11

ثلاثة هم حشد (ربما)

جمع العقول لتلتقي

في الفصل السابق، تفحصنا الدور الذي يلعبه السياق بالمحادثة، ورأينا كيف تؤثر في مختلف أنواع المظاهرالسياقية في تصرفات الناس. وقدمنا مُنْحَنَىَ بيانياً بسيطاً لتصوير الدور الذي يلعبه السياق في تبادل إنساني ما، هو منحنى المحادثة البياني (أو بشكل أعم منحنى السياق البياني).

أما في هذا الفصل سنستخدم هذه الوسيلة لفحص سوء اتصال محتمل يحصل عندما يجتمع شخصان أو أكثر ليتبادلوا المعلومات.

يقول المثل القديم: «الإثنان رفقة لكن الثلاثة حشد» وكل شخص يمعن النظر في بنية المحادثة المكونة من طرفين يجد أنه لا شيء أكثر صحة من هذا المثل. رغم تعقيد سلسلة الإسهامات التي تصنع المحادثة، يزود منحنى المحادثة البياني المصور بالشكل (8ـ1) بتمثيل واضح وبسيط لأهمية الحالات السياقية التي تلعب دوراً في المحادثة التي تجري بين شخصين.

عندما يتحدث (أ) و(ب)، فإن محادثتهما تكون مبنية على أرضية مشتركة (ض). ونعني بالأرضية المشتركة، كتلة المعلومات والمهارات المتعلقة

بموضوع المحادثة والتي تكون هي المعرفة المشتركة لكلا المشتركين بالمحادثة. إن هذه المعرفة المشتركة لا تعني فقط أن يشترك كلاهما بالمعرفة والمهارات، بل أن يدركا أنهما يشتركان بذلك أيضاً. وزيادة على ذلك، كلاهما يدركان أن كليهما يدركان، وهكذا إلى اللانهاية.

إن هذا يعني أن محادثة حقيقية ما يمكن أن تجري فقط بين كائنين أو أكثر واعيين، قادرين على تحليل أفكارهما ومشاعرهما. وعلى هذا، فإن تفاعلاً بين شخص وكمبيوتر أو بين كمبيوترين لا يُشكل محادثة حقيقية. وقد يكون من المضلل، لا بل من الخطير، اعتبار أي تفاعل بين كمبيوترين أنه محادثة.

في أثناء المحادثة، يمكن لكل مشترك أن يشير إلى معلومات في (ض) وكل منهما قد يستخدم معلومات في (ض) لتحديد مرجعاً ما عن الأشخاص أو الأمكنة أو الحوادث وغير ذلك.

إضافة إلى أن التعرف على الحالة المحورية (ح)، هو جزء أساسي من (ض)، ولقد تجاوزت هذه النقطة عندما ناقشت منحنى المحادثة البياني في الفصل السابع، فافترضت ببساطة أن (أ) و(ب) يعرفان ما هي الحالة التي يناقشانها ورسمت كل الأسهم للدلالة على نفس الحالة ح. ولكن كما وضحنا بأسلوب درامي عند تقديم «مهمة اللواء الخفيف» وحادثة الرحلة رقم 965 للخطوط الجوية الأمريكية المناقشة في الفصلين الخامس والسابع هذا ليس ما يكون عليه الأمر غالباً.

إن التعرف والحفاظ على الأرضية المشتركة هو العامل الوحيد الأكثر أهمية لتحديد ما إذا كانت المحادثة ناجحة أم لا. وكل أدوات التوكيد المذكورة سابقاً مخصصة لمحاولة ضمان أن يكون كل إسهام جديد من مشارك في المحادثة مبنياً على معلومات في الأرضية المشتركة.

تكون الأرضية المشتركة تراكمية، فإذا عملت أدوات التوكيد بشكل صحيح، تذهب المعلومات التي يسهم بها كل مشارك إلى الأرضية المشتركة.

وفي وقت لاحق، تبنى أجزاء من المحادثة على ما تم تأسيسه مسبقاً.

