görüşlerini sunmak için gereken tüm fırsat ve kaynakları sağlayabilecek sistemin çeşitli özel özelliklerini açıklamaktadır. Çoklu savunuculuk sisteminin amaçlandığı gibi çalışması için, planlama komitesine seçilen üyelerin farklı bakış açılarının iyi bir karışımından oluşması gerekir. Herkesin yorumlarının diğerleri tarafından ciddiye alınabilmesi için hepsinin yeterli uzmanlığa ve iç bilgilere erişime sahip olması gerekir. Etkili politika oluşturmayı engelleyebilecek çekişme ve gizli düşmanlık risklerini azaltmak için özel önlemler gerekebilir.

Sistematik prosedürlerin ve çoklu savunuculuk sisteminin kullanımı çok zaman alabilir ve acil kararların gerektiği durumlarda tereddüte yol açabilir. Ancak bu kitapta ele alınan tüm fiyaskolar aslında uzun bir süre boyunca parça parça planlanmış, çoğu zaman küçük bir taahhüt diğerinden doğmuştur. İronik bir şekilde, incelediğim tüm dış politika krizleri arasında, politika yapıcıları en büyük zaman baskısı altına sokan kriz Küba füze kriziydi. Politika yapıcılar, Amerika Birleşik Devletleri'nin harekete geçmesi gecikirse, tesislerin tamamlanacağını ve füzelerin atom başlıklarıyla donatılacağını, bunun da Amerikan şehirleri için muazzam bir tehdit oluşturacağını biliyorlardı. Buna rağmen, grup konuları iyice tartıştı ve birçok alternatifi eleştirel bir şekilde inceledi. Bu, bir politika yapıcı grubun üyelerinin alternatiflerin eleştirel incelemesine öncelik vermeleri durumunda, bir kriz sırasında bunu yapacak zamanı bir şekilde bulabileceklerini göstermektedir.

2 Tarafsız liderliğin açık sorgulamayı teşvik etmesinin etkinliğine dair bazı deneysel kanıtlar bildirilmiştir. Flowers (1977), “Janis’in grup düşüncesi hipotezinin bazı sonuçlarının laboratuvar testi”nde, kırk öğrenci takımını farklı tedavi gruplarına ayırdı ve hepsinden aynı varsayımsal karar üzerinde çalışmalarını istedi (okul yöneticilerinden oluşan bir grubun, hastalık sonucu yetersiz hale gelen eskiden iyi bir öğretmen hakkında ne yapacaklarına karar verdiklerini hayal ederek).

> Grup liderleri, iki farklı liderlik stiline göre toplantılar yürütmek üzere eğitildi: (1) Açık bir stil kullanmak—grup düşüncesini önlemeye yönelik kuralcı hipotezlerle uyumlu olarak, lider, gruptaki diğerleri kendi çözümlerini tartışana kadar kendi pozisyonunu belirtmekten kaçındı, alternatiflerin serbest tartışmasını sürekli olarak teşvik etti ve tüm olası bakış açılarını dile getirme normunu açıkça iletti; (2) Dozlanmış bir stil kullanmak—lider, kendi pozisyonunu baştan belirtti, alternatiflerin serbest tartışmasını teşvik etmedi ve en önemli şeyin takımın kararında hemfikir olması normunu açıkça iletti. Flowers'ın tahmin ettiği gibi, açık liderlik tarzına maruz kalan takımlar, kapalı liderlik tarzına maruz kalan takımlara kıyasla soruna önemli ölçüde daha fazla çözüm önerisi sundular ve tartışmaları sırasında fikir birliğine varmadan önce kendilerine sunulan bilgilerden önemli ölçüde daha fazla olguya atıfta bulundular.

Longley ve Pruitt (1980), Flowers'ın çalışmasını, yönlendirici liderlere verilen talimatların, tartışmanın başında kendi görüşlerini belirtme talimatıyla başka bir değişkeni karıştırdığı gerekçesiyle eleştirmişlerdir: ayrıca grup tartışmasını kısaltmaları da teşvik edilmişti ki bu da kendi başına, grubun daha az çözüm önerisi üretmesine ve tartışmaya daha az gerçek katmasına neden olabilirdi.

Flowers'ın laboratuvar deneyinde incelenen bir diğer değişken ise grupların uyumuydu; bunu, tanıdıklardan oluşan grupları yabancılardan oluşan gruplarla karşılaştırarak manipüle etti. Daha uyumlu olduğu varsayılan tanıdıklardan oluşan takımlar, karar verme aktivitesinin her iki ölçümünde de yabancılardan oluşan takımlardan önemli ölçüde farklılık göstermedi. Bu olumsuz bulgu, olduğu gibi kabul edilirse, uyumun grup düşüncesi için yeterli bir koşul olmadığı varsayımımla örtüşmektedir. Ancak Flowers, yüksek ve düşük uyumun açık ve kapalı liderlik tarzıyla olan etkileşim etkisini bulamadı; bu da uyumun grup düşüncesi için gerekli bir koşul olmadığı anlamına gelir. Fakat burada da, Longley ve Pruitt'in (1980) belirttiği gibi, deneyde kullanılan prosedürlerde ciddi eksiklikler vardı; bu da Flowers'ın verilerini etkileşim hipotezinin bir testi olarak sorgulanabilir hale getiriyor.

Flowers, incelediği liderlerin ve öğrenci gruplarının, grup düşüncesi üzerine yaptığım vaka çalışmalarında tanımlanan gruplardan birçok açıdan farklılık gösterdiğini kabul ediyor; bunlar arasında kararın sonuç doğurma derecesi, gerçek rakiplerin veya düşmanların önemi, grubun birlikte çalıştığı süre ve üyeler arasındaki etkileşimin kalitesi yer alıyor. Ayrıca deneydeki liderlerin güçsüzlüğüne de dikkat çekiyor: “Janis'in gruplarında, üyeleri üzerinde ödül ve ceza uygulayabilen, meşru, uzman ve belki de referans gücüne sahip güçlü liderler vardı... oysa bu deneydeki liderler yalnızca belirli bir meşru güce sahipti” (s. 895). Buna ek olarak, karşılaştırdığı iki uyum düzeyinin, uyum sürekliliğinin alt ucunda olabileceğini de eklemek isterim. Bir lider tarafsızlıktan yoksun olduğunda, nispeten düşük uyum düzeylerindeki (yabancılar ve sadece tanıdıklar) karar alma faaliyetlerindeki farklılıklar tespit edilemeyecek kadar az olabilir; Oysa düşük ve yüksek düzeydeki birliktelik arasındaki farklılıklar (örneğin, birbirine yabancı olanlar ile öz saygılarını artırmak için birbirine bir ölçüde bağımlı olan arkadaşlar arasında) oldukça açık bir şekilde ortaya çıkabilir.

Flowers'ın açık liderlik uygulamalarının etkilerine ilişkin olumlu bulgusunu olduğu gibi kabul edecek olursak, deneysel kanıtları, öğrenci grupları problem çözme görevleri üzerinde çalışırken, atanan liderin grubun belirli bir yöne doğru ilerlemesini mi yoksa alternatifler hakkında açık bir sorgulama yapmasını mı istediğine dair verdiği ipuçlarına çok duyarlı olduklarını göstermektedir. Belki de liderlerin ipuçlarına aynı türden duyarlılık birçok politika oluşturma grubunda da bulunacaktır. Eğer öyleyse, liderlerin yalnızca eldeki politika problemine tercih ettikleri çözümü belirtmekten kaçınmaları değil, aynı zamanda (üyeleri problemin boyutları hakkında bilgilendirdikten sonra) politika planlama grubunun ilk birkaç toplantısından da uzak durmaları, ses tonu, yüz ifadeleri ve diğer sözsüz ipuçlarıyla tercih ettikleri politika alternatifini iletmekten kaçınmaları faydalı olabilir. Ancak bu liderlik uygulamasının bariz dezavantajları vardır. Örneğin, Başkan Kennedy'nin Küba füze krizi sırasında yaptığı gibi, bazı toplantılardan uzak duran bir lider, geri döndüğünde grubun...

Bir politika alternatifinin benimsenmesi konusunda fikir birliğine varılmasına rağmen, kendisi buna karşı çıkıyor. Bu durum onu zor durumda bırakıyor çünkü eğer grubun kararının yanlış olduğunu düşünüyorsa, üyeleri

aksine ikna etmeye çalışırken bu geç aşamada dezavantajlı durumda kalıyor; aksi takdirde, danışmanlarıyla ilişkilerini zedeleyebilecek ve hatta başkanın kararlarını değersizleştirdiğini düşünenlerle kalıcı bir uçurum yaratabilecek şekilde gücünü açıkça kullanmış oluyor. Bu türden travmatik bir deneyimden sonra, bir başkan bundan sonra tüm toplantılara katılabilir ve danışmanlarını istediği yöne doğru yönlendirmeye çalışabilir.

> 3 Longley ve Pruitt (1980), grup düşüncesini önlemeye yardımcı olmak için bir "şeytanın avukatı" atamanın aşağıdaki ek avantaj ve dezavantajlarına dikkat çekmektedir. Olumlu yönden bakıldığında, şeytanın avukatı yalnızca diğerlerini her alternatifin artıları ve eksileri hakkında daha derinlemesine düşünmeye teşvik edecek şekilde argümanlar sunmakla kalmaz, aynı zamanda gruptaki diğer potansiyel muhalifleri de ilk kez konuşmaya teşvik edebilir. Ancak olumsuz yönden bakıldığında, bu avantajlar bazen dezavantaja dönüşebilir: Şeytanın avukatı, başkalarının argümanlarını çürütmede o kadar etkileyici olursa, bazı üyeler "vurulma" korkusuyla gerçek görüşlerini ifade etmekten çekinebilir ve bu da çok fazla etki yaratabilir.

Çok fazla veya çok az etkiye sahip olacak bir karşıt görüş savunucusu atama tehlikesinden kaçınmak için, Longley ve Pruitt, karşıt görüş savunucusunun ne çok yüksek ne de çok düşük statüye sahip biri olması gerektiğini öne sürüyorlar. Ayrıca, asıl tehlike çok az etki olduğunda, karşıt görüş savunucusunun tutarlı ve kendinden emin bir şekilde karşıt görüşü sunabilecek biri olması gerektiğini de belirtiyorlar. Grup içinde kendiliğinden ortaya çıkan bir karşıt görüş savunucusunun, atanmış birinden daha etkili olma olasılığı daha yüksek olduğundan, bu yazarlar, karar alma gruplarının, ortaya çıkan bir fikir birliğine katılmayan herkesin buna karşı güçlü bir şekilde sesini yükseltmesi gerektiği normunu oluşturması gerektiğini öne sürüyorlar. Bu öneri, gruptaki herkesin itirazlarını ve şüphelerini dile getirecek eleştirel bir değerlendirici olarak işlev görmesinin beklendiğini öne süren ilk kuralcı hipotezime eşdeğer olarak görülebilir. Bu kurala uyulursa, gruptaki herkes bu rolü üstlenmeye hazır olacağından, karşıt görüş savunucusu atamaya gerek kalmayabilir.

> 4 Başka bir yerde (Janis, 1981), grup düşüncesini önlemeye yardımcı olması beklenen reçetelerin geliştirilmesi ve test edilmesi için yararlı

olabilecek üç araştırma hattını tanımladım: (1) yeni müdahaleler geliştirmek ve bunları ön bir şekilde test etmek için karar simülasyon deneyleri; (2) geçici politika planlama gruplarıyla saha deneyleri (örneğin, uygun devlet kurumlarında dağıtılmak üzere, mevcut ulusal veya uluslararası bir sorunla başa çıkmak için önerilen yöntemler hakkında bir pozisyon belgesi hazırlamak için gönüllü olan politika bilimlerinde ileri düzeyde eğitim alan kişilerle); ve (3) örgütsel ortamlarda saha deneyleri, örgütsel hiyerarşide nispeten düşük seviyedeki yardımcılarla başlayıp, kanıtlar belirli müdahalelerin etkili olduğunu gösterirse, hiyerarşide daha üst düzey politika planlayıcılarına doğru ilerleyerek çalışmayı tekrarlamak.

Öngörücü hipotezlerin belirlediği müdahalelerden herhangi birini test etmek amacıyla saha deneyleri yapmaya kalkışmadan önce, bunları öncelikle laboratuvar deneylerinde geliştirip test etmenin mantıklı olduğunu düşünüyorum. Örneğin, Crow ve Noel (1975), Meksika yetkililerinin Alamo olayına yol açan tarihi kararının simülasyon deneyinde bazı önemli kanıtlar elde etmişlerdir. Bu çalışmadaki denek grupları, grup düşüncesinin bazı belirtilerini göstermiştir. Deneysel bir koşul olarak erken bir şekilde fikir birliği sağlandığında, gruplar başlangıçta birçok bireysel üyenin tercih ettiğinden daha riskli bir eylem biçimini seçme eğiliminde olmuşlardır. Bu tür deneyler, araştırmacıların, doğal ortamlarda politika yapıcı grupların gerçek hayattaki kararlarıyla ilgili çok daha maliyetli saha deneylerinde izlenecek konuları daha net bir şekilde ortaya koymalarına yardımcı olabilir.

Laboratuvar deneyleri, bağımsız değişkenlerin manipülasyonu üzerinde kontrol sahibi olma avantajına sahiptir ve bu nedenle, çoğu saha çalışmasına kıyasla neden-sonuç ilişkilerinin daha kesin bir şekilde belirlenmesini sağlar. Bununla birlikte, deneysel ortamın doğası gereği sabit tutulan birçok arka plan değişkeni, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında gözlemlenen ilişkilerin kapsamını ve yönünü potansiyel olarak etkileyebilir. Genellikle bu "etkileşimler", gözlemlenen ilişkilerin yeni, test edilmemiş durumlarda geçerliliğini yitirmesine katkıda bulunur. Bu sorunu, büyük ölçekli saha deneyleri yapmanın muazzam zaman ve emek maliyetine girmeden çözmeye yardımcı olabilecek bir araştırma stratejisi mevcuttur.

Kuruluşların amacı, nitelikli politika planlamacıları olan ve derinlemesine ilgilendikleri bir konuda politika planlamasına katılma fırsatı karşılığında bir araştırma ekibiyle işbirliği yapmayı kabul eden, geçici gruplar halinde oluşturulmuş ileri düzey stajyerler (veya emekli yöneticiler) kullanarak küçük, laboratuvar benzeri deneyler yürütmektir. İki eşdeğer grup oluşturmak için yeterli sayıda gönüllüye ihtiyaç vardır; bunlardan birine daha önce laboratuvar deneylerinde geliştirilen grup düşüncesi karşıtı programın prosedürleri verilebilirken, diğeri kontrol grubu olarak görev yapabilir. Varyans analizi tasarımında tekrarlamalar olarak çeşitli farklı konular kullanılarak, müdahale prosedürlerinin etkinliği belirlenebilir. Grup düşüncesi karşıtı araştırma programının eğitimsel değeri nedeniyle, yönetim eğitimi atölyelerinin işbirliği beklenebilir.

Bu tür tüm çalışmalarda, yüksek kaliteli karar verme için yedi kriter bağımlı değişken olarak kullanılabilir. Grup düşüncesi karşıtı programın etkinliğini belirlemek için başka ölçümler de elde edilebilir. Bunlar, grup düşüncesinin sekiz belirtisinin tezahürlerine ek olarak, her bir politika planlama grubunun hazırladığı "beyaz kağıtlarda" yer alan politika önerilerinin ve bunlara ilişkin argümanların kalitesine dair nitelikli hakemler tarafından yapılan kör değerlendirmeleri içerebilir.

Eğer bu tür geçici gruplarla yapılan deneylerden yeterli ilerleme kaydedilirse, politika oluşturma süreçlerinin kalitesini iyileştirmekle ilgilenen birkaç kuruluşta en umut vadeden müdahaleleri test etmek için gerekli düzenlemelerin yapılamayacağına dair hiçbir neden görmüyorum. Nihayetinde, farklı ülkelerdeki birçok farklı kuruluşta, farklı örgütsel ve ulusal bağlamlarda sonuçların genelliğine dair kanıt toplamak amacıyla, aynı türden saha araştırması yapılabilir.

Kontrollü laboratuvar ve saha deneylerinde kuralcı hipotezleri test ederek, Şekil 10-1'de (s. 244) listelenen ön koşulların etkileri hakkında daha fazla bilgi edinmeyi bekleyebiliriz. Örneğin, grubun yalıtılması, "ana merkez" meslektaşlarıyla istişareyi ve her toplantıda dış uzmanların bulunmasını içeren 5 ve 6 numaralı kuralcı hipotezlerle giderilir. Arama ve değerlendirme için metodik prosedürlerin eksikliğinin öncül koşulu, 1, 4, 7, 8 ve 9 numaralı kuralcı hipotezlerin yanı sıra bilanço prosedürü gibi özel tekniklerle de bir ölçüde giderilebilir (bkz. Not 1). Ayrıca, liderlik önyargısı

ve liderin çözümünden daha iyi bir çözüm bulma umudunun düşük olması, liderin sorunu ifade ederken tarafsız olmasını ve belirli bir çözüme yönelik tercihini ifade etmekten kaçınmasını gerektiren 2 numaralı kuralcı hipotezle giderilmelidir. Sonuç olarak, bu öncül koşulların etkileri üzerine yapılan temel araştırmalar, teorik analize göre grup düşüncesini kolaylaştırması beklenen koşulları gidermeyi amaçlayan kuralcı hipotezlerin etkinliği üzerine yapılan uygulamalı araştırmalarla ilerletilebilir.

5 Birçok durumda, siyasi "davaları" uğruna yasadışı eylemlere başvurmaya meyilli güçlü hükümet yetkililerinden oluşan bir politika yapıcı grupta grup düşüncesinin önlenmesinin sonuçları, kısmen koşullara bağlı olarak, örneğin sorunlarına suç temelli bir çözümün uygun görünüp görünmemesine bağlı olarak, ülke için zararlı veya faydalı bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, Başkan Richard M. Nixon ve Beyaz Saray'daki baş yardımcılarının Mart 1973'te grup düşüncesi eğilimlerine karşı koyabildiklerini varsayalım. O noktada, Watergate örtbas komplosunun kanıtlarını içeren Beyaz Saray kasetlerini (varlıklarından başka kimse haberdar olmadan önce) yok etmeye ve "sınırlı, değiştirilmiş bir buluşma"nın yeni, aldatıcı politikasına uygun olarak zekice halkla ilişkiler açıklamaları yayınlamaya karar verebilirlerdi. Bu grup düşüncesi karşıtı karar, "düşman listelerindeki" siyasi rakiplerine karşı antidemokratik baskıcı önlemlerini uygulayarak ülkeye zarar verecek kadar kalıcı bir güçle görevde kalmalarını sağlayabilirdi. Ancak, Watergate olayından kısa bir süre sonra, örneğin Haziran sonu veya Temmuz 1972'de, olayla ilgili ilk görüşmelerinde grup düşüncesini önleyebilmiş olsalardı, nihai sonuç oldukça farklı olabilirdi. O zaman, kendi ifadelerinden birini kullanacak olursak, sert ve tamamen çıkarcı bir bakış açısıyla (ilgili ahlaki meseleleri bir kenara bırakarak), Watergate olayına üst düzey yetkililerin karışmasını örtbas etmemenin, bunun yerine gerçek bir "bağış yapma" politikası izlemenin ve görevden alınma ve hapis cezasıyla sonuçlanabilecek diğer yasadışı planları uygulamaktan kaçınmanın daha iyi olacağına karar verebilirlerdi. Böyle bir durumda, güçlü ve suç işlemeye meyilli bir gruptaki grup düşüncesine karşı koymanın etkisi, ulus için veya demokrasi ve hukukun üstünlüğü davası için mutlaka kötü bir şey mi olurdu?

6. Yönetim eğitim programlarına, grup düşüncesinin önlenmesine ilişkin bir ünite eklenmesi faydalı olabilir. Önerilen müfredat için Not 1'e bakınız.

7 Wheeler ve Janis (1980) şu soruyu gündeme getiriyor: Her geçerli alternatifin artıları ve eksilerinin eleştirel değerlendirmesini teşvik edecek standart işletim prosedürlerinin yokluğunda, politika yapıcı grubun grup düşüncesinin etkisi altında olabileceğini düşünmeye başlayan bir üye ne yapabilir? Cevapları pek iyimser değil çünkü mevcut az sayıdaki kanıt ışığında, lider tarafından onaylanan standart işletim prosedürlerinin ve uygun normların eleştirel değerlendirmeyi teşvik etmek için muhtemelen şart olduğunu savunuyorlar:

Eleştirel analiz oturumu önerirseniz, eleştirilerin çoğu grup ruhunu bozduğunuz için size yöneltilecektir. Şeytanın avukatı rolünü üstlenirseniz, diğer üyeler size sadakatsizlik etmişsiniz gibi tepki verecektir. Teşhisinizi diğerlerine anlatıp grup düşüncesinin belirtilerine işaret ederseniz, psikolojik analiz yapmanızdan rahatsız olacaklardır çünkü sizi yetersiz olmakla suçladığınızı düşüneceklerdir.

Başarı olasılığı konusunda çok cesaretlendirici olamayız. En iyi yaklaşım, grup düşüncesinden hiç bahsetmeden, grubun planına ilişkin çekincelerinizi olabildiğince açık ve mantıklı bir şekilde ifade etmektir. Kanıtlarınızı doğrudan bir şekilde sunun ve hakaret veya diğer kişisel saldırılara girmekten kaçının. Yeterince kişinin zihninde şüphe uyandırarak, diğer üyelerden bazılarının grup düşüncesinden uzaklaşarak alternatifleri yeniden değerlendirmeleri için destek almasını sağlayabilirsiniz.

Herhangi bir grupta üyelere yalnızca sınırlı miktarda "özgünlük hakkı" tanınır. Her üye, belirli bir sınıra kadar kendi favori noktalarını savunabilir. Bunun ötesinde grup dinlemeyi bırakır [s. 208].

Wheeler ve Janis'e göre, grup düşüncesini iyileştirmek, erken uzlaşmayı engellemeye yardımcı olan standart işletim prosedürleri yoluyla onu önlemekten daha zordur.

Grup düşüncesi bir kez yerleştiğinde, grup içindeki sansür, grup düşüncesinin gerçekleştiği gerçeğinin fark edilmesini engelleyecek ve

üyeler, çoklu savunuculuğa doğru değişim çabalarına direneceklerdir. Dahası, acil eylemin gerekli olduğu kriz durumlarında, bir grubun üyelerinin, özellikle de bunu yapmak karar verme için gereken zamanı ve çabayı artıracak gibi göründüğünden, sadece o kriz için yeni prosedürler oluşturma zahmetine girmeleri olası değildir. Bu nedenle, grupların önemli kriz dışı kararlar alırken grup düşüncesi karşıtı prosedürler benimsemelerini ve bu prosedürleri düzenli olarak takip etmelerini öneriyoruz. Bu standart işletim prosedürleri, grup düşüncesinin aksi takdirde yıkıcı hatalara yol açabileceği kritik kararlar için daha büyük olasılıkla korunacaktır. Standart işletim prosedürleri, bir kuruluş içindeki farklı departmanların temsilcileri arasında bölgesel haklar konusunda aşırı çekişme ve üst düzey yöneticinin favori fikirlerine katılmama durumunda işten çıkarılma korkusu gibi diğer kusurlu grup karar verme kaynaklarından kaçınmak için de yararlıdır [s. 195].

Kaynaklar

1 Giriş

sayfa

2 Politika kararları ve bilgisayarlar: Shepard, 257-263.

4 Lewin'in etkili grup kararları için ön koşulları: Lewin (1947).

4. Grup uyumunun önemi: Lewin (1952), 145-169.

4 “Diğer şeyler… öz saygı”: Cartwright, 105.

