

هل حصلت على الحلول المثلى لمشكلاتك؟

تك مورغان

إنك تقبض أجراً لتحل المشكلات. إذ تأتي المشكلات هذه الأيام بأشكال كثيفة وبأسرع مما كانت تأتي في السابق: وتعلق بتعزيز أسعار الأسهم، وتسريح الموظفين، ومتابعة تحفيز الموظفين، وإدارة مخاطر رأس المال، ومحاولة التركيز على مستقبل أكثر إشراقاً. فكيف ستمكن من أن تشيع الثقة والسيطرة الكافية دون أن تبدو معتدلاً أو متهاوناً؟ وكيف ترسم صورة مستقبل متفائل دون أن تتخطى آلام الحاضر؟

يقول كريستوفر هونغ، وهو كاتب مقال «رحلة حل المشكلات: دليلك إلى صنع القرار وجني النتائج»، يجسد معظم المديرين واحداً من ستة أساليب للقيادة. والمديرة العاقلة هي التي تعرف كيف تصل إلى موظفيها. وفي الواقع يكمن جوهر القيادة في نقل رؤية أو هدف ووضعه في موقع الفعل، وأما الباقي فينحصر في حل المشكلات.

ويقترح مورغان د. جونز، وهو كاتب مقال «صندوق العدة الخاص بالمفكر: أربع عشرة خطوة فاعلة لحل المشكلات» أن جوهر حل المشكلات

الناجح يكمن في أن تكون راغباً في استخدام بدائل حقيقية. وإذا بقيت متمسكاً بطريقة واحدة للتفكير أو بأسلوب واحد للتواصل فإنك لن تتمكن من الانفتاح على بدائل أخرى، وسوف تتأثر بذلك مهارات حل المشكلات التي تتبعها.

ويقول جونز -الذي كان يعمل في السابق محللاً للأحداث في المخبرات المركزية الأمريكية- «لكي تتمكن من حل المشكلات فإن علينا أن نتعلم كيف نحدد ثم نبتعد عن الأفكار الجامدة، وأن نهتم على نحو كامل وفاعل بالحلول البديلة. وينبغي أن نتعلم كيف نتعامل مع دوافع العقل الإنساني التي تغلق العقل أمام الحلول البديلة عبر التغلب على أي تحليل موضوعي. إن الفشل في النظر إلى البدائل على نحو كامل هو من أعظم الأسباب الشائعة التي تؤدي إلى تحليل فاشل أو ناقص».

يحدد كريستوفر هونغ ستة أنماط من حل المشكلات، إذ يكمن السرُّ لحل جيد للمشكلات في معرفة نقاط الضعف الموجودة في أسلوبك والتغلب عليها عن طريق تطوير أفكار وآراء بديلة.

المجدد مقابل المكتشف

يقول هونغ: «ينظر المجددون إلى العالم بطريقة خاصة. إنهم يرون القوة حيث يرى الآخرون الألم، وهم يتصورون قمة الجبل حتى وهم في الوادي». إن التحدي عند المجددين هو جعل تلك التصورات المغرية أشياء حقيقية وعملية. كذلك يكون عمل المكتشف هو في ذلك الحقل الجديد المبهم، ويقول هونغ: «إن معرفتك مجالاً من المجالات، وهو

الحقل الذي يعمل فيه المكتشف، يعني أنك قد امتلكت معرفة حقيقية بشأن العناصر الدقيقة للبيئة التي تعمل فيها على حل المشكلات. إذ يقوم المكتشفون بطرح أحسن الأسئلة الممكنة ويحصلون على معلومات محددة عن الحقل الذي يعملون فيه». ولكن يجب أن يتذكروا أيضاً أن الآخرين يشاركون جميعاً في هذا الجموح للمعرفة. فمعظم الناس يفضلون البقاء ضمن مجالاتهم المألوفة بدلاً من المجازفة في الدخول إلى مناطق جديدة.

وقد يكون دي هوك، رئيس مؤسسة فيزا العالمية السابق، المثال الذي يحتذى كمجدّد. فحيث رأى الآخرون أن هناك مدّاً متصاعداً من الديون السيئة المتمثلة في صناعة بطاقات الائتمان في أواخر الستينيات يرى فيها هوك فرصة للعمل الجماعي. فقد حمل هوك تصوراً بسيطاً لنظام جديد: وهو استخدام عملة عالمية تدار بأسلوب جماعي، ولكن هذا الرجل شديد الخجل قد حاول التواصل مع الآخرين بالإصغاء إليهم وضمهم إلى رؤيته بدمج أفكارهم في أفكاره.

وبعد صراع شديد كانت النتيجة ظهور بطاقة الائتمان المعروفة باسم (فيزا) التي نمت بمعدل 10.000% وهي تغطي الآن كل المعمورة ولديها 500 مليون عميل.

