

12

الدوران في دوائر

إذا ما هو الجديد؟

معالجة الأرضية المشتركة هي مفتاح نجاح الاجتماع. وعلى كل حال كلما اتسعت المجموعة في الاجتماع صعب الاحتفاظ بكل المشاركين على نفس الأرضية المشتركة. يكون سوء الإتصال أكثر احتمالاً في اجتماع يضم أكثر من ثلاثة أشخاص عند عدم وجود وسيلة مصطنعة مشتركة كاللوح الأبيض. هناك حُجَّة أخرى في صالح الاجتماعات المكوّنة من شخصين أو ثلاثة تأتي من ملاحظة أنه كلما اتسعت المجموعة طالت نسبة الوقت المصروف لمناقشة معلومات معروفة مسبقاً عند كل المشاركين أو عند جزء منهم.

وبالطبع هناك مناسبات تكون فيها إعادة ما سبق من المعلومات المعروفة هو تماماً المطلوب. ومع ذلك غالباً ما يكون الهدف من الاجتماع تبادل معلومات جديدة. يريد الناس أن يتعلموا شيئاً ما، وأن يتاح لهم خيارات جديدة، أو ببساطة، أن يسمعوا عن أمر جديد. إذا كانت الحالة كذلك فإن ميل المجموعات الأكبر إلى التركيز على ما هو مألوف مسبقاً عند الأغلبية من أفرادها يقف دليلاً ضدها ولصالح المجموعات المؤلفة من شخصين أو ثلاثة على الأكثر.

في الواقع، وحتى في الاجتماعات المكوّنة من شخصين قد ينقضي معظم الوقت في مناقشة معلومات معروفة سابقاً لدى المشتركين الإثنين. لكن الوقت المصروف هذا على الأمور المألوفة سيكون أقل منه في الاجتماعات المكوّنة من ثلاثة أشخاص أو أكثر.

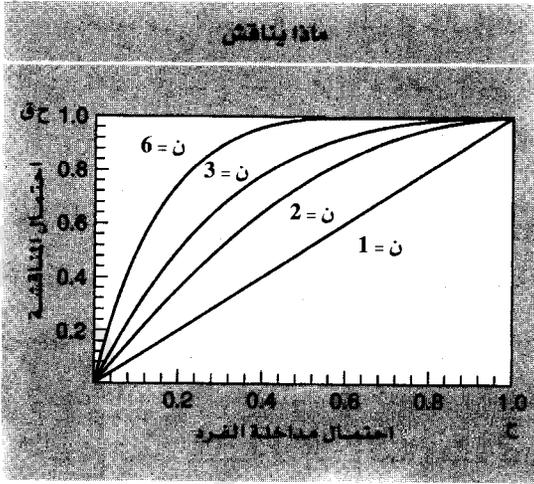
بالإضافة إلى عدد من الدراسات التجريبية، إن هذه الظاهرة، (وهي التركيز بشكل كبير على معلومات معروفة لدى جميع المشتركين) قيست أيضاً في حالات اختبارية، تم فيها تشكيل مجموعات لمناقشة موضوع مطروح. قدّم زود ستاسر سنة 1992 دراسة جيدة عن بعض هذه الأعمال، أخذ بعين الاعتبار النقاط التي سنفحصها تالياً.

لماذا نتحدث عما نعرف

هناك عدة عوامل تسهم في ميل المجموعة للتركيز على معلومات معروفة سابقاً لدى الجميع، أو لدى القسم الأعظم من الموجودين. أحد هذه العوامل هو العامل النفسي: يجد العديد من الناس ببساطة أنه من الصعب تقديم أية مادة جديدة للمجموعة. ونتيجة لذلك يوجد ميل لمواصلة الحديث عما ذكر سابقاً أثناء المحادثة.

عامل ثاني هو ديناميكية المجموعة. فحتى لو قدم شخص ما مادة جديدة لا يعرفها أحد غيره سيضطر إلى بذل جهد كبير لجعل المجموعة ترغب في مناقشتها. كلما ازداد عدد الناس الذين يعرفون هذه المعلومة مسبقاً، وازداد احتمال أن يؤدي تقديمها إلى نقاش.

