

ما مدى (عدم) تمتعك بالأخلاق؟

مهزارين آر بناجي، ماكس أتش بازيرمان، و دولي تشغ

أجب بـ (نعم) أو (لا): «أنا مدير أتمتع بالأخلاق الحسنة».

إذا كانت إجابتك (نعم)، فأليك هذه الحقيقة غير المريحة: ربما لا تتمتع بالأخلاق الحسنة. يعتقد معظمنا أننا ذوو أخلاق حسنة وغير متحيزين، ونتصور أيضاً أننا صنّاع قرار ماهرون، وقادرون على الحكم على مرشح لوظيفة، أو حتى التوصل إلى نتيجة عادلة وعقلانية بموضوعية تكون في مصلحتنا أو في مصلحة منظمنا. ولكن تؤكد نتائج البحوث التي استمرت أكثر من عقدين أن معظمنا - في الواقع - يخفق إخفاً كبيراً في الوصول إلى تصورنا الذاتي المبالغ فيه. نحن مخدوعون بما يسميه العالم النفساني بيل ديفيد (درع وهم الموضوعية)، وهو فكرة أننا متجردون جداً من التحيز، ولكننا سرعان ما نلاحظ عدم تحلي الآخرين بالموضوعية. بل يوجد ما هو أكثر من ذلك، فقد تكون هذه التحيزات غير المدركة، أو الضمنية،

مخالفة لمعتقدات صريحة وواضحة ومدركة بوعي، وقد نعتقد بثقة واقتناع، أنه لا يوجد تأثير لسباق الترشح للوظيفة في قرارات التوظيف لدينا، أو أننا في مأمن من تضارب المصالح، ولكن كشفت البحوث النفسية بصورة تقليدية، تحيزات اللاوعي المعاكسة وغير المتعمدة، التي يوحي انتشارها أن الأشخاص ذوي النيات الحسنة، يسمحون عن غير قصد بالتأثير في القرارات الموضوعية؛ لذا، تعد هذه الأحكام غير الصحيحة مشكلة أخلاقية، وتقوض عمل المديرين الأساسي، مثل توظيف صاحب موهبة متفوق واستبقائه، وتعزيز أداء الأفراد والفرق، والتعاون على نحو فاعل مع الشركاء.

يكشف هذا المقال أربعة مصادر ذات صلة باتخاذ قرارات غير أخلاقية وغير مقصودة، هي: الصور الضمنية من التحامل والإجحاف، والتحيز الذي يفضل مجموعة المرء الخاصة، وتضارب المصالح، والميل إلى عزو الفضل إلى أنفسنا. ونظرًا إلى أننا لا نعي مصادر التحيز هذه، فإنه في كثير من الأحيان لا يمكن معالجتها عن طريق معاقبة الناس على قراراتهم السيئة، ولا يمكن أيضًا تصحيحها عن طريق التدريب التقليدي على الأخلاق. ويجب على المديرين بدلًا من ذلك أن يتحلوا بنوع جديد من اليقظة، ويتطلب هذا العمل في البداية، التخلي عن فكرة أن اتجاهاتنا ومواقفنا الواعية تمثل دائمًا ما تمثله في الواقع، ويتطلب ذلك أيضًا تخلينا عن إيماننا بموضوعيتنا الخاصة بنا، وقدرتنا على أن نكون عادلين. وسنعرض في الصفحات الآتية إستراتيجيات يمكنها أن تساعد المديرين

على تعرف هذه التحيزات الشائعة، والمؤذية، واللاواعية وتقليل تأثيرها.

التحيز الضمني: التحيز المنبثق من معتقدات اللاوعي

يسعى معظم المنصفين جاهدين إلى الحكم على الآخرين وفقاً لما يمتازون به، ولكن يظهر هذا البحث بدلاً من ذلك، كيف يصدر الناس الأحكام في كثير من الأحيان، وفقاً لمواقفهم وتصورهم النمطي اللاواعي، أو (تحيزهم الضمني)، إن ما يجعل التحيز الضمني شائعاً ودائماً هو تجذره في آليات الفكر الأساسية، فقد تعلمنا - في وقت مبكر - ربط الأشياء التي عادة ما تتوافق بعضها ببعض، ونتوقعها أن تتعايش معاً لا محالة كالرعد والمطر مثلاً، أو الشبخوخة والشعر الرمادي، فهذه المهارة، وهي الإدراك والتعلم من الترابط بين الأشياء، غالباً ما تناسبنا جيداً في كثير من الأحيان.

ولكن، وبالتأكيد، تظهر ترابطاتنا الحقيقية التقريبية فقط، وهي نادراً ما تنطبق على كل حالة، فالمطر لا يستصحب الرعد دائماً، ويمكن أيضاً أن يكون لدى صغار السن شعر رمادي. ومع ذلك، وبالنظر إلى أننا نقوم بهذه الترابطات تلقائياً لتساعدنا على تنظيم عالمنا، فإننا نكبر ونحن نثق بها، ويمكنها أيضاً أن تحجبنا عن تلك الحالات التي تكون فيها الترابطات غير صحيحة، عندما لا تتماشى مع توقعاتنا.

ولمّا كان التحامل والتحيز الضمني ينشأان من الميل العادي واللاوعي لتكوين الترابطات، فإنه يختلف عن صور التحيز الواعي،

مثل العنصرية العنصرية، أو التمييز على أساس الجنس، ويفسر هذا التمييز لماذا لا يزال الناس المتحررون من التحيز اللاواعي متمسكين بالتحيزات ويتصرفون وفقاً لها. إن التعرض للصور التي تجمع بين الرجال السود والعنف، وتلك التي تصور المرأة على أنها وسيلة جنسية، تعني ضمناً أن المعوقين جسدياً تكون عقولهم ضعيفة، وأن الفقراء أيضاً كسالى، وحتى أكثر الأشخاص موضوعية يكونون ميالين إلى تكوين ترابطات متحيزة. حيث يكون تأثير هذه الترابطات في مكان العمل مثل تأثيرها في أي مكان آخر.