5. Grup dayanışması ve politika yapıcıları etkileyen stresler: bkz. George (1974).

5. Grup uyumu ve üyelerin aykırı bir kişiyi reddetme eğilimi: Schachter, 165-181 ve Schachter vd. (1954).

5 Farklı çalışma gruplarının normları: Vroom, 223-227, French ve Zander, Likert, Seashore ve diğerlerinin grup verimliliği üzerine

yaptığı saha araştırmalarını özetlemektedir. Ayrıca Homans'a da bakınız.

5 Dış grupları insanlıktan uzaklaştıran klişeleşmiş imgeler: bkz. Ashmore, 318-339; Sherif vd.; Zimbardo.

5. Daha riskli eylem biçimlerine yönelme: bkz. Brown; Dion, Baron ve Miller; Myers ve Lamm; Pruitt; Wallach, Kogan ve Bem.

6 “her zaman… rasyonel bir şekilde varsaymak”: Morgenthau, 5.

7 “En iyileri… açıklamaları”: Allison, 258-259.

“Çoğu kuramcı… ve model”: Ibid., 273.

8. Karşılıklı bağımlılık ve grubun sonlanmasına karşı direnç: Janis (1966).

9-10 Karar verme sürecindeki başlıca kusurlar: Janis ve Mann'a dayanarak, 10-14.

Birinci Dünya Savaşı sırasında Fransız ve Alman askeri hatalarından 11 tanesi: bkz. Tuchman, 45-62, 242-261, 487-488.

2. Domuzlar Körfezi Çıkarması

Bu bölümün hazırlanmasında kullanılan ana kaynak, Başkan Kennedy ve danışmanlarının Domuzlar Körfezi işgal planını görüşüp onayladıkları toplantıların ayrıntılı bir anlatımını sunan Arthur M. Schlesinger Jr.'ın "Bin Gün" adlı eseridir. Schlesinger, resmi kayıtlara erişiminin yanı sıra, içeriden biri olarak kişisel gözlemlerinden de yararlanabilmiştir. Danışma komitesinin toplantılarının çoğuna katılmış ve Başkan ve Beyaz Saray personelinin diğer üyeleriyle sık sık konuları görüşmüştür. Bir diğer önemli bilgi kaynağı ise Theodore Sorensen'in "Kennedy" adlı eseridir. Sorensen toplantıların hiçbirine katılmamış olsa da, Küba fiyaskosunun hemen ardından gelen haftalarda Başkan ve diğer katılımcılarla kapsamlı görüşmeler yapmıştır. Ek ayrıntılar ise çeşitli kitaplardan elde edilmiştir.

Kaynakçada adı geçen Hilsman, Guthman, Meyer ve Szulc, Salinger ve Wyden'e ek olarak, kızım Charlotte Janis'in kısmen benim gözetimim altında hazırladığı ve yukarıda belirtilen referansların çoğundan derlenen materyallere dayanarak Domuz Körfezi kararına etki eden grup süreçlerinin analizini sunan yayınlanmamış bir makalesinden de büyük ölçüde yararlandım.

sayfa

14 “Mükemmel başarısızlık” alıntısı T. Draper'dandır ve Meyer ve Szulc tarafından 146. sayfada aktarılmıştır.

15 “…Amerika Birleşik Devletleri'nin kullanımı”: Sorensen, 332.

15 “yazmaya en yakın…”: New York Times'tan alınan bu ifade şu şekilde alıntılanmıştır:

Sorensen'in Kennedy adlı eserinin Bantam Book baskısının kapağı (1966).

16 “Nasıl olabilir ki… aynı soru”: Sorensen, 346.

16 “Kennedy . . . ve macera”: Schlesinger, 292.

16 “hala sıkıntılı… ve bitkin”: Ibid., 295.

16 McNamara'nın Kennedy'ye yanlış tavsiyede bulunmasıyla ilgili açıklaması: New York Times, 5 Şubat 1968.

16 “şok edici bir . . . süreç”: Sorensen, 338.

16-19 Kennedy'nin danışma grubunun üyelerinin niteliklerine dair ayrıntıların çoğu Opotowski'den geliyor.

19 “Harika bir… emekliydi”: Hilsman, 30.

20 “İnanamıyorum… onun adına”: Salinger, 194.

20 “bir şekilde fikir… gerçek savaş”: Schlesinger, 249.

21 “Küba içinde olmayacak”: Sorensen, 334.

21 “bütünlüğü… tehlikeye atar”: Schlesinger, 271.

23 “Başkanın . . . yeteneği”: Sorensen, 340.

23 “nihai başarı… dışarıdan”: Schlesinger, 238.

24 Kennedy'nin Kübalıların Castro'ya karşı ayaklanacağı beklentisi: Sorensen, 332.

24 “Hepimiz… CIA”: Schlesinger, 247.

26 “Koordineli değil... veya mümkün değil”: Sorensen, 339.

26-27 “Ben... ve orman”: Schlesinger, 250.

27 Castro'nun 1200 mahkumun serbest bırakılması karşılığında ABD ile yaptığı anlaşma: New York Times. Kennedy Yılları (1964), 238.

27 “hükümetin tüm... iç organları için”: Schlesinger, 295.

30 “Geçmişe bakıldığında… karar verme süreci”: Sorensen, 338.

30 “ülkede başarısız oldu”: Schlesinger, 256.

31 “yaptığımız şeyi yapamıyoruz”: Ibid., 242.

31 Rusk'ın Dışişleri Bakanlığı'nın yumuşaklığı suçlamalarından kaçınması: Sorensen, 303.

31 “askeri... sıradan ölümlüler”: Schlesinger, 258.

32 “Aynı adamlar… yaya olarak hareket halindeydi”: Ibid., 248.

35 “Bize meydan okuyormuş gibi görünüyordu”: Guthman, 88. İtalik eklenmiştir.

35 “Her şey… kaybetmemek”: Schlesinger, 259.

35 “yeni bir günden etkilenen”: Ibid., 259.

35 ^Öfori . . . sınırsız": Ibid., 214. İtalik eklendi.

36-37 “her ne kadar… yer altında olsa da”: Ibid., 293.

38 “Hiçbir güçlü . . . sunulmadı”: Sorensen, 341.

38 “toplananlar… ona karşı.”: Schlesinger, 258-259.

38 “Toplantılarımız… fikir birliğine varıldığını varsaydı”: Ibid., 250. İtalik eklenmiştir.

38 “Rusk bize pozisyonumuzu sordu…”: Hilsman, 58.

38 “onlar… Guantanamo riskini göze alıyorlar”: Schlesinger, 257.

39 “şüpheler… meslektaşlarıydı”: Sorensen, 343.

39 “Aylar içinde… tartışma”: Schlesinger, 255. İtalik eklenmiştir.

CIA temsilcilerinin ve Genelkurmay Başkanlarının 40 "Erkekçe pozu": Ibid., 256.

40 “Görünüşe göre… temel”: Ibid., 256.

41 “Üzgünüm… sıkıca tutuyorum.”: Hilsman, 31.

41-42 İstihbarat uzmanlarından tavsiye alınmadan verilen karar: Hilsman, 31.

42 Fulbright'ın "mantıklı ve güçlü" konuşması: Schlesinger, 252.

43 Küçük gruplarda uyum üzerine bilinen deneyler: S. Asch, R. Crutchfield, S. Milgram, M. Sherif ve diğer sosyal psikologların araştırmalarının bir incelemesi için Elms, 136-146'ya bakınız.

43-44 Bowles'un grubun CIA'nın işgal planlarını kabul etmesine verdiği tepki: Schlesinger, 250.

44 “Yapamam… iyi bir adam”: Ibid., 436.

45 “bir adam… entelektüel yetenekler”: Ibid., 241.

46 "planların bir parçası haline gelmişti": Hilsman, 31.

3 Kuzey Kore'ye Giriş ve Çıkış

Bu bölüm, Truman yönetiminin Kuzey Kore'yi işgal etme kararına ilişkin mevcut tarihsel materyalleri analiz eden dört sosyal bilimcinin (George, DeRivera, McLellan ve Neustadt) çalışmalarına dayanmaktadır. Son iki anlatım, sırasıyla Dışişleri Bakanı Acheson ve Başkan Truman ile yapılan görüşmelere kısmen dayanmaktadır. Politika oluşturma grubunun bu iki önde gelen katılımcısı ve üçüncü bir katılımcı olan Genelkurmay Başkanlarından General Collins, kişisel anılarını yayınlamışlardır ve ben de bu anılarından çok sayıda gözlem çıkardım. Ek ayrıntılar, Hersey'in Başkan Truman'ın Komünist Çin'in savaşa girdiği haberini aldığı günkü tepkilerine ilişkin görgü tanığı anlatımından elde edilmiştir. Bazı ilgili arka plan materyalleri, DeWeerd, Higgins, Leckie, Lichterman, Marshall ve Paige'in yayınlarından ve Gale Tenen'in yüksek lisans seminerlerimden biri için hazırladığı yayınlanmamış bir makaleden elde edilmiştir.

sayfa

48 "İvme... yönetimi": George ve Smoke, 208-209.

49 Güney Kore askeri güçlerinin çöküşüne yanıt olarak alınan bir dizi acil durum kararı: Paige, 79-280.

49 "en önemli karar vericilerden biri": Ibid., 331.

49 "şimdiye kadar bilinen en iyisi": Ibid., 179.

49 "en az çatışmayla": Aynı eser, 320.

51 "General Bradley . . . generaller”: McLellan, 37.

51 Sivil danışman, Genelkurmay Başkanları ile aynı fikirde: George ve Smoke, 219-224.

51 "taşındı... Savunma”: Collins, Önsöz, vii.

51 “tam anlayış… ve saygı”: Aynı eser, 6.

51 “Geldim… korkusuz bir karar”: Aynı eser, 14.

51 “şahsen hoşlanmadım”: De Rivera, 215.

52 “saygıdeğer . . . şef”: Acheson, 441.

52 “Benim için hiçbir değişiklik yok”: Ibid., 441.

52 “zorunlu saygı sanatı”: Ibid., 441.

52 “Tarih… sahip olmuştur”: Truman, 429.

52 “…kamu yararı arasında”: Acheson, 729.

52 “küçük… ve sevilen.”: Aynı eser, 730.

53 “en uzun… tarih”: SLA Marshall, 1.

53 “yanlış tarafta… yanlış düşmana karşı”: Leckie, 214'te alıntılanmıştır.

53 “geçici bir heves… haberler değişti”: Neustadt, 195.

55 “Sorun… önceden haber vermişti.”: Acheson, 454.

55 “Beyaz Saray'da... bir dava olarak”: Neustadt, 207.

56 “Eğer BM… Kuzey Koreliler”: Aynı eser, 203.

56 “Chou’nun sözleri… göz ardı edildi”: Acheson, 452.

56 “Askeriye ile… her türden”: Neustadt, 204.

56 “Asya'da bir general”: McLellan, 23.

56 “Baktığım kadarıyla… yeterince açık sözlü”: Acheson, 468.

MacArthur'ın Komünist Çin sınırına ilerlemesine izin verildi: Truman, 378-381.

Truman'ın danışmanları MacArthur'un güçlerine yönelik riskten endişeleniyordu: George ve Smoke, 224-230.

5 7 “Bu bir… faaliyet değildir”: George ve Smoke, 222-223, 229.

57 “Bu… ondan değildi”: DeWeerd, 451.

57 “desteklenen . . . risk alma”: De Rivera, 148.

57 “işbirliği yapma… durumu”: Aynı eser, 148.

58 “başkaları için mükemmel bir örnektir”: McLellan, 39.

Truman'ın danışma grubunun Kızıl Çin hakkında paylaştığı 59 klişe: McLellan, 35-36; Neustadt, 209-211.

59 “tüm önceki deneyimler… kendi iradesi”: McLellan, 36. İtalik eklenmiştir.

59 “Moskova… kısıtlama”: Neustadt, 210.

60 Politika planlama personelinin Kuzey Kore'nin işgaline karşı çıkması: Acheson, 451.

60 “'yüzen bir böbrek' . . . kararlar”: Kennan, 514.

60 “Beyaz Saray düzeyine indirgendi”: Ibid., 513.

60 “Tüm süreç boyunca… eğitimli zihinler”: Kennan, 526-527.

61 “Amerika Birleşik Devletleri… o zamandan beri”: McLellan, 36-37.

61 “Kore hamlelerine ihtiyacımız vardı…”: Bu alıntı ve 28 Kasım 1950'deki Ulusal Güvenlik Konseyi toplantısıyla ilgili diğer ayrıntılar

Truman'dan, 385-388. sayfalardan alınmıştır.

61 Çin hamlesi “bir hile”: Ibid., 380.

61 Truman, ABD'nin Asya'daki karışıklıklar uğruna Avrupa'yı terk etmeyeceği konusunda ısrar etti: Ibid., 381.

62 “Burada, sanırım ... hizmet edilecek”: Acheson, 466.

62 MacArthur'un yönergesinin değiştirilmemesi gerektiği konusunda anlaşma: Truman, 380.

62 “garip bir şey… bu toplantı”: McLellan, 32.

62 “yaygın güven… Yalu”: Aynı eser, 33.

62 Çin müdahalesine ilişkin beklentilerdeki ve endişelerdeki değişim: George ve Smoke, 227-230. George ve Smoke, ruh halindeki bu dramatik değişimin büyük olasılıkla kısmen McLellan'ın bahsetmediği Çin birliklerinin ortadan kaybolmasına bir tepki olduğunu belirtiyorlar.

63 MacArthur'ın kuvvetlerinin gücü: McLellan, 32; ve Truman, 376-377.

63 “Eğer müzakere bulursak…” McLellan, 31.

63 “Zaman… bir başarı”: McLellan, 32.

63. Bakan Marshall'ın Acheson'ın anlaşmasına ilişkin tutanakları: McLellan, 31.

63 “… hayalperest düşüncelerle paylaşıldı”: Ibid., 33.

64 MacArthur'ın iyimser açıklaması: Truman, 381.

64 “Hepsi bu konuda hemfikir”: Hersey, 53.

65 Truman, personeline kötü haberi duyururken “ızdırap”, “sinirlilik ve tiksinti” sergiliyor: Ibid., 53.

65 “İşte yalancılar… bu sabah”: Aynı eser, 54-55.

28 Kasım'da yapılan Ulusal Güvenlik Konseyi toplantısında dile getirilen
66 yorum,

1950: Truman, 385-388.

66 “MacArthur… dikkatsizliği”: Aynı eser, 386.

67 “karalama… Sovyetlerin sahip olduğu”: Ibid., 388.

Cl “dikkatsiz suçlamalar… kampanya”: Ibid., 388.

68 Truman en dengeli yaklaşımı izliyor: Ibid., 345.

68 “Dedim ki... çizilmek üzere”: Ibid., 335.

68 “Söyledim ki… dünya çapında savaş”: Ibid., 337.

68. Truman geri çekilmemekte kararlıydı: Ibid., 340.

69 “Zaman her şeyden önemliydi”: Ibid., 343.

70 “Kabul ettim... reddettim.”: Ibid., 343. İtalik eklenmiştir.

70 Truman'ın liderlik tarzı: Paige, 290.

70-71 “Başkanın… tavsiyesi”: Neustadt, 205.

71 “Kasım ayına kadar… birleşmeye kadar”: Aynı eser, 214-215.

4 Pearl Harbor Yeniden Ziyaret Edildi

Bu bölümde kullanılan temel referans eser, Roberta Wohlstetter'in Amerika'nın en büyük askeri hatasıyla ilgili tanıklık ve istihbarat raporlarının ustaca bir analizini sunan Pearl Harbor: Warning and Decision (1962) adlı kitabıdır. Ayrıca, Kimmel'in ve danışma grubunun önde gelen üyelerinin Pearl Harbor Saldırısının Soruşturulması Ortak Komitesi Önündeki Duruşmalar (1946) adlı yayında yer alan tanıklıklarının büyük bir

bölümünü de inceledim. Ek bilgiler, A. Russell'ın tarihsel analizleri de dahil olmak üzere diğer standart kaynaklardan derlenmiştir.

Buchanan, Herbert Feis, Samuel Eliot Morison, Nathaniel Peffer ve John Toland. Kimmel'in danışman grubunun üyelerinin toplantıları ve konuşmaları hakkında bazı özel ayrıntılar, Donald Grey Brownlow'un Kimmel'in biyografisi olan The Accused'dan (1968) elde edildi; Brownlow, danışman grubunun çeşitli üyeleriyle yaptığı röportajlardan yeni bilgiler sunuyor.

sayfa

72 “O… o deliydi.” Brownlow, 128. İtalik eklenmiştir.

73 “Güvenliğin yaygınlığı”: Duruşmalar, Bölüm 26, 398-399. İtalik eklenmiştir.

73 “Orada . . . deniz komutanlığı vardı”: Ibid., 398-399.

73 “hepimiz… hava saldırısı”: Aynı eser, 398-399.

73 Kaptan JB Earle, Amiral Kimmel'in arkadaşı ve hayranı olarak: Brownlow', 91 ve

141.

73 “Evet… bu şansı değerlendirin”: Duruşmalar, Bölüm 26, 412.

74 “neredeyse bir . . . Japon hükümeti verdi”: Feis, 305.

74 “Daha önce hiç... düşman”: Wohlstetter, 382.

74 “Bu… Amerikan tarihiydi”: Peffer, 399.

74 “ideallere yakın”: Wohlstetter, 70.

75 “Olumlu sonuçlanma olasılığı… bir ihtimal”: Duruşmalar, Bölüm 14, 1405.

75 “Bu rapor ... WPL 46'da [Deniz savaş planı]”: Aynı eser, 1406

75 “belli bir zaman yoktu”: Wohlstetter, 66.

75 "Sanırım... onu ekleyin": Duruşmalar, Bölüm 10, 4807.

75. 360 derecelik hava keşfiyle tam teyakkuzun yüksek maliyetleri: Bkz. Duruşmalar, Bölüm 6, 2534; ve Kimmel, 71.

76 Deniz subaylarının görünüşte önemsiz savunma sorumluluklarını devretme istekliliği: Roberta Wohlstetter, özel iletişim.

76 “Tekrar tekrar… Pearl Harbor”: Wohlstetter, 46.

Amiral Kimmel'in "üst düzey danışmanları": Bu bölümde Kimmel'in danışmanları hakkındaki bilgilerin çoğu, Duruşmaların 6. Bölümü, 2608-2609 ve 2896-2900; 26. Bölüm, 41-45 ve 397-398; 7. Bölüm, 3361; ve 8. Bölüm, 3553'ten alınmıştır.

“en seçkin . . . adamın komutası”: Duruşmalar, Bölüm 6, 2899.

Amiral Kimmel'in Amiral Bloch'un evine yaptığı ziyaretler: Duruşmalar, Bölüm 26, 45.

Amiral Kimmel ile Kaptan ve Bayan Earle arasındaki kişisel ilişkiler: Brownlow, 91.

77-78 Amiral Kimmel ve Kaptan WW Smith arasındaki kişisel ilişkiler: Brownlow, 91, 124-126; ve Duruşmalar, Bölüm 6, 2608

79 “Harikaydı… anlayışlıydı”: Brownlow, 78.

79 “O zamandan beri… sarsıldı”: Ibid., 94.

79 “Japonların... Asya operasyonları”: Aynı eser, 127.

79 “Sonunda karar verdik… buna bağlı kalacağız”: Ibid., 127.

79 “endişelerini bir kenara bıraktı”: Ibid., 127.

79 “İkisi de… gerçekleşirdi”: Ibid., 139.

79 Donanma grubunun “yaşlı Kimmel”i neşelendirme girişimi: Aynı eser, 140-141.

80 Japon sis perdesi ve aldatmacası: Ibid., 129-130; ve Whaley, A-260.

81 "Tarih... zeki adamlar": Wohlstetter, 397.

81 “bulabileceği kadar verimli”: Ibid., 392.

81 “çok insani… popüler hipotezler”: Ibid., 392-393

81 “olabilir . . . 'crv wolf ": Ibid., 56.

81 “Olasılıklar nelerdi?”: Aynı eser, 55.

82 “Her ödenekten sonra... 7 Aralık”: Morison, 138.

82 “Saldırıya uğradı”: Wohlstetter, 397-398.

83 “bir güç... Amerika Birleşik Devletleri”: Ibid., 349.

84-85 “tek sorun… ta aşağıda”: Duruşmalar, Bölüm 10, 4859.

85 "görünüşe göre... geçici bir yüzde": Wohlstetter, 69.

8$ “H biz . . . on dakika önceden uyarı”: Duruşmalar, Bölüm 22, 540.

86 Amiral Ingersoll'un torpido uçağı saldırısından kaynaklanan güvenlik eksikliğine ilişkin açıklaması: Ibid., Bölüm 33, 1317.

86 “Tüm personelimin güvenliği tehlike arz etmiyor”: Aynı eser, Kısım 6, 2592.

8^ “Ne yani, bilmiyor musun?” Duruşmalar, Bölüm 36, 128.

8 'neşeli ve güvenli bir atmosfer': Wohlstetter, 42.

8 Ben yapmadım... Keşke yapmış olsaydım”: Duruşmalar, Osuruk 10, 4840.

89 “çünkü… acil uyarı”: Morison, 107.

91 Ordunun Donanmaya olan güveni: Wohlstetter, 27.

91 “Donanmanın… o bölge”: Duruşmalar, Bölüm 28, 972.

92 Amiral Stark'ın Amiral Kimmel'e yazdığı mektuplar: Wohlstetter, 146-147, 255-256.

93 "Dünyadaki ada": Ibid., 69.

93 “Varlık… büyük saldırı”: Aynı eser, 69.

94 “koruma sağlayamayan savaş uyarıları”: Feis, 324.

94 “tam anlamıyla… dramatik bir ani gelişme”: Buchanan, 48.

94 Japonya'nın bir sonraki "şeytanlık" eylemini beklerken: Wohlstetter, 277.

95 “dolaşmak… izin verilmemelidir”: Duruşmalar, Bölüm 11, 5435f.

95 “Tanrım… Filipinler”: Toland, 34.

5. Vietnam Savaşı'nın Tırmanması

5. Bölümü hazırlarken, hem Neil Sheehan ve işbirlikçileri tarafından hazırlanan New York Times'ın tek ciltlik çalışması hem de Amerika Birleşik Devletleri hükümeti tarafından yayınlanan on iki ciltlik tam baskı olmak üzere Pentagon Belgelerinden geniş ölçüde yararlandım. Johnson'ın danışma grubunun üyeleri tarafından paylaşılan tutumlar, beklentiler ve normlar hakkında bilgi edinmenin ana kaynaklarından biri, Harvard'dan izinli bir tarihçi olan ve beş yıl boyunca önce Dışişleri Bakanlığı'nda Doğu Asya uzmanı, ardından Beyaz Saray'da McGeorge Bundy'nin asistanı olarak gözlemci katılımcı olarak görev yapan James C. Thomson Jr. tarafından 1968'de yayınlanan, göz açıcı bir iç anlatıydı. Benzer iç bilgiler, Johnson yönetimi sırasında Dışişleri Bakanlığı'nda görevli olan ve 1965-1968 yılları

arasında başarısızlıkla sonuçlanan barış görüşmelerine katılan Chester Cooper'ın anı kitabı olan Kayıp Haçlı Seferi'nden de elde edildi.