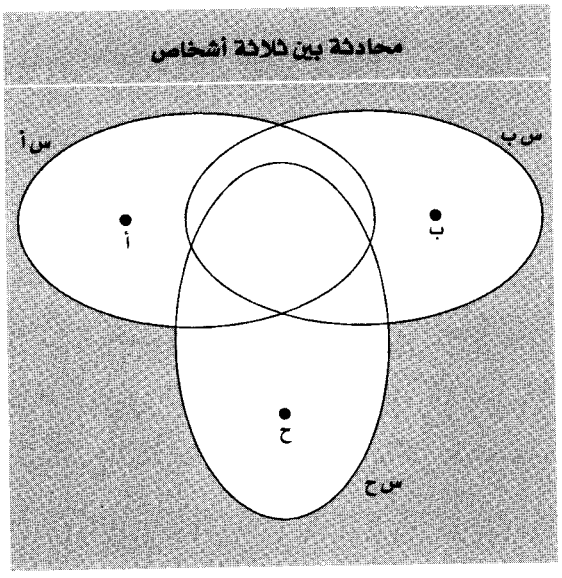
وهكذا، إذا كانت المحادثة هامة يجب على المشتركين فعل كل ما بوسعهم لضمان أن لا يشرد أي منهما وراء نطاق الأرضية المشتركة.

ثم كان هناك ثلاثة

حسب دراسات(*) جديدة، عندما يتعلق الأمر ببعض الأعمال الهامة (ويشمل هذا حلاً تعاونياً لمشكلات ما) فإن أكثر الفرق التعاونية نجاحاً تكون مؤلفة من أزواج، أي يتألف الفريق من شخصين (وبالطبع وحتى في حالة حل تعاوني لمشكلة ما لا يكون استخدام الفريق المكوَّن من زوج هو الأفضل إذا كانت المشكلة تتطلب عدة أنواع مميزة من المعرفة والخبرة التي يمكن الحصول عليها فقط عند تجميع فريق أكبر).

إضافة إلى أن الاختلاف بين فرق الأزواج وبين الفرق الأُخرى هو أكبر بكثير منه بين فريق مكوَّن من ثلاثة أشخاص وفريق مكوَّن من أربعة أو أكثر. وهناك عدة عوامل تلعب دوراً هنا وبالتأكيد يمكن أن يكون الإتصال أحدها. وبشكل خاص الإنتقال من محادثة تجري بين شخصين إلى محادثة تشمل ثلاثة أشخاص أو أكثر هو إنتقال هام جداً، وربما يكون من المضلل استعمال نفس الكلمة هنا «محادثة». يتضح التعقيد النسبي لمحادثة تجري بين ثلاثة أشخاص مقارنة مع محادثة تجري بين شخصين أن تحاول أن ترسم منحنى المحادثة البياني. الشكل (11ـ1) هو المرحلة الأولى لمثل هذا المنحنى البياني. وهو يظهر ثلاثة مشتركين (أ) و(ب) و(ج) معاً كل واحد منهم له خلفية (أو سياق) حالة خاص به (ح أ) و(ح ب) و(ح ج).

(*) وتشملبانكو وكين (1992) وشفارتز (1995).