الفكرة باختصار

هل أنت مدير تتمتع بالأخلاق الحسنة؟ ربما يجيب جل المديرين، (أجل!) والحقيقة هي أن معظمنا ليسوا كذلك. يعتقد معظمنا أننا نتمتع بالأخلاق الحسنة، وأنا غير متحيزين، ونفترض أيضاً أننا نختار طالبي الوظيفة، أو نعقد صفقات العمل، وننوصل إلى الاستنتاجات العادلة والعقلانية الفضلى لمصلحة منظمنا بموضوعية. ولكن الحقيقة هي أننا نخزن كثيراً من التحيزات اللاأخلاقية في اللاوعي، والتي تعيق قراراتنا، وتقوض عملنا بصفقتنا مديرين. وتمنعنا التحيزات الخفية أيضاً من الاعتراف بالعمال ذوي الإمكانيات العالية والإبقاء على المديرين الموهوبين، وتمنعنا أيضاً من التعاون على نحو فاعل مع الشركاء، وتهدم أداء فرقنا. ويمكن أن تؤدي أيضاً إلى دعاوى قضائية ذات نفقات باهظة. ولكن، كيف يمكننا استئصال هذه التحيزات إذا كانت في اللاوعي، ولا نعي وجودها؟ لحسن الطالع، يمكنك بصفقتك مديراً، أن تتخذ الإجراءات لمواجهة تأثير هذه التحيزات؛ لذا، دقق قراراتك بانتظام. فهل وظفت - مثلاً - عددًا غير مناسب من الناس ممن ينتمون إلى العرق الذي تنتمي إليه؟

اعرض نفسك على بيانات غير نمطية تتحدى تحيزاتك، فإذا كان الرجال هم القادة في قسمك، فاقض بعض الوقت في قسم تكون فيه المرأة في المناصب القيادية، أخذاً في الحسبان خيارات المحدس عند اتخاذ القرارات، ولا تعتمد على مجموعة صغيرة من أسماء المرشحين الذين تفكر فيهم لمهمة جديدة، وخذ في الحسبان كل موظف يمتلك المؤهلات ذات الصلة.

في منتصف تسعينيات القرن الماضي، طُوّر توني غرينوالد أستاذ علم النفس في جامعة واشنطن، أداة تجريبية سُميت اختبار الترابط الضمني (IAT) لدراسة التحيز اللاوعي. تتطلب النسخة المحوسبة من اختبار الترابط الضمني موضوعات تصنف الكلمات والصور على أنها (جيدة) أو (سيئة) بسرعة، ويتعين على المفحوصين باستخدام لوحة المفاتيح، التمييز في جزء من الثانية، بين (جيد / وسيئ)، وكذلك بين كلمات، مثل: (الحب)، (الفرح)، (الألم)، و(الحزن)، وفرز صور الوجوه في الوقت نفسه، التي هي (اعتماداً على التحيز في السؤال) أسود أو أبيض، صغار أو كبار، وبدين أو نحيف، وهلم جرا. يكشف الاختبار عن التحيز الضمني من خلال الكشف عن التحولات الدقيقة في وقت رد الفعل، عندما يُطلب إلى المفحوصين أن يقرنوا بين مجموعات مختلفة من الكلمات والوجوه. إن الأشخاص الذين يعتقدون بوعي أنه ليس لديهم مشاعر سلبية تجاه الأميركيين السود أو كبار السن مثلاً، سيكونون على الرغم من ذلك، أبطأ في ربط وجوه المسنين أو السود بكلمة (جيدين)، من ربط الشباب أو أصحاب الوجوه البيضاء البيضا بعبارة (جيدين).

منذ عام 1998م، عندما وضع كل من جرينوالد، وبريان نوسك، ومهزارين بناجي اختبار الترابط الضمني على شبكة الاتصالات، وصل عدد الاختبارات التي تقدم إليها الناس من جميع أنحاء العالم (2.5) مليون اختبار، مما يؤكد نتائج أكثر تجارب المختبرات التقليدية، والتي تظهر التحيز الضمني أنه قوي وواسع الانتشار على حد سواء. (لمزيد من المعلومات عن اختبار الترابط الضمني، انظر: هل أنت متحيز؟).

تطبيق الفكرة

تحيزات اللاوعي

هل تحيزات اللاوعي الآتية تصل إلى ما يرقى لـ (ضريبة الصورة النمطية) على شركتك؟

التحيز الضمني: إن إصدار الأحكام لصور اللاوعي النمطية بدلاً من الجدارة، ينجم عنه تحميل الأعمال نفقات باهظة. والتعرض للصور التي تجمع بين المعوقين جسدياً وذوي الضعف العقلي، أو تصور الفقراء على أنهم كسالى، يجعل حتى أكثر الأشخاص موضوعية ميالين إلى تكوين ترابطات متحيزة؛ لذا، نغفل على نحو متكرر المرشحين المؤهلين تأهيلاً عالياً للتعيين.

فالمحسوبة أو المحاباة في المجموعة تفضل منح الأشخاص الذين يماثلونك في الخلفية نفسها، مثل الجنسية أو الجامعة، والتحيز على نحو فاعل ضد أولئك الذين يختلفون عنك. تأمل النفقات المحتملة الناتجة من تقديم مكافآت للموظفين الذين يوصون بأصدقائهم عند توافر فرص العمل:

توظيف ممن لم يحصلوا على العلامة بسبب محسوبة المجموعة.

الادعاء غير الصحيح يعدُّ جُلُّ الناس أنفسهم فوق المتوسط، ولكن عندما يعتقد كل عضو في الفريق أنه قدم أكبر مساهمة، عندها يبدأ في التفكير في أن الآخرين لا يقيمونه التقييم الصحيح، وهذا قد يعرض التعاون في

المستقبل للخطر، ويحبط أيضًا العمال الموهوبين الذين قد يستقيلون من وظائفهم؛ لأنهم يشعرون بأنهم لم يُقدِّروا حق التقدير.

مواجهة التحيزات

تجنبًا لصنع دعوات مشوهة، تأمل هذه الإرشادات:

اجمع بيانات أفضل؛ اعرض تحيزاتك الضمنية، وتقدم لاختبار الترابط الضمني باستخدام الموقع (<http://implicit.harvard.edu>)، وإذا اكتشفت تحيزات بين الجنسين أو تحيزات عنصرية، فتفحص قراراتك في التوظيف والترقية في ضوء المعلومات الجديدة. وعند العمل مع الآخرين، اطلب إلى أعضاء الفريق تقدير مساهمات الزملاء قبل أن يدعوا الفضل لأنفسهم.