Barış görüşmeleri ve Johnson'ın danışma grubunun ele aldığı askeri eylem planları hakkındaki ek materyaller, Vietnam Savaşı ile ilgili ABD politikalarının oluşturulmasında yer alan birçok hükümet yetkilisiyle röportaj yapan iki gazeteci David Kraslow ve Stuart Loory'nin yazdığı "Vietnam'da Barışın Gizli Arayışı" adlı kitaptan alınmıştır. Eski Hava Kuvvetleri Müsteşarı Townsend Hoopes'un yazdığı "Müdahalenin Sınırları" adlı kitap, Johnson yönetiminin sonlarına doğru hayal kırıklığına uğrayan ve savaşın azaltılmasını desteklemeye başlayan Savunma Bakanı McNamara ve diğer üst düzey yetkililer üzerindeki sosyal ve siyasi baskıları anlatmaktadır. Johnson'ın yakın çevresindeki üyelerin tutumlarına ilişkin ek gözlemler, 1965 ve 1968 yılları arasında Vietnam Savaşı'nın dört kritik aşamasında Başkan Johnson ve başlıca danışmanlarıyla röportaj yapma fırsatı bulan tarihçi Henry F. Graff'ın yazdığı "Salı Kabinesi" adlı kitaptan elde edilmiştir. Ayrıca Lyndon B. Johnson'ın anı kitabı (Bakış Açısı) ve Bill Moyers ile yapılan iki yayınlanmış röportajdan da yararlandım. Arka plan bilgileri Leslie Gelb, Phillip Geyelin, Roger Hilsman, Daniel Ellsberg, Ithiel Pool, George Reedy, Tom Wicker, Ralph K. White ve diğerlerinin yayınlarından elde edilmiştir.

sayfa

98 “Zor… savunuyoruz”: Pool, Vietnam 1966-1970 Üzerine Yayınların Yeniden Basımına Giriş, 2.

98 “oldukça dar bir ... değerlendirme için”: Savunma Bakanlığı, Kitap 4, iv.

98 “çalışma şunu gösteriyor ki... [analiz]”: Sheehan ve diğerleri, 332.

98 Hanoi'nin iradesini kırmanın pek şansı yok: Ibid., 330-332.

98 “onların beğenisini kazanmış gibi görünüyor”: Ibid., 344. İtalik eklenmiştir.

98 “Bu süreçte nadir de olsa…”: Janeway, 31.

99 “işini ... bir seferde”: Graff, 3.

101 “Erkekler… haftayı dışarıda geçiriyor”: Aynı eser, 6.

101 “…eğlendirilen sadakat”: Ibid., 178.

101 “doğal dost oldular”: Ibid., 24.

101 Salı Kabinesinin Cumhurbaşkanı Üzerindeki Etkisi: Aynı eser, s. 24.

101 “önemli olanlardan biri… bir fikir birliği”: Sidey.

102 “tutma eylemleri… endişeliydi”: Ellsberg, 233.

102 “siyasi ve ... Komünizme doğru”: Ibid., 242.

102 “Bu ... Komünizme ait değildir”: Ibid., 246.

102 “Saigon üzerinde dövme yapılmış: İbya, 252.

103 “ABD… askeri zaferi”: Ibid., 264

103 “Kendini kandırma” . . . “aşırı iyimser beklentiler”: Ibid., 258. 261-262, 264.

103 “kusurlar ve . . . süreç”: Ibid., 261.

103 “geçersiz iyimserliğe doğru sürüklenme”: Ibid., 262.

103 “...olma riskinden korkmak”: Aynı eser, dipnot, 252. İtalik eklenmiştir.

103 “Bahar aylarında… ölümcül hatalar”: Ibid., 269.

104 “taslak ve . . . önerilecek”: Ibtd , 269.

104 “Kuzey Vietnam'ı kırmak için”: Sheehan ve diğerleri, 468.

104 “Bu fikir… devasa bir yanlış değerlendirme.” Ibid., 469. İtalik eklenmiştir.

104 “resmi umutlar… azalacak”: Savunma Bakanlığı, Kitap 4. IV.C.5, 4.

105 “Birkaç yetkili… altmış dörtten sonra.” WickeT, 250. İtalik eklenmiştir.

105 “başlıca ... sonuçları”: Sheehan ve diğerleri, 416. İtalik eklenmiştir.

105 “Güneyde değildi”: Sheehan ve diğerleri, 416-417. İtalik eklenmiştir. Ayrıca bkz. Savunma Bakanlığı, Kitap 4, IV, C.5, 7.

105 “hiç kimse gerçekten… sürekli olarak hafife alınmıyor”: Sheehan ve diğerleri, 459. Ayrıca bkz. Savunma Bakanlığı, Kitap 5, IV, C.6 (a), 41.

106 “Program… Güney Vietnam”: Sheehan ve diğerleri, 4*72.

106 “dayanık şüphecilik… açık sözlü, ikna edici”: Ellsberg, 234.

106 “karamsar bir görüşe yönelme eğilimindeydi”: Sheehan vd., 331. Ayrıca bkz. Ibid., 329.

106 “sakatlama . . . operasyonları”: Ibid., 459.

107 “düşmanı getirmek… destek eksikliği”: Ib d., 462.

107 “Lyndon Johnson’ın yavaş çekim Domuzlar Körfezi çıkarması”: Thomson, 52.

110 Bürokratın McNamara'nın ödevini yapmak için fazladan birkaç dakikası olduğuna dair yaptığı espri: Cooper, 255.

110 Dışsal stresin yol açtığı artan yakınlık ihtiyacı üzerine araştırmalar: Bkz. Cartwright ve Zander, Janis, Schachter.

111 Politikacının Vietnam Savaşı'na dair siyah beyaz resmi: White, 123-134.

112 “1964’ten beri ikisini de birleştirdi”: Hoopes, 150.

113 Bir karara bağlılığın ve olumsuz sonuçları göz önünde bulundurma isteksizliğinin etkileri üzerine araştırmalar: Abelson vd.'nin 36-39. bölümlerine (Zimbardo, Kiesler, Gerard ve Aronson tarafından) ve Janis ve Mann'ın 11. bölümüne bakınız.

113-114 “başka bir sonuç… her iki yönde de”: Thomson, 53.

115 “Etkinlik tuzağı”: Aynı eser, 49.

115 “iç yapı . . . bozulmadan kaldı”: lbid. f 49.

118 “homojen şahinlerin toplanması”: Hoopes, 52.

118 “Bay McNamara’nın hayal kırıklığı… Savunma Bakanı”: Hedrick Smith, Sheehan ve diğerleri, 510.

118 McNamara'nın, Kuzey Vietnamlıların bombalanarak müzakereye zorlanamayacağı sonucuna varmasının ardından yaşadığı kargaşa: Hoopes, 86.

118 “o askeri deha... benim üzerimde”: Ibid., 90.

118 “Bodrumu havalandırmak”: Aynı eser, 90.

119 “sessizlik içinde ... emin olarak”: Ibid., 91.

119 Clifford güvenilir bir şahin olarak seçildi: Cooper, 390-391.

120 “Kuzey'e karşı . . .”: Sheehan ve diğerleri, 310. Ayrıca bkz. Savunma Bakanlığı, Kitap 4, IV, C.2. (b), v.

120 “geceleyin olanlardan bir diğeri”: Johnson, 237.

120 Grubun büyük tırmanma kararları konusunda oybirliğiyle vardığı anlaşma: Ibid., 120, 124-125, 128, 148-149, 242-245 ve 371.

120 “Tüm danışmanlarım… hızlanma”: Aynı eser, 37.

120 “Tek şey… mevcut politikalar”: Graff, 73.

120 “Tarih bizi selamlayacak”: Aynı eser, 143.

120 “Bir güven vardı… pes edeceklerdi”: Janeway, 29-30.

121 “iki yıl sürecek… verim verecek”: Sheehan ve diğerleri, 327.

121 “İyimser tahminler... kararları etkiliyor”: Cooper, 424.

121 Salı Öğle Yemeği Grubu'nun barış görüşmelerinden kaçınması: Savunma Bakanlığı,

Kitap 4, 6. sayfa.

122 “Sonuç olarak… aşılmamaktadır”: Kraslow ve Loory, 48.

123 “dikkat çekici bir belge... grevler”: Sheehan ve diğerleri, 479.

123-125 “Aylar boyunca… uyumak için”: Kraslow ve Loory, 12-13.

125 “Yaz aylarında . . . 6 Aralık 1966”: Johnson, 251.

125-126 William P. Bundy'nin barış girişimleri için seçtiği çiçek isimleri: Kraslow ve Loory, 27.

126 Marigold barış girişiminin yok edilmesi: Cooper, 324-341; Kraslow ve Loory, 3-74.

126 “Polonyalılar iddia etti ki… toplantı önerildi”: Johnson, 251.

126 “Eğer Lewandowski… görüşmeler başlasaydı”: Aynı eser, 251.

126 “Hanoi’den elde edilen en önemli sonuç…”: Smith, Sheehan ve diğerleri, 523.

127 “belirgin . . . beceriksizlik”: Cooper, 324.

127 “Kuzey Vietnamlıları durdurmak veya hafifletmek”: Aynı eser, 432-433.

127 “mesele... tartışmalar”: Aynı eser, 336.

129 “danışmanlarının desteğiyle”: Hoopes, 113.

129 “kurban… cesaret kırıcı söz”: Ibid., 218.

6 Küba Füze Krizi

6. Bölüm, Küba füze krizine ilişkin beş anlatıya dayanmaktadır: Abel (1966), Hilsman (1967), R. Kennedy (1969), Schlesinger (1965) ve Sorensen (1965). Robert Kennedy ve Theodore Sorensen, Yürütme Komitesi'nin kilit üyeleriydi ve neredeyse tüm oturumlara katıldılar. Bu iki adam ayrıca Başkan Kennedy ile özel görüşmeler yapmış ve onun kişisel değerlendirmelerine vakıf olmuşlardır; bu değerlendirmelerin bazılarını krizle ilgili anlatılarına dahil etmişlerdir. Dışişleri Bakanlığı istihbarat direktörü olan Hilsman, Bakan Rusk'ın ve yakın temas halinde olduğu komitenin diğer birkaç üyesinin özel görüşlerine aşinaydı. Ayrıca katıldığı Yürütme Komitesi'nin birkaç önemli toplantısında söylenenleri de aktarıyor. Schlesinger'in "Bin Gün" adlı eserindeki anlatısı ise esas olarak belgesel kanıtlara ve katılımcılarla yaptığı kişisel görüşmelere dayanmaktadır. Schlesinger, deniz ablukasının uygulanmasına karar verildiği ilk beş gün boyunca Yürütme Kurulu toplantılarında bulunmamıştı, ancak planların uygulanmasına yardımcı olmak üzere görevlendirildi ve krizin sonraki olaylarını doğrudan gözlemlemek üzere Beyaz Saray'daydı. Kriz sırasında Washington'da bulunan seçkin bir gazeteci (daha sonra Columbia Üniversitesi Gazetecilik Okulu direktörü) olan Abel, krizin on üç günü boyunca Beyaz Saray'da neler olduğunu yeniden yapılandırmak için belgesel kanıtları ve katılımcıların kişisel anlatımlarını bir araya getirdi. Ayrıca, Küba füze krizinde kullanılan zorlayıcı diplomasi stratejisine ilişkin Alexander George'un (1971) aydınlatıcı analizinden ve her biri farklı bir teorik modele dayanan krizin üç farklı analizini içeren Graham Allison'ın ilgi çekici kitabından (1971) da yararlandım. Son olarak, Gale Tenen'in yüksek lisans seminerlerimden birinde sunduğu, Yürütme Komitesi'nin görüşmeleriyle ilgili mevcut tarihi materyallerin mükemmel bir şekilde ele alındığı dönem ödevi, ilgili gözlemleri değerlendirmemde bana büyük ölçüde yardımcı oldu.

Her zamanki gibi, Yürütme Kurulu'nun görüşmeleri sırasında yaşananlara dair gözlemlerin neredeyse tamamının, grubun eylemlerini olumlu bir ışıkta sunmakta çıkarı olan katılımcılardan geldiği gerçeğiyle karşı karşıyayız. Politika yapıcı grupların tüm vaka çalışmalarında karşılaştığımız bu önyargı, fiyaskolara yol açan hatalı kararlardan ziyade, sözde iyi düşünülmüş kararlarla uğraşırken en ciddi hale gelir. Bu sorun hakkında, 1. Bölümde sunduğum uyarıları hatırlatmanın dışında söyleyebileceğim tek şey, ilgili tüm anlatımları okuduktan sonra, katılımcıların Yürütme Kurulu tarafından kullanılan karar alma prosedürleri ve görüşmelerinin gerçekleştiği sosyal atmosfer hakkında söylediklerindeki tutarlılıktan etkilendiğimdir. Bu kadar tutarlı olmak için, katılımcıların ya gerçekten gözlemlediklerini doğru bir şekilde tanımladıkları ya da gerçekte neler olup bittiği konusunda kamuoyunu yanıltmak için bir komplo içinde topluca uydurdukları bir efsaneyi sundukları izlenimine kapılıyorum.

sayfa

132 “ülkemizin tarihindeki en kritik dönem”: Sorensen, 328.

132 “en büyük tehlike… nükleer çağ”: Kennedy, 13.

Küba'ya gönderilen 132 Rus askeri: Sorensen, 813.

134 “Başkan… imkansız”: Schlesinger, 803.

134 “Başkan… en başından itibaren”: Sorensen, 770.

136 “Eğer Eisenhower… tehlikeli koşullar altında”: George (1971), 90.

136 Sağlıklı karar vermenin temel kriterleri: Hatalı karar verme tartışmasına bakın.

Bölüm 1, sayfa 9-10'da yer almaktadır.

137 Kennedy'nin tehlikeli "cesaret oyunu": Horowitz, 284-287.

137 “…siyasi sonuçlardan ortaya çıktı”: Ibid., 286.

138 McNamara'nın "seçenekleri korumak" için deniz ablukasını savunması: Kennedy, 34; Abel, 81.

139 “Başkan... hemen harekete geçsin”: Sorensen, 780.

139 “biz de pek fazla hizmet etmiyoruz”: Ibid., 780.

140 Kennedy'nin Kübalı işgalcilerin yenilgisine verdiği tepkiler: Ibid., 345; Schlesinger, 285.

141 Kennedy'nin karar alma prosedürlerindeki yenilikleri: George (1974); Schlesinger,

296-297.

142 “...Kabine Odasından uzakta”: Schlesinger, 297.

142 “Kendimi ... hizada hissettim”: Abel, 60.

143 “yapmamız gerekecek… çalışmaz durumda”: Ibid., 36.

143 “harekete geçmek zorunluydu”: Sorensen, 761.

143 “harekete geçme çağrısı”: Ibid., 761.

143 “Elbette… hiçbir şey yapmıyor”: Schlesinger, 803.

144 Sovyetler Birliği'nin nükleer saldırı başlatma kabiliyetine ilişkin argümanlar: Abel, 59-60; Allison, 200-202; ve Hilsman, 195.

144 “dikkat çekici zekalarından biri”: Sorensen, 765. .

144 “Artık hiçbir şey yapmıyorlar”: Kennedy, 36.

145 “gönüllü olarak… konuşkan insanlar olmazdı”: Sorensen, 766.

145 “içerideki tartışmalar… zaman kaybı”: Acheson (“Saygı Duruşu…”), 76.

146 Fulbright'ın daha güçlü "askeri eylem" çağrısında bulunan tutumu: Kennedy, 54.

147 “hiçbir şey… gözden kaçırılmadı”: Ibid., 60.

147 “Başka hiçbir dönemde ... veya savaşta”: Sorensen, 767.

147 Dean Rusk'ın "nükleer yakma"ya yaptığı gönderme ve "hala" olmanın şaşkınlığı

canlı”: Abel, 110.

147 “en yoğun… altında çalıştırılan”: McNamara, 13.

147 “bağlar kurar… yakın ilişki”: Ibid., 16.

148 “Ve böylece tartıştık… tükeniyorduk”: Kennedy, 35.

148 “Ertesi sabah ... anlaşılabilir”: Ibid., 44.

148 Üyelerin ablukanın başarısız olup ABD'yi daha savunmasız bırakma olasılığı hakkındaki tartışmaları: Abel, 89; Sorensen, 767-768.

149 “zorluk… bir kere başladıktan sonra”: Ibid., 768.

149 “Hiçbiri… en az sakıncalı değildir”: Ibid., 783.

149 “Tehlike ve endişe… tam tersi”: Kennedy, 70.

149 “Birkaç kısa an için… bir şey duyabiliyorum”: Ibid., 10.

149 Şiddetli stres altında dissosiyasyon ve geçmiş travmatik deneyimlerin hatırlanması: Janis (1958), 179-188.

151 “değişen şey… bu kadar etkileyici bir şekilde”: Abel, 80-81.

151 “olayların kontrolünü sağlamak”: Kennedy, 34.

151 “Onun katkıları… bizi asla affetmeyecek”: McNamara, 14-15.

151 “Harcadık… hepimizi sıkıntıya soktu”: Kennedy, 39.

151 “Rusk konuştu… kararsız bir adam”: Allison, 199.

152 “Gerçek şu ki… beyin fırtınası”: Abel, 6.

152 “Her birimiz… alınacak önlem”: Sorensen, 767.

152 “Yüksek sesle düşünmek… başkasına”: Schlesinger, 803.

152 “Hiçbiri tutarlı değildi… her gün”: Kennedy, 31.

154 “onlardan uzaklaşıyorduk”: Ibid., 82.

154 Sovyet liderlerine sonuçları değerlendirmek için zaman tanındı: Hilsman, 213.

154 “bu… krizdi”: Ibid., 220.

155 “Sanırım... maaşım”: Schlesinger, 818.

155 “Okudum... silahlanma yarışı”: ABD Dışişleri Bakanlığı, Bülten, Cilt 47, Sayı 1220, 12 Kasım 1962, s. 742-743.

155 “eğer onlar… ertesi gün”: Kennedy, 109.

155 Amerika Birleşik Devletleri'nin örtük ültimatomu: George (1971), 105 ve 125.

156 “sadece sunulmakla kalmadı… yakında kaldırıldı”: Ibid., 101.

156 “kötü bir his ve kasvet”: Kennedy, 94.

156 “kaderi belirleyen bir adım”: Hilsman, 221.

156-157 “düşünmesi bile hayranlık uyandırıcı… atom silahları”: Ibid., 227.

157 “esneklik… bilgelik ve ölçülülük”: Aynı eser, 227.

157 “zorlayıcı diplomasi… zorlayıcı tehditler”: George (1971), 132.

157 “Son bir ders… ülkenin ayakkabıları”: Kennedy, 124.

157 “insanlığın içinde olan şey”: Ibid., 128.

7 Marshall Planının Oluşturulması

Bu bölümün hazırlanmasında kullanılan başlıca kaynaklardan biri, Jones'un Dışişleri Bakanlığı'nda içeriden biri olarak yaptığı doğrudan gözlemlere ve erişebildiği iç belgelere dayanarak Marshall Planı'nın hazırlanışını ayrıntılı olarak anlatan "On Beş Hafta" adlı eseridir. Politika planlaması hakkında bir diğer önemli bilgi kaynağı ise George F. Kennan'ın Anıları (1925-1950)'dır. Ek materyal, diğer iki katılımcı olan Dean Acheson ve Charles E. Bohlen'in anılarından ve Bakan George C. Marshall, Averell Harriman ve diğer önde gelen katılımcılarla röportaj yapan Harry B. Price'ın kitabından elde edilmiştir. Ayrıca, Barnet, Bernstein, Gardner, Kolko ve Kolko, La Febre, Neustadt, Patterson, Perkins, Spanier ve Williams'ın kitapları veya makaleleri de dahil olmak üzere, Truman yönetiminin politikalarına ilişkin bir dizi tarihsel analizin Marshall Planı ile ilgili bölümlerine de başvurdum.

sayfa

159 “tarihteki en alçakça eylem”: Jones, 256.

159 “Revizyonist” tarihçilerin Marshall Planı hakkındaki görüşleri: Williams ve Bernstein'a bakınız. 159 “orada... o bölge olabilir”: Williams, 176.

159 “kelimenin tam anlamıyla… yaşam ve ölüm”: Ibid., 199.

Avrupa ekonomik kriziyle başa çıkmak için 160 komite kuruldu: Jones, 199; Acheson, 226.

161 “özgürlüğü desteklemek için… dış baskılar”: Jones, 12.

161 “Truman Doktrini… Marshall Planı”: Aynı eser, 117.

161 “barışın en etkileyici ... olanı”: Ibid., 9.

161 “Hasta… kasıtlı”: Ibid., 223.

162 “önerilerin . . . olması gerekiyordu”: Kennan, 343.

162 - “kafayı dövmek”: Price, 21.

162 “Önemsiz ayrıntılardan kaçının.”: Kennan, 343.

162 “entelektüel olarak katı kafalı ... kullanılır)”: Ibid., 345.

162, 164 “Borçluyduk… özelliklerine”: Ibid., 361.

164 “yıkıcı etki… ve canlılık”: Ibid., 353.

164 “karşı değilim… ve kaosa”: Jones, 34.

166 Politika Planlama grubunun özellikleri—"tartışmada güçlü" ve sürekli "ter içinde": Kennan, 345-346.

166 “bu türden… Marshall Planı”: Ibid., 368.

166 “Diyorsunuz ki… yine yola koyuluyoruz”: Aynı eser, 367-368.

167 “[Onlar] bana . . . zorluklar çıkardılar”: Ibid., 345.

167 “beni zorla… daha önce deneyimlenmiş”: Ibid., 345. İtalik eklenmiştir.

167 “O kadar ciddi ki… tüm bina”: Ibid., 345, dipnot.

168 Amerika'nın ham çelik kaynaklarının bulunabilirliği konusunda yaşanan "en şiddetli mücadele": Jones, 45.

168 “bir kuruluş… sağlam bir girişim”: Ibid., 46-47.

171 “Bayan Marshall’a sahibim”: Acheson, 213.

171 “hiçbir fırsatı kaçırmadı… neden”: Neustadt, 59.

8. Grup Düşüncesi Sendromu

sayfa

174-175 Grup dinamikleri alanında vaka gözlemleri veya deneysel bulguları (veya her ikisini birden) raporlayan çok sayıda kitapta, uyumlu grupların bilindik özellikleri olan grup büyüklüğü, aşırı değerlendirme, dar görüşlülük ve tekdüzelik baskısı tartışılmaktadır. Örneğin, Bion, Cartwright ve Zander, De Rivera, Elms, Hare, Raven ve Rubin, Shaw, Thelen'e bakınız.

178. Genel Muhasebe Ofisi'nin, Ford yönetiminin Mayaguez ve mürettebatını kurtarmak için askeri bir saldırı başlatmadan önce diplomatik müzakereleri sürdürmedeki başarısızlığına ilişkin raporu: New York Times, 10 Ekim 1976, 40; Time, 18 Ekim 1976, 18.

178 “Maço diplomasisi”: Editör yazısı, Nation, 31 Mayıs 1975, 642.

Sürpriz saldırılar başlatılmadan 178 dakika önce Kamboçya, Mayaguez gemisini ve mürettebatını serbest bırakacağına dair bir duyuru yayınlamaya başladı: New York Times, 16 Mayıs 1975, 14.

178. Mayaguez kararının grup düşüncesi hipoteziyle ilgili ayrıntıları üzerine yapılan kütüphane araştırması, başlangıçta Yale'deki sosyal psikoloji alanındaki ileri düzey derslerimden birinde seminer tartışması için bir grup lisans öğrencisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerden biri olan Jay Winik, materyali özetlemiş ve Mayaguez kararı üzerine bir vaka çalışması yaparak bunu geliştirmiştir; bu çalışmayı dönem ödevinin bir parçası olarak sunmuştur.

178-180 “Son on yılda yaşananlar” ve “Washington’un Çinhindi’de yürüttüğü faaliyetler”: R. Morris, “Mayaguez’den Ne Anlama Gelmeli?”, New Republic, 14 Haziran 1975, 9-10.

