

المعوق السادس: ذهنية نمطية الجماعة



لا شكّ في أنّك ترغب أن يكون فريقك متراسماً، ويسود بين أعضائه إحساس قوي بالانتماء، فمن دون ذلك لا يستطيع الفريق صنع القرارات، وحلّ المشكلات، وتحقيق أهدافه. ولكنّ المغالاة في جعل أعضاء فريقك متآلفين ومتفقين في الظروف والأحوال جميعها قد يعرّضهم للوقوع ضحية لنمط من التفكير يُعرّف بـ «ذهنية نمطية الجماعة». وكلّما زادت الأواصر بين الفريق زاد احتمال وقوعه في هذه المشكلة.

يشير مصطلح «ذهنية نمطية الجماعة» إلى وضع مضطرب يجعل أعضاء الفريق يفكّرون على نحوٍ متشابه، إلى درجة أنّهم يُحجمون عن إثارة أو مناقشة أية مشكلات متوقعة تخص مشروع الفريق؛ حتى وإن كانت هذه المشكلات شرعية ومبرّرة ومبنية على أسس واضحة دامغة. وغالباً ما تُفضي «ذهنية نمطية الجماعة» إلى ضغوط اجتماعية، تتمثّل في حاجة الأفراد إلى التركيز على القواسم المشتركة وإظهارها، ونبذ الاختلافات.

فهم الأخطار المتعلقة بذهنية نمطية الجماعة

لا شكّ في أنّ التفكير بصورة متشابهة يُسهّل التعاون، ويساعد الفريق على التركيز على الأهداف، وصنع القرارات، واتباع قواعد سلوكية متفق عليها. ولكن، عندما يصبح تلاقى الآراء مبالغاً فيه إلى درجة عالية، فإنّ الأمر يتطوّر بعد ذلك إلى «ذهنية نمطية الجماعة». والوصول إلى هذه الحالة يُعدّ خطراً لأسباب عدّة، أبرزها:

• عمل «ذهنية نمطية الجماعة» على الحدّ من التفكير الناقد والحوار،
اللذين يُعدّان مكوّنين أساسيين لأيّ فريق فاعل.

• انشغال الفريق عن أهدافه الرئيسية، وحصر اهتمامه في المحافظة
على حالة الوفاق والتناغم بين أعضائه، بدلاً من التحلّي بالموضوعية
التي تُعدّ المحفز الرئيس لعمل الفريق، والتي تلزمه تقييم الآراء
المختلفة وصنع القرارات.

• تمخض «ذهنية نمطية الجماعة» عن وضع تتلاقى فيه آراء أعضاء
الفريق - على تنوعها - بصورة مبالغ فيه إلى درجة الإجماع الكامل،
مما يوهم الأعضاء أنفسهم بصحة ما أجمعوا عليه بخصوص
الموضوع المطروح، أو المشكلة قيد النقاش. ومن شأن هذا أن
يقودهم إلى الشعور بعدم الحاجة إلى دراسة بدائل أخرى أو النظر
فيها.

• غالباً ما تؤدي «ذهنية نمطية الجماعة» إلى نبذ (أو تأنيب) الأعضاء
الذين يخالفون التوجّه العام للفريق، ممّا يزيد من النزعة نحو
هذه الذهنية.

ما الذي يفضي إلى ذهنية نمطية الجماعة؟ يرى بعض الخبراء في هذا
الشأن أنّ فرق العمل تبدأ بالميل إلى توحيد الآراء ووجهات النظر فيها عندما
يصبح الأعضاء واعين لآراء زملائهم. وربما بسبب نقص الثقة بالنفس،
أو الرغبة في الحفاظ على علاقات طيبة مع أعضاء الفريق؛ فإنّ هؤلاء
الأعضاء يتردّدون في طرح آرائهم غير المتوافقة مع الآراء الأخرى للفريق.

تعرف الأعراض

بصرف النظر عن سبب تشكُّل «ذهنية نمطية الجماعة»، يتعيَّن عليك حماية الفريق من الوقوع فيها، واتخاذ خطوات فاعلة لمحاربتها. فما خطوتك الأولى؟

فيما يأتي أبرز علامات وجود «ذهنية نمطية الجماعة»:

- قبول الأعضاء البيانات التي تدعم وجهة نظرهم وتؤكدُها، ورفضهم البيانات التي تعارض وجهات النظر تلك.
- تجاهل الأعضاء دراسة أيَّة بدائل عند صنع القرارات.