خُصَّ مكان عملك من التلميحات والإشارات النمطية فكر في الترابطات المتحيزة التي قد يعزها مكان عملك. هل تتضمن دعايات شركتك والمواد التسويقية فيها استعارات رياضية، أو اللغة التقنية الفائقة؟ ابذل جهدًا كبيرًا لتحاكي مثل هذه اللغة (الدخيلة)، واجعل منتجاتك أكثر جاذبية لمختلف العملاء. وإذا كان قسمك يشجع دائمًا النوع نفسه من المديرين، ذوي القدرات التحليلية العالية جدًا مثلًا، فتتبع قسمًا آخر أكثر اختلافًا، يشتمل على مديرين يمتلكون كمًّا كبيرًا من المهارات المفاهيمية.

وسَّع خيارك الذهنية عند اتخاذ القرارات؛ طبق (حجاب الجهل) عند اتخاذ قراراتك الإدارية المستقبلية. لنفترض أنك ترغب في تطبيق سياسة جديدة من شأنها أن تعطي مزيدًا من الوقت لقضاء العطلات للموظفين جميعًا، لكنها تقوض أوقات العمل المرنة التي تسمح للآباء والأمهات الجدد بالاستمرار في العمل، فكيف سيختلف رأيك لو كنت أحد الوالدين أو دون أطفال؟ ذكرًا أو أنثى؟ معافى أو مريضًا؟ عندها ستتعلم تأثير التحيزات الضمنية بقوة في قراراتك.

من المرجح أن يكون التحيز مكلفًا أيضًا، فقد أجرى عالما النفس لسوري رودمان من جامعة روتجرز، في ولاية نيوجيرسي، وبيتر غليك

من جامعة لورانس، في ولاية ويسكونسن، تجارب مضبوطة، تبين كيف تعمل التحيزات الضمنية على استبعاد أشخاص مؤهلين من أدوار ووظائف معينة، فقد فحصت مجموعة واحدة من التجارب العلاقة النمطية بين جنس المتقدمين للوظائف المحتملة وقرارات التوظيف، فكان المتقدمون الذين يتسمون بالتحيز الضمني القوي أقل احتمالاً في اختيار امرأة مؤهلة تأهيلاً جيداً، وتظهر الصفات الشخصية (الذكورية) النمطية، مثل الطموح أو الاستقلال، لوظيفة تتطلب صفات (أنثوية) نمطية، مثل مهارات التعامل مع الآخرين. ومع ذلك، فإنهم سيختارون رجلاً مؤهلاً يظهر هذه الصفات نفسها. إذ كان تصور الموظفين المنحاز أن المرأة أكثر احتمالاً أن تكون ذات مهارات اجتماعية أكثر من الرجل، على الرغم من أن مؤهلاتهما هي نفسها في الواقع. توحى هذه النتائج بأن التحيز الضمني قد يترتب عليه نفقات باهظة من خلال استبعاد الأشخاص المؤهلين المهرة من المنظمات التي تسعى إلى الحصول على مواهبهم.

تكشف القضايا القانونية أيضاً النفقات الحقيقية من التحيز الضمني، والاقتصادي والاجتماعي على حدٍ سواء. لتأمل قضية برايس ووترهاوس ضد هوبكنز، فعلى الرغم من تسجيلها عدداً أكثر من ساعات العمل المدفوعة الأجر من أقرانها، مما أدى إلى حصول الشركة على (25) مليون دولار، وأكسبها الثناء من زبائنها، رُفضت أن هوبكنز من شركتها، مما دعاها إلى مقاضاتها. كشفت تفاصيل القضية أن المقيمين لها كانوا متحاملين عليها صراحة في مواقفهم،

فمثلاً: علقوا على ذلك بالقول: «لقد عُوْضتْ آن بسخاء؛ لأنها امرأة، وتحتاج إلى الالتحاق بمدرسة لتعليم السحر». وعند تقديم شهادتها بصفتها شاهداً خبيراً للدفاع، ناقشت أستاذة علم النفس سوزان فيسك، التي تعمل الآن في جامعة برنستون، أن احتمالات اتخاذ القرارات المتحيزة متأصل في النظام الذي يتحكم فيه واحد وحيد (من نوعه): النظام الذي يكون فيه الشخص هو الوحيد فقط من نوعه، مثل (المرأة الوحيدة، والإفريقي الأمريكي الوحيد، والشخص الوحيد من ذوي الإعاقة، وما شابه ذلك). خلص القاضي جيرهارد جزيل إلى أنه توجد (عملية أكثر خبثاً من النية المعروفة بالتمييز) في التقييمات التي أجريت لـ(آن هوبكنز)، ومن ثم رجحت القضية في المحكمتين الدنيا والعليا فيما يُعرف الآن بأشهر قضية قانونية في قانون التمييز.

وبالمثل، دلت قضية توماس ضد كوداك عام 1999م على أن التحيز الضمني يمكن أن يكون أساساً لكسب الحكم. وهنا، طرحت المحكمة السؤال الآتي: «هل تحيز صاحب العمل بوعي مقصود ليسند التقييمات على أساس العرق، أو ببساطة بسبب التحيز اللاواعي الناتج عن الصورة النمطية؟»، وقد خلصت المحكمة إلى أنه يمكن للمدعين في الواقع تحدي «التقييمات الذاتية التي يمكن إخفاؤها بسهولة، أو التمييز من خلالها بناءً على العرق اللاواعي والخفي». وعلى الرغم من أن المحاكم تحرص على عدم تحديد المسؤولية عن التحيز غير

المقصود بسهولة، فإن هذه الحالات تبين احتمال مسؤولية الشركات عن هذه الأنماط من السلوك التي تنتج دون قصد.

المحسوبة والمحابة في المجموعة: التحيز الذي يحابي مجموعتك

فكر في بعض المحابة التي قدمتها في السنوات الأخيرة، سواء لصديق كانت، أو قريب، أو زميل. هل ساعدت أحداً عن طريق تقديم بصورة جيدة أفادته في القبول في مدرسة، أو وظيفة؟ جل الناس يشعرون بالسعادة لهذه المحابة. وليس مستغرباً، أننا نميل إلى بذل مزيد من التفضل والمحابة لمعارفنا، ولأولئك الذين نعرف أنهم مثلنا: كالناس الذين يشتركون معنا في الجنسية، والطبقة الاجتماعية، وربما في الدين، أو العرق، أو صاحب العمل، أو الجامعة. فما الخطأ في الطلب إلى جارك، أو عميد الجامعة، مقابلة نجل زميلك في العمل؟ ألا يكون من المفيد أن توصي بزميلة ناد نسائي سابقة لوظيفة، أو التحدث إلى ابن عم مصرفي عن صديق من الحي، رُفض طلبه في الحصول على قرض لشراء منزل؟

