

## إلى أي مدى أنت (لا) أخلاقي؟

ماهزارين آر. باناجي، ماكس أتش. بازيرمان، دولي تشاج

### أجب بصحيح أو خطأ: «أنا مدير أخلاقي».

إذا كانت إجابتك بكلمة (صحيح)، هنا تكمن حقيقة غير مريحة، وهي: وجود احتمال بأنك لست كذلك؛ معظمنا يعتقد بأننا أخلاقيون وغير متحيزين، ونحن نتخيل بأننا صانعو قرار جيدون، قادرون على إجراء تقييم موضوعي لمرشح وظيفية أو الدخول في صفقة بهدف التوصل إلى نتيجة عادلة ومعقولة تحقق مصالحنا ومصالح مؤسستنا، غير أن بحوثاً استغرقت أكثر من عقدين من الزمن أثبتت أنه في -حقيقة الأمر- يخفق معظمنا على نحو محبط في الوصول إلى الصورة الذاتية المبالغ فيها، ونتعرض للخديعة من جانب ما يدعوه العالم النفسي ديفيد آرمر (وهم الموضوعية)، وهو الاعتقاد بأننا منزهون عن التحيزات نفسها التي نتعرفها بسرعة في الأشخاص الآخرين، والأكثر من ذلك أن هذه الاعتقادات غير المقصودة والضمنية قد تتعارض مع اعتقاداتنا الواضحة التي نعتنقها عن قصد، وربما نعتقد بثقة واقتناع

أن المسابقة التي تجري بين مرشحين لشغل وظيفة معينة ليس لها أي تأثير في قرارات التوظيف التي نتخذها، أو أننا محصنون ضد أي نزاع حول المصالح، غير أن البحوث النفسية قد أوضحت بصورة منظمة وجود تحيزات غير مقصودة، ولا يتم إدراكها. إن انتشار هذه التحيزات يوحي بأن الأشخاص ذوي النوايا الحسنة يسمحون بصورة عفوية لأفكار ومشاعر غير مقصودة بالتأثير في ما تبدو وكأنها قرارات موضوعية، وتشكل هذه الأحكام المعيبة مصدر إشكال أخلاقي، وتضعف من عمل المديرين الأساسيين: التوظيف، والمحافظة على المواهب الفائقة، وتعزيز أداء الأفراد والمجموعات، والتعاون الفاعل مع الشركاء.

تستكشف هذه المقالة أربعة مصادر لصناعة القرار غير المقصودة وغير الأخلاقية: أشكال التحيزات الضمنية، والتحيزات التي تتعاطف مع المجموعة التي ينتمي إليها الشخص، وتصارع المصالح، والميل إلى المغالاة في الاستحقاق. ولأننا لا ندرك بالإحساس مصادر التحيز هذه، فإنها غالباً تُعالج عن طريق معاقبة الأشخاص بسبب سوء قراراتهم، وكذلك ليس بالإمكان تصحيحها بوساطة التدريبات الأخلاقية التقليدية، وبدلاً من ذلك يتعيّن على المديرين الاستعانة بنوع جديد من اليقظة، وبداية هذا يتطلب التخلي عن الرأي الذي يقول بأن مواقفنا الواعية تمثل ما نعتقد أنها تقوم به، وبالإضافة إلى أن ذلك يتطلب التخلي عن إيماننا بموضوعيتنا ومقدرتنا على أن نكون منصفين. سنقدم في الصفحات الآتية إستراتيجيات قد تساعد

المديرين على تعرف تحيزاتهم المنتشرة، المؤذية وغير المقصودة وتخفيف تأثيراتها.

## التحيز الضمني: التحيز الذي ينبثق عن المعتقدات الاشعورية

معظم الناس المنصفين يجتهدون لإصدار أحكام على الناس الآخرين تبعاً لاستحقاقاتهم، ولكن بحثنا يوضح أنه في كثير من الأحيان، بدلاً من ذلك يُحكّم عليهم تبعاً لصور نمطية ومواقف لا شعورية، أو (التحيز الضمني)، وما يجعل التحيز الضمني شائعاً وموجوداً هو أنه متجذر في الطريقة الأساسية لعملية التفكير. نتعلم مبكراً في حياتنا كيف نربط بين الأشياء التي تسير عادة مع بعضها، ونتوقع أن وجودها المتزامن لا مناص منه؛ فالرعد والمطر - على سبيل المثال - أو الشيب والتقدم في العمر. إن هذه الملكة - إدراك هذه الارتباطات والتعلم منها - تخدمنا جيداً في كثير من الأحيان.

غير أن هذه الارتباطات - بطبيعة الحال - تعبر عن أوضاع قريبة من الحقيقة فقط؛ إذ إنه نادراً ما تكون قابلة للتطبيق على كل وضع، فالمطر لا يصاحب الرعد دائماً، ويمكن لصغار السن أن تشتعل رؤوسهم شيباً، وبالرغم من ذلك ولأننا نُكوّن - تلقائياً - هذه الارتباطات لتساعدنا على تنظيم عالمنا، تتكون ثقة لدينا بها، وتعمينا عن الحالات التي تفتقد فيها هذه الارتباطات إلى الدقة، عندما لا تتسجم مع توقعاتنا.

ولأن التحيز الضمني ينبثق عن النزعة اللاشعورية العادية لعقد ارتباطات، فإنه يختلف عن أشكال التحيز الإرادي، مثل التمييز على أساس العنصر أو الجنس، وهذا الاختلاف يفسر السبب الذي قد يبقي الأشخاص المتحررين من التحيز الإرادي يعانون تحيزات، ويتصرفون تبعاً لها؛ إن مشاهدة الصور التي تربط بين الرجال السود والعنف، تتطوي على الاعتقاد بأن الأشخاص المعاقين جسمانياً يعانون ضعف التفكير، وأن الناس الفقراء هم كسالى، وأن أكثر الأشخاص تحرراً من التحيز الإرادي قد يعقدون ارتباطات متحيزة، وتحدث هذه الارتباطات في مكان العمل تماماً كما تحدث في أي مكان آخر.