ماذا كنت ستفعل؟

تعزيز الاتصال بين أعضاء فريق شركة

«MaxGlobal»

يعمل ميغيل في قسم إدارة الموارد البشرية التابع للشركة، ويترأس الفريق المسؤول عن إدارة الحوافز والمنافع المقدّمة للموظفين. كلّف ميغيل فريقه قبل أشهر عدّة بمهمة لا تخلو من التحدي؛ وهي تقييم عدد من البرامج الجديدة المتعلقة بحوافز الموظفين، واختيار الأفضل منها.

قطع الفريق أشواطًا أساسية من المشروع، إلّا أنّه واجه عددًا من التحديات الكبيرة التي ولّدت توترات بين أعضاء الفريق. ففي بعض

الاجتماعات الأخيرة، اتخذ النقاش منحى سلبياً غير مألوف؛ إذ لاحظ ميغيل أنّ الأعضاء لم يعودوا يتكلمون بوصفهم فريقاً واحداً كما جرت عليه العادة في المشاريع السابقة. بل في الواقع، لم يعد كثير منهم يتكلم على الإطلاق، في حين أنّ بعضهم الآخر تخلّف عن حضور اجتماعات الفريق كلّها. شعر ميغيل بالقلق حيال هذا الأمر، ورأى أنّه إذا استمر التوتّر بين الأعضاء وأخذ بالازدياد فإنّه سيدمر الروح المعنوية للفريق وإنتاجيته.

في إحدى الليالي، وفي أثناء تبادل أطراف الحديث مع زميل سابق له عن هذه المشكلة، تطرّق ميغيل إلى الموضوع قائلاً: «لست متأكّداً من الطريقة التي يمكن بها تحسين وسائل الاتصال بين أعضاء فريقتي». هل يجب تشجيع الأعضاء كافة وحفزهم إلى الإدلاء بأرائهم في الاجتماعات؟ ربّما ينبغي بدء الاجتماعات بمشاركتهم المعلومات والبيانات، فقد يؤدي ذلك إلى حفزهم إلى المشاركة في نقاشات مستفيضة أكثر من ذي قبل. وقد فكّرت في تكليف أحد الأعضاء ببيان مزايا إحدى الأفكار المطروحة ومثالبها عند طرحها للنقاش؛ بغية حفز الأعضاء إلى مزيد من المشاركة. وما زالت مخيلتي حُبلى بالعديد من الحلول التي تناسب الوضع الذي يعانيه أعضاء الفريق. لذا، يجب أن أركز على أفضل حلّ أو اثنين من تلك الحلول المقترحة».

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المرشد حلاً لذلك في الجزء الموسوم بـ «ماذا كنت ستفعل؟».

هذه بعض العلامات الدالة على استشرَاء «ذهنية نمطية الجماعة» بين أوساط أعضاء الفريق:

- تقليل الأعضاء من شأن الأشخاص الذين تتعارض آراؤهم مع رأي الأغلبية، وكييل سيل من الاتهامات بحقهم.
 - إلغاء الحوار والنقاش جرّاء التركيز فقط على السرعة في اتخاذ القرار؛ بدافع توفير الوقت والكلفة.
 - إحساس الفريق وشعوره المطلق بالعصمة من الوقوع في الأخطاء، والتأثر بالأخطار البيئية.
 - عدم سماح أعضاء الفريق بمناقشة أو استعراض أية أدلة وبراهين تؤيد وجهات النظر التي تخالف تلك السائدة بينهم.
- إذا لاحظتَ وجود أيٍّ من هذه العلامات في أثناء النقاش الدائر بين أعضاء فريقك، فاستعد لعمل ما من شأنه محاربة «ذهنية نمطية الجماعة».

