

## الخطوة الثانية: إدراك العوائق





ثمة عوائق شائعة، غالباً لا نشعر بها، كثيراً ما تقف حجرة  
عشرة في طريق صانع القرار، فتحول بينه وبين اتخاذ القرار الأمثل.  
وتشمل تلك العوائق: الانحياز للرأي وعدم تعاون المجموعة المعنية  
باتخاذ القرار.

وصحيح.. يصعب تجنب مثل تلك العوائق، إن لم يكن يستحيل  
تماماً، إلا أن إدراكك لها في نفسك وفي أفراد مجموعتك، سوف  
يساعدك قطعاً على اتخاذ قرارات موضوعية.

### كيف تتغلب على التعصب للرأي؟

نستعرض فيما يلي مجموعة من نماذج التعصب للرأي  
والاعتداد بالنفس الأكثر شيوعاً - الأفكار الجاهزة المسبقة- التي  
غالباً ما يصطدم بها الناس في أثناء اتخاذ القرارات:

• التعصب للنجاحات المعتادة والسابقة: عادة ما ننزع إلى  
اتخاذ قراراتنا بناءً على أحداث ومعلومات طالما اعتدناها،  
كما يظهر هذا في الحكاية التالية:

تعمل سوزان (Susan) مديرة مبيعات لسلع تجارية تحمل  
علامات تجارية مميزة، ما زالت تتذكر مأدبة الغداء التي

أقامتها لترويج منتج جديد في أسبانيا قبل ثلاث سنوات، لقد كان ذلك أول نجاح تسويقي هائل تحققه. لكنها بالمقابل، بالكاد تتذكر فشل إستراتيجيتها تلك في عدد من البلدان. ولأن مآدبتها في أسبانيا مفعمة بذكريات رائعة، تعمد سوزان (Susan) دائماً للتأكيد على تلك التجربة، غير أنها تحرص دائماً على إغفال كل ما يتعلق بتجارها الفاشلة في أماكن أخرى. وعندما حاولت تسويق ماركة تجارية جديدة في البرتغال، منيت جهودها هذه المرة بالفشل، ففي حين كانت إستراتيجيتها في تجربة أسبانيا نقطة انطلاق جيدة، إلا أن اعتمادها على ما حققته من نجاح سابق أفضى بها لافتراضات خاطئة بشأن السوق البرتغالي.

• **التعصب لقبول ادعاءات السعر الرسمي:** نحن عادة مفرطون في الثقة يتعلق بافتراضاتنا، ولهذا لا نبحث عن خيارات كثيرة. فعلى سبيل المثال: اعتاد بروك (Brock) شراء مجموعة برامج حاسوب تسوقها أكبر شركة بالسعر الذي تقرضه دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن أسعار منافسة. مفترضاً أن المجموعة ما دامت صالحة لمستخدمين آخرين في الصناعة ذاتها، فلا بد أن تكون صالحة بالضرورة

له هو أيضاً. وهكذا، فشل في اختبار مجموعات برامج أخرى ربما كانت أكثر مواءمة لحاجته.

• **التعصب للوضع الراهن:** ويقصد به الانحياز لحالة الأمور أو الأشياء كما هي عليه في تاريخ معين. فلدينا ميل فطري لمقاومة أي انحرافات جوهرية عن الحالة الراهنة. فمثلاً: اعتاد مديرون يعملون في شركة (BigCo) استخدام برنامج حاسوب معين، ويقاومون بشدة استخدام أي بديل آخر، علماً أن البرنامج الذي اعتادوه قد عفى عليه الزمن. وتتبع مقاومتهم تلك إلى حد كبير من منطلق معارضتهم تعلم أي شيء جديد خارج طبيعة النظام نفسه.

• **التعصب لتأكيد رأينا:** بمجرد أن نكون رأياً واضحاً، نندفع حالاً بحثاً عن معلومات تدعم وجهة نظرنا، متجاهلين كل الحقائق التي قد تمثل تحدياً له. فمثلاً، تتصفح دينا (Dinah) الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بحثاً عن معلومات تدعم رغبتها في الاتصال بمجموعات تعنى بأبحاث عن موضوع التسوق، غير أنها لا تتفك تطالع معلومات تدعم موضوعات أخرى.