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، طوّر توني جرينولد؛ أستاذ علم النفس في جامعة واشنطن، أداة تجريبية أسماها (تجربة الارتباط الضمني) من أجل دراسة التحيز اللاشعوري. تطلب النسخة المحوسبة من التجربة من المشتركين تصنيف الكلمات والصور بسرعة بين (جيدة) أو (سيئة) باستخدام لوحة مفاتيح، ويتعيّن على المشتركين في التجربة أن يصنفوا بسرعة (جيد/سيء) كلمات مثل (الحب)، (الفرح)، (الألم)، (الحزن)، وأن يصنفوا في الوقت نفسه صوراً (حسب التحيز ذي العلاقة) بين أسود أو أبيض، وصغير أو كبير السن، سمين أو نحيف، ... وهكذا، وتظهر التجربة وجود تحيزات ضمنية؛ حيث رصدت تحولات خفية في الوقت الذي يستغرقه رد الفعل عندما يطلب من المشاركين في التجربة بأن يربطوا بين مجموعات مختلفة من الكلمات والوجوه، فقد تبين أنه بالرغم من أن

المشاركين الذي يعتقدون إرادياً أنه لا توجد لديهم أي مشاعر سلبية تجاه الأمريكيين السود أو الأشخاص المسنين -على سبيل المثال- كان لديهم الميل لأن يكونوا أبطأ في الربط بين وجوه الناس المسنين أو السود وكلمات (جيد) ، من الربط بين الوجوه الشابة أو البيضاء وكلمات (جيد).

منذ عام 1998م، حيث وضع جرينوولد، وبرايان نوسيك، وماهزارين باناجاي، تجربة الربط الضمني على الشبكة العنكبوتية، أجرى الناس من مختلف أنحاء العالم 2.5 مليون تجربة، تؤكد ما ذهبت إليه هذه التجربة، وتعززها بمزيد من التجارب المخبرية التقليدية؛ لقد أوضحت هذه التجارب وجود تحيزات قوية وواسعة الانتشار. (لمزيد من المعلومات بشأن تجربة الارتباط الضمني، انظر الشريط الجانبي: هل أنت متحيز؟).

بالإضافة إلى أنه من المحتمل أن تكون التحيزات ذات كلفة، فبوساطة تجارب منضبطة، درس عالم النفس لوري رودمان من جامعة روتجرز وبيتر جليك من جامعة لورنس الكيفية التي قد تعمل بها التحيزات الضمنية في استبعاد أشخاص مؤهلين من وظائف معينة، وبوساطة مجموعة من التجارب فُحصت العلاقة بين الصورة النمطية الضمنية في أذهان المشاركين بالنسبة إلى الجنسين، وقرارات التشغيل التي يتخذونها، ووجد أن الأشخاص الذين يتمتعون بتحيزات ضمنية قوية كانوا الأقل ميلاً لاختيار امرأة مؤهلة تظهر عليها صفات شخصية (ذكورية) نمطية، مثل الطموح أو الاستقلالية، لوظيفة تتطلب

صفات (أثوية) نمطية، مثل مهارات العلاقات العامة، ومع ذلك فهم قد يختارون رجالاً مؤهلاً تظهر عليه هذه الصفات نفسها، وكان الفهم المتحيز للمشغلين يتمثل في أن المرأة هي أقل ميلاً لاكتساب المهارة الاجتماعية من الرجل، بالرغم من حقيقة أنهما يتمتعان بالمؤهلات نفسها، وتوضح هذه النتائج بأن التحيزات الضمنية قد تتطوي على تكلفة بوجود ميل لاستبعاد أشخاص مؤهلين من العمل في المؤسسة نفسها التي تحتاج إلى مواهبهم.

بالإضافة إلى أن الدعاوى القانونية تكشف التكلفة الحقيقية للتحيزات الضمنية، في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي؛ خذ قضية برايس ووترهاوس في مواجهة هوبكنز؛ فبالرغم من تسجيل أن هوبكنز ساعات عمل مُفوترة أكثر من زملائها، الأمر الذي درَّ على الشركة دخلاً بمقدار 25 مليون دولار، وبالرغم من الثناء الذي تلقتة من عملاء الشركة، إلا أن طلبها لتصبح شريكاً رُفِض؛ ما حدا بها لرفع قضية أمام المحكمة، وتوضح تفاصيل القضية بأن مواقف المقيمين لها كانت تتطوي على تحيز واضح؛ فعلى سبيل المثال، قالوا: «عُوِّضت أن أكثر مما تستحق كونها (امرأة)، وأنها كانت بحاجة إلى مساق في مدرسة السحر». غير أن إدانة أكبر من وجهة نظر قانونية ربما جاءت في شهادة حادة من ميدان البحث التجريبي، فقد جادلت أستاذة عمل النفس سوزان فيسك التي تعمل الآن في جامعة برنستون - وذلك في معرض الإدلاء برأيها شاهدة خبرة من جانب الدفاع- بأن احتمالات التحيز في صناعة القرار هي موروثه في نظام يمتلك فيه الشخص

وضْعًا (منفردًا)؛ نظام يكون فيه الشخص الوحيد من نوعه (المرأة الوحيدة، والأمريكي الوحيد من أصل إفريقي، والشخص الوحيد المعاق، ... وهكذا)، وتوصل القاضي جيرهارد جيسيل إلى نتيجة مفادها أن عملية تقييم آن هوبكنز تطوي على عملية أكثر دهاءً بكثير [من نوايا التمييز العادية]، حيث كسبت في محكمة الدرجة الأولى وفي المحكمة العليا قضية تشكل الآن علامة فارقة على طريق قانون التمييز.

وفي عام 1999م كذلك، أوضحت قضية توماس في مواجهة كوداك التحيزات الضمنية التي قد تشكل أساسًا لإصدار الأحكام القضائية، وهنا طرحت المحكمة السؤال: «فيما إذا كان لدى المشغل النية المتعمدة في تقرير تقييماته على أساس عنصري أو أنه ببساطة فعل ذلك بسبب الأفكار النمطية غير المدروسة أو التحيزات»، واستنتجت المحكمة بأنه بإمكان المدعين الاعتراض على «تقييمات شخصية قد تخفي بسهولة تمييزًا عنصريًا خفيًا أو لا شعوريًا». وبالرغم من الحرص الذي تبديه المحاكم في ألا تُسند -ببساطة- المسؤولية عن التحيزات غير المقصودة، إلا أن هذه القضايا تطرح احتمالات مسؤولية الشركات التي قد تخلقها مثل هذه الأنماط السلوكية.

### الفكرة باختصار

هل أنت مدير أخلاقي؟ معظم الأشخاص قد يجيبون: (بالطبع) وفي الحقيقة، معظمنا ليس كذلك.

معظمنا يعتقد بأننا أخلاقيون ولسنا متحيزين، ونحن نفترض بأننا نتصرف بصورة موضوعية عندما نقيم المرشحين للتوظيف، أو نعقد صفقات، ونتوصل إلى نتائج عادلة ومنطقية تخدم مصالح مؤسستنا. ولكن الحقيقة هي أننا نحمل العديد من التحيزات اللاشعورية — وغير الأخلاقية — التي تؤدي إلى تخريب قراراتنا، وتضعف عملنا بوصفنا مديرين. إن التحيزات الخفية تمنعنا من التعرف إلى العمال ذوي الإمكانيات الفائقة والاحتفاظ بالمديرين الموهوبين، بالإضافة إلى أنها تمنعنا من التعاون بصورة فاعلة مع شركائنا، وهي تؤدي إلى تراجع أداء فريقنا، علاوة على أنها قد تؤدي إلى دعاوى قضائية مكلفة.