180 “Militanlar bile… işe yaramaz olsa”: Drew Middleton, “Askeri Yola Girmek”: New York Times Dergisi (özel sayı “Esaret Altındaki Amerika: Karar Noktaları”), 17 Mayıs 1981, 111.

180 Senato Silahlı Kuvvetler Komitesi personeli tarafından hazırlanan raporda, İran kurtarma misyonunun planlanmasında "büyük hatalar" yapıldığı sonucuna varılmıştır: New York Times, 6 Haziran 1980, 1.

182 “kendi ofislerini incelemek” ve “rehineler… gözlemciler”: Los Angeles Times'da 24 Ağustos 1980 tarihinde yayınlanan Genelkurmay Başkanlarına sunulan rapordan alıntı, 2.

182 Vance bunu “yanlış tasarlanmış” olarak değerlendirdi: New York Times, 29 Nisan 1980, A14.

182 Roger Fisher şu sonuca vardı: “İran'ı etkilemek için diplomatik seçeneklerin olduğuna dair inanç”

"Tükenmiş olmak yanlıştır": "İran'la Başa Çıkmak" (konuk yazısı), New York Times, 27 Nisan 1980, E23.

182 “Bitirdiğinde… ciddi sorular ortaya çıktı”: Tom Wicker, “İki sessizliğin öyküsü”, New York Times, 4 Mayıs 1980, E23.

182 Sekreter Vance "grup normlarını ihlal eden sapkın biri olarak mı muamele gördü"?: Irving Janis, "Kurtarma planlamasında Carter stresi nasıl yönetti?" (konuk yazısı), New York Times, 18 Mayıs 1980.

184 “Kimse itiraz etmiyor… gelecek yıl”: New York Times, “Ulus: Özetle”, 17 Mayıs 1981.

184 Başkan Reagan'ın önerisi Senato'da "şaşırtıcı" bir yenilgiye uğradı ve Cumhuriyetçiler bunun bir "hata" olduğunu kabul etti: Hedrick Smith, New York Times, 30 Mayıs 1981, 1.

184 ay sonra, Cumhuriyetçi Kongre üyeleri hâlâ Başkan Reagan'ın Sosyal Güvenlik yardımlarını kesme önerisinin olumsuz etkileri konusunda

endişeliydi: GF Will, “Reagan'ın ekonomik gizemleri”, International Herald Tribune, 29 Eylül 1981, 4.

184 “bir zamanlar sağlam olan kavrama… gevşiyor”; “kayma”; “mutsuzluk… Sosyal Güvenlik”: New York Times Servisi, Adam Clymer'ın International Herald Tribune'de 30 Eylül 1981'de yayınlanan haber yazısı, 3.

184 “zamansız ve düşüncesiz”: High Sidey, “Başkanlık”, Time, 17 Ağustos 1981, 37.

184 “Sosyal güvenlik krizi”; “elde etmek… herkesin inandığından daha fazla”; “kolay… olumsuzluklar”; “Ronald Reagan açıkça… gerçekçi bir şekilde”: Washington Post Servisi, Art Pine tarafından yazılan haber, International Herald Tribune, 25 Mayıs 1981, 3. İtalik eklenmiştir.

186 Grup düşüncesi analizine konu olabilecek kusurlu iş kararlarına ilişkin bazı bilinen örnekler için Wilensky'ye bakınız.

187 Avrupa'nın büyük güçlerinin Birinci Dünya Savaşı'na nasıl girdiğine dair anlatımlar: Buchan; Holsti; Joffre; North; Tuchman.

187 “en… İngiliz tarihi”: Trevor-Roper, 153.

188 “teslimiyet… daha zayıf ulus”: Rock, 338.

188 Horace Wilson tarafından Chamberlain'e Hitler ile yapılacak zirve konferansı önerildi: Moseley, 36.

188 “başlangıçtaki . . . Alman taleplerinin büyük bir kısmı”: Rock, 118.

188 “tarihçi… büyük ölçüde etkilenmemiş”: Ibid., 33-34.

190 İngilizlerin Avrupa'nın hakimi olacağı ve başarılı bir şekilde savaşabileceği varsayımı: Ibid., 331; Feiling, 360-361.

190 “Erkenden itibaren… umutla”: Kaya, 332.

190 Alman general, İngiliz hükümetini Hitler'e karşı kararlı bir duruş sergilemeye çağırıyor: Alman generaller tarafından gönderilen mesajlara ilişkin kanıtlar, esas olarak Gilbert ve Gott (139), Shirer (515-518) ve diğer yazarlar tarafından alıntılanan ele geçirilen Alman Dışişleri Bakanlığı notlarında ve Alman ordusu belgelerinde bulunmaktadır.

191 “O an… vidanın bükülmesi”: Gilbert, 109-110.

191 “Eğer ikimiz… karar”: Gilbert ve Gott, 133.

194 “İnsanlar sürekli olarak… nasıl sonuçlandılar”: Fischoff ve Beyth-Marom, 391.

194 “Başarısız olunca her şey aptalca görünür”: Fyodor Dostoyevsky, GF Will tarafından alıntılandı, “Reagan’ın ekonomik sırları”, International Herald Tribune, 29 Eylül 1981, 14.

196 “kusurlar ve sınırlamalar… eylem biçimleri”: Janis ve Mann, 16.

196 “aşırı tahmin etme… yanlı örnekler”: Wheeler ve Janis, 93. Bu, Nisbett ve Ross tarafından tanımlanan çıkarım yapmada görülen başlıca hata türlerinin bir özetidir.

9. Watergate Örtbası

Bu bölüm için, kelimenin tam anlamıyla birincil kaynaklar, Başkan Nixon'ın 23 Haziran 1972 ile 25 Nisan 1973 tarihleri arasında üst düzey yardımcılarından biri veya birkaçıyla yaptığı yirmi bir toplantının ses kayıtlarının düzenlenmemiş transkriptlerinden alınan, Watergate örtbasıyla ilgili kelimesi kelimesine alıntılardır. Nixon'ın Nisan 1973'te Haldeman ile yaptığı iki uzun telefon görüşmesinin düzenlenmemiş transkriptleri de kullanılmıştır. Aşağıdaki listede, "Transkript" ifadesi, toplantıların ve telefon görüşmelerinin düzenlenmemiş transkriptlerini ifade eder; bu transkriptler, Beyaz Saray'ın sansürlenmiş versiyonunda çıkarılan tüm küfürlerle birlikte, bir dizi suçlayıcı ifadeyi de içermektedir. Bu düzenlenmemiş transkriptlerden sekizi, Temsilciler Meclisi Adalet Komitesi personeli tarafından hazırlanmış ve "Sekiz Başkanlık Görüşmesinin Transkriptleri" başlıklı bir ciltte yayınlanmıştır. (Bunlar arasında 15 Eylül

1972 tarihli tutanak ve 1973 yılına ait şu tutanaklar yer almaktadır: 28 Şubat, 13 Mart, 21 Mart sabah ve öğleden sonra, 22 Mart öğleden sonra, 16 Nisan sabah ve öğleden sonra.) Diğerleri ise Adalet Bakanlığı personeli tarafından Watergate savcılarının ceza mahkemelerindeki davalarda kullanması için hazırlanmıştır. Bunlar, Congressional Quarterly tarafından yayınlanan Watergate: Chronology of a Crisis adlı kitabın ekinde yayımlanmıştır. (Bunlar arasında 23 Haziran 1972 tarihli sabah ve öğleden sonra tutanakları ve 1973 yılına ait şu tutanaklar yer almaktadır: 8 Ocak, 17 Mart, 20 Mart, 22 Mart sabah, 17 Nisan ve 19 Nisan ile 25 Nisan tarihlerindeki birden fazla oturum.) Belgesel kanıtların bir diğer önemli kaynağı ise Temsilciler Meclisi Yargı Komitesi'nin "Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Richard M. Nixon'ın Azledilmesi" başlıklı nihai raporudur. Bu rapor, mahkeme celbiyle talep edilen Beyaz Saray kayıtlarından alıntılar içermektedir.

Düzenlenmemiş tutanakların mevcut olması nedeniyle, örtbas komplosuna katılan kişilerin New York Times'da ve Senato Watergate (Ervin) Komitesi'nin nihai raporunda yayınlanan yeminli ifadelerine güvenmek gereksizdi. Bu ifadelerin bazıları yanlıştı ve yalan tanıklık suçundan mahkumiyetlere yol açtı; çoğu muhtemelen sadece genel hatlarıyla güvenilirdir, ancak belirli konuşmalarda ne söylendiğine dair ayrıntılar açısından güvenilir değildir.

Neisser'in (1981) John Dean'in Beyaz Saray'daki iki önemli toplantı hakkındaki ifadesini düzenlenmemiş transkriptlerle karşılaştırdığında bulduğu gibi, hafıza hataları söz konusudur. (Neisser'in çalışmasının tartışılması için 9. Bölümün 7. Notuna bakınız.) Arka plan bilgisi amacıyla, yalnızca Nixon'ın ses kayıtlarının düzenlenmiş transkriptlerinin yayınlandığı birkaç önemsiz toplantı ve telefon görüşmesi incelendi. Düzenlenmiş transkriptlerde muhtemelen bazı eksiklikler ve Nixon için utanç verici olabilecek ifadelerin sözcük seçiminde ara sıra yanlışlıklar olabileceği için, vardığım sonuçların ana kanıtı olarak bu düzenlenmiş transkriptlerden alıntılara dayanmadım.

Watergate baskınından sonraki dokuz ay boyunca Beyaz Saray komplocularının çeşitli ikilemler ve olaylara verdikleri öznel tepkilerin göstergelerini bulmak için, örtbas komplosunun üç ana katılımcısının

(Nixon, Haldeman ve Dean) yayınladığı anı kitaplarını dikkatlice inceledim. Bu adamlardan hiçbiri Beyaz Saray'da geçirdikleri yıllar boyunca dürüstlük konusunda bir sicil oluşturmamış olsa da, anı kitaplarında daha sonra yayınlanan bazı materyaller (özellikle toplantılardan hemen sonra tutulan özel günlük notları), örtbas kararlarını verirken ne düşündüklerini ve hissettiklerini gösterebilecek düşük seviyeli kanıtlar olarak kullanılmıştır. Aynı amaçla, diğer iki ana katılımcının (Ehrlichman ve Colson) öznel yorumlarından alıntılar içeren makaleleri de kullandım. (Ehrlichman'ın 1982'de yayınlanan anı kitabı, bu bölümün basımından sonra, yani kullanım için çok geç bir tarihte çıktı.) Watergate skandalıyla ilgili yayınlanmış çok sayıda tarihsel ve gazetecilik anlatımı arasında, iyi belgelenmiş arka plan materyali, gözlemler ve yorumlar açısından en değerli bulduğum kaynak Theodore H. White'ın "İnanç İhlali: Richard Nixon'ın Düşüşü" adlı eseridir. Bazı dikkate değer yorumlar sunan ek ikincil kaynaklar arasında Blanchard, Lukas ve Jaworski'nin yayınları yer almaktadır.

Sosyal psikologlar Duane ve Conolley, Raven ve Wong-McCarthy'nin üç makalesi, Beyaz Saray görüşmelerinde ortaya çıkan grup düşüncesi belirtileriyle ilgili değerli ipuçları sunmaktadır. Raven'ın Nixon grubuna ilişkin sosyometrik analizi ve Wong-McCarthy'nin düzenlenmemiş transkriptlerin içerik analizinden elde ettiği veriler o kadar ikna edicidir ki, bunların ayrıntılı özetlerini vereceğim.

sayfa

John Mitchell'in Liddy'nin Demokrat Parti'yi gözetleme planlarına ilişkin düzenlediği üç toplantı hakkındaki kongre soruşturmalarından elde edilen 200 ayrıntı ve katılımcıların bu toplantılarda ne kararlaştırıldığına dair ifadelerindeki uyuşmazlıklar, ABD Temsilciler Meclisi Adalet Komitesi'nin Nihai Raporu'nda (U914) 56 vd. sunulmaktadır.

200 “silah seven bir . . . vatanseverlik”: White, 156-157.

200 "Siyah çanta... gasp": Dean'in 21 Mart 1973'te Mitchell'in ofisindeki görüşmeler hakkında Nixon'a anlattıklarının dökümü.

200 Watergate hırsızlarından biri hâlâ aktif bir CIA ajanıydı: Chester ve diğerleri, 186, Haldeman, 184.

201 "hepimiz... her birimiz yanlışız": Haldeman, 14-15.

201 “başarısızlık… her aşamada”: Ibid., 62. İtalik eklendi.

201 "Her şey bölümlere ayrılmıştı" ve "İnsan mutlaka pişman oluyor... Görmediğim için": Ehrlichman ile yapılan röportajdan alıntı, Time, 1 Aralık 1975, 21.

201 "Hayatımın geri kalanını mahvettim": David Frost'un Richard Nixon ile yaptığı televizyon röportajı, 5 Mayıs 1977'de New York Times'da kelimesi kelimesine yayınlandı.

204 Watergate olaylarının kronolojisi, Congressional Quarterly'nin "Watergate: Bir Krizin Kronolojisi" (1973); Time dergisinin "Watergate Retrospektifi" (19 Ağustos 1974, 54); Washington Post'un "Görünüm: Watergate Yılı" (17 Haziran 1973, C1-C4); New York Times'ın "Azil Soruşturmasının Devamı" (23 Temmuz 1974, C14-C24); London Sunday Times ekibinin "Watergate: İç Yüzün Tamamı" (1973); ve TH White'ın "İnanç İhlali: Richard Xixon'ın Düşüşü" (1975) adlı eserlerine dayanmaktadır.

204 “Boş ver gitsin… duvar örelim”: Transkript, 20 Haziran 1972.

205 “Watergate neredeyse tamamen unutuldu”: Time, Watergate Retrospektifi, 19 Ağustos 1974,

54. “

208, 210 “Dekan yer değiştirdi… sonuç”: Haldeman, 317.

210 Nisan 1973'ten sonra göreve gelen yeni yardımcılar, Nixon'a karşı kişisel bir bağlılık hissetmiyorlardı ve temkinli davranıyorlardı.

birbirlerinden: Beyaz, 221 ve 241-245.

210 Nixon'ın "Cumartesi gecesi katliamı" ile sonuçlanan kararına ilişkin ayrıntılar için bkz. White, 257-268.

210 Aşırı tetikte olma karar verme modelinin açıklaması için Janis ve Mann'ın 59-61 ve 245-246 sayfalarına bakınız.

210 “Haldeman ve Ehrlichman… önermekten ziyade”: Congressional Quarterly, 341.

210 “Kapalı kapılar ardında… liderliği ele alın”: Newsweek, 13 Mayıs 1974, 10.

211 Haldeman, Nixon'a "tek yol... daha da ilerlemek" dedi: Tutanak, 23 Haziran 1972.

211 “en az iki . . . birbirine”: Raven, 310.

213 “John bunlardan biri... o yapardı”: Transkript, 15 Eylül 1972.

213 “Başkanın koruyucularından biri”: Haldeman, 317.

213 “ondan son derece etkilendim” ve “ihtiyaç duyulan türden bir çelik gibiydi”: Nixon'ın 15 Eylül 1972 tarihli günlüğünden alıntı, Nixon, 682. İtalik eklenmiştir.

213 “Ehrlichman ve ben karar verdik… Dean”: Nixon, 779.

214 “Dean… gerçekten de doğru kişi… tavsiye”: Nixon’ın 25 Mart 1973 tarihli günlüğünden alıntı.

Nixon tarafından, 807.

214 Dean'in "yangın söndürme" yeteneği, onun "nihayet ilk takıma girmesini" sağladı: Dean, 88.

214 Dean, “yakınlığın egoyu okşayan nişanlarına” çok değer verirdi: Ibid., 1977.

214 Dean sadakatini Beyaz Saray'a devretti ve Mitchell'e neler olup bittiğini söylemedi: Ibid., 106.

214 “Kendimi tamamen kaptırdım... genel çaba”: Ibid., 126.

214 “Hazırlıklı değildim… meslektaşça karşılandım”: Ibid., 134-135.

215 Gray'in "yüzde yüz sadık" olması bekleniyordu...: Haldeman, 300.

215 Dean, Gray'e çok kızgındı: Dean, 212.

215 “Ölmüş olabilir… vurun onu”: Tutanak, 22 Mart 1973.

215 “Ehrlichman: Merhaba... rüzgarda yavaşça”: Chester ve diğerleri tarafından alıntılanan, 1972 Mart ayının ilk haftasının sonundaki bir telefon görüşmesinin transkripti, 233-234.

215 “daha yakın… profesyonel olarak” ve “bir uzantı… alter ego”: Haldeman, 99.

216 “Ben… daha az aptalca davrandım”: Nixon, 646.

216 “Örtbas etme girişimi çöktü… kazanımlar”: Haldeman, 402.

216 “Planlanmış bir büyüme değildi”: Ibid., 408.

217 “Ortodoks siyaset bilimciler… televizyondaki haberler”: MN Rothbard, Harper's dergisinin Ekim 1974 sayısında yer alan “Yorum: Hükümdarlar ve Gerçeklik” bölümünden, 80.

217 “tamamen önlenebilir bir bataklık”: Ekim 1974'te yayınlanan Harper's dergisinin Watergate özel sayısının editörünün giriş yazısı.

218 “Nixon grubundaki grup düşüncesi fenomeni”: Raven, 297.

219 “Nixon'ın 'ekibi' . . . gün gün”: Lukas, 306.

219 Nisan 1973'te Beyaz Saray grubunun dağılması ve Haldeman ile Ehrlichman'ın Nixon'ın hükümetten ayrılmaları yönündeki önerisine

itirazları: Haldeman, 324-367; Nixon, 820-822; Nisan 1973 tutanakları.

220 - “Sorunlar ne olursa olsun… şu anda onu üzüyor”: Haldeman, 29-30.

220 “Gerçek dışı bir şey var… başarıldı”: White, 168.

221 “İman… bilgelik”: Dean, 186.

221 “oraya nasıl fırladığınız”: Transkript, 15 Eylül 1972.

221 “İstemezdim… sen ister miydin?”… “Hayır, hayır”: Tutanak, 15 Eylül 1972.

221 “Emindim ki… halkla ilişkiler çözümü”: Nixon, 773.

221 “En zor anlarımı... örtbas etme sürecinde yaşadım”: Dean, 139.

221 “özgüvenimi sarstı… açık”: Ibid., 141.

221 “Bana güven verdiler”: Ibid., 186.

221 “inancını kaybetmeye başladı”: Ibid., 186.

221 Dean evde aşırı alkol tüketimine sığındı: Ibid., 173 ve 185.

221 “iyimser cephe”: Aynı eser, 183.

222 Dekan'ın güvenceleri ve "ciddi bir şey olmadığını anladık": Tutanak, 28 Şubat 1973.

222 “kendi yararına olacak şekilde… kırmak”: Dean, 200.

222 “En çok aradıkları şey…” ve “Açıkçası sanmıyorum…”: Transkript,

21 Mart 1973.

222 “çok yakında… şişe”: Transkript, 21 Mart 1973.

222 “Belki de haklıdır... şey”: Dean, 207.

222 “Duygularınız neler... seçenekleriniz neler” ve “hassas noktalarınız” ve “bunun üstesinden gelebileceğimizden emin değilim”: Tutanak, 21 Mart 1973. İtalik olarak eklenmiştir.

223 Dean kendini suçlu ve endişeli hissetti: Dean, 207.

223 “John’un görüşü… maliyeti ne olursa olsun”: Tutanak, 21 Mart 1973.

223 “daha sonra ... benim başkanlığım oldu”: Nixon, 799.

223 “Toplantıdan ayrıldım… o kadar savunmacı görünmedim”: Ibid., 800-801.

223 “Güne gelince… Dean ile konuş”: Nixon'ın Aralık ayındaki günlük kaydının transkripti

21 Mart 1973'te kaydedilen tablo, White tarafından 201-202. sayfalarda alıntılanmıştır; italik olarak eklenmiştir. Bu günlük kaydındaki ek cümleler Nixon tarafından 799-800. sayfalarda alıntılanmıştır.

224 “merhametten dolayı”: Tutanak, 22 Mart 1973, sabah

224 “Yine de… Belki de en kötüsü değildir”: Transkript, 22 Mart 1973, sabah. İtalik eklenmiştir.

224 “Aslında… en kötüsüydü”: Aynı eser.

224 “Kimi . . . aşağılıyorsunuz” ve “tamamen bağlantısını kesiyorsunuz” ve “Beyaz Saray . Watergate olayı”: Aynı kaynak.

224 “saklamak için . . . Beyaz Saray”: Aynı kaynak.

224 “Çok yaklaştı… Haldeman şimdi” ve “Mitchell… bizim için iyi bir yol olacak”: Aynı kaynak.

224 “Haldeman… kurallara bağlıyız… balık tutmaya gidemeyiz…”: Aynı eser.

225 “Savaştığımız şey… bir savaş”: Transkript, 22 Mart 1973, öğleden sonra

225 Dean'in kendi kıçını kurtarma kararı: Dean, 229-233.

225 Dean'in, bir sonraki günah keçisi olarak seçilmek üzere hazırlandığı hissi: Ibid., 214-220.

226 “Geriye baktığımızda… kendi zaaflarımız”: Nixon, 799.

226 “Bu farklı algılar… sorun etrafında dönen minüetler”: Ibid., 799.

227 “Kahretsin… aslında”: Tutanak, 13 Mart 1973.

227 “son çırpınışları… bağırmak zorundalar”: Aynı eser.

227 Nixon'ın kasetleri onu "mahvetti": Haldeman, 267.

227 Jaworski'nin, Nixon'ın kasetlerini imha etmiş olsaydı görevde kalabileceğine dair kanaati: Jaworski, 328-329.

227 “Nixon yok etmedi… çok geç”: Ibid., 329.

228 Nixon, Nisan 1973'te kasetlerin imha edilmesini görüştü ve bir daha bu konuyu gündeme getirmedi: Haldeman, 260-261.

228 “Başkan ... onu tuzağa düşürmek için”: Aynı eser, 261.

228 Ehrlichman'ın kasetleri kullanma önerisi, Haldeman ve Nixon'ın onayı ve Haldeman'ın 21 Mart 1973 tarihli kaseti dinledikten sonra yaptığı telefon görüşmesi: 25 Nisan 1973 tarihli iki toplantı ve bir telefon görüşmesinin kayıtları ve Haldeman, 345-349. Nixon'ın telefon görüşmesinden alıntıya italik eklenmiştir: "Her zaman merak etmişimdir... siz de merak etmiyor musunuz?"

229 “Bu… onları etkileyecek”: Tutanak, 13 Mart 1973.

229 Dean'in Senato Komitesini Kennedy komplosu olarak nitelendirmesi ve

Nixon'ın yanıtı, "Evet... harekete geçsinler": Tutanak, 28 Şubat 1973.

230 “Kesinlikle yapamazsınız… mühimmat”: 15 Nisan 1973 tarihli tutanak, Haldeman tarafından alıntılanmıştır, 334.

230 “Acaba o şerefsiz... onun üzerinde ne yaptı?”: Transkript, 25 Nisan 1973, öğleden sonra

230 Nixon, Dean'in kayıt yapmış olabileceği saplantılı düşüncesiyle boğuşuyordu:

Haldeman, 358 ve 388.

230 “temelde… onun tarafından yapılan şantaj”: Nixon'ın Haldeman ile yaptığı telefon görüşmesinin dökümü, 25 Nisan 1973. İtalik olarak eklenmiştir.

