

الخطوة الرابعة: ابتكار الخيارات



لكي تتخذ قراراً مبنياً على أساس امتلاك معلومات أساسية، لا بد لك من توافر خيارات، سلسلة بدائل ربما توظفها لحل المشكلة الراهنة. وعملية ابتكار الخيارات هي التي توفر تلك الأساليب البديلة. وبعد دراسة مدى فاعلية مختلف الخيارات وأهميتها وما يمكن أن تحققه من فوائد، تجد نفسك في موقع جيد لاتخاذ أفضل قرار للحالة التي تواجهك. لكن، يجب الانتباه هنا إلى أهمية إدراك أن سياسة الخيار «المجدي / غير المجدي» لا تعني أنك ابتكرت خيارات عديدة، مجدٍ/ غير مجدٍ، يعني خياراً واحداً فقط.

تأمل الحكاية التالية:

يعمل بوول (Paul) مدير تسويق في شركة لإنتاج السلع الاستهلاكية، دعا فريق عمله إلى اجتماع يناقش كيفية زيادة مبيعات المنظفات التي تستخدم في الغسيل في أمريكا اللاتينية. وبدأ الاجتماع بلحظة صمت رهيب؛ لأن كل واحد في انتظار أن يبادر آخر للحديث. فكسر بوول (Paul) الصمت مقترحاً التفكير في تغيير الطريقة الحالية المتبعة في التعبئة والتغليف. فقاطعه أحد أعضاء الفريق مقترحاً ضرورة إجراء دراسة إحصائية تتعلق برأي العملاء في تعبئة منتجاتهم وتغليفها. ثم تحدث شخص آخر واصفاً الحالة

الرائعة لتعبئة منتج ما صنع في أمريكا اللاتينية وتغليفه. وانتهى الاجتماع بتكليف مجموعة محددة للاضطلاع بمهمة البحث عن خيارات جديدة لأسلوب التعبئة والتغليف المتبع حالياً في الشركة.

وهكذا يبدو أن الاجتماع سار بشكل هادئ. لكن ثمة شيء خاطئ: لم يعمد بوول (Paul) لإشراك الفريق في ابتكار الخيارات. ولم يشجع أي نوع من المناقشة الصحية أو الصراع المبدع. وبدلاً من ذلك انتهت المجموعة باتفاق تام حول خطوة مبنية على أول فكرة انبثقت: دراسة خيارات جديدة لأسلوب التعبئة والتغليف. وكان التفكير الإبداعي محدوداً جداً، ولهذا لم تظهر أفكار جديدة. فاكتفت المجموعة باختيار أول خيار تم اقتراحه، أي الفكرة التي تقدم بها بوول (Paul) في مستهل الاجتماع.

وقطعاً، كان بوول (Paul) سوف يقدم مساعدة كبيرة لأعضاء فريق عمله لابتكار طائفة واسعة من الخيارات الواعدة، إن هو انتهج أساليب معينة، كالتحريض على الإبداع، الحوار وتشجيع الأفكار النيرة.

تفتيق الأذهان

تفتيق الأذهان أو الاستبداع، هو تقنية في البحث الجماعي، تستهدف إيجاد حلول لبعض المشكلات، أو ابتكار بعض الأفكار من

خلال إتاحة الفرصة لمشاركة كل أفراد المجموعة في النقاش الدائر بطريقة تلقائية، بعيداً عن كل قيد أو شرط. وهو بالطبع طريقة فعالة لابتكار أفكار متباينة وسلسلة من الإجراءات التي يمكن اتباعها. أما كيف تحرض الناس على التفكير، فابدأ الاجتماع بوضع ورقة بيضاء أمامك خالية من أي شيء، طالباً إلى أعضاء فريقك اقتراح كل ما يخطر في ذهنهم من أفكار. أو اطلب إليهم تسجيل ما يرونه من أفكار خلال بضع دقائق لمناقشتها بشكل جماعي.