ولكن، كيف يمكننا استئصال هذه التحيزات عندما تكون غير مقصودة؟ لحسن الطالع، أنت بوصفك مديرًا تستطيع القيام بإجراءات متعمدة لمقاومة تأثيرها. عليك تدقيق قراراتك بانتظام؛ فهل وظفت — على سبيل المثال — عددًا غير متكافئ من الأشخاص الذين ينتمون إلى عنصرك؟ عرّض نفسك لبيئات خالية من الأنماط السائدة التي تتحدى تحيزاتك، وإذا كان رجال يقودون دائرتك، فامضِ وقتًا في دائرة تتسلم فيها النساء المراكز القيادية، وانظر في اتباع خيارات مناهضة لحدسك عندما تصنع القرارات، ولا تعتمد على قائمة قصيرة من المرشحين من الذاكرة للقيام بمهام جديدة، ولكن خذ في الحسبان كل موظف يملك مؤهلات مناسبة.

### الفكرة ممارسة

#### التحيزات اللاشعورية

هل التحيزات غير الإدراكية الآتية تفرض على شركتك ما يرقى إلى (ضريبة الأنماط السائدة)؟

### التحيزات الضمنية

إن إصدار أحكام تبعاً للأنماط اللاشعورية السائدة، بدلاً مما هو مستحق، ينطوي على تكلفة عالية في ميدان الأعمال، والتعرض لصور تجمع بين الإعاقات الجسدية والضعف الذهني، أو تصور الفقراء على أنهم كسالى، هي من الارتباطات المتحيزة التي يمكن أن يقوم بها حتى أقل الناس تحيزاً من ناحية إدراكية، ونتيجة لذلك، نحن نتجاهل على نحو روتيني المرشحين المؤهلين جداً لتسلم مهام معينة.

### المحابة في نطاق المجموعة

إن إساءة خدمات لأشخاص يشاركونك الخلفية – جنسيتك أو المدرسة أو الكلية – هوفي الواقع ينطوي على تمييز ضد أولئك الذين يختلفون عنك، أمعن في التكلفة المحتملة لمنح علاوات لموظفين يواجهون أصدقاءهم إلى فرص عمل: يوظفون أشخاصاً ربما لم يكونوا ليتوصلوا إلى المستوى المطلوب من غير محابة في نطاق المجموعة.

### المغالاة في المطالبة بالاستحقاق

معظمنا يعد نفسه فوق المعدل، ولكن عندما يعتقد كل عضو في الفريق أن إسهاماته هي الأكبر، وكل واحد يبدأ في الاعتقاد بأن الآخرين لا يقومون بواجبهم كما يجب، ومن شأن هذا أن يعرض التعاون للأخطار في المستقبل، بالإضافة إلى أنه يصيب العمال المتميزين بالإحباط؛ ما قد يدفعهم للاستقالة لأنهم يشعرون بعدم التقدير.

### مناهضة التحيزات

من أجل النأي بنفسك عن مواقف مشوهة مماثلة، عليك اتباع الإرشادات الآتية:

اجمع البيانات: اكشف تحيزاتك الشخصية، ومارس تجربة الارتباط الضمني (بمساعدة الموقع الإلكتروني <http://implicit.harvard.edu>)، إذا اكتشفت تحيزاً ضد الجنس أو تحيزاً عنصرياً فتفحص قرارات التوظيف والترقية

التي تقوم بها في ضوء المعلومات الجديدة، عندما تعمل مع آخرين، فأطلب من أعضاء الفريق أن يقيّموا إسهامات زملائهم قبل أن يعلنوا ادعاءاتهم بالاستحقاق.

حرّر مكان عملك من إشارات الأنماط السائدة؛ أعمل التفكير حول روابط التحيز التي قد تمارس في مكان عملك. هل المواد الإعلانية والتسويقية التي تستخدمها شركتك تتضمن وبصورة متكررة الاستعارات الرياضية أو المصطلحات ذات التقنية العالية؟ عليك بذل جهد متعمد للحد من هذه اللغة (الداخلية)؛ وذلك بجعل منتجاتك تجتذب قاعدة متنوعة من المستهلكين، وإذا كانت دائرتك تشجع على الدوام الطراز نفسه من المديرين — ذوي المقدرة العالية على التحليل — فعليك إيجاد دائرة تهتم بطراز مختلف من المهارات، ربما تركز على المفاهيم.

عليك توسيع نطاق تفكيرك عند اتخاذ القرارات؛ طبق نظرية (قناع الجهل) على قراراتك الإداري القادم، وافترض أنك تبحث في سياسة جديدة تمنح الموظفين جميعهم عطلات أطول، ولكنها تلغي الوقت المرن الذي يمكن الآباء والأمهات من الاستمرار في العمل. ما الذي سيكون عليه رأيك لو كنت أباً أو أمّاً أو من غير أطفال؟ ذكرًا أو أنثى؟ سليماً أو معتلاً؟ ستعلم مدى قوة تأثير التحيزات الضمنية عليك.

هل أنت متحيز

هل أنت مستعد للمراهنة على أن شعورك سيكون نفسه تجاه الأمريكيين من أصل أوروبي والأمريكيين من أصل إفريقي؟ ما شعورك تجاه النساء في مواجهة الرجال؟ أو تجاه الأشخاص المسنين مقابل الشباب؟ فكر مرتين قبل القيام بمثل هذه المراهنة. وزر موقع:

implicit.harvard.edu أو [www.tolerance.org/hidden-bias](http://www.tolerance.org/hidden-bias) لفحص

مواقف التحيز لديك.

تكشف تجارب الارتباط الضمني الموجودة في هذه المواقع معتقدات غير مقصودة، وذلك بالطلب إلى المشاركين تكوين ارتباطات سريعة بين كلمات تعبر عن مضامين إيجابية أو سلبية وصور تمثل مختلف فئات الناس، وتكشف التجارب المتعددة المعروضة على هذه المواقع الفروقات أو الاصطفافات؛ المواقف الشعورية والمواقف اللاشعورية للمشاركين تجاه أشخاص ينتمون إلى مختلف العناصر، والجنسين، والميزات الجسمانية؛ إن المعلومات التي جُمعت من 2.5 مليون تجربة أجريت عن طريق الإنترنت والبحوث الأخرى تفيد بأن التحيزات اللاشعورية هي:

منتشرة بصورة واسعة؛ نسبة 75% على الأقل من المشاركين تشير إلى وجود تحيز ضمني يحابي الأشخاص الصغار، والأغنياء، والبيض. قوية؛ إن مجرد وجود رغبة إدراكية بعدم التحيز لا تعني التخلص من التحيزات غير المقصودة.