يوجد عدد قليل من الناس يُستبعد عدم قيامهم بمثل هذه الأفعال اللطيفة، ولكن عندما تقوم الأغلبية، أو من هم في مركز السلطة، بتخصيص الموارد النادرة: مثل فرص العمل، والترقيات، والرهون العقارية، للناس مثلهم، فإنها تميز بفاعلية بينهم وبين أولئك الذين يختلفون عنهم. ترقى مثل هذه (المحسوبة أو المحابة في المجموعة) إلى إعطاء رصيد إضافي لعضوية المجموعة، إذ يُعد التمييز ضد

أولئك الذين يختلفون عنَّا غير أخلاقي، في حين ينظر إلى مساعدة الناس القريبين منا في كثير من الأحيان بعين العطف. فكر في عدد الشركات التي تشجع صراحة مثل هذه المحسوبة أو المحاباة، من خلال تقديم مكافآت توظيف للموظفين الذين يرشدون أصدقاءهم إلى فرص العمل.

ولكن إذا تأملنا في حقيقة المصارف في الولايات المتحدة، فمن المرجح أن نجد أنها ترفض طلب رهن عقاري من شخص أسود أكثر من احتمال رفضه من شخص أبيض، حتى عندما يكون المتقدمان مؤهلين بالتساوي، فالرأي السائد أن المصارف معادية للأمريكيين من أصل إفريقي. في حين أن هذا قد يكون صحيحًا لدى بعض المصارف وبعض موظفي القروض، فقد جادل عالم نفس الاجتماع ديفيد ميسيك في أنه من المرجح أن تكون المحاباة في المجموعة في جذور هذه القروض التمييزية، فقد يشعر مسؤول القروض الأبيض بالأمل أو التساهل تجاه رجل أبيض لا تتوافر لديه شروط القرض، في حين يتبع معايير إقراض البنك بدقة مع مقدم الطلب الأسود الذي لا تتوافر لديه شروط القرض أيضًا. وقد لا يعبر رفض طلب مقدم الطلب الأسود للرهن العقاري، بالضرورة عن كراهية مسؤول القروض لمقدم الطلب الأسود، بقدر ما يعبر عن محاباته لمقدم الطلب الأبيض، إنه فرق حاسم ولكنه تمييز خفي.

إن ما يترتب على ذلك من الناحية الأخلاقية واضح جدًا، وينبغي أن يكون هذا سببًا كافيًا لمعالجة المشكلة، ولكن مثل هذا التحيز غير

المقصود ينجم عنه تأثير إضافي؛ حيث يكون هذا كالشعرة التي قصمت ظهر البعير، فالمقرضون الذين يميزون على هذا النحو مثلاً، يتكبدون نفقات ديون معدومة كان بوسعهم تجنبها لو كانت قرارات الإقراض أكثر موضوعية، وقد يجدون أيضاً أنفسهم معرضين للدعاية الضارة أو دعاوى التمييز، إذا ظهر نمط الإقراض المتحيز على نحوٍ علني. وفي سياق آخر مختلف، قد تدفع الشركات نفقات حقيقية لعمليات التوظيف الهامشية للذين لم تتوافر فيهم الكفايات، ولكن لأن مدير التوظيف متعاطف مع بعض أفراد المجموعة، تصبح المحسوبية أو المحاباة في المجموعة متماسكة عندما تمنح العضوية مزايا واضحة، كما هو الحال - مثلاً - بين البيض وغيرهم من الفئات الاجتماعية المهمنة، وقد تكون المحسوبية أو المحاباة أضعف أو غير موجودة بين الأشخاص الذين تقدم لهم عضوية المجموعة مزايا مجتمعية قليلة. وهكذا في حال وجود مجموعة من المهام الإدارية، مثل: التوظيف، وإنهاء الخدمات، والترقية لموظفي العقود، وتكوين الشراكات، حيث يحدث التمييز اللاواعي ضد مرشحي الأقليات بمهارة، وأحياناً ببساطة؛ لأنهم أقلية، ولا يوجد منهم ما يكفي لمواجهة النزوع إلى المحسوبية والمحاباة في مجموعة الأغلبية.

هل أنت متحيز؟

هل أنت مستعد للمراهنة على أنك تشعر بالطريقة نفسها تجاه الأميركيين من أصل أوروبي، على نحو ما تفعل تجاه الأميركيين من أصل إفريقي؟ وماذا بشأن النساء مقابل الرجال؟ أو كبار السن مقابل من هم أصغر سناً؟

فكر ملياً قبل القبول بهذا الرهان، ثم زر موقع implicit.harvard.edu، أو موقع www.tolerance.org/hidden___bias لدراسة اتجاهاتك ومواقفك اللاواعية.

تكشف اختبارات الترابط الضمني المتاحة على هذه المواقع عن معتقدات اللاواعي، عن طريق سؤال المتقدمين للاختبار استخدام جزء من الثانية في عمل ترابطات بين الكلمات مع الدلالات الإيجابية أو السلبية، والصور التي تمثل أنواعاً مختلفة من الناس. وتكشف الاختبارات المختلفة على هذه المواقع أيضاً عن الفروق أو المحاباة، في مواقف المتقدمين للاختبار الواعية واللاواعية نحو الناس من مختلف الأعراق، والتوجهات الجنسية، أو الصفات الجسمية. تخبرنا البيانات التي جُمعت من أكثر من (2.5) مليون اختبار على شبكة الاتصالات، إضافة إلى مزيد من البحوث أن التحيزات اللاواعية، هي:

- **واسعة الانتشار.** فقد أظهر ما لا يقل عن (75%) من المتقدمين للاختبار التحيز الضمني لمصلحة الشباب، والأغنياء، والبيض.
- **قوية.** إن الرغبة الواعية في ألا نكون متحيزين لا يلغي التحيز الضمني.
- **مخالفة للنيات الواعية.** على الرغم من أن الناس يميلون إلى إظهار شيء لا يذكر من التحيز أو التحيز اللاواعي ضد الأمريكيين من أصل إفريقي، والعرب، والأميركيين من أصول عربية، واليهود، والمثليين من الرجال والنساء، أو الفقراء، فإنهم يظهرون تحيزات كبيرة على المقاييس الضمنية.
- **تختلف في الدرجة اعتماداً على حالة المجموعة.** يميل أعضاء مجموعة الأقليات إلى إظهار تفضيل ضمني أقل لمجموعتهم، من إظهار أعضاء مجموعة الأغلبية لمجموعتهم، فمثلاً: يظهر الأمريكيون من أصل إفريقي تفضيلاً قوياً لجماعتهم، ولكنهم أظهروا تحيزاً ضمنيًا أقل في الاختبارات. وعلى العكس، أظهر الأمريكيون البيض وجود تحيز واضح منخفض لجماعتهم، في حين أظهروا وجود تحيز ضمني عالٍ.