محاربة ذهنية نمطية الجماعة

إنَّ أفضل علاج للتغلّب على «ذهنية نمطية الجماعة» هو تبني مجموعة متنوعة من الأفكار النيرة السديدة. ولزيادة فرص تقبّل هذه الأفكار، يتعيّن عليك أن تصدر تحذيرات مبكرة بخصوص طبيعة «ذهنية نمطية الجماعة» وأخطارها، وذلك عند تشكيل الفريق وبدء العمل، مُبيِّنًا أنّه كلّما أصبح

أعضاء الفريق متقاربين ومتآلفين مع بعضهم بعضاً زاد احتمال حدوث «ذهنية نمطية الجماعة». لذا، يمكنك دعوة الأعضاء إلى تقديم أفكارهم بهذا الشأن لمنع حدوث ذلك. فضلاً عن توزيع قائمة بأعراض «ذهنية نمطية الجماعة»، وتحذير الأعضاء منها، والتبليغ عنها كلما سار الفريق قُدماً في عمله.

بالإضافة إلى ما سبق، يتعيّن عليك تحرّي الموضوعية على نحو دائم، والطلب إلى بعض الأعضاء ممّن يتمتعون بالذكاء ويحظون بالاحترام أن يعرضوا بعض الأفكار والمعلومات المختلفة، ويبحثوا في موقف أعضاء الفريق من هذه الأفكار. ختاماً، اطلب إلى أحد أعضاء الفريق الذين يُشهد لهم بالكفاءة والاحترام بلعب دور «محامي الشيطان»، وهو مصطلح يشير إلى شخص مُكلّف بتحدي وجهة النظر السائدة، أيّاً كانت، وإظهار مساوئها ونقاط ضعفها، وبالتالي يتحدى هكذا شخص افتراضات الأغلبية واستنتاجاتها. كما يمكنك أن تُكلّف بهذه المهمة أعضاء الفريق كافة بصورة دورية.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر تساؤل ميغيل عن كيفية تحسين عملية

الاتصال بين أعضاء فريقه؟

إليك فيما يأتي ما يقترحه المرشد حيال ذلك:

يجب على ميغيل أن يتوقع مشاركة أعضاء الفريق كافة؛ بتقديم ما لديهم من آراء وأفكار في أثناء اجتماعات الفريق. وقد يحتاج إلى أن يتحقق من الأسباب الكامنة وراء قلة تبادل وجهات النظر. كما يمكن له - في اجتماعات الفريق - أن يؤكد أنه يتوقع مشاركة فاعلة وكاملة من الجميع. فعن طريق جهر الأعضاء بأرائهم حيال مقترح أو فكرة معينة، فإنهم يواصلون المشاركة في حواراته الأساسية. يمكن لميغيل أيضاً أن يشجع الأعضاء على رفع مستوى المشاركة عن طريق إيقاف الأحاديث غير الرسمية وغير المنظمة بين الأعضاء، ومنح كل عضو - حسب دوره - فرصة الحديث والإدلاء برأيه. ففي هذه الحالة، سيشعر الأعضاء كافة بزخم مشاركتهم، واستفادتهم من آراء بعضهم بعضاً.

ولاشك في أنّ فكرة القائد تعيين أحد الأعضاء ليتقمّص دور «محمي الشيطان» عند مناقشة البدائل المقترحة هي فكرة جيدة؛ إذ يمكن لذلك أن يحفز الأعضاء إلى مراجعة وجهات نظرهم. ومن شأن تدوير هذا التكليف

أن يُمرّن كلّ عضو على كيفية تحفيز مستوى عالٍ من التفكير الإبداعي أو الناقد. فضلاً عن تجنّب ذهنية نمطية الجماعة.

إلا أنّ توفير المزيد من المعلومات في أثناء عقد الاجتماعات لإذكاء النقاش لن يكون أمراً محموداً؛ ذلك أنّه يؤدي إلى إهدار وقت ثمين يُفضّل استثماره في التوصل إلى قرارات عدّة. عوضاً عن ذلك، يجب على الأعضاء كافة التركيز على حلّ المشكلات في أثناء عقد الاجتماعات. وعن طريق توزيع معلومات مفصّلة على الأعضاء قبل عقد الاجتماع بيوم واحد، يمكن لميغيل أن يساعد الفريق على التركيز على حلّ المشكلة.