معاكسة للنية الإدراكية؛ بالرغم من أن الناس يميلون إلى القول بأنهم متحيزون قليلاً أو غير متحيزين ضد الأمريكيين من أصل إفريقي، أو العرب، أو الأمريكيين من أصل عربي، أو اليهود، أو المثليين، أو الفقراء، إلا أنهم يظهرون تحيزات كبيرة على المقاييس الضمنية.

تختلف من حيث الدرجة حسب وضع المجموعة؛ أعضاء المجموعات التابعة للأقلية يميلون إلى إظهار تفضيلات ضمنية لمجموعتهم أقل من التفضيلات الضمنية التي يظهرها أعضاء مجموعات الأغلبية لمجموعتهم؛ فعلى سبيل المثال، يتحدث الأمريكيون من أصل إفريقي عن تفضيلات قوية لمجموعتهم على المقاييس العلنية، غير أنهم يظهرون تحيزاً أقل نسبياً في التجارب. وعلى العكس من ذلك، يتحدث الأمريكيون البيض عن تحيزات ظاهرة منخفضة لمجموعتهم لكن لديهم تحيزات ضمنية أعلى.

مترابطة منطقيًا؛ إن الذين يظهرون مستويات أعلى من التحيز في تجارب الارتباط الضمني لديهم أرجحية في نهج سلوكيات أكثر تحيزاً في تعاملات

المواجهة مع أعضاء المجموعة التي يتحيزون ضدها، وفي الاختيارات التي يقررون، مثل قرارات التوظيف. مكلفة؛ إن التجارب التي تجرى في مختبرنا توضح بأن التحيز الضمني يولد (ضريبة الأنماط السائدة)؛ فالمفاوضون يتركون نقودًا على الطاولة؛ لأن التحيزات تسبب لهم فقدان فرص الحصول على معلومات عن خصومهم، وبذلك تحقيق قيمة إضافية بوساطة مقايضات مفيدة ومتبادلة.

## المحابة داخل المجموعة : الانحياز الذي يتعاطف مع مجموعتك

أمعن في بعض تصرفات المحابة التي قمت بها خلال السنوات الأخيرة، سواء لصديق كان أم قريب أم زميل؛ هل ساعدت أحدًا على الدخول أو القبول في مدرسة أو في وظيفة؟ معظمنا يشعر بالسعادة عندما يساعد على إسداء مثل هذه الخدمات، ومن الأمور التي لا تثير الدهشة أننا نميل إلى تقديم مزيد من الخدمات إلى من نعرف، وبالإضافة إلى أن الذين نعرف من الناس يكادون أن يكونوا مثلنا: أناس يشاركوننا الجنسية والطبقة الاجتماعية، وربما الدين والعنصر ومكان العمل والمدرسة أو الكلية، فهذه الأشياء جميعها تبدو بريئة، فما الخطأ في أن تسأل جارك، وهو عميد جامعة، في أن يجتمع مع ابن لزميل في العمل؟ ألا يشبه ذلك تقديم المساعدة عن طريق التوصية بعضو في نادي الطالبات للحصول على عمل، أو التحدث إلى ابن عمك موظف المصرف الشاب عندما يطلب منك صديق في الكنيسة مساعدته على الحصول على قرض محلي؟

قليل هم الأشخاص الذين يميلون إلى استثناء أي فرد من أعمال الخير هذه، ولكن عندما يوزع الأشخاص الذين يتمتعون بالأغلبية أو الذين هم في السلطة الموارد النادرة (مثل الوظائف والترقيات والرهونات العقارية) إلى أشخاص مثلهم تمامًا، فإنهم في واقع الأمر يميزون ضد أولئك الذين يختلفون عنهم. إن مثل هذه (المحابة في نطاق المجموعة) ترقى إلى إعطاء ميزات إضافية إلى عضوية المجموعة، على أنه في الوقت الذي يُعدُّ فيه عد التمييز ضد المختلفين على أنه عمل غير أخلاقي، إلا أن مساعدة الناس القريبين منا يُنظر إليه في كثير من الأحيان بصورة إيجابية. أمعن في عدد الشركات التي تشجع هذا بصورة علنية عن طريق عرض علاوات تشغيل على موظفين لقاء توجيه أصدقائهم إلى فرص التوظيف الموجودة في هذه الشركات.

ولكن أمعن في ما تم التوصل إليه من أن المصارف في الولايات المتحدة تميل إلى رفض طلب رهن عقاري من شخص أسود أكثر مما لو كان شخصًا أبيض، حتى وإن كان الشخصان متساويين في المؤهلات. إن وجهة النظر الشائعة هي أن المصارف معادية للأمريكيين المنحدرين من أصل إفريقي، ففي الوقت الذي قد يكون هذا صحيحًا بالنسبة إلى بعض المصارف وبعض الموظفين المسؤولين عن القروض، فإن عالم النفس الاجتماعي ديفيد ميسيك يعتقد بأن المحابة داخل المجموعة قد تكون السبب الأصيل في الإقراض التمييزي، وقد يشعر موظف إقراض أبيض بتفاوت أو ليونة تجاه شخص أبيض غير مؤهل

تقدم بطلب، في الوقت الذي يلتزم بمعايير المصرف على نحو صارم عندما يكون مقدم الطلب شخص أسود غير مؤهل. قد لا يكون موظف الإقراض قد عبّر عن العداء تجاه الأشخاص السود بقدر ما كان يعبر عن المحاباة للأشخاص البيض برفضه طلب الرهن العقاري الذي تقدم به شخص أسود، فهو تفريق بسيط لكنه مهم.

إن الكلفة الأخلاقية واضحة ويجب أن تشكل سبباً كافياً لمعالجة المشكلة، غير أن مثل هذا التحيز غير المتعمد ينطوي على تأثير إضافي؛ إنه يؤدي إلى تآكل الدخل الصافي؛ فالمقرضين الذين يميزون بهذه الطريقة - على سبيل المثال - سيتحملون تكاليف الديون المعدومة التي كان يمكن لهم أن يتجنبوها لو أن قراراتهم الخاصة بالإقراض كانت أكثر موضوعية، بالإضافة إلى أنهم قد يجدون أنفسهم معرضين لدعاية مدمرة أو دعاوى قضائية بتهمة التمييز لو كُشفت أساليب الإقراض الملتوية التي يتبعونها بصورة علنية. وفي سياق مختلف، يمكن للشركات أن تدفع كلفة حقيقية للتعينات الهامشية التي لم يستطع الأشخاص الذين وُظفوا تحقيق المستوى المطلوب من غير محاباة مدير التوظيف الذي وقع تحت تأثير محسوبية نطاق المجموعة.