- **مترابطة منطقيًا.** من المرجح أن يتصرف أولئك الذين يظهرون مستويات عالية من التحيز في اختبار الترابط الضمني (IAT)، بطرق أكثر انحيازًا من انحيازهم في أثناء المقابلات الوجيهة مع أعضاء المجموعة التي لا يحبذونها والخيارات التي يتخذونها، مثل قرارات التوظيف.
- **مكلفة.** توحى البحوث الجارية حاليًا في مختبرنا أن التحيز الضمني يولد (ضريبة الصورة النمطية)، إذ يترك المفاوضون المال على الطاولة؛ لأن التحيزات تؤدي إلى تفويت فرص التعلم المتعلقة بخصومهم، ومن ثم ضياع الحصول على قيمة إضافية من خلال المنفعة المتبادلة من المقايضات.

الادعاء بفضل الائتمان: التحيز الذي تفضله

لا ضير في أن تكون نظرة الناس الناجحين إلى أنفسهم نظرة إيجابية، ولكن تظهر كثير من الدراسات أن جل الناس يعدون أنفسهم فوق المتوسط ضمن مجموعة من المعايير، بدءًا بالذكاء إلى القدرة على القيادة. ولا يُستثنى من ذلك مديرو الشركات والأعمال، فقد نميل إلى المغالاة في مساهمتنا الفردية في المجموعة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى شعور مبالغ بالاستحقاق، فنصبح بلا حرج المستفيدين من هذا التحيز اللاواعي، وكلما زاد تفكيرنا في مساهمتنا الخاصة فقط، قلَّت الفرصة في أن يكون حكمنا على الآخرين عادلاً وغير متحيز.

توضح البحوث المخبرية أن هذا النوع من التحيز هو من أكثر التحيزات الشخصية، ففي جامعة هارفارد، طلب كل من يوجين كاروسو، ونيك إيبلي، وماكس بازرمان أخيرًا إلى طلاب إدارة الأعمال

في مجموعات الدراسة الملتحقين ببرنامج الماجستير، تقدير مدى مساهمة كل منهم في عمل المجموعة وبالتأكيد، يجب أن يصل مجموع مساهمات الأعضاء جميعهم إلى (100%). ولكن وجد الباحثون أن متوسط مجاميع كل مجموعة دراسة بلغ (139%)، وكشف كاروسو وزملاؤه في دراسة ذات صلة، تضخيم المؤلفين الأكاديميين مساهمتهم في مشروعات البحوث المشتركة. ويا للأسف، ليس من المستغرب أنه كلما فاق مجموع إجمالي الجهد الجماعي (100%) (وبعبارة أخرى، كلما ادعى كل فرد بمزيد من الفضل لنفسه)، قلت رغبة الأطراف في التعاون مستقبلاً.

يمكن كذلك لزيادة الادعاء بالفضل في مجال الأعمال التجارية، أن تزعزع استقرار التحالفات، فعندما يدعي كل طرف في الشراكة الإستراتيجية بكثير من الفضل لمساهمته الخاصة، ويشك هل ما يفعله الآخرون عادل أم لا، يصبح كل منهما أكثر ميلاً إلى الحد من مساهماتهما للتعويض عن ذلك الادعاء، وهذا له آثار واضحة في أداء المشروع المشترك.

ويمكن أن يعمل الادعاء بالفضل اللاواعي على الحد من الأداء، وطول مدة عمل الجماعات داخل المنظمات، مثلما تضاءلت رغبة الكتاب الأكاديميين في التعاون. وفي وسع ذلك أيضاً أن يؤثر سلباً في التزام الموظف. تأمل كيف ينظر الموظفون إلى الزيادات، حيث لا يختلف معظمهم كثيراً عن الأطفال في الروضة، معتقدين أيضاً، أن كلاً منهم يقع في التصنيف الأعلى من ترتيب الأقران في المجموعة،

ولكن كثيراً منهم يحصلون على زيادات في الأجور أقل من المتوسط. ولو علم الموظف بالتعويض الكبير الذي حصل عليه زميله، وهو يعتقد اعتقاداً صادقاً أنه يستحق ذلك، لكان الاستياء طبيعياً، وقد يترجم استياءه في أحسن الأحوال، إلى تخفيض الالتزام والأداء. في حين أنه في أسوأ الأحوال، قد يترك المنظمة التي لا تقدر مساهمته، على ما يبدو.

تضارب المصالح: التحيز الذي يحابي أولئك الذين يمكنك الاستفادة منهم

يعلم الناس جميعهم أن تضارب المصالح يمكن أن يؤدي إلى السلوك الفاسد المتعمد، ولكن كثيراً من التجارب النفسية تظهر كيف أن قوة مثل هذه النزاعات قد تحرف صنع القرار عن وجهه الصحيح دون قصد. (للحصول على فحص الأدلة في مجال الأعمال، انظر ماكس بازرمان، وجورج لوينشتاين، ودون مور في مقالة شهر نوفمبر من مراجعات إدارة هارفارد للأعمال (HBR)، لماذا يُعد المحاسبون مدققين سيئين للحسابات؟. تشير هذه التجارب إلى أن عالم العمل يعج بحالات من مثل تضارب المصالح هذه، التي تؤدي بالمهنيين الصادقين، وذوي الأخلاق الحميدة إلى القيام بتوصيات غير سليمة وغير أخلاقية دون وعي.

