

الخطوة السادسة: اتخاذ القرار



في العالم المثالي، يتوافر لك كل ما تحتاج إليه من معلومات ووقت غير محدود لاتخاذ القرار. ولهذا تكون خياراتك واضحة، ولا تؤثر سياسات الشركة في قرارك. لكن مع هذا، كثيراً ما تضطر إلى اتخاذ قرارات معقدة بسرعة، في ظل وجود معلومات غير مكتملة. وهنا، يأتي دور تقنيات تقييم الخيارات التي استعرضناها في القسم السابق لمساعدتك على المقارنة بين وجهات النظر المؤيدة وتلك المعارضة لكل خيار. لكن، ماذا لو كانت مجموعتك لا تزال تعاني صعوبات في الوصول لقرار نهائي والوقت يمضي بسرعة؟ إذن، إليك فيما يلي بعض اقتراحات للمساعدة.

تحرك لوضع حد للمناقشة

إن كانت مجموعتك تعاني صعوبات في الوصول إلى قرار نهائي، فاعتمد الأساليب التالية لكي تساعد الفريق على التحرك تجاه إيجاد حل.

- الجمع بين الضدين. قَسِّمَ مجموعتك إلى مجموعتين متساويتين: المجموعة (أ) والمجموعة (ب). ووزع مؤيدي الأفكار المضادة بين المجموعتين كلما كان ذلك ممكناً. ثم اطلب إلى المجموعة (أ) التقدم باقتراح لحل يتضمن

توصياتها وافترضاها الأساسية. ثم اطلب إليها عرض اقتراحها على المجموعة (ب). بعد ذلك، اطلب إلى المجموعة (ب) تحديد خطة واحدة أو أكثر لخيار ما، ومن ثم عرض تلك الخطة على المجموعة (أ). ثم اطلب إلى أعضاء المجموعتين مناقشة الاقتراحات المختلفة حتى يتفقوا جميعاً على مجموعة توصيات. فمثلاً، أتيحت الفرصة لدائرة مالية للمشاركة في مناقشات حامية الوطيس حول: أي شركات المحاسبة يجب الاستعانة بها لتدقيق الحسابات المالية هذه السنة؟ فضلت إحدى المجموعتين شركة ذات اسم ذائع الصيت، في حين فضلت المجموعة الأخرى شركة صغيرة، غير أنها تحظى باحترام شديد. آنئذٍ، تعين على الفريق المعنى باتخاذ القرار استخدام تقنية الجمع بين الضدين لتأمل وضع الشركتين، ومن ثم الوصول إلى نتيجة محددة.

• المراقب المفكر. قسم فريقك إلى مجموعتين متساويتين. بحيث تتقدم المجموعة (أ) باقتراح لحل يتضمن وجهات نظرهم وتوصياتهم الأساسية، ومن ثم يعرض أفرادها اقتراحهم على المجموعة (ب). وبدلاً من مطالبة المجموعة (ب) بابتكار خطة لخيار ما، اطلب إليها دراسة الاقتراح

الذي تقدمت به المجموعة (أ) ومن ثم رفع تحليلاتها إليها. بعد ذلك، اطلب إلى المجموعة (أ) مراجعة الاقتراح على أساس ما توصلت إليه المجموعة (ب) من نتائج بعد دراستها النقدية له، ومن ثم عرضه مرة أخرى. وهكذا، يواصل الفريقان دراسة الاقتراح ومراجعته وصولاً إلى اتفاق حول مجموعة من التوصيات.

فعلى سبيل المثال، يحتاج مصنع أثاث مكتبي إلى تحسين جودة منتجاته. وتفترض المجموعة الأولى أن رداءة الجودة النوعية تعود إلى تقادم عهد معدات الإنتاج، فتوصي بالاستثمار في معدات أفضل. أما المجموعة الثانية فتدرس هذا الافتراض، تنتقد الاقتراح ومن ثم تعرض تحليلاتها على المجموعة الأولى، ثم تراجع المجموعة الأولى اقتراحها. وهكذا، تعمل المجموعتان جنباً إلى جنب في تلك الحلقة المتصلة: مراجعة - انتقاد - مراجعة، وصولاً إلى حل تعتقد كل واحدة من المجموعتين أنه سوف يعمل على تحسين الجودة النوعية لمنتجاتهم.

فيما يلي بعض اقتراحات إضافية لحل نقاط الاختلافات ودفع مجموعتك باتجاه حسم النقاش:

- أعد التذكير للمرة الثانية بوجهات النظر حول الموضوع قيد النقاش وحاول أيضاً إعادة اختبارها.
- تأمل مرة أخرى الأهداف الأساسية التي تدفعك إلى اتخاذ القرار لتتأكد أنها لا تزال ملائمة.
- حدد تاريخاً نهائياً ووقتاً معلوماً للوصول إلى قرار، كأن تقول مثلاً: «بحلول يوم الثلاثاء القادم، لا بد أن نتخذ قرارنا، بصرف النظر عن مدى ما يظل من شك».
- في حال عدم التوصل لتسوية نقاط الخلاف، اتفقوا على اتخاذ الخيار الأخير بواسطة قانون محدد، كالتصويت بالأغلبية، التوافق أو أي قرار يتخذه رئيس المجموعة.

إنهاء المناقشات

يجب أن تدرك اللحظة التي يصعب فيها حسم المناقشات. فقد تفشل المجموعة في اكتشاف الاحتمالات المتاحة في حال اتخذت قرارها في مرحلة مبكرة من النقاش. فإن شعرت أن مجموعتك مندفعة لاتخاذ القرار بسرعة، فاسع لفض الاجتماع قبل اتخاذ القرار النهائي، وعقده في وقت لاحق. واطلب إلى كل مشارك

محاولة إيجاد ما قد يكتنف القرار من شائنة هنا أو خلل هناك لعرضه في الاجتماع القادم.

أما الوجه المعاكس لاتخاذ القرار على عجل، فهو التلكؤ في اتخاذ القرار؛ الذي لا يقل إشكالاً عن الوجه الأول. فإن استغرقت المجموعة وقتاً كثيراً لكي تتخذ قراراً ما، ربما أهدرت وقتاً ثميناً، وقد تفقدت الفرصة لحل المشكلة موضع البحث والنقاش. وفي حال أصر فريقك على سماع كل وجهات النظر وحل كل إشكال قبل الوصول إلى خلاصة، فسوف تكون النتيجة هي ذاتها: مناقشاتكم سوف تكون عقيمة مجهدة، تدور في حلقة مفرغة. فإن وصلت مجموعتك إلى طريق مسدود وظلت تدور حول تلك الحلقة المفرغة، فأنبذ، يكون دورك بوصفك مديراً، هو وضع حد للمناقشات. وربما احتجت بكل بساطة لـ «فرض القضية» من خلال تحديد وقت معين لاتخاذ قرار، وحث مجموعتك على توظيف أفضل المعلومات المتاحة في إطار ذلك الوقت المحدد.