إن المحاباة داخل المجموعة تبدو أكثر تماسكاً عندما تضيء العضوية ميزات واضحة، كما تفعل - على سبيل المثال - بين الأشخاص البيض والمجموعات المسيطرة. (قد تكون أضعف أو غائبة بين الأشخاص الذين تقدم عضوية مجموعاتهم ميزات مجتمعية ضئيلة)؛ ولذلك فإنه بالنسبة إلى تشكيلة واسعة من المهام الإدارية - التي تتراوح

بين التوظيف وإنهاء الخدمات والترقية وخدمات التعاقد وتشكيل الشراكات- يُميّز بصورة خفية ولا شعورية ضد مرشحي الأقليات المؤهلين، وفي بعض الأحيان لأنهم ببساطة يتبعون الأقلية، لا يوجد ما يكفي منهم لمناهضة نزعة المحاباة داخل المجموعة في الأغلبية.

### المبالغة في الادعاء بالاستحقاق: التحيز الذي يحابيك

من الطبيعي أن يحمل الأشخاص الناجحون وجهات نظر إيجابية عن أنفسهم، لكن العديد من الدراسات تظهر أن غالبية الأشخاص يعدون أنفسهم فوق المعدل في كثير من المعايير التي تتراوح بين الذكاء والقدرة على قيادة السيارات، مديرو الأعمال لم يشكوا استثناءً. يوجد ميل للمغالاة في الإسهامات الفردية في المجموعات، الأمر الذي يؤدي صراحة إلى نزعة المغالاة في الشعور بالاستحقاق، وبذلك أصبح مستفيدين بلا حرج وعلى نحو متكرر من هذا التحيز اللاشعوري، وكلما زاد تفكيرنا بإسهاماتنا فقط تراجعتم نزاهة أحكامنا على الآخرين الذي يعملون معنا.

تكشف البحوث المخبرية عن وجود أكثر أنواع التحيزات الشخصية. في جامعة هارفارد، طلب يوجين كاروسو، ونيك أيلي، وماكس بازرمان مؤخرًا من طلبة ماجستير إدارة الأعمال وفي مجموعات طلابية تقدير نسبة العمل الذي أنجزه كل واحد منهم من العمل المسند إلى مجموعتهم، وبطبيعة الحال يجب أن يكون مجموع الإسهامات للأعضاء كلهم 100%، غير أن الباحثين وجدوا أن معدل مجموع الإسهامات في كل مجموعة كان 139%. وفي دراسة ذات

علاقة، كشف كاروسو وزملاؤه عن وجود مغالاة المؤلفين الأكاديميين على نطاق واسع في تقييم إسهاماتهم في مشاريع البحث التشاركية: نه لمن المحزن، وليس المستغرب، أن تجد أنه كلما زاد المجموع الكلي المقدر لإسهامات أفراد المجموعة عن 100% (بتعبير آخر، كلما كان الاستحقاق الذي يدعيه كل فرد أكبر)، تراجعت رغبة الأطراف في التعاون مستقبلاً.

وكذلك فإن الإفراط والادعاء بالاستحقاق في ميدان الأعمال من شأنه زعزعة التحالفات، وعندما يبالغ كل طرف في شراكة إستراتيجية في تقييم إسهامه، ويشكك في احتمال أن يكون الطرف الآخر قد قام بنصيبه على نحو عادل، فإن كلا الطرفين يميلان إلى تخفيض إسهاماتهما التي يعوضان عليها، وهذا يترك تداعياته على أداء المشروع المشترك.

من المتوقع أن تؤدي المبالغة في الادعاء اللاشعوري إلى تخفيض مستوى أداء المجموعات داخل المؤسسات وديمومتها، بالطريقة نفسها التي حُفِّضت فيها رغبة المؤلفين الأكاديميين في التعاون، بالإضافة إلى أن ذلك من شأنه الإضرار بالتزام الموظفين. أمعن في الطريقة التي ينظر فيها الموظفون إلى الزيادات في الرواتب؛ ستجد أن معظمهم لا يختلف كثيراً عن الأطفال على بحيرة ووبيجون؛ إذ إن الكل يعتقد أيضاً أن ترتيبه يأتي في النصف الأعلى من مجموعة نظرائهم، غير أن كثيراً منهم يتلقى بالضرورة زيادات في الرواتب تقل عن المعدل، وإذا علم أحد الموظفين أن زميلاً له قد تسلم تعويضاً يفوق تعويضه - في

وقت يعتقد بأمانة أنه شخصياً يستحق ذلك أكثر منه- فإن الامتعاظ قد يكون هو النتيجة الطبيعية، وفي أحس الأحوال، قد يُترجم هذا الامتعاظ إلى تراجع في الالتزام والأداء، وفي أسوأ الأحوال، فإنه قد يغادر المؤسسة التي لا تقدر إسهاماته، كما يبدو له.

### **صراع المصالح: التحيز الذي يحابي الذين يستطيعون تحقيق الفائدة لك**

كل واحد يعرف بأن صراع المصالح قد يؤدي إلى مسلك فاسد عن سبق إصرار وتصميم، غير أن العديد من التجارب النفسية أظهرت مدى قوة هذه الصراعات في إمكانية تشويه صنع القرار عن غير قصد. (من أجل تفحص الدلائل على ذلك في ميدان الأعمال، راجع مقالة ماكس بيزرمان، وجورج لوينستاين، ودون مور، في عدد نوفمبر 2002م من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، تحت عنوان: (لماذا يدقق المحاسبون الجيدون تدقيقات سيئة). توضح هذه التجارب أن عالم العمل مليء بالشواهد؛ حيث يدفع صراع المصالح بالمهنيين الذين يتمتعون بالأمانة والأخلاق وبصورة لا شعورية إلى صياغة توصيات غير سليمة وغير أخلاقية.

إن الأطباء -على سبيل المثال- يواجهون صراع مصالح عندما يقبلون نقوداً لقاء تحويل مرضى إلى تجارب سريرية، وفي الوقت الذي يعتقد فيه معظم الأطباء بالتأكيد بصورة إرادوية أن تحويلاتهم للمرضى تمثل أفضل اختياراتهم الطبية، فكيف يعرفون أن الوعد بدفع نقود لهم لقاء ذلك لم يؤدّ إلى انحراف قرارهم؟ وفي وضع مشابه،

يكسب المحامون رسومًا تعتمد على التعويضات والتسويات التي تتعلق بموكليهم؛ حيث إن اللجوء إلى المحكمة أمر مكلف وغير مؤكد النتائج، فإن إجراء تسويات خارج المحاكم يشكل في غالب الأحيان خيارًا جذابًا بالنسبة إلى المحامين، وربما يعتقد المحامون عن قصد أن إجراء التسويات هو في صالح موكليهم، ولكن كيف يكونون قضاة موضوعيين وغير متحيزين في ظل هذه الظروف؟