فإذا كنت مجدّداً فإنك في حاجة إلى ضمّ تصورات قصة تحكيها وتقلها إلى رؤسائك وسوف تصبح على طريق تحقيق ذلك النوع من قوة التواصل التي اتبعها هوك. وإذا كنت مكتشفاً فإنك في حاجة إلى أن تقيم توازناً بين جموحك للمعرفة واهتمامك المرافق لذلك من أجل

تقدم أتباعك. وفي معظم الحالات فإنها مسألة تتعلق بمعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم كما تعرف نقاط ضعفك وقوتك.

كما ينبغي ألا تدع حماسك تأخذك بعيداً إلى حيث تنسى أهمية أن يكون لديك خطة شاملة. اكبح جماح نفاذ صبرك وتوثق من أنك تصفي إلى أكثر من خبير واحد بشأن الطريق الذي أمامك.

الشخص التواصل يخلق علاقات موثوقة

يقول هونغ: «يعرف الأشخاص التواصليون كيف يتم بناء وترية وتقديم المساندة والدعم عبر النسيج الأساسي للعلاقات الإنسانية. وتكون بعض العلاقات آنية ومؤقتة - كالقيام بتغييرات بسيطة مع الغرباء أو العبور نحو الآخرين أحياناً. ولكن حل المشكلات على المدى البعيد يتطلب بناء علاقات عميقة وغنية». وهذا النوع من بناء العلاقات هو ما يبرع فيه الشخص التواصل. فهو قد ينسى أن كل أنواع بناء العلاقات في العالم لن تتمكن حقاً من بناء منزل أو قيام شركة.

كما أنك في حاجة إلى خطة، وإذا كنت شخصاً تواصلياً، فليس التحدي هو أن تنسى أن للطريقة والنتائج أهمية كبرى كما لفريق العمل: فحينما تريد أن تصوغ الحلول المناسبة لك، يجب عليك أن تجذب إليك الأشخاص الموهوبين الذين لديهم أساليب وأهداف لا يحدون عنها.

صانع الألعاب يصنع الأحداث

يقول هونغ: «ينبغي لصاحب حل المشكلات أن يكون لديه خيارات وأولويات يختار منها ما يقوده إلى النجاح، وأن يخطط ويبادر للعمل

على انتهاء الفرص المتاحة، وأن يقود فريق عمله عبر مراحل اتخاذ القرار. وهذا هو عالم صانع الألعاب».

إن النجاح الذي حققه وزير الخارجية الأمريكية كولن باول فيما يسمى (وعد أمريكا) -وهي منظمة غير ربحية أطلقتها غرفة التجارة الأمريكية لرعاية المهن الصيفية للشبيبة- يبين لنا ما المهارات التي يتمتع بها صانع الألعاب. وقد تمكّن باول من شق طريق له عبر الشركات الأمريكية باللجوء إلى وسائل من نوع الإلهام والمداهنة والنخز ولي الأذرع، وذلك كله لمصلحة الشبيبة الأمريكية اليوم.

ويميل صانع الألعاب إلى تقويم الأشخاص وفقاً لما يفعلونه، وليس وفقاً لما هم عليه، وهو يحاول باستمرار أن يتبع إستراتيجية ناجحة، وقد يشغلهم استخدامهم للأشخاص كثيراً بحيث إنهم يفتلون عن ملاحظة أن الناس في حاجة إلى الاهتمام، ففي خضم أزمة حول هبوط أسعار الأسهم والتسريح العشوائي للعمال مثلاً، يجب على صانع الألعاب أن يستريح قليلاً ليحتفل بانتصارات صغيرة تم تحقيقها مع من تبقى له من فريق عمله، حتى لا يفقد ولاءهم وإخلاصهم له.

يصمّم المبدع الحلول المثلى

يقول هونغ: «كلما كانت المشكلة التي أمامك أكبر وأصعب ومثيرة للمنافسة أكثر، كانت أكثر تحدياً أمام تصميم وبناء وتطوير حلول تكون قادرة على تحمل الضغوط عبر الزمن. وهذا مجال عمل الشخص المبدع». (ولا تنسى شعار الذي طرحناه).

وهو: إن الفشل في النظر إلى
البدائل نظرة كاملة هو من أعظم
الأسباب الشائعة التي تؤدي
إلى تحليل فاشل أو ناقص.

كان جون سوهيل رئيس جامعة، وكان يعمل شريكاً في مؤسسة استشارية عالمية وموظفاً وزارياً مرموقاً قبل أن يصبح مدير شركة «الحفاظ على الطبيعة». ولدى مراقبة العمل أدركت المؤسسة غير الربحية التي يعمل فيها أن شراء الأراضي لوقايتها من التطوير لم يكن عملاً مجدياً؛ لأن النظام البيئي الأوسع لا يزال في طور المعاناة. وهكذا بدأت المؤسسة تحت إدارته تركيز على «الأماكن العظيمة الأخيرة» بحيث تعمل مع العديد من المنظمات في إدارة أنظمة بيئية كاملة.