فكل واحد من الأسلوبين يعنى بتسجيل الأفكار، لكن لا تناقش مزاياها في هذه المرحلة. وانتبه بشكل خاص لعدم السماح بأي نوع من الانتقاد في تلك المراحل الأولية. وركز، بدلاً من ذلك، على ابتكار أكبر قدر ممكن من الخيارات المتاحة. ويمكنك تقييم الأفكار بعد أن تكون لديك قائمة من الاحتمالات.

قبل بداية التحريض على التفكير، اكتب المشكلة، الموضوع أو السؤال، ومن ثم اترك المجال للمجموعة كي تدلي بأفكارها فتكتبها على لوح خشبي (سبورة) أو ورقة كبيرة معلقة، حيث يستطيع كل واحد من أفراد المجموعة رؤيتها خلال الجلسة.

وحاول الحصول على موافقة الجميع حول عرض الموضوع
بطريقة صحيحة ومحددة.

تشجيع الحوار البناء

ابعث روح القوة والنشاط في فريقك لتحفزه على العمل الجاد
لابتكار حلول مبدعة. كما أن الصراع البناء ضروري جداً لابتكار
الخيارات، لكن يجب ألا يتحول إلى مسائل شخصية أو سبب
للخلاف والنزاع. فاحرص على مشاركة أعضاء المجموعة كفريق
عمل موحد في جميع مراحل الاستبداع أو التحريض على ابتكار
أفكار مبدعة من خلال اتباع الطرق التالية:

- تشجيع الحوار المفتوح، النزيه، الصريح غير المنحاز لهذا
الطرف أو ذاك، عن طريق توضيح الأمور من نقطة البداية،
والتأكيد على أنه ليس ثمة أي قرار مسبق بشأن المحصلة
النهائية، وأن مجهود الجميع واجتهادهم سوف يكون موضع
اعتبار.
- حث الناس على التفكير خارج إطار أدوارهم الشخصية

أو اختصاص أقسامهم، إذ يجب أن ينصَّب تفكيرهم على الشيء الأفضل للمؤسسة كلها ككيان واحد لا يتجزأ إلى هذا القسم أو تلك الأقسام، مستخدمين كل المعلومات المتاحة.

- تقديم عرض موجز عند نهاية كل اجتماع من خلال تحديد المهمات والأوقات التي يجب إنجازها فيها، حتى يضطلع الأفراد بمسؤوليتهم في دفع العملية قدماً نحو الأمام.
- ضرورة تقدير جهد الذين شاركوا الآخرين أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل إيجابي وإزاء الشكر إليهم، ولا سيما أولئك الذين خاطروا بتحديث واعترضوا في مرحلة ما على ما طرحته من آراء.

اطلب إلى أعضاء الفريق أداء دور محامي الشيطان، فبيحثوا ويرفعوا قضية ضد ما يفضلونه من اقتراحات. واطلب إليهم أيضاً شرح وجهة نظرهم بالتفصيل التي تدفعهم لمعارضة تبني الخيار الأفضل.

تشجيع الأفكار النيّرة

من المهم جداً أن يشعر أعضاء فريق عملك، في أثناء عملية اتخاذ القرار، أن العملية نزيهة ومنصفة. ولا بد أن يشعروا أيضاً أن أفكارهم موضع احترام وتقدير، حتى إن لم يتم تبني اقتراحاتهم في النهاية. فالشعور بالعدالة والنزاهة مهم جداً لضمان التعاون والموافقة عندما يحين وقت تنفيذ ما اتخذته المجموعة من قرار. فالخيارات توفر لك كل ما تحتاج إليه من بدائل لاتخاذ قرار مؤسس على معلومات. فعندما تشجع مشاركة الفريق، تهيبّ البيئة لصراع بناء وتصغي لأفكار المشاركين، تكون بذلك قد مهدت الطريق لسجل حافل بالخيارات التي سوف تساعدك كثيراً في الخطوة التالية من عملية صنع القرار: مرحلة تقييم الخيارات التي تفتق عنها ذهن أعضاء مجموعتك.

أحرص على تدوين الملاحظات بنفسك في أثناء الاجتماع، أو كلف شخصاً آخر بهذه المهمة لكي تؤكد لأعضاء فريق عملك أنك تشمن أفكار الجميع، وأن مشاركتهم تحظى لديك بكل احترام وتقدير.