توضح البحوث التي أجريت مع محلي بيوت للسمسرة كيف أن تعارض المصالح يمكن أن يشوه عملية صنع القرار عن غير قصد، ويدل مسح أجرته مؤسسة خدمات البحث المالي (فيرست كول) على أنه وفي أثناء مدة معينة في عام 2000م حين انخفض مؤشر ناسداك بنسبة 60%، استمرت التوصيات إلى العملاء من قبل 99% من محلي بيوت السمسرة على (الشراء بقوة)، أو (الشراء)، أو (التمسك) بما لديهم من أسهم. ما الذي يفسر هذا التباين بين ما كان يجري وما كان يوصى به؟ الجواب يكمن في نظام يحافظ على صراع المصالح. إن جزءًا من رواتب المحللين يعتمد على إيرادات شركات السمسرة، وتذهب بعض الشركات إلى حد الربط بين ما يتقاضاه المحللون من تعويضات، وحجم الصفقات التي يعقدها المحللون مع العملاء، الأمر الذي يعطي المحللين حافزًا جليًا لإطالة أمد العلاقات مع العملاء، ولكن الافتراض بأنه في أثناء الهبوط الحر لمؤشر ناسداك كان محللو شركات السمسرة جميعها يعانون الفساد المتعمد، الأمر الذي دفعهم لاستحلاب عملائهم استغلالاً لنظام الحوافز هذا الذي يتحدى المنطق

العام. وبالتأكيد وُجد بعض المحللين الفاسدين. ولكن، ما احتمال أن معظم هؤلاء المحللين كان يعتقد أن توصياته كانت سليمة، وأنها في صالح العملاء؟ والذي لم يقدره الكثيرون هو أن صراع المصالح الذي يشكل جزءاً من بنية نظام تعويضاتهم جعل من غير الممكن بالنسبة إليهم أن يلاحظوا التحيز الضمني الذي تنطوي عليه توصياتهم.

### محاولة الأفضل ليست كافية

فيما تستمر الشركات في الانهيار تحت وطأة فضائح مالية، تستجيب المؤسسات لذلك بعقد برامج تدريب للمديرين على الممارسات الأخلاقية، بالإضافة إلى أن العديد من كليات الأعمال في العالم أسست مقررات جديدة كراسي أستاذية في علم الأخلاق، وكثير من هذه الجهود تركز على تعليم المبادئ الأساسية للفلسفة الأخلاقية؛ وذلك لمساعدة المديرين على فهم التحديات الأخلاقية التي يواجهونها.

نحن نشيد بهذه الجهود، ولكننا نشك في أن مقاربات النوايا الحسنة ومحاولة بذل جهود أفضل ستغير بصورة أساسية جودة صناعة القرار لدى المديرين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتعيّن توسيع عملية التدريب الأخلاقي لتشمل ما يعرف الآن عن الكيفية التي تعمل بها عقولنا، وتعريض المديرين مباشرة إلى الآليات اللاشعورية التي تقوم عليها صناعة القرار المتحيز، بالإضافة إلى أنه يجب تزويد المديرين بتدريبات ومدخلات من شأنها المساعدة على استئصال التحيزات التي تؤدي إلى قرارات سيئة.

باستطاعة المديرين أن يتخذوا قرارات أكثر حكمة وأخلاقية إذا أصبحوا مدركين لتحيزاتهم اللاشعورية؛ ولكن، كيف نستطيع التوصل إلى شيء يقع خارج إدراكنا الواعي؟ عن طريق إعمال العقل الواعي، وتاماً بالإضافة إلى يصحح سائق سيارة منحرفة بصورة متعمدة اتجاهها، يستطيع المديرون كذلك تطوير إستراتيجيات متعمدة لمقاومة جنوح تحيزاتهم اللاشعورية، والمطلوب هو اليقظة؛ أي الوعي المستمر للقوى التي تستطيع أن تحرف صناعة القرار عن المسار المراد لها، وإدخال التعديلات المستمرة لمقاومتها. توجد ثلاث فئات عامة من هذه التعديلات: جمع البيانات، وتشكيل البيئة، وتوسيع عملية صناعة القرارات.

## جمع البيانات

الخطوة الأولى في تخفيض التحيزات اللاشعورية تتمثل في جمع البيانات من أجل كشف وجود هذه التحيزات، وفي غالب الأحيان تأتي البيانات معاكسة لما هو متوقع عادة. تخيل مدى دهشة كثير من الناس عند علمهم بالتحيزات التي ينطوي عليها جنسهم، والتحيزات العنصرية في تجربة الارتباط الضمني، لماذا هذه الدهشة؟ لأن معظمنا يثق بالإحصائيات التي توفرها توقعاتنا، ويوجد بيانات أفضل يمكن جمعها بسهولة، ولكن نادراً ما يحدث هذا. إن إحدى الطرائق لجمع هذه البيانات تتمثل في تفحص قراراتنا بطريقة منظمة.

تذكّر مجموعات دارسي ماجستير إدارة الأعمال التي بالغ أعضاؤها بقيمة إسهاماتهم الفردية في الجهد الجمعي الأمر الذي

جعل معدل إسهاماتهم يصل إلى 139%، وعندما طلب الباحثون من أعضاء المجموعة تقدير إسهامات الأعضاء الآخرين قبل الادعاء بقيمة إسهاماتهم هم، انخفض المعدل إلى 121%. لا تزال نزعة المغالاة في الادعاء بالاستحقاق مستمرة، غير أن إستراتيجية (تفكيك) العمل خفضت من حجم هذه التحيزات في البيئات التي تتسم بالادعاء (أنا أستحق أكثر مما تعطيني)، فمجرد الطلب إلى أعضاء الفريق بتفكيك إسهامات الآخرين قبل الادعاء بحصتهم من مكونات الوعاء من شأنه جعل المطالبات تتسجم بصورة أفضل مع ما هو مستحق فعلاً، وكما يوضح هذا المثال، فإن مثل هذه المراقبة المنظمة لعمليات صناعة القرار بالنسبة إلى الأفراد والجماعات قد تأخذ طريقها حتى في أثناء اتخاذ القرار.

إن عملية التفكيك تمثل إستراتيجية سهلة يجب على المديرين أن يلجؤوا إليها بصورة روتينية لتقييم مدى عدالة مطالباتهم ضمن المؤسسة، ولكنهم يستطيعون تطبيقها أيضاً في أي وضع يغالي فيه أعضاء الفريق أو المرؤوسون بمطالباتهم؛ فعلى سبيل المثال، في حالة شرح الزيادة في الراتب التي يشعر أحد الموظفين أنها غير كافية، يجب على المدير أن يسأل مرؤوسه ليس عما يعتقد أنه يستحقه هو فقط، ولكن عنما يعده زيادة مناسبة بعد الأخذ في الحسبان إسهامات كل من زملائه والمبالغ المتوافرة للزيادات في الرواتب. وفي وضع مماثل، عندما تشعر إحدى الموظفات بأنها تقوم بأكثر من حصتها العادلة في عمل الفريق، فإنه قد يساعد الطلب إليها النظر في جهود

الأخرين قبل تقدير جهودها في تحقيق الانسجام بين ما تعتقده والواقع، على استعادة التزامها والتخفيف من شعور مشوه بالاستحقاق.