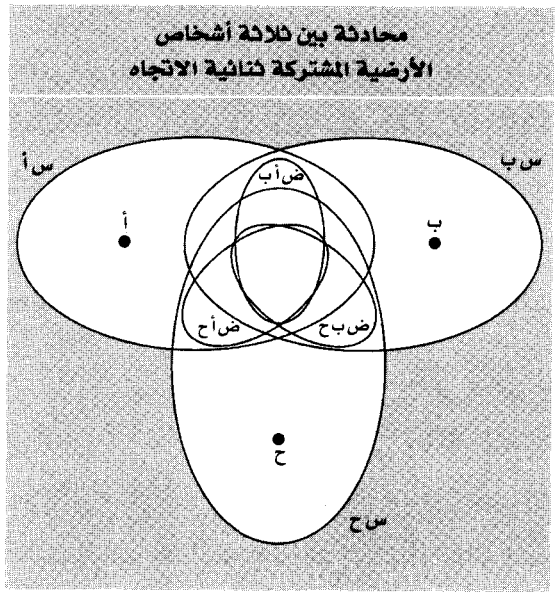


الشكل 11 - 1 محادثة بين ثلاثة أشخاص

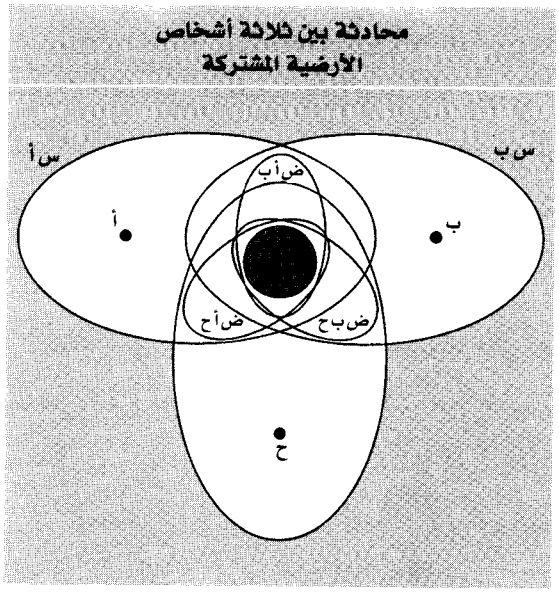
ومع أنه توجد منطقة خلفية مشتركة للمتحدثين الثلاثة، فإنه توجد أيضاً مناطق مشتركة بين (أ) و(ب) دون (ج) و(أ) و(ج) دون (ب) و(ب) و(ج) دون (أ)، ولأن المشتركين الثلاثة يبدؤون من خلفيات مختلفة ولديهم إهليلجيات مختلفة ستكون هناك ثلاثة أزواج من حالات الأرضية المشتركة، واحدة ل (أ) مع (ب) والثانية (أ) مع (ج) والثالثة (ب) مع (ج). الشكل(11ـ2) يوضح بالإضافة إلى ذلك حالات الأرضية المشتركة لفرق الأزواج الثلاثة ويرمز لها على التوالي ب (ض أ ب) و(ض أ ج) و(ض ب ج).

أما الشكل (11ـ3) فيظهر الأرضية المشتركة للمناطق الثلاث للمحادثة ويرمز لها (ض أ ب ج)، وهذا هو حوض المعلومات والمهارات التي لا يشترك بها المتحدثون الثلاثة فقط، ولكنهم كلهم يدركون انهم يشتركون بها.

ولكي يكون هناك شبه حقيقي بين المحادثة ثلاثية الأطراف، والمحادثة التي تدور بين شخصين يجب أن تبنى كل الإسهامات على الأرضية المشتركة ذات المناطق الثلاثة ض أ ب ج.



الشكل 11 - 2 محادثة بين ثلاثة أشخاص
الأرضية المشتركة ثنائية الاتجاه



الشكل 11 - 3 محادثة بين ثلاثة أشخاص
الأرضية المشتركة

إن المنحنى البياني هو الآن أكثر تعقيداً من أن يُفْهَمَ بسهولة، مع إني أهملت ذكر الحالة المحورية. ففي قضايا عديدة تكون الحالة المحورية واضحة بشكل كاف منذ البداية. ولكن كما يمكن لشخصين أحياناً أن يفهماها على نحو خاطىء ودون أن يعرفا ذلك يتكلمان على حالتين مختلفتين، كذلك يمكن لثلاثة أشخاص أن يفهموها على نحو خاطىء: إذ قد تكون هناك حالتان محوريتان مشمولتان، الأولى حالة محورية مشتركة بين متحدثين، والثانية تكون للشخص الباقي أو قد يكون هناك ثلاث حالات محورية منفصلة. وتذكَّر أنه حتى في حالة محادثة بين شخصين يكون منحنى المحادثة البياني تبسيطاً لما جرى فعلاً.