في بعض المناسبات قد يرى المشاركون في اجتماع أن دورهم هو الدفاع عن قرارات توصلوا إليها بأنفسهم (وهذه مبنية على معلومات كانوا يملكونها قبل الاجتماع). إذا كان الأمر كذلك يصبح من الصعوبة بمكان لأي شخص أن يقنع المجموعة بمناقشة معلومة جديدة.



الشكل 12 - 1 ماذا يناقش؟

عامل ثالث يعمل ضد تقديم معلومات جديدة معروفة فقط لدى مشارك واحد أو مشاركين، هو عامل نظري بحث: تشير الإحصائيات إلى أنه من غير المحتمل أن تناقش مادة معلومات معروفة فقط لدى نسبة صغيرة من أعضاء المجموعة والسبب هو الآتي:

افترض أن (ن) عدد الأشخاص في اجتماع ما يعرفون معلومة معينة (م). احتمال أن يقدم كل واحد منهم م هو (ح) ما هو احتمال أن تناقش المجموعة المعلومة (م)؟

الشكل (12 - 1) يبين عدة منحنيات بيانية تعلق احتمال أن تناقش المادة (م) أي (ح ق) (ب ح) (ح ق = احتمال المناقشة) وذلك لقيم مختلفة (لعدد الأشخاص) (ن) بما فيها حالة (ن=1) حيث يعرف شخص واحد فقط المعلومة (م) (*).

(*) هنا نبين كيف حصلنا على المنحنيات البيانية. كما هو مبين في النص ح ترمز إلى احتمال أن يملك كل شخص في الاجتماع مادة معلومات معينة م سيقدمها في وقت ما أثناء الاجتماع (للتبسيط افترضنا أن الاحتمال هذا هو نفسه لجميع الأشخاص الذين يعرفون م). افترضنا أن م معروفة لدى عدد ن من الناس في الاجتماع إذا لكل شخص ا يعرف م يكون احتمال ألا يقدم المادة م هو 1-ح. احتمال ألا يقدم كل الأشخاص ن المادة م أي ألا تقدم المادة م هو (1-ح) مرفوعة إلى القوة ن، و على هذا فإن احتمال أن تناقش م هو

ح ق = 1 - (1-ح)^ن مرفوعة إلى القوة ن وهذه هي الدالة في المنحني البياني لقيم مختلفة من ن

يتضح من الخط البياني أن إمكانية أن تناقش (م) تزداد بازدياد (ن) وهذا التأثير يتمثل بارتفاع شديد في المنحنى لقيم (ح) الأقل من 0,4 أي (40%).

الآن، وفي الممارسة يكون احتمال أن يقدم مشارك معين (أ) مادة معلومات معينة جديدة (م) على الأغلب أقل من 40 بالمئة. لسبب واحد هو أن (أ) قد يملك مجالاً كاملاً من المعلومات الجديدة التي يمكن أن يطرحها و«ستتنافس» (م) مع كل المواد الأخرى الموجودة في ذلك المجال. زيادة على ذلك إن ذاكرة الإنسان ليست كاملة. والمشوشات العديدة التي تحدث في الاجتماع تدعو المشارك إلى إهمال مادة كان ينوي طرحها سابقاً. هناك عامل آخر أيضاً، هو إنه في العديد من الاجتماعات يتركز الاهتمام على الحصول على الإجماع، وهذا يدعو بعض المشاركين إلى التركيز على فهم واستيعاب المعلومات المقدمة من الآخرين. ويمكن أن يحدث أحياناً أن مشاركاً ما يحجب عن قصد عن الآخرين في المجموعة معلومة ليربح أفضلية استراتيجية ما فيما بعد. إذاً يمكن القول إن الاحتمال (ح) في أن يطرح الشخص (أ) مادة محددة (م) سيصبح أقل بكثير من 40 بالمئة.