إن استخدام تجربة الارتباط اللاشعوري يمثل إستراتيجية قيمة أخرى لجمع المعلومات. نحن ننصح بأن تستخدم أنت وآخرون في مؤسستك التجربة لكشف انحيازاتكم الضمنية، ولكن يوجد تحذير: فلأن التجربة تمثل أداة تعليمية وبحثية، وليس أداة اختيار أو تقييم، فمن المهم أن تعد النتائج التي تحصل عليها والأشخاص الآخرون معلومات خاصة، إن مجرد العلم بحجم تحيزاتك ومدى انتشارها يمكن أن يساعد على توجيه انتباهك إلى مناطق في صناعة القرار تحتاج إلى فحصها وإعادة النظر فيها بعناية؛ فعلى سبيل المثال، إذا كشفت التجارب الخاصة بأحد المديرين تحيزاته تجاه مجموعات معينة، فيتعيَّن عليه تفحص ممارساته في التشغيل لمعرفة ما إذا كان فعلاً يحابي تلك المجموعات أكثر مما تستحق، ولكن لأن العديد من الأشخاص لديهم مثل هذه التحيزات، فإنه يمكن أيضاً الاعتراف بهذه التحيزات بصورة عامة، واستخدام هذه المعرفة بوصفها قاعدة يُبطلَق منها لتغيير الطريقة التي تُتَّخَذ فيها القرارات. ومن الضروري أن تكون حذراً من استخدام انتشار التحيز اللاشعوري لتبرير التراخي والامتناع عن القيام بعمل؛ فانتشار التحيز ليس دليلاً على أنه تطور ملائم أكثر من عدِّ قصور البصر حالة طبيعية لا تتطلب استخدام عدسات لتصحيحه.

## عليك تشكيل بيتتك

توضح البحوث أنه يمكن تشكيل المواقف الضمنية بتأثيرات خارجية في البيئة؛ فعلى سبيل المثال، استخدم كورتيز هاردين وزملاؤه من جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، تجربة الارتباط الضمني لدراسة ما إذا كان التحيز الضمني للعنصر لدى المشاركين سيتأثر لو أن التجربة أدارها باحث أسود، وأجريت التجربة على مجموعة من الطلاب تحت إشراف باحث أبيض، فيما أجريت التجربة على مجموعة أخرى تحت إشراف باحث أسود، ووجد هاردين أن مجرد وجود باحث أسود أدى إلى تخفيض مستوى التحيز الضمني ضد السود لدى المشترك في تجربة الارتباط الضمني؛ لقد أظهرت دراسات عديدة مشابهة أجريت مع مجموعات اجتماعية أخرى تأثيرات مماثلة، فما الذي يؤدي إلى مثل هذه التغيرات؟ نستطيع أن نتكهن بأن الأشخاص الذين يجرون التجارب في الغرف الصفية يفترض بهم أن يتمتعوا بالحصافة والمسؤولية، والمشاركون الذين يخضعون لتوجيه باحث أسود ينسبون هذه الميزات الإيجابية إلى ذلك الشخص، وربما بعدها إلى المجموعة عامة، وتشير هذه النتائج إلى أن علاج التحيز الضمني يكمن في إفساح المجال للشخص للتعامل مع صور وبيئات اجتماعية تتحدى الأفكار النمطية.

نعرف قاضية تقع محكمتها في حي تقطنه أغلبية من الأمريكيين من أصل إفريقي، وبسبب أنماط الجريمة والاعتقالات السائدة في المجتمع، كان معظم الذين تصدر القاضية عليهم الأحكام من السود،

وقد واجهت القاضية تناقضًا؛ فمن ناحية، حلفت القاضية يمينًا قضائيًا بأن تكون موضوعية ومنصفة، وبالفعل كانت تعتقد أن الأحكام التي تصدرها غير متحيزة، ومن ناحية أخرى، كانت تتعامل يوميًا مع بيئة تدعم الارتباط بين الرجال السود والجريمة، وبالرغم من أنها كانت ترفض الأنماط العنصرية، إلا أنها كانت تشك في أن لديها تحيزات لا شعورية لمجرد أنها تعمل في عالم يعاني الفصل العنصري، وحيث إنها كانت تنغمس في هذه البيئة يوميًا، فقد كانت القاضية تتساءل إن كان بإمكانها أن تضمن محاكمة عادلة للمتهمين.

وبدلاً من تمكين بيئتها من تعزيز التحيزات، أوجدت القاضية بيئة بديلة؛ إذ أخذت إجازة لمدة أسبوع؛ حيث كانت تجلس في محكمة قاضٍ زميل في حي آخر أغلبية المجرمين الذين يحاكمون فيه من البيض، وبمرور قضية بعد قضية، كانت الأنماط التي تصور السود على أنهم مجرمون والبيض على أنهم مطيعون للقانون تُتحدّى، الأمر الذي تحدى أيضًا أي تحيزات ضد السود ربما كانت مسكونة بها القاضية.

ابحث أيضًا في روابط التحيز المحتملة التي قد تجري تغذيتها في مكان عملك. هل يوجد (حائط شهرة) مع صور ذوي الإنجازات الفائقة التي تتحدر من القالب نفسه؟ هل تُرَقَى طرز معينة من المديرين على الدوام؟ هل يغالي الناس في استخدام تشبيهات معينة مستقاة من الأنماط السائدة أو دوائر المعلومات الضيقة (استعارات رياضية - على سبيل المثال - أو تعبيرات تتعلق بالطبخ)؟ باستطاعة المديرين

إجراء أعمال تدقيق في مؤسساتهم لكشف أي نماذج أو إشارات من هذا القبيل، والتي تؤدي من غير قصد إلى ارتباطات نمطية.

وإذا ما كشفت أعمال التدقيق هذه عن وجود بيئة قد تشجع على سلوكيات تنم عن التحيزات غير المقصودة أو غير الأخلاقية، فابحث في إجراءات مضادة كما فعلت القاضية؛ فمثلاً، إذا كانت الدائرة التي تعمل فيها تعزز من نمط الرجال الذين يسيطرون عادة على التركيبة الهرمية (معظم المديرين من الرجال ومعظم المساعدين من النساء)، فابحث عن دائرة تشغل النساء فيها المراكز القيادية، واطرح برنامجاً بديلاً. ستستفيد كلتا المجموعتين من تبادل أفضل الممارسات، وتُعرَّض مجموعتك بهدوء إلى إشارات مناهضة للأنماط السائدة، بالإضافة إلى أن المديرين الذين يرسلون أشخاصاً لقضاء وقت في مؤسسات أخرى تابعة للعملاء بهدف تحسين الخدمة المقدمة، يجب أن يختاروا هذه المؤسسات بعناية، بحيث تكون من الأماكن التي يرجح فيها مناهضة الأفكار النمطية السائدة في شركتك.