الآن، إن الهدف من تطوير منحنى بياني لمحادثة تجري بين ثلاثة أشخاص هو ليس لإظهار أن المحادثة بين ثلاثة أشخاص أو أكثر لا يمكن أن تحدث، فمن الواضح أن محادثات مثل هذه يمكن أن تجري في كل الأوقات. وليس القصد إثبات أن المحادثة التي تشمل ثلاثة أشخاص أو أكثر لا يمكن أن تنجح. فالناس منذ آلاف السنين يجتمعون ويناقشون مواضيع في مجموعات، وأحياناً في مجموعات كبيرة.

إنما أريد أن أبيِّن كيف أن إمكانية نشوء سوء تفاهم تكون أكبر عندما يشترك أكثر من شخصين بالمحادثة. ليس فقط لأنه يمكن وجود أرضيات مشتركة أكثر ناتجة عن تجمعات مختلفة من أزواج المشتركين، بل لأن معظم وسائل التوكيد التي تحول دون وقوع سوء التفاهم في المحادثات القائمة بين شخصين لا يلائم استخدامها في المجموعات المكونة من ثلاثة أو أكثر.

يمكنك أن ترى صعوبة الحصول على فَهْم مشترك في المحادثات التي تشتمل على ثلاثة أشخاص أو أكثر من حقيقة أنه عندما تنتهي تلك المحادثة غالباً (وليس نادراً) ما يختلف المشتركون على ما تم الاتفاق عليه بدقة. وكلما كبرت المجموعة كثرت مصادفة قلة الاتفاق هذه، فهذا يحدث كلما اجتمع ثلاثة أشخاص أو أكثر.

قد يكون عدم الاتفاق هذا المصادف بعد الحوادث متعمداً. يظن معظمنا أن هذا ما يحدث عندما تعطي الأحزاب بعد جدالٍ بين طبقات العمال أو بعد اجتماع سياسي، آراء مختلفة حول ما جرى وحول ما تم الاتفاق عليه. ولكنه يمكن أن يكون متعمداً، فالتعقيد الصرف للمحادثات بين أطراف متعددة (وحتى بين طرفين) كافٍ ليقود إلى سوء اتصال كبير. وإذا كانت الأطراف أو الأحزاب المنخرطة بالمحادثة آتية من خلفيات ثقافية مختلفة (مثل الإدارة والأعمال) أو إيديولوجيات سياسية مختلفة مثل (المحافظين والأحرار أو الديمقراطيين والديكتاتوريين)، أو إذا كانوا يتكلمون بلغات مختلفة فتكون إمكانية حصول سوء التفاهم اكبر بكثير.

بما أن عدد الأزواج الممكنة في مجموعة مؤلفة من ن شخص يُمثل بالعلاقة ن (ن ـ1)/ 2، فإن هذه الصيغة تعطي في أعداد بسيطة عدد الطرق التي يمكن أن تسير بها الأرضية المشتركة على نحو خاطىء (أي لا تعود مشتركة بين كل المتحدثين) مثلاً: إذا كانت ن=3 تعطي الصيغة القيمة 3، عندما يكون هناك 4 أشخاص تكون القيمة 6، عندما يكون هناك 5 أشخاص تكون القيمة 10، عندما يكون هناك 6 أشخاص تصل القيمة إلى 15 طريقة يمكن أن تسير الأمور بها على نحو خاطىء.