230 “Bence… derinden bunun içinde” ve “bunu ele almak… onun hakkı”: Nixon’ın Haldeman ile yaptığı telefon görüşmesinin transkripti, 25 Nisan 1973; italik olarak eklenmiştir.

230 Dean'in "çaresizlik içinde", "paniğe kapılmış" ve "kazıklanmış" gibi davrandığı belirtiliyor: Haldeman, 330-331.

231 “potansiyel olarak konu… değil” ve “hiçbir sorununuz yok”: Tutanak, 17 Mart 1973. İtalik eklenmiştir.

231 “Sınırlama teorisini gerçekçi bir şekilde söyledim”: Tutanak, 16 Nisan 1973, öğleden sonra. İtalik eklenmiştir.

232 Mart 1973'ten önce Dean, Beyaz Saray grubundaki diğer kişilerle adaletin engellenmesiyle ilgili endişelerini paylaşmadı: Dean, 152-171.

232 Ehrlichman ve Haldeman'ın istifa etmelerinin istenmemesine ilişkin beklentileri: Haldeman, 342-343.

232 “Başkan dedi ki… Akıl almaz sözler söylendi”: Aynı eser, 344-345.

234 “• • • Nixon grubu hakkında bol miktarda kanıt var”: Raven, 311.

235 “disiplinli, avukatvari tarz”: Haldeman, 321.

235 “kayıtlar… sıralı zihinler”: White, 211.

235 “Kayıtlar… kendi masumiyeti”: Ibid., 209.

236 Haldeman'ın, örtbas etme girişiminin temelini oluşturan 20 Haziran 1972 tarihli telefon görüşmesine ilişkin açıklaması: Haldeman, 50-52.

236 “Bu hiç aklıma gelmemişti… kavram”: Ibid., 51.

236 “kişisel bir motivasyon olmaksızın… kampanya”: Ibid., 402.

236 “Nixon’a söylediğimde… onun bunu onayladığını”: Ehrlichman’ın Haldeman’ın kitabına ilişkin Time dergisinde 1 Mart 1976 tarihinde yayınlanan incelemesi, sayfa 26.

237 “Benim tepkim… yasa dışılığı”: Nixon, 628-629.

237 Nixon, Mitchell'e soru sorulmasını istemiyordu: Ibid., 636.

237 “hoş olmayan bir arzu”: Ibid., 809.

237 “Başkan… ayrıntıların 'farkında'”: Blanchard, 228.

237 “Ben, ben denedim… kişisel sorunlar”: Transkript, 16 Nisan 1973, sabah

237-238 “. . . başkanın görüşmeleri . . . Watergate'in ayrıntıları”: Blanchard, 229.

239 “Halkla ilişkiler... işin özü”: White, 55.

239 Dean, “beyaz yakalı hırslı” ve “hilebaz” biriydi: Ibid., 142.

239 “baretli ve Lejyonerler aracılığıyla,” “haydutlar,” “içeri girin… kafaları koparın” “Elbette… Katiller… birkaç burun kırın”: Seymour M. Hersh, “Kaset, Nixon'ın 1971'de Savaş Karşıtı Protestoculara Karşı 'Haydutlar' Kullanılmasını İstediğini Ortaya Koyuyor,” New York Times Servisi,

International Herald Tribune'de yeniden basıldı, 25 Eylül 1981. Haber, 'haydutlar' planının uygulamaya konulduğuna dair hiçbir kanıt olmadığını iddia ediyor. Bay Nixon'ın avukatı R. Stan Mortinson'ın, New York Times'ın elindeki transkriptin Özel Watergate Savcılık Gücü veya başka bir soruşturma grubu tarafından hazırlanmış gibi göründüğünü, ancak resmi mahkeme prosedürleri için hazırlanan transkriptle uyuşmadığını belirttiğini aktarıyor.

10 Genelleme

sayfa

242 Onaylanmama ve reddedilme korkusu olan kişilerde uyum üzerine araştırmalar: Bkz. Berkowitz; Janis (1982); Marlowe ve Gergen.

246 Az dayanışma olduğunda, misilleme korkusuyla grup üyeleri arasında uyum sağlanması: Bkz. Argyris; McGregor.

246. Uyumsuz gruplarda karar alma hataları: bkz. Argyris.

247 Grup uyumunu artıran sosyal ödüller üzerine araştırmalar: Bkz. Back; Hare; Raven ve Rubin.

248 “Yüksek uyumlu gruplar… tutarlı”: Shaw, 229.

249 “Bağlılık… grup normu olduğunda”: Janis ve Mann, 131.

250 “[Bu çift] lider tarafından belirlenen temel koşulları belirtir.”: Ibid., 131.

252 “Ne halt ediyorsun... bir şeyleri patlat.” (Nixon) Tutanak, 21 Mart 1973.

257 “Dış grubun ona karşı tutumu”: Campbell, 825.

259 “Bunu engelleyebiliriz”: Scriven, 115. (Tarihsel çalışmalardan çıkarımların belirsizliğini vurgulamak için, Scriven'ın makalesinin başka

yerlerinde sunduğu uyarılarla uyumlu birkaç niteleyici ifade ekledim—[görünüşe göre] ve [görünüyor ki].)

11. Grup Düşüncesini Önleme

P^aS^e

Sosyal psikoloji araştırma literatürüne dair 260 mükemmel özet.

Grupların yapıcı düşünme üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin hangi koşullar altında gerçekleştiğine dair bilgiler Davis, Kowitz ve Knutson ile Raven ve Rubin'in çalışmalarında bulunabilir.

260 Simit Şeklinde Soru ve Cevap: Irving Sarnoff (yaygın olarak alıntılanan ancak yayınlanmamış bir yorumunda), "simit şeklinde" soru ve cevaplarla kelime dağarcığımızı zenginleştiren psikologdur.

261 “en büyük tehlike… bu tür öneriler”: Hare, 352.

261 “önemli bir . . . akademik disiplin değil”: Ibid., 357.

264 “Başkan Eisenhower… gözden kayboldu”: Wilensky, 54.

265 “O zamana kadar… yapılmış olana kadar”: Weaver, 267.

267 Salı Öğle Yemeği Grubu'nun şeytanın avukatlarını içerdiği iddiası: Graff, 46-51, 69-73, 87, 125, 136-137; Reedy, 11: Thomson, 49.

267-268 “[resmi şeytanın avukatının] itirazları… tartışma yoluyla”: Reedy, 11.

268 “rahatlatıcı his... çember”: George (1974).

268 “sonrasında projelendirmek için…”: Aynı kaynak.

269 “Filmlerin aksine… doruk noktası”: Schelling, viii.

271 “Beyefendiler… her yerde”: Drucker, 148.

272 Yönetim sorunlarıyla ilgilenen araştırma ekipleri: Bkz. Ackoff; Miller ve Starr.

MIT Uluslararası Çalışmalar Merkezi'nde gerçekleştirilen 272 numaralı siyasi oyun tatbikatı, az gelişmiş bir ülkede çıkan isyan nedeniyle ABD ve Sovyetler Birliği arasında yaşanabilecek çatışmayı simüle etmektedir: Bloomfield, 1-6.

Kaynakça

Abel, E. Füze krizi. New York: Bantam Books, 1966.

Abel, E., ve Kalb, M. Katılımın kökenleri. New York: Norton, 1971.

Abelson ve diğerleri (Editörler). Bilişsel tutarlılık teorileri. Chicago: Rand McNally Co., 1968.

Abelson, RP, Tutum oluşumu ve karar verme süreçlerinde senaryo işleme. JS Carroll ve JW Payne (Eds.), Biliş ve sosyal davranış. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1976.

Acheson, D. Yaratılışta hazır bulundu. New York: Norton, 1969.

Acheson, D. Tamamen şansa saygı duruşu. Esquire, Şubat 1969.

Acheson, DDA'nın Robert Kennedy'nin Küba füze skandalı hakkındaki görüşüne dair yorumu. Esquire, Şubat 1966.

Ackoff, R. Yöneylem araştırması. DL Sills (Ed.), Uluslararası sosyal bilimler ansiklopedisi. Cilt 2, 290-294.

Allison, GT Kararın Özü: Küba Füze Krizi'ni Açıklamak. Boston: Little, Brown, 1971.

Argyris, C. Kişilerarası yetkinlik ve örgütsel etkinlik. Homewood, Ill.: Irwin & Dorsey Press, 1962.

Argyris, C. Organizasyon ve yenilik. Homewood, Ill.: Irwin & Dorsey Press, 1965.

Ashmore, R. Önyargı sorununu çözmek. B. Collins, Sosyal psikoloji içinde. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970, 298-339.

Back, KW Sosyal iletişim yoluyla etki. Anormal ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1951, 46, 9-23.

Barnet, RJ. Müdahale ve devrim. New York: World, 1968.

Barnet, RJ. Ölümün ekonomisi. New York: Atheneum, 1969.

Berkowitz, L. Sosyal motivasyon. G. Lindzey ve E. Aronson (Eds.), Sosyal psikoloji el kitabı içinde. Cilt 3, 50-135. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

Bernstein, BJ (Ed.) Truman yönetiminin siyaseti ve politikaları. Chicago: Quadrangle Books, 1970.

Bernstein, BJ ve Matuso, AJ (Editörler) Truman yönetimi: Belgesel bir tarih. New York ve Londra: Harper & Row, 1966.

Bion, W. Gruplar halindeki deneyimler. Londra: Tavistock Yayınları, 1961.

Blanchard, WH. Amerikan Tarzı Saldırganlık. Santa Monica, Kaliforniya: Goodyear Publishing Co., Inc., 1979.

Bloomfield, LP Polex II'ye dayalı bazı politika gözlemleri. Uluslararası Çalışmalar Merkezi, MIT. (Aynı kaynak), 1 Haziran 1961.

Bohlen, CE Amerikan dış politikasının dönüşümü. New York: WW Norton, 1969.

Brown, R. Sosyal psikoloji. New York: Free Press, 1965.

Brownlow, DG. Sanık. New York: Vantage, 1968.

Buchan, J. Büyük Savaş Tarihi. Cilt 1. Londra: Nelson, 1922.

Buchanan, AR Amerika Birleşik Devletleri ve İkinci Dünya Savaşı. (2 cilt) New York: Harper & Row, 1964.

Campbell, DT Stereotipler ve grup farklılıklarının algılanması. Amerikan Psikolog, 1967, 22, 817-829.

Cartwright, D. Grup uyumunun doğası. D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), Grup dinamikleri: Araştırma ve teori (3. baskı). New York: Harper & Row,

1968.

Cartwright, D. ve Zander, A. (Editörler) Grup dinamikleri: Araştırma ve teori (3. baskı). New York: Harper & Row, 1968.

Chester, L., McCrystal, C., Aris, S. ve Shawcross, W. (Londra Sunday Times ekibi). Watergate: Tüm iç yüzü. New York: Ballantine Books, 1973.

Collins, JL. Barış zamanında savaş. Boston: Houghton Mifflin, 1969.

Cooper, CL Kayıp Haçlı Seferi. New York: Dodd, Mead & Co., 1970.

Crow, WJ ve Noel, RC, Simüle edilmiş tarihsel karar alma üzerine bir deney. MG Hermann ve TW Milburn (Eds.), ^4 siyasi liderlerin psikolojik incelemesi. New York: Free Press: 1975.

Dean, JW. Kör hırs. New York: Simon & Schuster, 1976.

Savunma Bakanlığı, Amerika Birleşik Devletleri-Vietnam ilişkileri 1945-1967. (12 cilt) Washington, DC: ABD Hükümeti Matbaası, 1971.

De Rivera, J. Dış politikanın psikolojik boyutu. Columbus, Ohio: Merrill, 1968.

Deutsch, KW. Hükümetin sinirleri. New York: Free Press, 1963.

Deutsch, M., ve Kraus, RM. Sosyal psikolojide kuramlar. New York: Basic Books, 1965.

De Weerd, HH Kore Savaşı'nda stratejik sürpriz. Orbis, 1962, 6, 435-452.

Dion, KL, Baron, RS ve Miller, N. Gruplar neden bireylerden daha riskli kararlar alırlar? L. Berkowitz (Ed.), Deneysel sosyal psikolojideki gelişmeler. Cilt 5, 306-377. New York: Academic Press, 1970.

Dittes, JE ve Kelley, HH. Farklı kabul koşullarının grup normlarına uyum üzerindeki etkileri. Anormal ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1956, 53, 100-107.

Drucker, PF Etkin yönetici. New York: Harper & Row, 1966.

Ellsberg, D. Bataklık efsanesi ve çıkmaz makinesi. Kamu Politikası, Bahar 1971.

Elms, A. Sosyal psikoloji ve sosyal önem. Boston: Little, Brown, 1972.

Feiling, K. Neville Chamberlain'in hayatı. Londra: Macmillan, 1946.

Feis, H. Pearl Harbor'a Giden Yol. New York: Atheneum, 1962.

Festinger, L. Sosyal karşılaştırma süreçleri teorisi. İnsan İlişkileri, 1954, 7, 117-140.

Fischhoff, B. ve Beyth-Marom, R. Başarısızlığın birçok babası vardır. Politika Bilimleri, 1976, 7, 388-393.

Flowers, ML Janis'in grup düşüncesi hipotezinin bazı sonuçlarının laboratuvar testi. Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1977, 35, 888-896.

Gardner, LC. İllüzyonun Mimarları. Chicago: Quadrangle Books, 1970.

Gelb, LH. Pentagon Belgelerinden Günümüzün Dersleri. Life, 17 Eylül 1971.

George, A. Küba Füze Krizi, 1962. A. George ve diğerleri, Zorlayıcı Diplomasinin Sınırları. Boston: Little, Brown, 1971, s. 86-143.

George, A. Siyasi karar almada strese uyum: Bireysel, küçük grup ve örgütsel bağlam. GV Coelho, DA Hamburg ve JE Adams (Eds.), Başa çıkma ve uyum. New York: Basic Books, 1974.

George, A., ve Smoke, R. Amerikan dış politikasında caydırma: Teori ve uygulama. New York: Columbia University Press, 1974.

George, A. Dış politikada başkanlık karar alma süreçleri: Bilgi ve tavsiyenin etkin kullanımı. Boulder, Colo.: Westview, 1980.

Geyelin, PL Lyndon B. Johnson ve dünya. New York: Praeger, 1966.

Gilbert, M. Yatıştırma politikasının kökenleri. New York: New American Library, 1966.

Gilbert, M. ve Gott, R. Yatıştırıcılar. Boston: Houghton Mifflin, 1963.

Graff, H. Salı Kabinesi. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970.

Green, D., ve Conolley, ES “Grup Düşüncesi” ve Watergate. Amerikan Psikoloji Derneği'nin 1974 yılındaki yıllık toplantısına sunulan bildiri.

Guthman, E. Biz kardeşler topluluğuyuz. New York: Harper & Row, 1971.

Hackman, JR ve Morris, CG Grup görevleri, grup etkileşim süreci ve grup performans etkinliği: Bir inceleme ve önerilen entegrasyon. L. Berkowitz (Ed.), Deneysel sosyal psikolojideki gelişmeler. Cilt 8. New York: Academic Press, 1975.

Haldeman, HR (DiMona, J. ile birlikte). Gücün amaçları. New York: Dell, 1978.

Halperin, MH. Bürokratik siyaset ve dış politika. Washington, DC: Brookings Enstitüsü, 1974.

Hamilton, D. Sosyal grupların algılanmasında bilişsel önyargılar. JS Carroll ve JW Payne (Eds.), Biliş ve sosyal davranış. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1976.

Hare, AP Küçük Grup Araştırmaları El Kitabı (2. Baskı). New York: Free Press, 1976.

Hare, FK. Çevreye nasıl davranmalıyız? Science, 1970, 352-357.

Pearl Harbor Saldırısı Soruşturması Ortak Komitesi Önündeki Duruşmalar, 79. Kongre. (39 cilt) Washington, DC: ABD Hükümeti Matbaası, 1946.

Hersey, J. Profiller: Sayın Başkan II—Saat on toplantısı. New Yorker, 14 Nisan 1951.

Higgins, P. Kore ve MacArthur'un düşüşü. New York: Oxford University Press, 1960.

Hilsman, R. Bir ulusu harekete geçirmek. New York: Doubleday, 1967.

Holsti, OR 1914 davası. Amerikan Siyaset Bilimi Dergisi, 1965, 59, 365-378.

Homans, G. İşçi verimliliğinde grup faktörleri. H. Proshansky ve L. Seidenberg (Eds.), Sosyal psikolojide temel çalışmalar. New York: Holt, 1965, 592-604.

Hoopes, T. Müdahalenin sınırları. New York: McKay, 1969.

Horowitz, IL Caydırıcılık oyunları: Akademik vaka kitabından askeri kod kitabına. Swingle, P. (Ed.), Çatışmanın yapısı. New York: Academic Press, 1970, s. 277-296.

Temsilciler Meclisi. Temsilciler Meclisi Yargı Komitesi'nin nihai raporu: Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Richard M. Nixon'ın azledilmesi. New York: Bantam Books, 1975.

Temsilciler Meclisi. Kaydedilen sekiz Başkanlık görüşmesinin transkriptleri. Washington, DC: Temsilciler Meclisi Adalet Komitesi, 93. Kongre, 2. oturum. Mayıs-Haziran 1974.

Janeway, M. Bill Moyers, LBJ, iktidar, yoksulluk, savaş ve gençler hakkında konuşuyor. Atlantic Monthly, Temmuz 1968.

Janis, IL. Ordu hayatına uyumun psikodinamik yönleri. Psikiyatri, 1945, 8, 159-176.

Janis, IL. Hava muharebesi durumunda moral tutumlarla ilgili objektif faktörler. S. Stouffer ve diğerleri, Amerikan askeri. Cilt 2. Princeton, NJ: Princeton Üniversitesi Yayınları, 1949.

Janis, IL Psikolojik stres. New York: Wiley, 1958.

Janis, IL. Yüz yüze uyumlu grupların gelişimindeki aşamalara ilişkin saha ve deneysel çalışmalar. 18. Uluslararası Psikoloji Kongresi'nde (Moskova, SSCB) sunulan bildiri, Mimeo, Ağustos 1966.

Janis, IL, Dış tehlike koşulları altında grup özdeşleşmesi. D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), Grup dinamikleri: Araştırma ve teori. New York: Harper & Row, 1968, 80-90.

Janis, IL Stres ve hayal kırıklığı. New York: Harcourt, Brace & Jovanovich, 1971.

Janis, IL. Politika planlama gruplarında uzlaşma arayışının olumsuz etkilerine karşı koyma: Teori ve araştırma perspektifleri. H. Brandstâtter, JH Davis, G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), Grup karar verme. Londra: Academic Press, 1982.

Janis, I. (Ed.) Kişisel kararlar üzerine danışmanlık: Kısa vadeli yardım ilişkileri üzerine teori ve araştırma. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1982.

Janis, IL ve Crow, WJ. Planlama gruplarında karar kalitesinin iyileştirilmesi. Sağlık, Eğitim ve Sosyal Refah Bakanlığı'na sunulan yayınlanmamış hibe başvurusu, 1975.

Janis, IL ve Hoffman, D. Sigarayı azaltma kararı alan eşler arasındaki günlük temasın kolaylaştırıcı etkileri. Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1970, 17, 25-35.

Janis, IL ve Mann, L. Karar verme: Çatışma, seçim ve bağlılığın psikolojik analizi. New York: Free Press, 1977.

Jaworski, L. Hak ve güç: Watergate soruşturması. New York: Pocket Books, 1977.

Joffre, J. Anılar. Cilt 1 (TB Mott tarafından çevrilmiştir). New York: Harpers, 1932.

Johnson, LB Bakış Açısı: Başkanlığın Perspektifi, 1963-1969. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.

Jones, JM. On beş hafta. New York: Viking, 1955.

Kalb, M. ve Abel, E. Katılımın kökenleri. New York: Norton, 1970.

Katz, D., ve Kahn, RL Örgütlerin sosyal psikolojisi (2. baskı). New York: Wiley, 1978.

Kelman, H. Ahlaki sınırlama olmaksızın şiddet: Mağdurların ve şiddet uygulayanların insanlıktan çıkarılması üzerine düşünceler. Sosyal Sorunlar Dergisi, 1973, 29, 25-61.

Kennan, GF Anıları (1925-1950). New York: Bantam, 1969.

Kennedy, RF On üç gün. New York: Norton, 1969.

Kimmel, HE Amiral Kimmel'in öyküsü. Chicago: Regnery, 1955.

Klein, HG. Düşüş, gerçeğin yerini aldatmanın almasıyla başladı. Los Angeles Times, 16 Ağustos 1974.

Kolko, J. ve Kolko, G. Gücün sınırları: Dünya ve Amerika Birleşik Devletleri dış politikası, 1945-1954. New York: Harper & Row, 1972.

Kowitz, AC ve Knutson, TJ. Küçük gruplarda karar verme. Boston: Allyn & Bacon, 1980.

Kraslow, D., ve Loory, SH. Vietnam'da barış arayışının sırrı. New York: Vintage, 1968.

La Febre, Batı Amerika, Rusya ve Soğuk Savaş, 1945-1966. New York: Wiley, 1968.

Langer, EJ. Kontrol yanılsaması. Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1975, 32, 311-328.

Lawrence, PR ve Lorsch, JW. Organizasyon ve çevre: Farklılaşma ve bütünleşmenin yönetimi. Homewood, Ill.: Irwin, 1969.

Leckie, R. Çatışma: Kore Savaşı'nın tarihi. New York: Putnam, 1962.

Lewin, K. Grup kararı ve sosyal değişim. T. Newcomb ve E. Hartley (Eds.), Sosyal psikoloji okumaları içinde. New York: Holt, 1947, s. 197-211.

Lewin, K. Sosyal bilimlerde alan teorisi. Londra: Tavistock Yayınları, 1952.

Lichterman, M. Yalu'ya ve geri. H. Stein (Ed.), Amerikan sivil-askeri kararları: Vaka incelemeleri kitabı. Montgomery: Alabama Üniversitesi Yayınları, 1963.

Lindblom, E. “Karmaşık işlerin üstesinden gelme” bilimi. A. Etzioni (Ed.), Modern organizasyonlar üzerine okumalar. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969, s. 154-165.

Longley, J., ve Pruitt, DG. Grup Düşüncesi: Janis'in teorisinin eleştirisi. Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1980, 7, 74-93.

Lukas, JA. Kabus: Nixon döneminin karanlık yüzü. New York: Viking, 1976.

McGregor, D. İşletmenin insani boyutu. New York: McGraw-Hill, 1960.

McLellan, DS Dean Acheson ve Kore Savaşı. Siyaset Bilimi Dergisi, 1968, 83, 16-39.

McNamara, R. RF Kennedy'nin On Üç Günü'ne Giriş. New York: Norton, 1969.

Marlowe, D., ve Gergen, K. Kişilik ve sosyal etkileşim. G. Lindzey ve E. Aronson (Eds.), Sosyal psikoloji el kitabı. Cilt 3. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969, s. 590-665.

Marshall, SLA Nehir ve engel. New York: Morrow, 1953.

Meyer, KE ve Szulc, T. Küba işgali. New York: Praeger, 1962.

Miller, DW ve Starr, MK. Yönetici kararları ve operasyonel araştırma. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1960.

Miller, JC ve Janis, IL İkili etkileşim ve üniversite hayatının streslerine uyum. Danışmanlık Psikolojisi Dergisi, 1973, 3, 258-264.

Mollenhoff, CR. Sorun Haldeman'ın demir kontrolüydü. Los Angeles Times, 16 Ağustos 1974.

Morgenthau, H. Milletler Arasında Siyaset (4. baskı). New York: Knopf, 1970.

Morison, SE Pasifik'te Yükselen Güneş: 1931-Nisan 1942. II. Dünya Savaşı'nda Amerika Birleşik Devletleri deniz operasyonları tarihinin 3. cildi. Boston: Little, Brown, 1950.