### توسيع نطاق عملية صنع القرار

تخيل أنك تتخذ قراراً في اجتماع حول سياسة مهمة لإحدى الشركات من شأنها تحقيق الفائدة لبعض مجموعات الموظفين أكثر من غيرها؛ إن هذه السياسة -على سبيل المثال- قد تزيد من مدة الإجازات التي يتمتع بها الموظفون جميعهم، ولكنك تلغي الوقت المرن الذي مكَّن العديد من الآباء والأمهات الجدد من الموازنة بين العمل ومسؤولياتهم الأسرية. إن سياسة أخرى قد تخفض عمر التقاعد

الإجباري؛ ما يؤدي إلى التخلص من بعض العمال الأكثر عمراً، ولكنه يخلق فرص تقدم للأصغر سنًا. تظاهر الآن عندما تتخذ قراراتك أنك لا تعرف المجموعة التي تنتمي إليها؛ أي أنك لا تعلم إن كنت كبيراً أم صغيراً، متزوجاً أم عزباً، والدًا أم أبت، ذكراً أم أنثى، معافى أم معتلاً. إنك ستعلم ذلك في نهاية الأمر، ولكن ليس بعد أن يتخذ القرار. في ظل هذا السيناريو النظري، أي قرار ستتخذ؟ هل ستكون مستعداً لتحمل أخطار انتمائك للمجموعة التي لحق بها الأذى بسبب قرارك؟ كيف ستختلف قراراتك إذا جعلتهم يرتدون مختلف الهويات وليس هويتك؟

هذه التجربة الفكرية تمثل نسخة عن مفهوم (قناع الجهل) للفيلسوف جون رولز الذي يفترض أنه الشخص الذي يجهل هويته فقط هو الذي يستطيع أن يتخذ قراراً أخلاقياً بحق. قليل منا الذين يستطيعون ممارسة هذا القناع بصورة كاملة، وهو السبب الذي يجعل التحيزات الخفية، حتى وإن حُددت، عضية على التصحيح، ومع ذلك فإن تطبيق قناع الجهل على قرارات الإداري المهم القادم قد يسلط بعض الضوء على الكيفية التي تؤثر بها التحيزات الضمنية وبقوة فيك.

بالإضافة إلى أن المديرين يستطيعون كشف التحيزات عن طريق جمع البيانات قبل التصرف على أساس الحدس، فإنهم يستطيعون اتخاذ خطوات استباقية أخرى، ما قائمة الأسماء التي تبدأ بها عندما تفكر في اختيار من ترسلهم إلى برنامج تدريبي، أو توصي بهم لتسلم مهمة جديدة، أو ترشحهم لمنصب يُحقق به النجاح بسرعة؟ معظمنا

يستطيع تشكيل مثل هذه القائمة بسرعة وبقليل من التركيز، ولكن يتعيّن عليك أن تأخذ في الحسبان أن حدسك معرض لتحيز ضمني (الذي سيحابي بقوة المجموعات المسيطرة والمحبوبة)، ومحاكاة داخل المجموعة (الذي سيحابي أشخاصًا في مجموعتك)، والمغالاة في ادعاء الاستحقاق (الذي سيحاييك)، وصراع المصالح (الذي سيحابي أناسًا تؤثر مصالحهم في مصلحتك). وبدلاً من الاعتماد على القوائم الذهنية القصيرة عندما تتخذ قرارات شخصية، فإنك تستطيع البدء بقائمة كاملة تضم أسماء الموظفين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة.

إن استخدام قائمة عريضة من الأسماء ينطوي على العديد من الفوائد، وأكثر هذه الفوائد وضوحًا هو أن الموهبة قد تبدي للعيان ما كان يمكن تجاهله خلاف ذلك؛ إن الأمر الأقل وضوحًا، ولكنه لا يقل أهمية عن ذلك، هو أن مجرد النظر على المستوى الإدراكي في خيار يناهض الأنماط السائدة من شأنه تخفيض التحيز الضمني، وفي حقيقة الأمر، إن مجرد التفكير في سيناريوهات نظرية مناهضة للأنماط السائدة -مثل ماذا يكون عليه الأمر إذا أنيط عرض معقد بامرأة زميلة أو تم تلقي ترقية من مدير أمريكي من أصل إفريقي- قد يشجع على صناعة قرار أقل تحيزًا وأكثر أخلاقية، وكذلك النظر بصورة متعمدة في خيارات مناهضة للنزعة الحدسية في مواجهة صراع المصالح، أو عندما توجد فرصة للإفراط في المطالبات، من شأنه تشجيع اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وأخلاقية.

## المدير المتيقظ

إذا كنت قد أجبت بكلمة (صحيح) على السؤال المطروح في بداية هذه المقالة، فإنك كنت تشعر بشيء من الثقة بأنك صانع قرار أخلاقي، كيف تجيب عن السؤال الآن؟ من الواضح أنه لا الاقتناع السهل ولا النوايا الحسنة يكفيان للتأكد من أنك المهني الأخلاقي الذي تتصور نفسك عليه. إن المديرين الذين يطمحون لأن يكونوا أخلاقيين يجب عليهم تحدي الافتراض بأنهم غير متحيزين على الدوام والاعتراف بأن اليقظة، هي إحدى الميزات التي تشكل المدير الأخلاقي أكثر من النوايا الحسنة، يتعيّن عليهم أن يجمعوا البيانات بنشاط، وتشكيل بيئاتهم، وتوسيع نطاق صناعة قراراتهم، والأكثر من ذلك توجد وسيلة واضحة للإنصاف. يتعيّن على المديرين البحث عن أي فرصة لتنفيذ سياسات عملية إيجابية - ليس بسبب أخطاء سابقة ارتكبت بحق مجموعة أو أخرى، ولكن نظرًا إلى أن الأخطاء اليومية التي نوثقها الآن هي أمر موروث في السلوك العادي واليومي لأشخاص طبيين وذوي نوايا حسنة، ومن المفارقات أن الأشخاص الذين يتفهمون احتمال قيامهم بسلوكات غير أخلاقية هم فقط الذين قد يصبحون صانعي القرارات الأخلاقيين كما يطمحون أن يكونوا.

نشرت لأول مرة في ديسمبر 2003م.

