

**المعوق الثامن:
اتخاذ القرار غير الفاعل**



هل تعرّضت يوماً للموقف الآتي؟

يتمثّل هذا الموقف في أنّك قائد لفريق يتناقش أعضاؤه بخصوص قرار مهم في أحد الاجتماعات. وقد كنت غير راضٍ عن طريقة إدارة النقاش والحوار؛ فالأعضاء متمسكون بآرائهم ومواقفهم، ولا يبدوون أيّة مرونة في النقاش، وبالتالي فهم غير قادرين على التوصل لأيّ اتفاق. وعلى الرغم من الجدال المتكرّر، لم يُقدّم أحد شيئاً لدفع عملية صنع القرارات قُدماً. وممّا هو أسوأ من ذلك كلّهُ أنّه في الاجتماعين السابقين رأيت فريقك يقع في شرك الوضع العقيم نفسه.

لسبب ما، يبدو أنّ فريقك «عالق» فيما يتعلق بعملية صنع القرارات، وأنت تعلم أنّك بحاجة إلى فعل شيء ما. والفريق الذي لا يستطيع أن يتفق على اتخاذ قرارات؛ إمّا أنّه فريق يُهدر وقتاً كثيراً من دون فائدة، وإمّا أنّه فريق ينتهي به المطاف إلى التوصل إلى خيارات لا يدعمها أعضاء الفريق على نحوٍ كامل. وفي كلتا الحالتين، فإنّ التبعات سيئة للفريق.

في القسم الآتي، ستجد عدّة استراتيجيات فاعلة لمساعدة فريقك على تخطي حالة الجمود في عملية صنع قراراته.

الاتفاق على أسلوب مُحدّد لاتخاذ القرارات

عندما قمت بتشكيل فريقك، من المرجّح أنّك ساعدت الأعضاء على تحديد مَنْ سيقوم بصنع قرارات الفريق، وكيف ستكون عملية صنع هذه القرارات. ويُحتمل أنّك اخترت إحدى الطرائق الشائعة الآتية لاتخاذ القرارات:

- قاعدة الأغلبية: وفيها يُناقش الأعضاء القرار، ثمّ يُدلون بأصواتهم، ثمّ يتبنّى الفريق الخيار الذي يحظى بأكثر من 50 في المئة من الأصوات.
- الإجماع: يجب على كلّ عضو أن يوافق على تبني القرار المقترح. وفي حال تعرّث الإجماع، يتم تطوير بدائل جديدة ليُصار إلى تقديمها لتقييمها.
- المجموعة الصغيرة: وفيها تُسند إلى مجموعة ثانوية من الأفراد من ذوي الخبرات والمهارات ذات العلاقة مهمة صنع قرارات مُحدّدة.
- مشاركة القائد: وفيها يُعهد إلى قائد الفريق بجمع إسهامات الأعضاء، ثمّ الإفادة منها في صنع القرارات. بصرف النظر عن الأسلوب أو الطريقة التي تتفق عليها أنت وفريقك، ادرس مدى فاعلية العملية الحالية التي يتبعها الفريق في صنع القرارات. اسأل نفسك: هل يتبع فريقك الأسلوب المتفق عليه؟ فإذا كانت الإجابة

بالنفي، ذكّر الأعضاء بما تم الاتفاق عليه، ثم اتخذ خطوات جادة لضمان الالتزام بالأسلوب المختار.

وفي واقع الأمر، فقد تصبح إحدى الطرائق التي اختارها الفريق لصنع قراراته فيما مضى عديمة الجدوى. فعلى سبيل المثال، قد يختار الفريق الإجماع أسلوبًا لصنع قراراته، ثم يجد نفسه - مع مرور الوقت - أنه تأخر عن إنجاز عمله، وأنه بات صعبًا الوصول إلى إجماع في ظل الوقت القليل المتبقي. ولأنّ هذه الطريقة (الإجماع) تستغرق وقتًا أطول مقارنة بالطرائق الأخرى؛ فقد قرّر الفريق التحوّل إلى استخدام طريقة «المجموعة الصغيرة». وتأسيسًا على ما سبق، إذا تغيّرت الظروف المحيطة بعمل فريقك، بحيث أصبحت هنالك حاجة إلى اتباع طريقة أخرى لصنع القرارات، كن مستعدًا لإحداث التغيير المطلوب.

صقل مهارات اتخاذ القرارات

يمكن للأساليب الآتية أن تساعدك على صقل مهارات أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات:

- جزّئ القرارات الكبيرة إلى قرارات أصغر يسهل التعامل معها؛ إذا وجدت أنّ فريقك منهمك في محاولة التوصل إلى اتفاق بشأن قرار كبير، جزّئ القرار إلى قرارات أصغر يمكن الاتفاق عليها بسهولة أكبر. على سبيل المثال، إذا حاول الفريق اختيار واحد من ثلاثة

تصاميم لمنتج معين، وكان غير قادر على التوصل إلى اتفاق بشأن ذلك؛ ركّز انتباه الأعضاء على جوانب جزئية من القرار، كأن تسأل السؤال الآتي: ما أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المنتج؟ فإذا تمكّن الأعضاء من الإجابة عن هذا السؤال، فقد يسهّل عليهم - بعدئذٍ - الاتفاق على تصميم معين للمنتج.

● **اسأل نفسك عمّا يجب عمله ليتمكّن الأعضاء من التوصل إلى اتفاق:** على سبيل المثال، إذا حاول فريقك تحديد نطاق عمل استشاري استُقدم للعمل مع الفريق، اطرح السؤال الآتي على الفريق: ما الذي ينبغي عمله حتى تتمكنوا من التوصل إلى اتفاق؟ وقد يجيب عدد من الأعضاء بإجابات عدّة، مثل: «نحتاج إلى تعرّف الأثر الذي سيُحدثه عملنا مع هذا الاستشاري في الميزانية»، و «نريد التأكّد من أنّه بمقدورنا الوثوق بالشخص الذي سنختاره». وفي هذه الحالة، تشير الإجابات إلى إمكانية توصل الفريق إلى اتفاق؛ في حال تمكّن من تحديد المبالغ المتوقعة دفعها للاستشاري، أو تعرّف سيرته وخبراته في مشاريع سابقة.

● **ذكّر أعضاء الفريق بتكلفة عدم التوصل إلى قرار:** أشر إلى تبعات عملية صنع القرارات غير الفاعلة وغير المنتجة، مثل: هدر الوقت والمال، وضعف الخيارات، وعدم دعم بعض القرارات من غالبية أعضاء الفريق. فضلاً عن تدني الروح المعنوية للفريق، وهدر الجهد، وانحراف الفريق عن أهدافه الأساسية.