فالأطباء - مثلاً - يواجهون تضارب المصالح عندما يوعدون بالمال مقابل إحالة المرضى إلى التجارب السريرية، في حين يعتقد معظم الأطباء بصورة واعية، أن إحالاتهم المرضى إلى التجارب

السريرية هي الخيار الأفضل للمريض، فكيف يعرفون أن الوعد بالدفع لم يؤثر في قراراتهم، لم ويحرفها؟ وبالمثل، يكسب كثير من المحامين الرسوم بناءً على مستحقات موكلهم، أو من خلال التسويات. ونظرًا إلى أن الذهاب إلى المحاكمة يتطلب نفقات باهظة وغير مؤكد، فإنه غالبًا ما تكون التسوية خارج المحكمة خيارًا جذابًا للمحامي، إذ ويعتقد المحامون بصورة واعية، أن التسوية هي أفضل ما في مصلحة موكلهم. ولكن، كيف يمكنهم أن يكونوا موضوعيين، وقضاة غير متحيزين في ظل هذه الظروف؟

تُظهر البحوث التي أجريت مع محللي بيانات الوسطاء الماليين كيف يمكن أن يشوه تضارب المصالح صنع القرار دون وعي، فقد أظهر مسح للمحللين أجرته خدمة البحوث المالية أنه في عام 2000م عندما انخفض مؤشر ناسداك بمقدار (60%)، بقيت توصيات (99%) من محللي بيوت الوساطة للعملاء لا تزال (شراءً قويًا)، (شراءً)، أو (لا يبيع ولا شراء). ما الذي يفسر هذا التناقض بين ما كان يحدث وما كان يوصى به؟ قد يكمن الجواب في نظام يعزز تضارب المصالح، حيث يستند جزء من أجر المحللين إلى عائدات شركة الوساطة، إذ تربط بعض الشركات بين تعويض المحللين وكمية الأعمال التي يتحصل عليها المحللون من العملاء، مما يعطي المحللين حافزًا واضحًا إلى إطالة علاقاتهم بالعملاء وتوسيعها. ولكن الافتراض أنه خلال تراجع مقياس ناسداك وهبوطه هبوطًا حادًا، كان محللو بيانات الوسطاء الماليين جميعهم فاسدين بصورة مقصودة، ويستغلون عملاءهم

تبعاً لاستغلال نظام الحوافز هذا، الذي يتحدى الحس السليم. ومما لا شك فيه، أنه وجد بعض المحللين الفاسدين، ولكن من الأرجح أن معظم هؤلاء المحللين اعتقدوا أن توصياتهم كانت سليمة وفي مصلحة موكلهم، وأن كثيراً منهم لم يقدروا أن الصراع المدمج في حوافز التعويض، جعل من المستحيل بالنسبة إليهم أن يروا التحيز الضمني في توصياتهم الخاصة الملتوية.

المحاولة الجادة لا تكفي

عندما ازداد عدد الشركات المنهارة عندما ازداد بسبب الفضائح المالية، استجابت الشركات الكبرى لهذا الواقع بإعداد برامج لتدريب المديرين تدريباً أخلاقياً، وأعدت أيضاً كثير من جامعات الأعمال التجارية الرائدة ومدارسها في العالم مقررات جديدة في الأخلاق، يترأسها أساتذة يُقتدى بهم في الأخلاق، حيث تتركز جهود كثير من هذه الجامعات ومقررات الأعمال على تعليم المبادئ العامة للفلسفة الأخلاقية؛ لمساعدة المديرين على فهم التحديات الأخلاقية التي يواجهونها.

ونحن بدورنا نحیی هذه الجهود، ولكننا نشكك في أن النية الحسنة، ونهج المحاولة الجادة سيحسنان على نحو جذري، نوعية صنع قرار المديرين التنفيذيين. وللقيام بذلك، يجب أن يشتمل برنامج التدريب على الأخلاقيات، وتعريض المديرين المباشر إلى تحيزات اللاوعي التي تكمن وراء صنع القرار المتحيز، ويجب أن تهیئ

هذه التحيزات للمديرين، التمارين والتدخلات التي يمكنها اجتثاث التحيزات التي تؤدي إلى قرارات سيئة.

يستطيع المديرون اتخاذ قرارات أخلاقية حكيمة إذا تأملوا تحيزاتهم اللاواعية. ولكن، كيف يمكن الحصول على شيء خارج الإدراك الواعي من خلال جعل العقل الواعي يتحمل النتائج؟ وكما أن سائق السيارة غير المتزنة يسحبها عمداً إلى الطرف الآخر، يمكن للمديرين وضع إستراتيجيات واعية لمواجهة سحب تحيزاتهم اللاواعية. أما المطلوب، فهو الوعي، واليقظة المستمرة للقوى التي يمكن أن تؤدي إلى جعل صنع القرار ينحرف عن مساره المنشود، والتصدي لها على نحو مستمر. تقع هذه التعديلات في ثلاث فئات عامة، هي: جمع البيانات، وتشكيل البيئة، وتوسيع عملية صنع القرار.

جمع البيانات

الخطوة الأولى للحد من التحيز اللاوعي، جمع البيانات للكشف عن وجوده، وفي كثير من الأحيان، ستكون البيانات حدسية. تأمل مفاجأة كثير من الناس عندما يعلمون تحيزهم الجنسي العنصري من خلال اختبار الترابط الضمني. لماذا تحدث المفاجأة؟ لأن معظمنا يثق في (الإحصاءات) التي يوفرها لنا حدسنا، إذ عادة ما نجمع البيانات الفضلى، ولكن نادراً ما نجمع، وإحدى طرق الحصول على تلك البيانات، هي دراسة قراراتنا بطريقة منهجية.

هل تذكر مجموعات دراسة حاملي درجة الماجستير في إدارة الأعمال التي بالغ أعضاؤها في تقدير مساهماتهم الفردية بالنسبة إلى جهد المجموعة، حيث بلغ متوسط المجاميع (139%)؟ وعندما طلب الباحثون إلى أعضاء المجموعة تقدير مساهمات بعضهم، انخفض المتوسط الإجمالي إلى (121%). وما زال الميل إلى الادعاء بالفضل للذات قائمًا، ولكن هذه الإستراتيجية التي تعتمد على (تفريغ) العمل من قيمته قد خفضت حجم التحيز، فالبينات التي تتميز بالادعاء الذي مفاده: (أنا أستحق أكثر مما أعطيتني)، تعمل على الطلب إلى أعضاء الفريق ببيان مساهمات الآخرين قبل المطالبة بمساهماتهم الفردية، مما يعمل في الأغلب على موازنة الادعاءات على نحو أدق مع ما تستحقه فعلاً، وكما يوضح هذا المثال، فإن مثل هذه المنهجية في مراجعة جهود عمليات صنع القرار على المستوى الفردي والمجموعة، يمكن أن تحدث حتى لو أُتخذت القرارات.