تتقلَّص إمكانية الخطأ إذا عُيّن شخص واحد في الاجتماع رئيساً للجلسة وحُمِّلَ مسؤولية إبلاغ التقرير الذي اتفق عليه. ولكي يدلي رئيس الجلسة بتقرير يُقَدِّم فيه ما تم الاتفاق عليه حقيقة يجب عليه أن يتوصل إلى فَهْمٍ مشترك مع كل متحدث، وهكذا إذا كان هناك عدد (ن) من الأشخاص الحاضرين، ومن ضمنهم رئيس الجلسة، يكون هناك فقط ن ـ 1 سبيلاً للخطأ. في هذه الحالة يعتمد النجاح بالضرورة على حصيلة ن ـ 1 من التبادل الذي يجري بين كل شخصين مشاركين من جهة، وكل واحد من المشاركين مع رئيس الجلسة من جهة أُخرى.

على كل حال، لقد غصنا في الأمور النظرية. وكما نعلم جميعاً أنه حتى عندما يكون هناك رئيس جلسة مسؤول عن صنع التقرير النهائي، فمن غير المحتمل أن يتكلم هذا الرئيس بشكل إفرادي مع كل مشترك لضمان الاتفاق. فذلك يأخذ وقتاً كبيراً منه. عِوَضاً عن ذلك، إن رئيس جلسة يتصف بالحكمة يتوقف بمراحل مختلفة من المحادثة ليلخِّص ما اعتقد أنه أُجمع الإتفاق عليه ويسأل التصحيح. وبعد ذلك عندما ينتهي الإجتماع يزوِّد كل المشاركين بخلاصة مدوَّنة عما اعتقد أنه اتفق عليه ويسأل كل فرد إجراء التصحيحات. بالطبع، كل التصحيحات هذه يجب ان تُمرَّر إلى كل المشتركين لضمان الاتفاق عليها أيضاً. فإذاً هذه العملية ستدور بمرحلتين أو أكثر قبل الوصول إلى اتفاق.

ولكن تذكَّر رأسان أفضل من رأس

تبيَّن أن هناك تقليداً في بعض الأعمال (لكن لا يوجد دليل ساطع على حد علمي) وهو أن مجموعة مكونة من ثلاثة هي أفضل من تلك المكوَّنة من إثنين فيما يتعلق بتقليل إمكانية سوء الإتصال، وسبب ذلك ما يلي: أي متكلم في محادثة تشمل ثلاثة أشخاص يجب أن يبذل جهداً أكبر كي يُفهم مقصده. وبعد، فإن ما يقال يجب أن يُفهم ليس من قبل سامع واحد بل سامعين، ويجب على المتحدث أن يتأكد من السامعَيْن أنهما فهما قصده. حتى لو كانت مادة التبادل تجري بين شخصين من المشتركين الثلاثة فعندها سيقلل القيد الإضافي، الذي يضمن أن الشخص الثالث (المتفرج) قادر على تتبع المحادثة، من امكانية سوء الإتصال. وكما قال المثل القديم: (ربما كان رأسان سامعان أفضل من رأس سامع واحد).

وأقول مرة ثانية: أنا لا أعرف أي دليل محسوس يدعم هذا الاعتقاد، ولكن كلاً من الاعتقاد والشرح اللذين أُقدمهما يبدوان منطقيين، وبالطبع قد يغريك أن تحاول مد هذا النقاش فتقول: إذا كان 3 أفضل من 2 إذاً 4 يكون هو الأفضل، ولكن تذكَّر: هناك توتر بين هذه الحجة التوضيحية وحجتنا الرياضية

الأصلية فيما يتعلق بالحفاظ على الأرضية المشتركة والحالة المحورية. قد تكون هناك بالطبع ظروف ينجم فيها عن المحادثة بين ثلاثة أشخاص جريان معلومات أكثر دقة من محادثة تجري بين شخصين، ولكن عندما تكون المحادثة بين أربعة أشخاص سيطغى تعقيد منحنى المحادثة البياني على العامل النفسي للتصميم للجمهور (تذكر عندما تكون ن=3 يكون عدد سوء الإتصلات المحتمل هو 3. أما عندما تكون ن=4 يكون عدد سبل الخطأ 6 أي أكثر بمرتين). وأكرر أن الحكمة الشائعة تدعم هذا الاستنتاج، لم أسمع أي شخص يدعي أن الاجتماعات المكونة من 4 أشخاص تسبب سوء اتصال أقل من الاجتماعات المكونة من شخصين أو ثلاثة، ولكن لهذه الحالة أيضاً تنتظر دليلاً محسوساً.