Moseley, L. Ödünç alınmış zaman: İkinci Dünya Savaşı nasıl başladı. Londra: Weidenfeld & Nicolson, 1969.

Myers, DG ve Lamm, H. Grup tartışmasının kutuplaştırıcı etkisi. IL Janis (Ed.), Psikolojideki güncel eğilimler: American Scientist'ten okumalar. Los Altos, Kaliforniya: Kaufmann, 1977.

Nathan, JA Füze krizi: Şimdi onun en parlak anı. Dünya Politikası, 1975, 27, 256-281.

Neisser, U. John Dean'in hafızası: Bir vaka çalışması. Biliş, 1981,1, 1-23.

Neustadt, RE Başkanlık gücü: Johnson ve Nixon üzerine düşüncelerle liderliğin siyaseti. New York: Wiley, 1976.

New York Times, Kennedy Dönemi. New York: Viking, 1964.

Newsweek, Vietnam'ın gizli tarihi, 28 Haziran 1971.

Nisbett, RE ve Ross, L. İnsan çıkarımı: Gayriresmi yargılamanın stratejileri ve eksiklikleri. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

Nixon, RM RN: Richard Nixon'ın anıları. New York: Grosset & Dunlap, 1978.

North, R. 1914 krizinde algı ve eylem. Uluslararası İlişkiler Dergisi, 1967, 21, 103-122.

Opotowsky, S. Kennedy hükümeti. New York: Dutton, 1961.

Osgood, RE, Tucker, RW, Dinerstein, HS, Rourke, FE, Frank, L, Martin, LW ve Liska, G. Amerika ve dünya. Baltimore: Johns Hopkins Press, 1970.

Paige, GD. Kore kararı. New York: Free Press, 1968.

Patterson, KG Barış ve refah arayışı: Uluslararası ticaret, komünizm ve Marshall Planı. BJ Bernstein (Ed.), Truman yönetiminin politikaları ve siyaseti içinde. Chicago: Quadrangle Books, 1970, ss. 78-112.

Peffer, N. Uzak Doğu. Ann Arbor: Michigan Üniversitesi Yayınları, 1958.

Perkins, D. Yeni bir çağın diplomasisi. Bloomington: Indiana Üniversitesi Yayınları, 1967.

Pool, I. Vietnam üzerine yayınların yeniden basımı, 1966-1971. MIT, Mayıs 1971.

Price, AB, Marshall Planı ve Anlamı. Ithaca, NY: Cornell Üniversitesi Yayınları, 1955.

Pruitt, D. Grup tartışmalarında tercih kaymaları: Giriş niteliğinde bir inceleme. Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1971,20, 339-360.

Pruitt, D. Sonuçlar: Grup tartışmalarında tercih kaymalarının anlaşılmasına doğru. Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1971,20, 495-510.

Raven, BH. Nixon grubu. Sosyal Sorunlar Dergisi, 1974, 30, 297-320.

Raven, B., ve Rubin, JZ. Sosyal psikoloji: Gruplar içindeki insanlar. New York: Wiley, 1977.

Reedy, GE Başkanlığın alacakaranlığı. New York: World, 1970.

Roche, JP. Tarihin yapbozu. New York Times Magazine, 24 Ocak 1971.

Rock, WR. Temyiz Yargılaması. Hamden, Conn.: Anchor Books, 1966.

Safire, WL. Düşüşten Önce: Watergate Öncesi Beyaz Saray'a İçten Bir Bakış. New York: Ballantine Books, 1978.

Salinger, P. Kennedy ile birlikte. New York: Avon Books, 1966.

Schachter, S. Bağlılığın psikolojisi. Stanford, Kaliforniya: Stanford Üniversitesi Yayınları, 1959.

Schachter, S. Sapma, reddetme ve iletişim. D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), Grup dinamikleri: Araştırma ve teori içinde. New York: Harper & Row, 1968.

Schachter, S. ve diğerleri. Tehdit ve reddedilme üzerine kültürlerarası deneyler. İnsan İlişkileri, 1954, 7, 403-439.

Schelling, T. R. Wohlstetter'ın Pearl Harbor adlı eserine önsöz. Stanford, Kaliforniya: Stanford Üniversitesi Yayınları, 1962.

Schlesinger, AM, Jr. /1 bin gün. Boston: Houghton Mifflin, 1965.

Schlesinger, AM, Jr. Robert Kennedy ve dönemi. New York: Ballantine Books, 1978.

Scriven, M. Eğitim araştırmalarında nesnellik ve öznellik. LG Thomas (Ed.), Eğitim araştırmalarının felsefi yeniden yönlendirilmesi içinde. Chicago: University of Chicago Press, 1976.

Başkanlık Seçim Kampanya Faaliyetleri Üzerine Senato Seçim Komitesi. Watergate duruşmaları: Baskın ve örtbas etme. New York Times çalışanları tarafından derlenen tutanaklar. New York: Viking Press, 1973.

Shaw, M. Grup dinamikleri. New York: McGraw-Hill, 1971.

Sheehan, N. ve diğerleri. The New York Times tarafından yayınlanan Pentagon Belgeleri. New York: Bantam, 1971.

Shepard, RN, Çok nitelikli alternatifler arasında öznel olarak en uygun seçimler üzerine. W. Edwards ve A. Tversky (Eds.), Karar verme. Baltimore: Penguin Books, 1967, s. 257-283.

Sherif, M., Harvey, OJ, White, BJ, Hood, WR ve Sherif, CW. Gruplar arası çatışma ve işbirliği: Hırsızlar mağarası deneyi. Norman, Oklahoma: Oklahoma Üniversitesi Yayınları, 1961.

Shirer, W. Üçüncü Reich'ın yükselişi ve düşüşü. New York: Crest, 1963.

Sidey, H. Beyaz Saray personeli ile kabine arasındaki çatışma. Washington Monthly, Şubat 1969.

Simon, HA İdari davranış: İdari organizasyonlarda karar alma süreçlerinin incelenmesi (3. baskı). New York: Free Press, 1976.

JS Carroll ve JW Payne (Eds.), Biliş ve sosyal davranış. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1976.

Smith, G. Amerikan dış politikasının amaçları. New York: McGraw-Hill, 1969.

Smith, G. Gücün sınırları. New York Times Kitap Eleştirisi, 27 Şubat 1972.

Sorensen, TC Kennedy. New York: Bantam, 1966.

Spanier, JW. II. Dünya Savaşı'ndan beri Amerikan dış politikası (3. gözden geçirilmiş baskı). New York: Praeger, 1968.

Tetlock, PE, Karar vericilerin kamuoyu açıklamalarından grup düşüncesinin kurbanlarını belirleme. Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi, 1979, 37, 1314-1324.

Thelen, HA. Çalışma ortamlarındaki grupların dinamikleri. Chicago: Phoenix Books, University of Chicago Press, 1963.

Theobald, RA. Pearl Harbor'ın son sırrı. New York: Devin-Adair, 1954.

Başkanlık konuşma tutanakları - Washington Post çalışanlarının yorumlarıyla birlikte. New York: Delacorte Press, 1974.

Beyaz Saray tutanakları. New York: New York Times Co., 1974.

Thomson, JG, Jr. Vietnam Savaşı nasıl oldu? Bir otopsi. The Atlantic Monthly, Nisan 1968.

Toland, J. Ama utanç değil: Pearl Harbor'dan sonraki altı ay. New York: Random House, 1961.

Trevor-Roper, HR Münih—On yıl sonraki dersleri. FL Loewenheim (Ed.), Barış mı yoksa yatıştırma mı? Hitler, Chamberlain ve Münih krizi. Boston: Houghton Mifflin, 1965, s. 150-157.

Truman, HS Anıları: Yıllarca süren denemeler ve umutlar. Cilt 2. New York: Doubleday, 1956.

Tuchman, B. Ağustos'un Silahları. New York: Dell, 1963.

Tuchman, B. Gururlu kule. New York: Macmillan, 1966.

Tversky, A. ve Kahneman, D. Belirsizlik altında karar verme. Science, 1974, 185, 1124-1130.

Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanlığı Bülteni (Küba Füze Krizi Hakkında), cilt 1.47, sayı 1220, 12 Kasım 1962.

Vroom, VH. Endüstriyel sosyal psikoloji. G. Lindzey ve E. Aronson (Eds.), Sosyal psikoloji el kitabı. Cilt 5. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969, ss. 196-286.

Wallach, MA, Kogan, N. ve Bem, DJ, Risk alma davranışında grup etkisinin incelenmesi. D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), Grup dinamikleri: Araştırma ve teori (3. baskı). New York: Harper & Row, 1968, s. 430-443.

Watergate: Bir krizin kronolojisi (2 cilt). Washington, DC: Congressional Quarterly, 1973, 1974.

Weaver, W. Gerçeğin anı. Science, Ocak 1960, 27.

Whaley, B. Strateji: Savaşta aldatma ve sürpriz. Cambridge, Mass.: MIT Uluslararası Çalışmalar Merkezi, 1969.

Wheeler, DD ve Janis, IL. Karar verme konusunda pratik bir rehber. New York: Free Press, 1980.

White, RK Yanlış Algılama ve Vietnam Savaşı. Sosyal Sorunlar Dergisi, 1966, 22, 1-164.

White, TH. İhanet: Richard Nixon'ın Düşüşü. New York: Atheneum, 1975.

Wicker, T. JFK ve LBJ. New York: Morrow, 1968.

Wilensky, H. Örgütsel zeka: Hükümet ve endüstride bilgi ve politika. New York: Basic Books, 1967.

Williams, WA. Amerikan diplomasisinin trajedisi. New York: Dell, 1962.

Wohlstetter, R. Pearl Harbor: Uyarı ve karar. Stanford, Kaliforniya: Stanford Üniversitesi Yayınları, 1962.

Wohlstetter, R. Küba ve Pearl Harbor. Foreign Affairs, Temmuz 1965.

Wohlstetter, A. ve Wohlstetter, R. Küba'daki risklerin kontrolü. Adelphi Bildirileri, No. 17, Stratejik Çalışmalar Enstitüsü, Londra, Nisan 1965.

Wong-McCarthy, W. Düzenlenmemiş Beyaz Saray tutanaklarının içerik analizi. Yayınlanmamış araştırma raporu, 1976.

Wong-McCarthy, W. Düzenlenmemiş başkanlık görüşmelerinden alıntıların nitel analizi. Yayınlanmamış araştırma raporu, 1977.

Wyden, P. Domuz Körfezi: Anlatılmamış Hikaye. New York: Simon & Schuster, 1979.

Zimbardo, P. İnsan tercihi: Bireyselleşme, akıl ve düzen ile bireysellikten uzaklaşma, dürtü ve kaos arasındaki karşıtlık. Nebraska Motivasyon Sempozyumu 1969, Cilt 17, 237-307. Nebraska Üniversitesi Yayınları.

İndeks

Grup tarafından kabul, uyum ve Danışma grubu (Johnson'ın) (devamı) 246
hayalperest düşünce, 103

Hesap verebilirlik doktrini, 194-195 ayrıca bkz. Vietnam Savaşı'nın tırmanması

Acheson, Dean, 49 Körfez'deki (Kennedy'nin) Danışma Grubu

Küba füze krizi ve 145, 146 Domuz istilası

Johnson ve, 51-52 onay gerekçesi, 15

Kore Savaşı ve bkz. Danışma grubu Bissell, 292

(Truman'ın) Kuzey Kore'deki operasyonla ilgili kapak haberi ve 20

Küba sürgününün morali, 22

Marshall ve, 52, 171 Kübalı askeri ve, 23-24

Marshall Planı ve, 167, 292 Kennedy ve, 45, 46, 140, 281, 284

Truman ve, 52 yanlış bilgi, 277

Adams, Ware, 162. Ayrıca bkz. Politika yeterlilikleri, 17, 19, 279

Planlama Personeli Bowles ve, 41, 43-44, 266, 267, 280

Geçici gruplar, 307, 308 Merkezi İstihbarat Teşkilatı ve,

Danışma grubu (Chamberlain's) 277-279, 281-282 numaralı konularda

Almanya'nın barışçıl rejimi, 187-193 Küba füze krizi ve,

Vietnam'daki Danışma Grubu (Johnson's) 139, 140-142. Ayrıca bkz. Yürütme

Ulusal Savaşın Tırmanmasını Önleme Komitesi

Küba füzesi, Güvenlik Konseyi, 111-112 sayılı bürokratik birlik

290 krizi ve

tutarlılık, 99, 101 kararı, 248, 281-283

Şeytanın avukatı, 267-268'de anlaşmazlık ve 283'te

Muhalifler tarafından evcilleştirilenler, 114-117, Dulles, 10, 15 120, 257 kapak hikayesi ve, 20

Ellsberg ve, 101-107 Kübalı sürgünler ve, 22, 31

Düşman, 111-113 Küba ordusu ve 23-24 tarafından görülüyor.

Kara birliklerinin sayısı artıyor, 105, 120 Kennedy ve 45-46, 140, 284

Grup düşüncesi, 97, 101, 107, 130, yanlış bilgilendirme, 277

289-290 yeterlilik, 17

tarih yeniden yazıldı, 113-114 başarısızlık, 27, 30-34, 279-281

121-123'teki dokunulmazlık yanılsaması, 19-27 125 Fulbright ve 20, 42-43, 44, 146'daki yanlış varsayımlar,

Johnson 267,281,283

Vietnam bombalamasıyla ilgili kaygı, grup düşüncesi, 11, 34-47, 279-281,

123, 125 284

liderlik tarzı, 99 yalıtım, 266, 267, 282

McNamara ve, 118-119 Kennedy (John), 140, 195

Yeniden adaylık, 119, 124 Bissell ve 45-46, 278-279, 281 oylarıyla reddedildi.

Vietnam Savaşı'nda gerilimin azaltılması ve tugay morali ve 22

119.124 Küba ordusu ve 23-25

McNamara ve, 99, 100, 115, kararı, 281-282

117-120, 251 Dulles ve, 45-46

Genelkurmay Başkanlarının 112-113 ve 127. maddelerindeki normlar ve,

Rolling Thunder Operasyonu, 104, 105, 278-279

106 liderlik tarzı, 3 5, 42-44, 67, 68

barış girişimleri, 125-129 yeni yönetim olarak, 31, 279

Pentagon Belgeleri ve, 97, 98, tepkisi, 15-16

101-104, 105, 106, 107, 118, 120, gereksinimleri, 19, 20, 21, 3 8, 39, 121, 126, 290 278

121-123, 125 Rusk ve 280 tarafından göz ardı edilen riskler

Kennedy (Robert)'in 113-114. sayfalarındaki ortak gerekçelendirmeleri, 280, 283

107-125 askeri ve 40'taki hata kaynakları

stres ve, 109-111, 251 yeni üye ve, 44-46, 284

Oy birliğiyle kabul edildi, 120 itiraz var, 40-42, 43, 44, 281, 283

Danışma grubu (Kennedy'nin) (devamı) kişisel şüpheleri, 39-40, 280-281, 282

16-17, 19 yaşlarındaki çekirdek üyelerin nitelikleri

riskler ve, 282-283

Rusk ve, 38-39, 266, 280, 281, 283

Schlesinger (Arthur, Jr.), 25-27, 30, 278

35-36, 277, 280, 281, 282, 283-284 numaralı yorumlar

grup konsensüsü ve, 38

Genelkurmay Başkanları ve 278 itiraz, 32, 38, 39, 40, 43, 44, 280

Sorensen ve, 23, 25, 38, 278, 281, 284

stres ve, 251

Ayrıca bkz. Domuzlar Körfezi çıkarması

(Kennedy'nin) Danışma Grubu

Küba füze krizi, bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Pearl'deki Danışma Grubu (Kimmel'in)

Liman

hava keşfi ve, 75-76

Ordu grubu ve, 76

saldırı açıklaması, 81-89 uyumluluk, 77-80, 288

savunması, 80

düşman, 83-84 tarafından görüldü.

filo güvenliği ve, 87, 88 grup düşüncesi, 83-89, 95-96 dokunulmazlık ve, 72-73, 87-89, 91, 286

Kimmel

Bloch ve, 77'nin rütbesinin düşürülmesi, 79-80

Earle ve, 77

liderlik tarzı, 77, 79-80

Short ve, 91-92, 288

normlar, 87-89

83-87'nin ortak gerekçelendirmeleri

Stark ve, 74-75, 92

stres ve, 251

74-77, 79, 80-82, 84-85, 93, 94, 269, 270, 286-287, 288-289 numaralı uyarılar

Hayalperest düşünceler arasında, 63, 82-83 ayrıca bkz. Pearl Harbor

(Nixon'ın) Danışma Grubu, bkz. Watergate örtbas etme olayı

Kuzey Kore işgalinde (Truman'ın) danışma grubu

Acheson, 51, 56, 57, 62, 63, 285

ve Çin, 56, 59

Kennan ve, 285

MacArthur ve, 286

zihin koruyucusu olarak, 60

69 itirazı

Danışma grubu (Truman'ın) (devamı) öfkesi, 64-67 kusurlu karar alma süreçlerinden, 53-55 düşman (Çin ve Rusya) tarafından görülen, 58-59, 61, 68, 285 grup düşüncesinden, 48, 57-58, 59-61, 69-71'den saptırıldı.

içsel uyum, 49, 51-52

MacArthur, 48

Çin ve,5 5-56, 62-64, 65, 270

53, 61, 64, 66 numaralı saldırıların başarısızlığı

Kennan ve, 285

destek, 55, 56, 57, 58, 62-64, 270, 285

askeri, 51, 286

zihin koruyucusu olarak, 64, 286

morali, 61

normları, 67-69, 71

9 ve 21 Kasım toplantıları ve 62-64

Truman'ın itirazları, 60-61, göz ardı edilen riskler, 55-58, 286

Acheson ve, 52 yönetim sonuçları, 53, 284-285

Grup etkisinde kalma, 69-71 liderlik, 51, 67, 68-69, 70 moral yükseltme, 61 basın ve, 65-67 uyarılar ve, 285

Afrika, Küba füze krizi ve, 146 Acı, bkz. Öznel rahatsızlık Allison, Graham T., 6-7, 144-145, 290-291

Almond, Gabriel, 6

Anderson, John, Sir, 189

Anderson, Koramiral Walter S., 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Öfke, Truman'ın danışma grubu ve 64-67

Yatıştırma politikası, Britanya ve bkz. Chamberlain, Neville

Aaron, Raymond, 6

Ortaklar, ileri sürülen alternatifler, 266. Ayrıca bkz. Uzmanlar

Arka plan, ortak noktalar, 250, 305 çoklu savunuculuk ve, 250 Watergate örtbası ve, 239, 240, 297

Ball, George

Küba füze krizi ve 134, 135, 145, 150. Ayrıca Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba Füze Krizi ve

Top, George (koniler.)

Vietnam Savaşı ve 89, 115, 120. Ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakınız.

Barkley, Alben W., 66

Domuzlar Körfezi işgali

hava saldırısı, 21-22, 25

tugay morali, 22

CIA ve, 14, 15, 22, 23-26, 30-31,

34, 40, 42, 44-46

Karşıt görüş için bkz. Küba füze krizi; Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

2020-2021, 37 için kapak hikayesi

Küba direnişinin desteği, 23-26

Escambray Dağı kaçışı, 25, 26-27, 28

Genelkurmay Başkanları ve, 17, 23, 27, 30, 40

Nixon ve, 14

plan, 14, 15, 21

basın kapsamı ve, 20

mahkumların serbest bırakılması, 27, 29

gizliliği, 20-21, 32, 33-34, 37

dünya çapındaki tepki, 15

Ayrıca bkz. Domuzlar Körfezi işgalinde Danışma Grubu (Kennedy'nin grubu).

Beecham, Thomas, Sir, 256

Davranış bilimciler, uyguladıkları yenilikler, 271-273, 274, 306-309

Belisha, Leslie Hoare, 189

Berle, Adolph A., Jr., 19, 43. Ayrıca bkz. Domuzlar Körfezi işgalinde Danışma Grubu (Kennedy'nin).

Bernstein, Carl, 205

Bicknell, Yarbay, 91

Bion, Wilfred, 4, 5

Bissell, Richard M., Jr., bkz. Danışma

- (Kennedy'nin) Domuzlar Körfezi işgalindeki grubu

Blanchard, WH, 237-238

Bloch, Amiral Claude C., 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Bohlen, Charles, 167, 292

Bonesteel, Albay Charles H., Ill, 162.

Ayrıca bkz. Politika Planlama Personeli

Bowles, Chester, 41, 43-44, 266, 267, 280

Bradley, General Omar N., 49, 51, 53, 61. Ayrıca bkz. Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ın).

Bratton, Albay, 289

Bridges, Edward, Sir, 189

Britanya'nın Almanya'yı yatıştırması, 187-193, 293

Brown, Koramiral Wilson, 77. Bakınız.

Brown, Koramiral Wilson (coni.) ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu (Kimmel'in)

Bundy, McGeorgc

Domuz Körfezi işgali ve, 281, 283

Küba füze krizi ve, 134, 135, 143-144

nitelikleri, 17

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve, 99, 115, 117

Ayrıca bkz. Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu (Johnson); Domuzlar Körfezi çıkarmasında Danışma Grubu (Kennedy); Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve Bundy, William P., 125-126, 283 Butterfield, Alexander, 207, 215 Buzhardt, J. Fred, 207, 210

Calhoun, Koramiral William L., 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Kamboçya, Mayaguez kurtarma görevi ve,178-180

Campbell, Donald, 257

Carter, Jimmy, 180-182

Cartwright, Dorwin, 4

Cassandra'nın savunucusu, 269, 271

Castro, Fidel

Hava kuvvetleri, 278

Bundy ve,281

devrilme, 19. Ayrıca bkz. Domuzlar Körfezi çıkarması

36-37'nin görünümü

Merkezi İstihbarat Teşkilatı (CIA)

Domuz Körfezi işgali ve, 14, 15, 19, 22, 23-26, 30-31, 34, 40, 42, 44-46, 251, 277-279

Küba füze tesisleri ve, 132, 134

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve, 106 Watergate örtbası ve, 204-205, 208, 211, 236

Ayrıca bakınız: Helms, Richard; McCone, John

Chamberlain, Neville, 187-193, 293

Chapin, Dwight, 206

Chatfield, Lord, 189

Çan Kay-şek, 69, 194-195

Çin (Komünist), bkz. Kore Savaşı

Chou En-lai, 56, 285

Christian, George, 100. Ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakınız.

Churchill, Winston, 159, 189, 191

Clayton, William, 160, 167, 292

Clifford, Clark, 99, 100, 119, 251, 290. Ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakınız.

Dar görüşlülük, grup, 155, 244, 257. Ayrıca bkz. Düşman, kalıplaşmış görüş; Paylaşılan rasyonelleştirmeler “Zorlayıcı diplomasi”, 157 Bilişsel uyumsuzluk teorisi, 277 Cohen, Benjamin, 167

Bütünleşik grup, bkz. Grup bütünlüğü Soğuk Savaş, Küba füze krizi ve, 157 Coleman, Yarbay Herbert M., 76 Collins, General L. Lawton, 49, 51, 286. Ayrıca bkz. Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ınki).