---

التعصب المعرفي: خطأ نظامي يحدث بسبب الترويج العيني،  
أي ترويج سلعة ما عن طريق توزيع نماذج مجانية منها على  
المستهلكين.

---

إذن، كيف تحول دون هذا التعصب والانحياز للرأي الشخصي  
حتى لا يؤثر في قدرتك على اتخاذ القرار؟ الطريقة المثلى هي أن  
تتعرف إلى مواطن ذلك الانحياز أولاً، من خلال التأكيد على إتاحة  
الفرصة للأصوات المعارضة لكي تشارك في النقاش.

«كثيراً ما نميل إلى اتخاذ قرار لا نود فعله قبل أن ندرك السبب  
الذي يدفعنا لفعله».

- جون س. هاموند، رالف ل. كيني وهوارد رايفس.

## إدارة جهد المجموعة

من أهم فوائد معالجة اتخاذ القرار بوصفه عملية جماعية، أنه يتيح التغلب على النزعات الفردية من خلال إتاحة الفرصة لأصوات معارضة ووجهات نظر مغايرة.

وصحيح.. توفر المجموعة وجهات نظر مختلفة، غير أنه لا بد لها من قائد يوجهها لكي تكون منتجة. فالتحدي الذي يواجهك بوصفك قائداً، هو إدارة المجموعة المكلفة بعملية اتخاذ القرار، وإلا سوف تجد نفسك أمام واحدة من المشكلتين المزعجتين التاليتين:

• اتفاق المجموعة على رأي واحد لدرجة الإفراط: يحدث انسجام المجموعة وتتوحد آراؤها عندما يرغب أفرادها في قبولهم ضمن هذه المجموعة أو تلك، أو عندما يعوزهم الاهتمام بالعملية المعنية. فربما سقط الناس ضحية التفكير الجماعي بسبب نضالهم من أجل قبولهم في المجموعة. فبسبب التفكير الجماعي، تعمل رغبة المشاركين في التوصل لاتفاق على إلغاء حافزهم لابتكار خيارات بديلة. وأنشد، يميل الناس إلى الاحتفاظ بأرائهم، ولا سيما إذا كانت وجهات نظرهم تختلف عن رؤية قائد المجموعة. ولهذا لا يبذلون

جهداً كافياً لجمع معلومات جديدة من خبراء، وفي الوقت نفسه، يحرصون على انتقاء المعلومات التي تدعم رغباتهم الأساسية. وربما قضوا وقتاً كثيراً لاكتشاف رغبات كل واحد من أعضاء المجموعة حتى يكون ما يتوصلون إليه من حل مقبولاً لدى الجميع.

من جهة أخرى، قد ينشأ التفكير الجماعي بسبب عدم الاهتمام، فقد ينعدم لدى المشاركين أدنى اهتمام تجاه العملية، أو ربما أحسوا أنهم غير مفوضين بصلاحيات تامة لاتخاذ القرار. أما إذا شعر أفراد المجموعة أن قائدها قد اتخذ القرار سلفاً، فربما قبلوا الأمر كما هو، ورفضوا المشاركة فيه تماماً، أو وافقوا على أول خيار منطقي يتم عرضه في محاولة لإنهاء القضية.

• الإفراط في الانفراد بالرأي: تمثل المغالاة في الرأي الطرف الآخر من المشهد النقيض للإفراط في انسجام رؤية المجموعة. فهنا ينخرط أفراد المجموعة في نزاع عنيف، فيضعون العوائق في الطريق، وكل منهم منكب في الدفاع عن وجهة نظره بقسوة شديدة. ويؤدي هذا بالضرورة إلى

تجاهل آراء بقية أعضاء المجموعة، فيفشلون في التفكير في المصلحة العامة. فمن شأن كل واحدة من هاتين المشكلتين إطالة أمد عملية اتخاذ القرار وإعاقة جهد المجموعة في التوصل لخيارات ملائمة. آنئذ، تكون مهمتك بوصفك قائداً، الإبقاء على مجموعتك المعنية بعملية اتخاذ القرار في المسار الصحيح حتى لا تجنح فتتورط في إحدى هاتين المعضلتين.