في أية مناسبة، بمواجهة رأي معتبر مليء بالمعلومات، يبدو من الحكمة أن نلطِّف الادعاء حول التفوق المعلوماتي لمحادثة مكونة من شخصين، وعِوَضاً عن ذلك، يجب أن نجزم أن المحادثات التي تشتمل على الأكثر ثلاثة أشخاص تقود إلى سوء اتصال أقل بكثير من المحادثات التي تشمل أربعة أشخاص أو أكثر.

في الفصل القادم، سأُقدم معياراً آخر تكون وفقاً له المحادثات بين شخصين أو ثلاثة أفضل من الاجتماعات التي تشمل مجموعات كبيرة وأعني إمكانية أن يتم مناقشة وتبادل معلومات جديدة عِوَضاً عن مراجعة بسيطة لحقائق معروفة مسبقاً ومألوفة لدى الجميع.

تكديس المزايا

إذا أخذنا بالاعتبار الصعوبات المحتملة للتوصل إلى نقل مقبول للمعلومات (على عكس الحصول على تمثيلات منها فقط) في محادثة تضم ثلاثة أشخاص أو أكثر، هل نستطيع أن نفعل أي شيء لزيادة احتمال النجاح؟ (يفترض أن أي شيء يستطيع مساعدة المحادثة الجارية بين ثلاثة أشخاص أو أكثر يمكن أن يساعد أيضاً حالة محادثة تشمل شخصين فقط).

لنركِّز الآن على الظاهرة الأهم، بشكل عام، لمحادثة ما بلغة نظرية الحالة: وهي الأرضية المشتركة. فالأرضية المشتركة هامة على نحو خاص نظراً إلى طبيعتها التراكمية (تذكَّر تشبيه «بناء الجدار» في الفصل الثامن) ما أن يفقد المشتركون بالمحادثة مسار الأرضية المشتركة، حتى يضيع كل ما تبقى من المحادثة فلا يستطيعون الإسهام فيها بجدارة، ولا يفهمون على الأغلب بصورة صحيحة الإسهامات التالية من المشتركين الباقين.

وبالطبع سنفترض هنا أن كل المشتركين يتكلمون بطلاقة اللغة التي تجري فيها المحادثة، وأنهم كلهم على درجة معقولة من الذكاء، ولديهم مستوى معقول من المهارة في المحادثة، وأنهم مهتمون بنفس مجال العمل، فإما أن يعملوا كلهم في نفس الشركة، أو في شركتين منخرطتين بنفس النوع من المفاوضات، أو إنهم يعملون بشيء آخر مشابه بوضع هذه الإفتراضات نستطيع تجاهل العديد من الأُمور اللُّغوية والاجتماعية/الثقافية التي تلعب دوراً هنا.

نظرياً يكون من المفيد، لتقليل تأثير الخلفيات والثقافات المختلفة، أن يبدأ الاجتماع بأن يقدم كل مشترك نفسه إلى المجموعة بإيجاز، وعلى كل حال، وحسب خبرتي الشخصية، إذا كان الاجتماع هذا يشمل أكثر من ثلاثة أو أربعة أشخاص، فإن هذا قليل الفائدة إلا في أنه يريح المشاركين. يميل الناس إلى عدم الإنصات لتقديم الأشخاص الذين يعرفونهم، كما أنهم ينسون بسرعة، أو تختلط عليهم التقدمة الشخصية التي يقوم بها الغرباء.