Colson, Charles, bkz. Watergate örtbas etme

Dış Yardım Komitesi, Marshall Planı ve, 160, 167-169, 172

Komünizm

Johnson'ın danışma grubunun görüşü, 111-113

Marshall Planı ve, 164, 292

Truman'ın danışma grubunun görüşü, 49, 56, 58, 68

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve, 102 ayrıca Marshall Planı'na bakın; Sovyetler Birliği

Komünist Çin, bkz. Kore Savaşı Karşılaştırmalı vaka çalışmaları, 302-303 Mutabakat, 8-9, 10 düşman ve, 37 grup normu olarak, 267-271 baskı, 11-13 ayrıca bkz. Grup düşüncesi; Dikkatli değerlendirme

Uyumluluk, baskılar, 175, 257-258

Grup tarafından kabul ve, 246 grup uyumu ve, 299-300 ayrıca bkz. Anlaşmazlık; Zihin Koruma; Öz sansür; Oy birliği, yanılsaması

Connolley, Edward, 204, 218

Uzlaşma, bkz. Uyumluluk, yönelme baskıları; Oy birliği, yanılsama

Yapıcı çoklu savunuculuk, 250 Sınırlama politikası, bkz. Watergate örtbası

Acil durum planları, 148-149, 269

Kontrollü saha deneyleri, 303, 304

Cooley, Charles Horton, 4

Cooper, Chester, 121, 126-127

Cox, Archibald, 207, 210 “Suç Düşüncesi”, 9 Kritik değerlendirme şeytanın avukatı ve, 267-268 Ulusal Yürütme Komitesi

Güvenlik Konseyi ve, 141 teşvik edici, 304 grup normları ve, 191, 309 liderlik teşvik edici, 262-263, 306 Politika Planlama Personeli ve, 166-167

ayrıca bkz. Muhalefet

Crow, Wayman J., 305, 307

Küba, bkz. Domuzlar Körfezi çıkarması; Castro, Fidel

Küba füze krizi, 132

arka planı, 132-134, 138, 149

karar, 248

çözünürlüğü, 6-7

Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Çekoslovakya, Almanya ve, 188, 190, 191

Tehlikeler için bkz. Riskler; Uyarılar

Dash, Sam, 229

Davis, Yüzbaşı Arthur C., 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Dean, John, Watergate örtbas etme olayına bakın.

Karar verme

siyasi kavramlar, 6-7

kriterler, 308

ikilik içinde, 248

136. madde yürürlüğe girdi. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve Marshall Planı.

gruplar ve, 12, 194-195

271-274'te yenilikler

Kennedy'nin prosedürleri, 140-142 ayrıca bkz. Hatalı karar verme;

Grup kararları

Karar simülasyon deneyleri, 307

Hatalı karar verme, 245

194'ün analizi

tanım, 3, 9-10, 11

Bilgi aşırı yüklenmesi ve, 196 uyumsuz grup ve, 246-247 sonucu, 195-196

nedenleri, 2

53-55, 175-176, 216-217, 244 numaralı semptomları

olumsuz sonuç ve, 195-196

DeLany, Kaptan Walter, 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

“İnkar edilebilirlik” normu, 237-238

De Rivera, Joseph, 57, 58, 285, 286

Deutsch, Morton, 277

Şeytanın avukatı, 267-268, 307

de Weerd, HA, 57

Farklılaşma, 298-299

Dillon, Douglas, 151. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Yönlendirici liderlik, 234, 235-238

Anlaşmazlık, 257

Şeytanın avukatı ve, 267-268 muhaliflerin evcilleştirilmesi ve,

114-117

Anlaşmazlık (devamı)

Lider yetiştirme, 262-263

Watergate örtbası ve, 231-233 ayrıca bkz. Uyumluluk, baskılar

Dittes, James E., 246

Dobrynin, Anatoly F., 155

Dostoyevsky, Fyodor, 194

“Çifte Düşünce”, 9, 114, 128

Şüpheler, grup düşüncesinin kişisel ifadeyi bastırması, 39-40, 280^-281. Ayrıca bkz. Öz sansür

Draemel, Tuğamiral Milo, 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Dreyfus olayı, 300

“Dr. Strangelove” olayı, 156

Dulles, Allen, bkz. Körfez Domuzları işgalinde Danışma Grubu (Kennedy'nin grubu).

Earle, Kaptan John B., 73, 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Eden, Anthony, 188, 189

Etkinlik tuzağı, 32

Domuz Körfezi işgali ve, 32, 34

Johnson'ın danışma grubu ve, 115-117

Mısır, 193

Ehrlichman, John, bkz. Watergate

Örtmek

Eisenhower, Dwight David'in sorumluluğu, 194 Domuzlar Körfezi çıkarması ve 14

U-2and, 136, 194

Ellsberg, Daniel, 106-107, 206, 236

Düşman, kalıplaşmış görüş, 36-37, 174, 257

Ulusal Yürütme Komitesi

Güvenlik Konseyi ve, 152-153, 157

Johnson'ın danışma grubu ve 111-113

Kimmel'in danışma grubu ve, 73, 83-84

Politika Planlama Personeli (Kennan'ın) ve 164 önleme, 270

Truman'ın danışma grubu ve, 58-59, 61, 68, 285

Watergate örtbas olayı ve 229-231

Ervin, Sam, 207, 219, 222, 228, 229

Escambray Dağları, 25, 26-27, 28, 280

Etik, karar alma yenilikleri ve, 273-274

Öfori, bkz. Grup öforisi

Avrupa, II. Dünya Savaşı sonrası yardımlar, bkz. Marshall Planı

Avrupa fiyaskoları, 186-193

Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Domuz Körfezi'nin mirası, 139, 140-142 tarafından kabul edilen tehlikeler, 148-150 tarafından alınan kararlar, 137, 156-157 içindeki karşıt görüş, 268 içindeki anlaşmazlık, 138-139 etkili karar alma, 136-137

Düşman, 152-153, 157 numaralı uzmanlar tarafından incelendi; 145, 267, 290-291 numaralı uzmanlara danışıldı.

Grup düşüncesinden kaçınılması, 157-158 Genelkurmay Başkanları, 144, 157, 291 kararların bozulması, 151-152 Kennedy (John)

danışma grubu ve, 139

Kongre ve, 146

136, 137, 142-143, 149, 151 sayılı karar

liderlik tarzı, 142, 144, 145, 150, 254, 273, 290

bahsetmek, 134, 135, 158 aşağılanmama ve, 153, 157 22 Ekim konuşması, 138, 147 basın ve, 140 baskı, 134, 136 Sovyet mektubu ve, 155, 156

Kennedy (Robert F.)'nin 157. sayfada belirttiği gibi, 149-150 ve 156. sayfalarda fark edilen tehlike hakkında yorumları.

entelektüel bekçi olarak, 141, 143 lideri olmayan grup ve, 142, 290 bahsi geçen, 134, 135 ahlak ve, 150-151

Sovyet mektubu ve, 155

öznel rahatsızlık, 147-148 liderlik ve, 254 misyon, 134, 136-137

150-151. sayfalarda ele alınan ahlaki konular ve 153-156. sayfalarda vurgulanan Rusya'nın aşağılanmaması.

normları, 142-147

katılımcılar, 134, 135

145-146, 149, 154 tarafından prova edilen senaryolar

stres ve, 251, 291

öznel rahatsızlık, 147-148, 157-158

başarısı, 156-158 ültimatomu, 155-156 dikkatli değerlendirme, 148-156

Uzmanlar

Chamberlain'in yakın çevresi ve Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi tarafından ileri sürülen alternatifler (266-267 ve 190, 145, 267, 290-291).

Uzmanlar (coni.)

Johnson'ın danışma grubu ve, 108, 119

Kennedy'nin Domuz Körfezi'ndeki danışma grubu ve, 32, 33-34

Politika Planlama Personeli ve 162, 172 senaryo, 270 kişi tarafından değerlendirildi.

Truman'ın danışma grubu ve 60-61

Yüz yüze grup

bilişsel uyumsuzluk ve, 277

37-39 norm ve 3-4 arasında fikir birliği

Federal Soruşturma Bürosu (FBI)

Pearl Harbor uyarısı ve 287

Watergate örtbası ve 204-205, 206-208, 211, 215, 236

Feiling, K., 293

Feis, Herbert, 74, 94

Festinger, Leon, 4, 277

Alan deneyleri, 307, 308

kontrollü, 303, 304

Finletter, Thomas K., 49. Ayrıca bkz. Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ın).

Fischhoff, Baruch, 194

Fisher, Roger, 182

Çiçekler, Matie L., 306

“Barış Çiçekleri”, 125-129

Ford, Gerald R., 178-180

Foster, William C., 135. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Fransa ve Schlieffen Planı, 187

Fulbright, Sen. J. William, 20, 42-43, 44, 146, 267, 281, 283

Oyun oynama, değerlendirme, 272-273

Giysi, Leonard, 210

George, Alexander, 48, 57, 157, 250, 268, 305

Almanya, yatıştırma ve, 187-193, 293

Gilbert, Martin, 191

Gilpatric, Roswell L., 134, 135, 279-280. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Goldwater, Barry, 134, 136

İyi, Amiral Howard H., 79

Goodwin, Richard, 17, 34. Ayrıca bkz. Domuzlar Körfezi işgalinde Danışma Grubu (Kennedy'nin grubu).

Hükümet politikası modeli, 6-7

Graff, Henry, 99, 101, 120

Gray, L. Patrick, 206, 211, 215

Yunanistan, Truman Doktrini ve, 161 Green, Duane, 204, 218

Grew, Büyükelçi Joseph C., 94

Grup uyumu, 3-5, 176, 177, 194 uyumluluk ve, 299-300 karar verme ikiliği ve, 248 yenilgi tepkisi ve, 140 tehlikeye maruz kalma ve, 147 grup coşkusu sırasında, 35-37 grup düşüncesinin öncül koşulu olarak, 244, 245-248

Johnson'ın danışma grubu ve, 99, 101

Kimmel'in danışma grubu ve, 77-80 uyumsuzluk ve, 168-169, 246-247

sosyal baskı ve, 7, 277 stres ve, 7-8, 109-111 Watergate örtbası ve, 211-216, 218-219, 233-234

Grup kararları, 3, 4, 12, 194-195. Ayrıca bkz. Karar verme; Hatalı karar verme

Grup dinamikleri, 3-7. Ayrıca bkz. Grup düşüncesi

Grup coşkusu, 35-36, 48. Ayrıca bkz. Yenilmezlik, yanılsama

Grup liderliğinin öfkesi, 66-67 Chamberlain ve, 191 kapalı, 306 uyumlu grup ve, 79 eleştirel değerlendirme ve, 262-263 karar alma prosedürleri ve, 140-142

Şeytanın avukatı, 267-268 tarafından teşvik edildi.

yönerge, 235-238 itaatkarlık, 42-44 grup normu ve eleştirel yargı, 191 grup düşüncesi ve, 170-171, 172 aşırı tetikte olma ve, 210 tarafsızlık eksikliği, 176, 234, 235-238, 249

254, 263-264, 267-271, 306 tarafından gerekli olan tarafsızlık

Kennan ve, 166

Kennedy ve, 67, 68, 140-142, 254 Kimmel ve, 77, 79-80 lideri olmayan grup, 142, 306-307 üyeleri tarafından desteklenen, 37, 46 Nixon ve, 210-211, 235-238 uyumsuz grup ve, 169 açık, 306-307 sorumluluğu, 194-195 Truman ve, 67, 68-69, 70 güven ve, 36, 221, 253-254

Grup normlarına bağlılık, 258 mutabakat arayışı ve 267-271

Grup normları (devamı)

uygunluk, 3, 5-6, 11-13, 43

kritik değerlendirme ve, 309

inkar edilebilirlik ve, 237

evrim, 7

Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi ve, 142-147

Grup düşüncesinden kaçınma ve, 170 Johnson'ın danışma grubu ve, 112-113, 127

Kimmel'in danışma grubu ve, 87-89

sadakat, 191

177, 234-235, 249, 303-304, 308 numaralı maddelerde belirtilen metodik prosedürler gereklidir.

Politika Planlama Personeli (Kennan'ın) ve, 166-167, 170

kaçak, 295

öz sansür ve, 232

sosyal baskı ve, 277

Truman'ın danışma grubu ve, 67-69, 71

Watergate örtbas olayı ve 295

Grup düşüncesi, 35

Ön koşullar, 176-177, 194, 244-256, 308. Ayrıca bkz. Grup uyumu; Grup liderliği; Grup normları; Grup izolasyonu

Bunun zıttı için bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve Marshall Planı.

sonuçları, 175-176, 293 karşı koyma, 169-172, 260-276, 304-309

9-10, 11'den kaynaklanan hatalı karar verme

tanım, 7-9

belirleyici faktörler, 158

193-197, 203-204'te açıklanan fiyaskolar

geriye dönüp bakıldığında, 193-194

Test edilen hipotezler, 302-304

İçsel tehlike, 11-13 birbirine bağlı gruplar ve, 95-96 Johnson'ın danışma grubu ve, 97, 101, 107-130, 289-290

Kennedy'nin Domuzlar Körfezi işgali ve 11, 34-47, 279-281,284'teki danışma grubu

Kimmel'in danışma grubu ve 83-89, 95-96

Marshall Planı'nın kaçınması, 169-172

farkındalık ihtiyacı, 275-276

yeni üye kabulü ve, 44-46 kişisel şüphelerin bastırılması, 39-40

Grup düşüncesi (coni.)

tahmin, 177

yaygınlık, 177, 197

42-44'te zarif liderlik

duyarlılık, 242-243

174-175, 194, 244'ün belirtileri,

256-259

teorik model, 243-245, 298-299

Truman'ın danışma grubu ve, 48, 57-58, 59-61, 69-71

Savaş Konseyi ve, 94

Watergate örtbası ve, 203-204, 217-241,295,298

Guantanamo, 38

Guatemala, 31

Hackman, J. Richard, 304-305

Haig, Alexander, 210

Haldeman, HR (Bob), Watergate örtbas etme olayına bakın.

Halifax, Vikont, 188, 189

Halsey, Fanny, 72

Halsey, Koramiral William F., 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Hankey, Lord, 189

Hare, F. Kenneth, 260-261

Harriman, Averell

Marshall Planı (Harriman Komitesi) ve 160, 167-169, 172, 292-293

Kuzey Kore işgali ve, 64

Vietnam Savaşı barış görüşmeleri ve 126

Helms, Richard

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve, 99, 100

Watergate örtbası ve, 205 ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu (Johnson'ın)'na bakın

Hempel, Carl, 289

Henderson, Neville, Sir, 188, 189, 190,

191, 192

Herodotos, 271

Hilsman, Roger

Domuz Körfezi işgali ve, 38, 41-42, 46, 280

Küba füze krizi ve, 154,

156, 157

Geçmişe Bakış, 193-194

Hitler, Adolf, 188, 190, 191, 192

Hoare, Samuel, Sir, 188, 189

Hoffman, Paul G., 292

Homojenlik faktörü, bkz. Arka plan, ortaklık

Hoopes, J. Townsend, 99, 107, 108,

117-118, 119, 129, 130, 290

Hopkins, Harry, 83

Hughes, Howard, 294

Hull, Cordell, 93, 94, 288

İnsani değerler, karar alma yenilikleri ve 274

Hunt, Howard, 200, 204, 205, 206, 208,

222, 225

Aşırı tetikte olma hali, 210

İdeoloji, ortak noktalar, bkz. Arka plan, ortak noktalar

Yanılsama, bkz. Yenilmezlik, yanılsaması;

Ahlak, bir yanılsama; Oy birliği, bir yanılsama

Tarafsız liderlik, bkz. Grup liderliği

Hindistan-Pakistan Savaşı, 193

Bilgi bombardımanı, 196

Ingersoll, Kraliyet Amirali E., 86

Grup içi, 12, 13

dayanışma, 4, 5 ayrıca bkz. Grup düşüncesi İç çevre, bkz. Danışma grubu altında Yenilikler, uygulama, 271-274 Grubun yalıtımı, 176, 249

Kennedy'nin Körfez'le ilgili danışma grubu

Domuz istilası ve, 266, 267, 282 önleme, 264-267, 308 Watergate örtbası ve, 234

Entegrasyon, 298-299

Entelektüel bekçi, 141, 143

Birbirine kenetlenen gruplar, grup düşüncesi, 95-96

Müdahale araştırması, yeniye ihtiyaç, 261

Dokunulmazlık, yanılsama, 174, 256

Chamberlain'in yakın çevresi ve, 188, 190

karşı koyma, 269-270

Ulusal Yürütme Komitesi

Güvenlik Konseyi ve, 147-148 grup düşüncesi ve, 35-37 Johnson'ın danışma grubu ve,

121-123, 125

Kennedy'nin Körfez'deki danışma grubu

Domuzlar ve, 282-283

Kimmel'in danışma grubu ve, 286 risk minimizasyonu ve, 282-283 Truman'ın danışma grupları ve, 57-58, 72-73, 87-89, 91

Watergate örtbas olayı ve 220-225

İran kurtarma görevi, 180-182

İsrail, 193, 210

Janis, Irving L., 291, 298, 304, 305, 307

Japonya, ABD'nin 1941'deki ilişkileri, 288. Ayrıca bkz. Pearl Harbor'daki Danışma Grubu (Kimmel'in); Pearl Harbor

Jaworski, Leon, 208, 227

Johnson, Joseph E., 162. Ayrıca bkz. Politika Planlama Personeli

Johnson, Louis A., 49, 51-52. Ayrıca bakınız

Kuzey Kore işgalinde (Truman'ın) danışma grubu

Johnson, Lyndon B.

Küba füze krizi ve 134, 135.

Ayrıca bakınız: Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Vietnam Savaşı ve, Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakın.

Johnson, Tom, 100. Ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu (Johnson'ın) başlıklı makaleye bakınız.

Genelkurmay Başkanları

Domuz Körfezi çıkarması ve, 17, 23, 27, 30, 40, 278-279

Küba füze krizi ve, 144-145, 157, 291

İran kurtarma görevi ve, 180, 182 Kuzey Kore işgali ve, 49,

51,63

Jones, Joseph M., 161

Kahn, Michael, 8

Kahn, Robert L., 299

Kaplan, Abraham, 289

Katz, Daniel, 299

Katzenbach, Nicholas, 126

Keating, Senatör Kenneth, 134, 136

Kelley, Harold, 4, 246

Kelman, Herbert, 295

Kennan, George

Marshall Planı ve, 160-164, 166-167, 169-170, 172, 285-286, 292

Kuzey Kore işgali ve, 55, 60 inceleme kurulu ve, 167

Kennedy, Edward, 229

Kennedy, John F., 195, 273. Ayrıca bkz. Domuzlar Körfezi işgalinde Danışma Grubu (Kennedy'nin); Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Kennedy, Robert F.

Küba füze krizi ve, bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Şeytanın avukatı sıfatıyla, 267-268

entelektüel bekçi olarak, 141, 143

Lideri olmayan grup başkanı olarak, 142 zihin koruyucusu olarak, 40-41, 42. Ayrıca bakınız.

Körfez Domuzları çıkarmasında danışma grubu (Kennedy'nin grubu), 17

Kruşçev, Nikita

Küba füze krizi ve 134, 138, 143, 153, 154, 157

U-2and, 136, 156

Kimmel, Amiral Husband E., bkz. Pearl Harbor'daki Danışma Grubu (Kimmel'in grubu).

King, Amiral Ernest J., 73, 286

Kissinger, Henry, 179

Kleindienst, Richard, 206, 207, 230

Knox, Frank, 93, 95

Kore Savaşı

Çin (Komünist) ve, 65, 285 girişi, 54, 55-57, 62-64, 284-285

MacArthur'ın geri çekilmesi, 53, 61

Truman'ın danışma grubunun görüşü, 58-59,61,285

49, 53'ün tırmanışı

Birleşmiş Milletler ve, 53, 55, 56, 57

ABD politikası, 53, 56

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve, 102 ayrıca bakınız Kuzey Kore, işgal

Kraslow, David, 121-122, 123, 126

Kraus, Robert, 277

Krug, Julius A., 168, 172

Kurosawa, Akira, 269

Laboratuvar deneyleri, 307-308

Laird, Melvin, 210

Lamm, H., 300

LaRue, Fred, 200, 294

Lawrence, Paul R., 298-299

Layton, Yarbay Edwin T., 75, 76, 77, 84-85, 87, 88. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Lideri olmayan grup, 142, 306-307

Liderlik, bkz. Yönlendirici liderlik;

Grup liderliği

Leary, Koramiral Herbert F., 72-73, 77. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

LeMay, General Curtis, 144, 290

Lemnitzer, General Lyman, 15, 279

Lewandowski, Janusz, 125, 126

Lewin, Kurt, 4, 259, 277

Lichterman, Martin, 286

Liddy, G. Gordon, 200, 205, 206, 294

Lindblom, Charles E., 6-7

Lodge, Henry Cabot, 123, 125

Longley, J., 298, 306, 307

Loory, Stuart, 121-122, 123, 126

Lorsch, JW, 298-299

Lovett, Robert, 63, 145

Lukas, JA, 219

MacArthur, General Douglas, Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu'na (Truman'ın) bakın.

McCarthy, Senatör Eugene, 203 McCarthy, Senatör Joseph, 102, 103, 284

McCloy, John, 145

McCone, John, 134, 135, 219. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

McCord, James, 204, 206, 214

McLellan, David S., 51, 58, 59, 61, 62, 63, 286

McMorris, Kaptan Charles H., 77, 286. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

McNamara, Robert

Domuz Körfezi çıkarması ve 15, 16, 39, 266, 281. Ayrıca Domuz Körfezi çıkarmasında Danışma Grubu'na (Kennedy'nin) bakınız.

Küba füze krizi ve 134, 135, 138, 144, 147, 151. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve nitelikler, 16-17 görevden alma, 251

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve 99, 100, 115, 117-120, 251. Ayrıca Vietnam Savaşı'nın Tırmanması'nda Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakın.

SİHİR, 73-74, 289

Magruder, Jeb, 200, 206, 224, 294

Mailer, Norman, 11

Yönetim eğitim programları, 276, 306, 309

Mann, Leon, 196, 291, 298, 305

Mann, Thomas C., 19. Ayrıca bkz. Domuzlar Körfezi işgalinde Danışma Grubu (Kennedy'nin).

Mart, James, 6

Kadife çiçeği planı, 125-129

Marshall, General George C.

Harvard konuşması ve, 292

Kore Savaşı ve 49, 51-52, 63, 286. Ayrıca Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ın) bölümüne bakınız.

Pearl Harbor ve, 289 Dışişleri Bakanı olarak, 49, 159

Savaş Konseyi ve, 93

Marshall Planı, 159

Clayton ve, 160, 292 grup üzerinde çalışan, 160, 171-172 grup düşüncesinin önlenmesi, 169-172 Harriman Komitesi ve, 160, 167-169, 172, 292-293

Kennan'ın komitesi (Politika Planlama Ekibi), 160-164, 166-167, 169-170, 172, 285-286, 292

Krug'un komitesi, 168, 172

Marshall Planı (devamı)

Marshall ve, 159, 160, 161, 162, 167, 170, 171

Nourse komitesi, 168, 172

amaç, 169, 292

inceleme kurulu ve, 167

öznel rahatsızlık, 166-167

başarısı, 159

Truman ve, 160, 161, 167, 168, 171

166-167'nin dikkatli değerlendirmesi

Martin, John Bartlow, 280

Mathews, Francis P., 49. Ayrıca bkz. Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ın).

Mayaguez kurtarma görevi, 178-180

Mead, George Herbert, 4

Middleton, Drew, 180

Mindguard, 40-41, 175, 258

Acheson, 60

Dean olarak, 208, 210, 237

Ehrlichman as, 232-233

Haldeman, 232-233

Henderson olarak, 190

Kennedy'nin Domuzlar Körfezi'ndeki danışma grubu, 40-42

Rostow olarak, 119

Stark, 92

Truman'ın danışma grubu, 64, 286

Yanlış hesaplamalar, bkz. Fiyaskolar

Mitchell, John, bkz. Watergate örtbas etme olayı, Moral

uyumlu grup ve, 248

kritik değerlendirme ve, 263

yenilgi ve, 61-63, 66-67

bakımı, 140

sosyal baskı ve, 277

Ahlak, yanılsama, 174

Domuzlar Körfezi çıkarması ve, 150 doğuştan gelen inanç, 256-257 Küba füze krizi ve, 150-151 öz saygı ve, 255

Truman'ın danışma grubu ve, 55 Watergate örtbası ve, 228-229, 296-297

Morgenthau, Hans, 6

Morison, Samuel E., 82, 89

Morris, CG, 304-305

Morris, Roger, 178, 180

Moyers, Bill

evcilleştirilmiş muhalif olarak, 115, 116

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve 98, 99, 101. Ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakınız.