التفريغ، إستراتيجية بسيطة يتعين على المديرين استخدامها بصورة متكررة لتقييم عدالة مطالبهم الخاصة داخل المنظمة، ويمكنهم أيضًا تطبيقها في أي حالة يدعي فيها أعضاء الفريق فضلًا أكثر من الواقع، فمثلًا: عند تفسير زيادة راتب موظفٍ ما وتبريره، يشعر بأن تلك الزيادة غير كافية؛ لذا، فلا ينبغي للمدير أن يسأل ذلك الموظف عما يعتقد أنه يستحقه بمفرده، بل ما يستحقه من الزيادة المناسبة بعد الأخذ في الحسبان، مساهمة كل زميل في العمل،

والمصادر المتوافرة لزيادة الأجر. وبالمثل، عندما يشعر الفرد بأنه يقدم أكثر من حصته العادلة في عمل الفريق، اطلب إليه تأمل جهود الآخرين قبل تقدير جهوده، وإبقاء تصوره لهذه الجهود بما يتناسب والواقع، والحد من الشعور المبالغ فيه عن استحقاقه.

يُعد التقدم لاختبار الترابط الضمني أيضًا إستراتيجية أخرى مهمة لجمع البيانات، ونصح أيضًا أن تتقدم أنت وغيرك ممن يعملون في المؤسسة لهذا الاختبار؛ للكشف عن التحيز الضمني الخاص بكل واحد منكم. ولكن، نظرًا إلى أن الاختبار أداة تعليمية وبحثية، وليس أداة اختبار أو تقييم، فمن الأهمية بمكان أن تجعل نتائجك ونتائج الآخرين معلومات خاصة. ويمكن بكل بساطة، أن تساعد معرفتك حجم تحيزاتك وشيوعها، على توجيه انتباهك إلى مناطق اتخاذ القرار التي هي في حاجة ماسة إلى دراسة متأنية وإعادة نظر، فمثلًا: إذا أظهرت نتائج اختبار المدير انحيازه إلى مجموعات معينة بذاتها، فعندئذٍ يجب عليه فحص ممارسات التوظيف؛ لمعرفة هل كان فعلاً متحيزًا ومحايًا لمصلحة تلك الجماعات على نحو غير مناسب. ولكن، لَمَّا كان كثير من الناس يميلون إلى مثل هذه التحيزات، فإنه يمكن عمومًا الاعتراف بها، ويمكن استخدام تلك المعرفة بوصفها أساسًا في تغيير الطريقة التي تُتخذ بوساطتها القرارات. ومن المهم الاحتراس من اللجوء إلى ما هو شائع؛ لتبرير التهاون والتقايس عن العمل: فشيوع التحيز ليس علامة على مدى ملاءمته، كما أن وصف ضعف البصر بأنه أمر عادي لا يتطلب استعمال العدسات التصحيحية.

تكوين بيئتك الخاصة

تبين البحوث أن المواقف الضمنية يمكن أن تتكون من علامات خارجية في البيئة، فمثلاً: استعمل كورتيس هاردن وزملاؤه في جامعة كاليفورنيا/ بولس أنجليس اختبار الترابط الضمني لدراسة: هل سيتأثر التحيز الضمني لعرق الأشخاص لو كان القائم على الاختبار مشرفاً أسود. تقدمت إحدى مجموعات الطلاب للاختبار تحت إشراف مشرف أبيض؛ وتقدمت مجموعة أخرى للاختبار تحت إشراف رجل أسود. إن مجرد وجود المشرف الأسود، على نحو ما وجد هاردن، قد خفّض مستوى التحيز الضمني ضد السود في الاختبار، وأظهرت دراسات مماثلة آثاراً عدة مماثلة مع غيرها من الفئات الاجتماعية. فما الذي يفسر هذه التحولات؟ يمكننا التكهن أنه يُفترض أن يكون المشرفون في الفصول الدراسية متمكنين، وحازمين، وذوي كفاية عالية. عزا الطلاب المفحوصون تحت إشراف المشرف الأسود، هذه الخصائص الإيجابية إلى ذلك الشخص، ومن ثم إلى المجموعة، وتشير هذه النتائج إلى أن إحدى طرق علاج التحيز الضمني، هي تعرض الشخص لبيئات وشخصيات اجتماعية تتحدى الصور النمطية.

تعتقد قاضية محكمة تقع في حي غالبية سكانه من الأميركيين الأفارقة، أن القرارات التي تصدرها غير متحيزة؛ لأنها أقسمت اليمين القضائية أن تكون موضوعية ومتوازنة على الرغم من تعاشيها في كل يوم مع بيئة تعزز الترابط بين الرجال السود والجريمة، وأنماط

الاعتقالات في المجتمع، ولأن معظم الناس الذين تصدر القاضية الأحكام ضدّهم من السود، ومع رفضها الصور النمطية العنصرية بوعي، فإنها تشتهب في إمكانية ميلها إلى التحيز اللاوعي لمجرد العمل في عالم منفصل. ونظرًا إلى انغماسها في هذه البيئة كل يوم، تساءلت: هل يمكن محاكمة المتهمين محاكمة عادلة؟

أوجدت القاضية بيئة بديلة، بدلًا من السماح لبيئتها بتعزيز التحيز، حيث أمضت عطلة الأسبوع وهي تجلس مستمعة في قاعة المحكمة إلى زميل في حي كان جُلُّ المجرمين الذين تجري محاكمتهم من البيض، وأخذت تتحدى الصورة النمطية حالة بعد حالة، بوصف السود مجرمين، وأما البيض فملتزمون بالقانون، وبذلك كانت تتحدى أي تحيز ضد السود تكون قد أضمرته في نفسها.

فكر في التحيز المحتمل الذي يشجعه مكان عملك، هل (لوحة شرف) تُزيّن بصور للمتفوقين ممن جُلُّهم من المجموعة نفسها؟ وهل يوجد صنف معين من المديرين يترقّون بصورة دائمة؟ وهل يكثر الناس في استخدام مقارنات معينة مأخوذة من المجالات النمطية، أو من مجالات المعارف الضيقة (كالرياضة، أو تعليمات الطبخ)؟ يستطيع المديرين مراقبة منظماتهم للكشف عن هذه الأنماط أو الإشارات التي تؤدي عن غير قصد، إلى التجمعات النمطية.