إحدى الإستراتيجيات الشائعة، التي قد تكون مؤثرة وفعالة، هي الكتابة المنتظمة للملاحظات على لوح أبيض أو ورقة معروضة بارزة أثناء الاجتماع. ولفعل ذلك بشكل دوري ولإعطاء أكبر تأثير، يجب أن يبدأ الشخص الذي يرأس الاجتماع بكتابة الهدف، أو الأهداف والإفتراضات المطروحة، وكذلك

ربما يضع الطريقة التي يريد أن يسير عليها الاجتماع. وكلما برزت مواضيع جديدة هامة، أو كلما تم الاتفاق على نقطة من النقاط، يكتب رئيس الاجتماع ذلك على اللوح.

سيقول محلِّل ما إن اللوح الأبيض هو مثال للأدوات المصطنعة المشتركة. هذه الأدوات المصطنعة المشتركة تزوَّد بالمعلومات بطريقة سهلة، فتجعلها معرفة مشتركة لأي شخص يجد منفذاً إليها. يزوَّد اللوح الأبيض بمعرفة مشتركة لأنه معروض للجمهور. وهكذا يستطيع كل شخص في الغرفة أن يرى أن الجميع يشاهدون اللوح.

يختلف استخدام اللوح الأبيض عن تدوين كل شخص لملاحظاته الخاصة، فأنا وأنت قد يرى واحدنا الآخر ونحن نكتب ملاحظاتنا، ولكن خلال الاجتماع لا أستطيع التأكد أي ملاحظات دُوِّنت وأنت لا تستطيع أن تعرف ما أكتبه أنا حتى لو دوَّنا نفس الملاحظات، فإن المعلومات المدوَّنة المشتركة لن تكون أوتوماتيكياً معرفة مشتركة، وهذا يعني أن كتابة المعلومات في دفاترنا الخاصة لن يجعلها معرفة عامة كما يحصل عند كتابتها على اللوح الأبيض. وهذا هو مفتاح التمييز بين الأدوات المصطنعة المشتركة والموارد الخاصة للمعلومات.

إن الملاحظات المدوَّنة على اللوح الأبيض لا يلزم أن تحوي وصفاً كاملاً، فوظيفتها الهامة هي التعريف بالمواضيع المُناقشة والاتفاقات المُبْرَمَة. اللوائح المنشورة التي تتكون بشكل رئيسي من الكلمات الأساسية تكون هي كل المعلومات المطلوبة: رسمات بسيطة، الخرائط الإنسابية، والرسوم التخطيطية، يمكن أن تكون أيضاً فعَّالة. أما الخلاصة المدوَّنة فالهدف منها ليس ملء الدقائق الأخيرة أو إنشاء وثيقة قانونية، بل تستخدم دليلاً للحفاظ على الأرضية المشتركة.

خلاصة

يخضع مُنْحَنَىٰ المحادثة البياني لزيادة دراماتيكية في التعقيد عندما ننتقل من محادثة تضم شخصين إلى محادثة أو اجتماع يضم ثلاثة أشخاص أو أكثر

ربما تشرح هذه الحقيقة جزءاً على الأقل (وربما جزءاً أكبر من ذلك) من سبب كون الفرق المكونة من شخصين (الأزواج) أكثر فعالية من الفرق الكبيرة في بعض المهام (ويتضمن الحل التعاوني لمشكلة ما إذا كانت هذه المشكلة لا تتطلب مجالاً واسعاً من المعرفة المتخصصة أو المهارات).

هناك بعض الدلائل غير العلمية على كون الاجتماعات المؤلفة من ثلاثة أشخاص أفضل أحياناً من المحادثات بين شخصين.

بوجود أربعة أشخاص أو أكثر في اجتماع ما يصبح التعرف على أرضية مشتركة واحدة والحفاظ عليها أكثر صعوبة.

في الاجتماعات التي تشمل ثلاثة مشتركين أو أكثر يساعد استخدام أداة مصطنعة مشتركة كاللوح الأبيض في الحفاظ على الأرضية المشتركة (في الواقع، حتى في الاجتماعات بين شخصين يمكن الإفادة من استعمال وسيلة لتخزين المعلومات المشتركة).