Çoklu savunuculuk sistemi, 250, 305

Çoklu grup prosedürleri

değerlendirme, 264-265

Grup düşüncesinden kaçınılması, 171-172

Münih anlaşması, 191, 192

Murrow, Edward R., 41, 283

Myers, David G., 300

Nathan, James A., 291

Ulusal Güvenlik Konseyi

Küba füze krizi ve, bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Kuzey Kore işgali ve, 49, 62, 66

Truman ve, 49

Naziler, Chamberlain'in yatıştırma politikası ve, 187-193, 293

Neisser, Ulrich, 296

Neustadt, Richard, 6, 53, 55, 56, 59, 70-71, 281, 285, 286

Newman, Joseph, 44

Nietzsche, Friedrich, 3

1984 (Orwell), 9, 114, 128

Nitze, Paul

Domuz Körfezi çıkarması ve, 19. Ayrıca bkz. Domuz Körfezi çıkarmasında Danışma Grubu (Kennedy'nin grubu).

Küba füze krizi ve 134, 145.

Ayrıca bakınız: Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Kuzey Kore işgali ve 60 istifa, 101

Nixon, Richard M.

Domuzlar Körfezi çıkarması ve, 14 güven, 221 lider olarak, 210-211 istifa, 203

Ayrıca Watergate örtbas olayına da bakınız.

Noel, RC, 307

Uyumsuz gruplar, 168-169 kusurlu karar verme, 246-247

Ayrıca bakınız: Grup uyumu

Uyumsuz grup üyeleri, bkz.

Anlaşmazlık

Normlar, bkz. Grup normları

Kuzey Kore'nin işgali, bkz. Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ın); Kore Savaşı

Kuzey Vietnam, Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakın; Vietnam Savaşı'nın tırmanması

Nourse, Edwin G., 168, 172

O'Brien, Larry, 294

Mutlak güç, bkz. Yenilmezlik, yanılsama

Açık ön oylama, 43

Rolling Thunder Operasyonu, 104, 105, 106

Örgütsel süreç modeli, 6 Amerikan Devletleri Örgütü, 146 Orwell, George, 9, 114, 128

Dış grup, 12, 13, 37

grup içi dayanışma ve, 4, 5

Ayrıca bkz. Düşman, kalıplaşmış görüş, Grubun aşırı değerlendirilmesi, 256-257. Ayrıca bkz. Dokunulmazlık yanılsaması; Ahlak yanılsaması

Pace, Frank. 49, 51. Ayrıca bkz. Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ınki).

Pasifik filosu, Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakın; Pearl Harbor

Paige, Glen, 49, 68, 70

Pakistan, 193

Pannikar, Büyükelçi, 285

Pearl Harbor

Ordu grubu ve, 72, 76, 91-92, 95-96

saldırı, 74

81-89 dokunulmazlık ve 72-73 Donanma grubu ile ilgili açıklamalar ve Pearl Harbor'daki Danışma Grubu (Kimmel'in) hakkında bilgi için bakınız.

hazırlık, 89, 91

Savaş Konseyi ve, 92-95, 96

Pepper, N., 288

Pentagon Belgeleri, 105, 106, 107, 118, 120, 121, 290

Kişilik, grup düşüncesine yatkınlık ve, 242-243

Peterson, Henry, 230

Pfeiffer, Deniz Albayı Omar T., 77, 79. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Çam, Sanat, 184, 186

Politika Planlama Personeli

Kennan'ın (Marshall Planı) ve 160-164, 166-167, 169-170, 172, 292

Nitze'nin, 60

Siyasi karar alma, kavramlar, 6-7. Ayrıca bkz. Karar Alma

Popper, Karl, 289

Erken uzlaşma (kapanış), 252, 298-299

Şeytanın avukatı ve, 268

Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi ve, 142 önleme, 262-263, 270-271, 276, 304, 309

Başkan (ABD), hesap verebilirliği, 194-195

Tekdüzelik baskıları, bkz. Uygunluk, doğru baskılar

Prestij ve grup uyumu %247 arttı.

Pruitt, Dean, 298, 306, 307

Pye, Koramiral William S., 77, 84, 85, 89, 91. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Bataklık efsanesi, Vietnam Savaşı ve, 102, 107

Rane, Senatör, 300

Rasyonel aktör modeli, 6

Rasyonelleştirmeler, bkz. Ortak rasyonelleştirmeler

Raven, Bertram H., 204, 211-212, 218, 234, 295

Reagan, Ronald, 182, 184

Reedy, George, 267-268

Reinstein, Jacques, 162. Ayrıca bkz. Politika

Planlama Ekibi

Araştırma ekipleri, hayata geçirilen yenilikler, 272-273, 274

Richardson, Elliot, 207, 210

Ridgway, Matthew B., 203

Riskler

268-270 numaralı değerlendirme

Ulusal Yürütme Komitesi

Güvenlik Konseyi ve, 148-150 dikkate alınmaması, 3, 6, 10, 37, 38, 58, 71 gruplar ve, 3 grup düşüncesi ve, 300 Johnson'ın danışma grubu ve, 121-123, 125

Kennedy'nin Domuz Körfezi'ndeki danışma grubu ve 36, 40, 282-283'te küçümseme, 282. Ayrıca bkz. Dokunulmazlık, yanılsama

Truman'ın danışma grubu ve, 55-58, 286

Ayrıca bkz. Uyarılar

Riskli vardiya eğilimi, 300

Roche, John P., 290

Kaya, William R., 188

Rol yapma, uyarılar 270 kişi tarafından değerlendirildi.

Rolland, Romain, 300

Roosevelt, Franklin Delano, 92-95, 288 Pearl Harbor ve bkz. Danışma

Pearl Harbor'daki (Kimmel'in) grubu

Rostow, Walt, 117 zihin koruyucusu olarak, 119

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve, 99, 100.

Ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu (Johnson'ın) başlıklı makaleye de bakınız.

Rothbard, Murray N., 217

Rubin, Jeffrey Z., 295

Ruckelshaus, William D., 207

Rumsfeld, Donald, 179

Kontrolden çıkmış norm, Watergate örtbası ve 295

Rusk, Dean

Domuz Körfezi çıkarması ve 38-39, 266, 280, 281, 283. Ayrıca Domuz Körfezi çıkarmasında Danışma Grubu'na (Kennedy'nin) bakınız.

Küba füze krizi ve 134, 135, 147, 151, 153. Ayrıca Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Lideri olmayan grup başkanı olarak, 142 askeri personel ve 31

Zihin koruyucu olarak, 41-42 yeterlilikleri, 16 Vietnam Savaşı ve 99, 100, 119. Bakınız.

Ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu (Johnson'ın Grubu)

Safire, William, 294-295

Salinger, Pierre, 20, 30

Santayana, George, 276

Tatmin edici strateji, 6

“Cumartesi gecesi katliamı”, 207, 210

Savage, Carleton, 162. Ayrıca bkz. Politika Planlama Personeli (Kennan'ın)

Senaryolar, risklerin değerlendirildiği, 269-270, 304

Schachter, Stanley, 4, 5

Schelling, Thomas. 269

Schlesinger, Arthur M., Jr.

Domuz Körfezi çıkarması ve Domuz Körfezi çıkarmasında Danışma Grubu (Kennedy'nin) hakkında bilgi için bakınız.

nitelikleri, 17

Watergate örtbas olayı ve 203

Schlieffen Planı, 187

Scowcroft, Brent, 179

Scriven, Michael, 259

“İkinci şans” toplantısı, erken uzlaşmanın önlenmesi, 270-271

Gizlilik, Domuzlar Körfezi çıkarması ve, 20-21, 32, 3 3-34, 37

Kendini zihin koruyucusu ilan eden kişi, bkz. Zihin Koruyucusu

Öz sansür, 175

Körfez'deki Danışma Grubu (Kennedy'nin)

Domuzlar ve, 279-281

grup uyumu ve, 247 öz saygı ve, 257-258 Watergate örtbası ve, 232, 233

Öz yeterlilik, bkz. Öz saygı, Öz saygı, 301-302

Öz saygı (devamı) öz sansür ve, 257-258 oy birliği yanılsaması ve, 258

Senato Watergate Komitesi (Ervin Komitesi), 219, 222, 228, 229

Ortak gerekçelendirmeler, 174, 256 Johnson'ın danışma grubu ve, 113-114

Kimmel'in danışma grubu ve, 83-87 Watergate örtbası ve, 225-228

Shaw, Marvin, 248

Sheehan, Neil, 98, 121

Sherman, Amiral Forrest J., 49. Ayrıca Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu'na (Truman'ın) bakınız.

Kısa, General Walter, 91, 288, 289

How, Hugh, 184

Sessizlik, 38 kişi tarafından verilen onay

Simon, Herbert, 6

Simon, John, Sir, 188, 189

Sirica, John, 205, 206, 207

Durumsal bağlam faktörleri, 258-259 grup düşüncesinin öncül koşulları olarak, 244, 245, 250-256 önleme, 304 ayrıca bkz. Özsaygı; Stres

Altı Gün Savaşı, 193

Sloan, Alfred P., 271

Smith, Townley, 135. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Smith, Kaptan William W., 77, 79, 288. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Kimmel'in) bakınız.

Snyder, John, 64

Sosyal arka plan, bkz. Arka plan, ortak noktalar

Sosyal karşılaştırma teorisi, 277

Sosyal baskı, uyumlu gruplar ve, 7, 277

Sosyal psikoloji, 4, 277

grup uyumu ve, 246

Sosyal ödüller, grup uyumunu artırdı, 247-248

Sosyal Güvenlik, Reagan'ın önerdiği kesintiler, 182, 184

Sorensen, Theodore

Domuz Körfezi işgali ve, 23, 25, 38, 278, 281, 284

Küba füze krizi ve 134, 135, 139, 147. Ayrıca Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

entelektüel bekçi olarak, 141

Watergate örtbas olayı ve 203

Sovyetler Birliği

Küba füze tesisleri ve, 132, 133

Sovyetler Birliği (devamı)

Ulusal Yürütme Komitesi

Güvenlik Konseyi ve, 152-153

Marshall Planı ve 164

Truman'ın danışma grubu ve 59, 61, 68

U-2and, 156

Ayrıca bakınız: Küba füze krizi; Marshall Planı

Standart işletim prosedürleri, grup düşüncesinin önlenmesi, 309

Stark, Amiral Harold, 74-75, 93, 94, 287

Stennis, Senatör John, 207

Stereotipler, bkz. Düşman, stereotiplenmiş bakış açısı

Stevenson, Adlai, 21, 143, 145

Stimson, Henry L., 93

Ön oylama, 43

Stres, 258-259, 301-302

149-150 numaralı koşullar altında kaygı tepkisi

Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi ve, 291

grup uyumu ve, 5, 109-111 grup düşüncesinin öncül koşulu olarak, 240, 250-254, 255

İçsel kaynaklar ve ayrıca Özsaygı konusuna bakın.

Vietnam Savaşı'nın tırmanması ve 251

Watergate örtbas olayı ve 250,

251-253

Grup düşüncesinin öncül koşulu olarak grubun yapısal özellikleri, 301-302, 244, 245, 248-250

Ayrıca bkz. Arka plan, ortak noktalar; Grup liderliği; Grup normları; Grup izolasyonu

Alt gruplar, 265-266

Öznel rahatsızlık

Ulusal Yürütme Komitesi

Güvenlik Konseyi, 147-148, 157-158

Politika Planlama Personeli ve, 166-167

Sumner, William Graham, 4

Tacitus, 271

Taylor, General Maxwell, 134, 135, 279, 280. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Tetlock, Philip, 176, 293

Uluslararası İlişkiler Teorisi

6

Terapi grupları, sosyal baskı ve, 277

Thompson, Llewellyn, 134, 135, 145. Ayrıca bkz. Ulusal Güvenlik Konseyi Yürütme Komitesi, Küba füze krizi ve

Thomson, James, Jr., 103, 107-109, 110, 111, 112, 113, 114-115, 267

Zaman baskısı

Küba füze krizi ve, 305 grup uyumu ve, 109-111 ayrıca bkz. Stres

Tolstoy, Leo, 11

Trevor-Roper, Hugh, 191

Truman, Harry S

194-195'in hesap verebilirliği

Truman Doktrini, 161, 291-292 ayrıca bkz. Danışma grubu (Truman'ın)

Kuzey Kore işgali altında;

Marshall Planı; Kuzey Kore, işgali

Tuchman, Barbara, 150, 300

Salı (Kabine) Öğle Yemeği Grubu, Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson's) bakın.

Türkiye

Küba füze krizi ve 146

Truman Doktrini ve, 161

Turner, Amiral, 80

Oy birliği, yanılsama, 37-39, 300

Johnson'ın danışma grubu ve 120

uyumsuz grup ve, 169 önleme, 270-271 üretme, 277 öz saygı ve, 258

Watergate örtbası ve, 225-226 Tekdüzelik, baskılar, bkz. Uyumluluk, Birleşmiş Milletler'e yönelik baskılar, Kore Savaşı ve, 53, 55, 56, 57, 63, 64, 69, 285

U Thant, 127

U-2

Küba füze sahası ve 133, 134, 154

Eisenhower ve, 136, 194

Sovyetler Birliği üzerinde, 156

Vance, Cyrus, 182

Vandenberg, Hoyt S., 49. Ayrıca bkz. Kuzey Kore işgalinde Danışma Grubu (Truman'ın).

Vietnam Savaşı'nın tırmanması

Gerilimin azaltılması, 119, 124 barış girişimleri, 125-129 “bataklık efsanesi”, 102, 107 Westmoreland ve, 105, 120 ayrıca Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında Danışma Grubu'na (Johnson'ın) bakın

Dikkatli değerlendirme, 3

Ulusal Yürütme Komitesi

Güvenlik Konseyi ve, 148-156 Johnson'ın danışma grubu ve, 122-123

Dikkatli değerlendirme (devamı)

Kennedy'nin Körfez'deki danışma grubu

Domuzlar ve, 283

Politika Planlama Personeli ve, 166-167 “Erkekçe duruş”

CIA ve Genelkurmay Başkanlığı'nın 40'ı

Johnson ve, 127

Walters, Vernon, 205, 211

Savaş Konseyi, 72, 92-95,96,288-289. Ayrıca Pearl Harbor'daki Danışma Grubu'na (Truman'ın) bakın.

Uyarılar

268-270'e dikkat edildi.

Kimmel'in danışma grubu ve 286-287, 288-289

Kore Savaşı ve, 56, 270, 285

Pearl Harbor ve, 74-77, 79, 80-82, 84-85, 93, 94, 269, 270

Watergate baskını, 200-201, 204, 205, 206, 220, 236-237, 294

Watergate örtbası, 178, 198-199 karar alma süreçlerine katılan yardımcılar, 208-211

Buzhardt ve, 207 kronolojisi, 204-208 CIA ve, 204-205, 208, 211, 236, 252 grubun bütünlüğü ve, 211-216, 218-219, 233-234

Colson

hırsızlar ve, 204

Hunt ve, 222

iddianame, 208

bahsetmek, 210, 213, 220

ahlak ve, 296

siyasi arka plan, 239 tedavi, 215-216

yardımcıların ortak siyasi geçmişi ve, 239, 240, 297

Cox ve, 207

Dash ve, 229

Dekan

Muhalif olarak, 208, 210, 216, 219, 225, 226, 229-231

Hunt ve, 204, 206

21 Mart toplantısı ve, 206, 222, 223, 226, 227, 228, 230, 232-233 bahsi geçen, 208, 218, 220, 224, 236 zihin koruyucu olarak, 237 ahlak ve, 296

Nixon ve, 205, 211, 213-214, 221, 222-223, 227, 228, 230, 231

planlama ve, 200

siyasi arka plan, 239, 240 gerekçelendirmeler, 227 istifa, 207 öz sansür, 226, 232 tanıklık, 206, 207, 208, 229, 296

199-201 sayılı yetkilendirme kararı

Watergate örtbas etme olayı (devamı)

kusurlu karar verme, 216-217

muhalefet bastırıldı, 231-233

Ehrlichman

hırsızlık ve, 236, 237

CIA ve, 205, 252

fiyasko olarak yorum, 201

Dean ve, 213-214, 215-216, 221,

224, 225, 230

hayal kırıklığı, 253
grup uyumu ve, 233
Hunt ve, 204
iddianame, 208
Kleindienst ve, 206
bahsi geçenler, 206, 218, 222
zihin koruyucu olarak, 232-233
Nixon ve, 201, 210-211, 215, 224, 227, 228
planlama oturumları ve 235
siyasi geçmiş, 239, 240
istifa, 207, 210
Ellsberg'in psikiyatristinin ofisi ve,
206,236 -
Düşman, 229-231 tarafından görüldü.
Ervin ve, 207, 222, 229
fiyaskonun açıklamaları, 201-204, 298
FBI ve, 204-205, 206, 208, 211, 215, 236, 252
Grup düşüncesi, 203-204, 217-241,
294-295, 298
Haldeman

hırsızlık ve, 238, 294

CIA ve, 204-205, 208, 252

fiyasko olarak yorumla, 201

Dean ve, 206, 208, 210, 213-214, 221, 223, 230

grup uyumu ve, 233

iddianame, 208

dokunulmazlık ve, 224-225

zihin koruyucu olarak, 232-233

Mitchell ve, 211, 214, 224

ahlak ve, 296

Nixon ve, 201, 210, 211, 212, 213, 215, 227, 228, 297

planlama ve, 235, 236

siyasi geçmiş, 239, 240

istifa, 210

öz sansür, 226

Hunt ve, 200, 204, 205, 206, 208,

222, 225

tarafsız liderlik ve, 234, 235-238

grup yalıtımı, 234

dokunulmazlık yanılsaması ve, 220-225

hapis cezası ve 295

Jaworski ve, 208, 227

Kalmbach ve, 204, 206, 222, 236

Kleindienst ve, 206, 207, 230

LaRue ve, 200, 294

Liddy ve, 200, 205, 206, 294

Watergate örtbas etme (coni.) Magruder ve, 200, 206, 224, 294 Mitchell

hırsızlık ve, 200, 237, 294

Dean ve, 213, 214

Haldeman ve, 211, 214, 224 Liddy tarafından işten çıkarıldı, 205 bahsi geçti, 208 ahlaki yönü ele alındı, 228-229, 296-297

Nixon

hırsızlık ve, 201, 236-237 fiyasko üzerine yorumlar, 201, 216, 226

Dean ve, 205, 213-214, 221, 222-223, 227, 230, 231 inkar edilebilirlik normu ve, 237-238 Ehrlichman ve, 215 düşman olarak görülen, 229 yürütme ayrıcalığı ve, 206, 207 grup uyumu ve, 233 suçun tespit edilmesi, 209, 211 Haldeman ve, 215 azil tehdidi, 207, 211, 232-233, 253 dokunulmazlık, 221, 222, 223-225

liderlik tarzı, 210-211, 212, 213, 219, 235-238, 239

21 Mart toplantısı ve, 206, 222, 223, 226, 227, 228, 230, 232-233 ahlak ve, 296-297 kişilik, 203, 240-241 planlama oturumları ve, 235 siyasi arka plan, 239, 240 gerekçelendirmeler, 227 istifa, 201, 203, 207, 208 Cumartesi gecesi katliamı, 207, 210 personel işten çıkarmaları ve istifaları, 207, 210, 219 klişeler, 229, 230 stres ve, 252 kasetler, 207, 208, 211, 218, 227-228

normlar, 234, 235, 295 planlama, 235, 236 halkla ilişkiler ve, 220, 221, 225, 226, 227, 239

Richardson ve, 207, 210

Watergate örtbas etme olayı (devamı)

Senato Watergate Komitesi (Ervin)

Komite), 219, 222, 228, 229 paylaşılan gerekçelendirmeler, 225-228 Sirica ve, 205, 206, 207 stres ve, 240, 250, 251-253 transkriptler, 216, 217, 218, 219, 226, 229, 232, 235, 297 oy birliği yanılsaması, 225-226 şiddet ve, 239, 297

Weaver, Warren, 264-265 Weidenbaum, Murray L., 184 Westmoreland, General William C., 105, 120, 290

Whaley, Barton, 9

Wheeler, Daniel D., 304, 309

Wheeler, General Earl, 99, 100. Ayrıca bakınız.

Vietnam Savaşı'nın tırmanmasında danışma grubu (Johnson'ın grubu)

White, Ralph K., Ill

White, Theodore H., 220, 235, 239,

294, 297

Hasır, Tom, 105

Wilensky, Harold, 9, 264

Williams, William A., 159, 291

Wilson, Horace, Sir, 188, 189, 191, 293 Hayalperest düşünce

Johnson'ın danışma grubu ve 103 Kennedy'nin Körfez'deki danışma grubu
Domuzlar ve, 37
Kimmel'in danışma grubu ve, 82-83 Truman'ın danışma grubu ve, 63, 82-83
Wohlstetter, Albert, 291
Wohlstetter, Roberta, 74, 76-77, 80-81, 82, 83, 87, 287, 288-289, 291
Wolfers, Arnold, 6
Wong-McCarthy, William, 204, 218-219, 295-296
Wood, Kingsley, Sir, 189
Woodward, Bob, 205
Birinci Dünya Savaşı, Schlieffen Planı ve,
187
İkinci Dünya Savaşı, Chamberlain'in yatıştırma politikası ve 187-193
Wyden, Peter, 279-281
Yalu Nehri, 56, 62, 63
Yom Kippur Savaşı, 193, 210

Fotoğraf Kaynakları

18 UPI

29 Wide World Photos, Inc.

50 UPI

54 ABD Ordusu

78 Wide World Photos, Inc.

90 Wide World Photos, Inc.

100. Yıl Okamoto/LBJ Kütüphanesi

116 UR Okamoto/LBJ Kütüphanesi

124 UPI

133 Keystone Basın Ajansı, Inc.

135 Cecil Stoughton

163 Washington Post

165 BBC Hulton Resim Kütüphanesi

179 Gerald R. Ford Kütüphanesi

181 UPI

183 UPI

189 Wide World Photos, Inc.

192 Wide World Photos, Inc.

202 UPI

209 UPI

Kapak: LBJ Kütüphanesi; NASA

UVWXY Z-CS-04 03

351

GROUPTHINK: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, SECOND EDITION

GROUPTHINK — the psychological drive for consensus at any cost that suppresses disagreement and prevents the appraisal of alternatives in cohesive decision-making groups.

In the first edition (*Victims of Groupthink*), Irving L. Janis showed how this phenomenon contributed to some of the major U.S. foreign policy fiascoes of recent decades: the Korean War stalemate, the escalation of the Vietnam War, the failure to be prepared for the attack on Pearl Harbor, and the Bay of Pigs blunder. He also examined cases, such as the handling of the Cuban Missile Crisis and the formulation of the Marshall Plan, where GROUPTHINK was avoided.

Here, in this revised and expanded edition, Janis applies his hypothesis to the Watergate cover-up, portraying in detail how GROUPTHINK helped to put the participants on a disastrous course and keep them there. In addition, he presents some fresh ideas on how and why GROUPTHINK occurs and offers suggestions for avoiding it.



3-27681