هكذا تدير الشخصية المبدعة عملها؛ إذ تستفيد مما تملكه من أرصدة وموارد جامدة وتضعها في العمل على نحو أفضل. إنها مهمة معقدة وشاقة وتتطلب المقدرة على ألا يضيع المرء في القضايا اليومية الآنية التي تهدد بقتل الحوافز المشجعة. فإن كنت شخصاً مبدعاً فإن التحدي التواصلي الذي يواجهك هو أن تساعد موظفيك على متابعة التركيز على تلك الصورة الكبرى، حتى إن كان عليك تلويث يديك في تصميم التفاصيل.

ويبقى فهمك لذلك التصور خفياً، ولكنك تحتاج إلى أن تظهره لتشجيع الآخرين. كما ينبغي أن تدرك أن تصميم الحلول ليس كإنجازها، ولهذا الأمر فإنك تحتاج إلى مهارة «الشخص المؤدي».

يقدم الشخص المؤدي نتائج عملية

يقول هونغ: «إن الأشخاص المؤدين هم أولئك الأشخاص العمليون القساء الذين يودون دائماً أن يلوثوا أيديهم في إنجاز الأشياء».

إيزابل أوتيسييه، امرأة فرنسية، أعلنت انتصارها فيما يسمى (فيندي غلوب)، وهو سباق فردي للإبحار حول العالم دون توقف. ويقول هونغ «إن أحد الملامح الاستثنائية للمهارات التي يتمتع بها البحارة كالسيدة أوتيسييه هو مقدرتهم على إيجاد حلول بسيطة وفعالة للمشكلات التي تقابلهم. فهم بارعون في تخيل خطط إصلاحية عملية تساعدهم على إكمال السباق».

إن الشخص المؤدي هو القائد الذي يستطيع أن يتصرف حين الطيران فيتخيل كيف يبقي فريقه مستمراً في العمل، أو إنه يجدد نظام تقانة المعلومات الذي قد يبدو للآخرين أنه لا أمل في تشغيله. وعبر امتلاك المقدرة على أن يجعل الأشياء تستمر في العمل تتجسد نقاط القوة والضعف التي لدى الشخص المؤدي.

إن إلحاح العمل يكون دائماً أمام الشخص المؤدي، حتى إنه قد ينسى أحياناً المجتمعات التي تحيط به. وإضافة إلى ذلك، ولما كانت معرفة كيفية الاستمرار في العمل حتى نهايته تعدّ اهتماماً طبيعياً عند الشخص المؤدي، فإنه قد ينسى أحياناً أن الآخرين في حاجة إلى من يذكرهم بالصورة الكاملة للعمل. لهذا يحتاج الأشخاص المؤدون إلى أن يتذكروا أن يكرسوا بعض الوقت لإصلاح فريق عملهم عن طريق استخدام كلمات التشجيع والمواساة حينما يتم تخطي مهمة شاقة.

إذن فماذا تكون أنت؟

هل تريد أن تكون مجدداً يستطيع أن يرى مستقبلاً لا يراه معظم الناس - وهو في حاجة إلى أن يتذكر كيف يركز على الأمور التي أمامه؟ أم مكتشفاً قد يقوده فضوله لاستطلاع الطريق الذي أمامه إلى دفع فريقه للعمل بمشقة وجهد- وأحياناً إلى حد فيه مشقة كبيرة؟ أم شخصاً تواصلياً تكون مقدرته على تعزيز العلاقات الإنسانية في حاجة إلى أن يلفظها إحساس بالتركيز على المهمات الآتية؟ أم صانع ألعاب يعرف كيف يجمع الأشياء إلى بعضها، ويحتاج أحياناً إلى أن يمضي ببطء قليلاً ليُلبي حاجات فريق عمله؟ أم مبدعاً تكون قدرته على إيجاد حلول جديدة في خضم التحديات الحاضرة أكبر من تصوراته المستقبلية؟ أم شخصاً مؤدياً قادراً على إنجاز المهمة ولو على حساب ذاته ومن حوله؟

ويقول جونز: «إننا نقتنع بحلول جزئية لأن عقولنا لا تتمكن من التغلب على -أو التكيف مع- جميع المشكلات المعقدة. لذا فإننا نميل إلى التبسيط بأن نقفز من مشكلة إلى أخرى كفراشات عصبية تحطّ مدة قصيرة على تلك العناصر التي نستطيع فقط أن ندركها ونتحدث عنها». وتكون الطريقة الوحيدة أحياناً للتغلب على مثل هذا الاتجاه أن تجبر نفسك على التحدث عن نقاط ضعفك بدلاً من الحديث عن نقاط قوتك.

قراءات إضافية

The problem solving journey: Your Guide to Making Decisions and
(Getting Results by Christopher Hoenig(2000, Perseus

The thinker's Toolkit: 14 Powerful techniques for problem solving
by Morgan D.Jones (1998, three Rivers press)