بالطبع، إن قيمة 20 بالمئة أو 30 بالمئة هي قيم معقولة. وحسب قيم كهذه يكون التفاوت الكبير بين قيم (ح ق) لأجل قيم متزايدة من (ن) يشير إلى أن المجموعة ترجح أن تمضي معظم وقتها في مناقشة مواضيع معروفة عند كل المشاركين، أو عند بعضهم، على مواضيع لا يعرفها إلا شخص أو شخصان، فمثلاً: في مجموعة مؤلفة من ثلاثة أشخاص حيث يقدم كل شخص منهم ثلث المعلومات التي في حوزته يكون احتمال أن تقدم مادة معينة يعرفها شخص واحد فقط هو 30 بالمئة، بينما يكون احتمال أن تقدم مادة محددة معروفة مسبقاً لدى الثلاثة هو 66 بالمئة أي أكثر من الضعف.

كلما كبرت المجموعة عظم التفاوت وقَلَّ احتمال أن تقدم المعلومات التي يعرفها عضو واحد أو اثنان فقط للمناقشة. فمثلاً: إذا كان هناك ثمانية أشخاص

في الاجتماع يكون من أجل الوصول إلى ح=30 بالمئة (كما سبق) احتمال مناقشة أية مادة مشتركة 88 بالمئة .

في حالة اجتماع مكوّن من شخصين يكون المنحنيان البيانيان ن=1 ون=2 وحدهما مناسبان. وهنا لا يكون التفاوت كبيراً جداً، فمثلاً: إذا اعتبرنا ثانية ح=30 بالمئة (ح=3،0 في الشكل الرياضي المستخدم في المنحنى البياني)، يكون احتمال تقديم مادة معينة يعرفها الشخصان في المحادثة هو 51 بالمئة (0،51) بالمقارنة مع احتمال لنسبة 30 بالمئة (0،3) أن تقدم مادة معينة معروفة لدى شخص واحد .

وهكذا إذا كان هدف الاجتماع هو تبادل المعلومات ومناقشة أفكار جديدة، فإن الاعتبارات الإحصائية تدعم بقوة الاجتماعات الصغيرة، مفضلة شخصاً أو ثلاثة أشخاص. ويصبح النقاش أكثر حِدَّةً عندما يدخل في الحساب العامل النفسي وعامل ديناميكية المجموعة: إن تقديم مادة معلومات (جديدة) في اجتماع صغير أسهل نفسياً من تقديمها إلى مجموعة كبيرة، كما أنه من الأسهل ضمان أن يناقش شخصان أو ثلاثة فعلاً معلومة جديدة من ضمان مناقشتها في مجموعة كبيرة .

أُجريت دراسة(*) أعطيت بها مجموعات مكوّنة من ثلاثة أشخاص وستة أشخاص من طلاب الجامعات أوصافاً لثلاثة مرشحين مفترضين لرئاسة هيئة الطلاب، وسئلت المجموعات انتخاب أفضل مرشح. رُتبت هذه الأوصاف بحيث أن بعض المعلومات حول المرشحين قُرئت من قبل الجميع في المجموعة، بينما قرئت معلومات أخرى من قبل عضو واحد في المجموعة، وبشكل عام ناقشت المجموعات 45 بالمئة من المعلومات المشتركة و18 بالمئة فقط من المعلومات غير المشتركة. هذا الاختلاف بالنسبة المثوية كان أعظم في

المجموعات المكوّنة من 6 أشخاص منه في المجموعات المكوّنة من 3 أشخاص (في الواقع، في المجموعات الأكبر معظم المعلومات المشتركة لم تذكر خلال النقاش وتركت لتناقش على حدة).