إذا كشف التدقيق أن البيئة قد تعزز التحيز اللاوعي أو السلوك غير الأخلاقي، فحاول النظر في إيجاد خبرات تعويضية، كما فعلت القاضية، فمثلًا: إذا كان قسمك يعزز الصورة النمطية لهيمنة الرجل

على نحوٍ طبيعي في التسلسل الهرمي معظم المديرين هم من الذكور، ومعظم المساعدين هم من الإناث، فابحث عن قسم تتولى فيه النساء المناصب القيادية، ودع الآخرين يراقبون العمل فيه من خلال برامج تعدها سلفاً. كلتا المجموعتين ستستفيد من تبادل أفضل الممارسات، وستتعرض مجموعتك بهدوء لرسائل الصور النمطية، وعندما يرسل المديرين الموظفين لقضاء بعض الوقت مع منظمات العملاء لتحسين الخدمات، ينبغي لك أن تحرص على اختيار المنظمات المرجح أنها ستكافح القوالب النمطية التي تعززت لدى شركتك.

وسّع مجال اتخاذ قراراتك

تخيل أنك بصدد اتخاذ قرار في اجتماع يتعلق بإحدى سياسات الشركة المهمة، التي ستفيد بعض الفئات من الموظفين أكثر من غيرها، فقد تكون السياسة - مثلاً - منح العاملين جميعاً عطلة إضافية، ولكنها قد تضيع الوقت الذي يسمح لكثير من الآباء والأمهات الجدد بالموازنة بين العمل ومسؤوليات عائلاتهم، وقد تكون سياسة أخرى تخفض سن التقاعد الإلزامي، مما يعني التخلص من بعض العاملين كبار السن، ولكنها تهيئ فرص النهوض للعاملين الأصغر سناً. الآن، تظاهر وأنت تتخذ القرارات، أنك لا تعرف المجموعة التي تنتمي إليها؛ أيّ أنك لا تعرف هل أنت من كبار السن أو من صغار السن، متزوج أو أعزب، مثلي الجنس أو طبيعي، أحد الوالدين أو دون أطفال، ذكر أو أنثى، معافى أو سقيم. وستجد في نهاية المطاف أين موقعك، ولكن بعد اتخاذ القرار.

ما القرار الذي ستتخذه في هذا النص الافتراضي؟ هل ستكون على استعداد للمخاطرة بأن تكون في المجموعة المحرومة من قبل القرار الذي اتخذته بنفسك؟ كيف يمكن لقراراتك أن تختلف لو حاكيت شخصيات مختلفة غير شخصيتك؟

هذه التجربة الفكرية هي نسخة لمفهوم الفيلسوف جون رولز (حجاب الجهل)، الذي يفترض أن الشخص الذي يجهل هويته الخاصة فقط قادر على اتخاذ قرار أخلاقي حقاً. ويمكن أن يفترض بعضنا وجود هذا الحجاب بصورة كاملة؛ لذا، يصعب تصحيح التحيزات الخفية، حتى عندما تُحدَّد. وعلى الرغم من ذلك، قد يُقدَّم تطبيق حجاب الجهل على القرارات الإدارية المهمة الآتية، التي ستتخذها بعد التبصر في قوة تأثير التحيز الضمني فيك.

يستطيع المديرون اتخاذ خطوات وقائية أخرى، مثلما يمكنهم الكشف عن التحيز من خلال جمع البيانات قبل التصرف وفقاً للحدس، فما قائمة الأسماء التي ستأخذها في الحساب عندما تبدأ النظر فيمن سترشحهم لبرامج التدريب، أو لمهمة جديدة، أو لمنصب يترقون من خلاله بسرعة؟ سرعان ما يستطيع معظمنا مع تركيز قليل، إعداد مثل هذه القائمة، أخذاً في الحساب كلاً من: تعرُّض حدسك للتحيز الضمني (الذي يرجح بشدة المجموعة المهيمنة، أو المجموعة المفضلة لديك)، والمحسوبة والمحاباة في المجموعة التي ستكون لمصلحة الناس في مجموعتك، وبصورة أكيدة، من يفضلونك، وتضارب المصالح الذي سيكون في مصلحة الناس الذين تؤثر

مصالحهم في مصالحك الخاصة. وابدأ بقائمة كاملة من الموظفين الذين يتمتعون بالمؤهلات ذات الصلة، بدلاً من الاعتماد على قائمة قصيرة غير مكتوبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

إن استخدام قائمة واسعة من الأسماء له مزايا كثيرة، أكثرها وضوحًا هو بروز المواهب إلى السطح، التي يمكن تجاهلها خلافًا لذلك. وعلى درجة أقل من الوضوح، يقلل قرار الأخذ في الحسبان بالأهمية نفسها، اختيار مكافحة الصور النمطية على مستوى واعٍ، التحيز الضمني. وفي الواقع، إن مجرد التفكير الافتراضي في نصوص مكافحة الصور النمطية، (مثل مرورك بتجربة تقييم معقد لزميلة، أو الحصول على ترقية من رئيس أمريكي من أصل إفريقي)، سيساعدك على صنع قرارات تتسم بتحيز أقل وخلق أكثر. وبالمثل، فإن النظر بوعي في خيارات الحدس في مواجهة تضارب المصالح، أو عندما توجد فرصة لادعاء الفضل لنفسك، يشجع اتخاذ قرارات موضوعية وأكثر أخلاقية.

المدير اليقظ

إذا كانت إجابتك بـ (نعم) عن السؤال الذي طُرح في بداية هذه المقالة، شعرت ببعض الثقة بأنك صانع قرار أخلاقي. وكيف ستكون إجابتك عنه الآن؟ إنه ليس واضحًا، إن القناعة البسيطة، والنية الصادقة غير كافيتين لضمان أنك تمارس عملك بطريقة أخلاقية، كما يمكن أن تتخيل نفسك. فعلى المديرين الذين يتطلعون إلى أن يكونوا أخلاقيين، أن يفترضوا بأنهم دائمًا غير منحازين، ويعترفوا بأن

اليقظة وحسن النية، هما السمتان المميزتان للمدير الذي يتمتع بخلق حسن؛ لذا، يجب عليهم جمع البيانات بهمة ونشاط، وتغيير بيئاتهم، وتوسيع طرق صنع قراراتهم، ويتعين على المديرين السعي خلف كل فرصة لتنفيذ سياسات العمل الإيجابي، ليس بسبب أخطاء الماضي ضد مجموعة واحدة أو أكثر، بل بسبب الأخطاء اليومية التي يمكننا إثبات أنها الآن متأصلة في السلوك العادي واليومي للناس ذوي النية الطيبة والسلوك الحسن. ومن السخرية احتمال أن يصبح فقط أولئك الذين يفهمون قدراتهم المحتملة، ويتحلون بسلوك غير أخلاقي أنهم صنَّاع القرار الأخلاقيين.

* * *