كيف نجبر أنفسنا على الخطو على أرضية جديدة

هناك العديد من الطرق يستطيع بها منظمو الاجتماعات فرض بنية ما لمحاولة مقاومة ميل المجموعة إلى التركيز على معلومة مشتركة سابقة. يمكن أن يطلب من المشاركين قبل الاجتماع تدوين النقاط الأساسية التي يعتقدون أنها يجب أن تُطرح. كما يمكن أن يأخذ الاجتماع شكلاً حلقياً بحيث يُعطى كل مشارك الفرصة كي يقدم أفكاره. كذلك يمكن لرئيس الجلسة في الاجتماع أن يبدأ ببيان أن الهدف الرئيسي هو أن يأتي الأفراد بمعلومات جديدة تجلب انتباه المجموعة، وأن يكرر هذا الطلب من وقت لآخر أثناء الاجتماع. (تيلر 1991). الاستعمال المنظم لوسائل إيضاح (اصطناعية) كالخرائط المتقلبة واللوح الأبيض التي ناقشناها في السابق، يزيد عدد الأفكار المجسّدة في القرار النهائي (تيلر 1990).

يمكنك أيضاً أن تتوقع تبادل معلومات أعظم في اجتماع يمثل فيه أشخاص محدّدين بدقة ومتفاهمين فيما بينهم في مجال خبرة ما: مثلاً، المصمم، خبير البناء، مدير المبيعات، المحاسب، المحامي وهكذا..

تنشأ طريقة أقل رسمية من (مجالات الخبرة) بوجود فرق تعودت على العمل سوية. فمع الزمن يتعلم أعضاء الفريق أي نوع من الإسهامات المفيدة يستطيع أن يحققها، ثم يفحصون ويسألون عن نوع محدد من مواد المعلومات عند نقاط ملائمة من النقاش. إلى حد ما يمكن أن تهندس هذه الطريقة بجعل المجموعة تعمل مقدماً على مشاكل مصطنعة مختارة وملائمة تكون جزءاً من تمرين بدائي لبناء الفريق.

اقترح ستاسر (1992) أنه يمكن جني فائدة أخرى عن طريق صياغة هدف الاجتماع على أنه إيجاد الحل الصحيح أو الأفضل، بدلاً من إطلاق حكم ما. ويُنَّ أنه عندما ينظر المشاركون إلى مهمتهم على أنها إطلاق حكم فمن الأرجح أنهم يتأثروا بشدة بحوض المعلومات المشترك السابق. فيختارون بانتقائية المعلومات التي تدعم حكمهم الذي أطلقوه من حوض المعلومات المشتركة ذلك. مقللين من شأن المعلومات المعاكسة لحكمهم هذا. أما من ناحية أخرى، إذا نظروا إلى مهمتهم على أنها بحث من خلال كل الدلائل المتوفرة لإيجاد الحل الصحيح، أو حل أفضل يكون من الأرجح أنهم سيسعون إلى تفحص كل المعلومات المشتركة وغير المشتركة.

خلاصة

من المعروف بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المشاركين باجتماع زاد احتمال أن تمضي المجموعة معظم الوقت في مناقشة معلومات معروفة مسبقاً لدى جميع المشاركين أو أغليبيتهم.

تفسر اعتبارات رياضية بسيطة هذه الحالة. فحسب كل من الملاحظات التجريبية والرياضية يصعب تجنُّب ظاهرة (تناول معلومات الأرضية المشتركة) في الاجتماعات التي تشمل أربعة أشخاص أو أكثر.

من بين الأساليب المتعددة التي يمكن أن يحاول منظم الاجتماع تطبيقها للحيلولة دون ذلك:

1. اجعل المشاركين يقدمون مسبقاً النقاط الأساسية التي يريدون أن تطرح.

- 2 . نَظَّم الاجتماع على شكل حلقة ، حيث يطلب من كل شخص بدوره أن يسهم بشيء جديد .
- 3 . ضَع كل مادة جديدة مقدمة على الخرائط المتقلبة واللوح الأبيض .
- 4 . ذَكَر دائماً المشاركين أن الهدف هو تفحص معلومات وأفكار جديدة .
- 5 . اطرح المهمة بأسلوب منفتح على أنها تفحص لكل الخيارات عِوَضاً عن كونها إطلاق حكم أو توصل إلى قرار .
- 6 . تأكّد من أن كل شخص في المجموعة يملك تعريفاً وفهماً واضحين لمجال خبرته .
- 7 . ابْنِ الفريق مع الوقت بحيث يألف كل شخص في الفريق مجالات خبرة الآخرين ونقاط قوتهم وضعفهم .