

## ما الذي لا تعرفه عن صناعة القرارات؟

ديفيد إيه. جارفن و مايكل إيه. روبرتو

يعرض القادة قدراتهم بطرائق عدة نذكر اثنتين منها: وضع الإستراتيجيات، وتحفيز الناس، لكن قبل كل شيء، يُصنع القادة أو يُحطّمون من خلال نوعية القرارات التي يتخذونها، وهذا أمر مفروغ منه، هل هذا صحيح؟ إذا كانت إجابتك نعم، فقد تدهش إذا ما عرفت عدد المديرين الذين يتبنون طريقة في صناعة القرار لا يضعون فيها على الطاولة خيارات كافية، ولا يسمحون بتقييم كافٍ للتأكد من أنهم سيختارون الأفضل. وبالفعل، فإن البحث الذي قمنا به خلال السنوات العديدة الماضية يوضح باختصار أن معظم المديرين يتخذون قراراتهم بالطريقة الخطأ، والسبب هو أن معظم الناس المشتغلين في مجال الأعمال يتعاملون مع القرار وكأنه حدث؛ اختيار مجرد يحدث في مفصل زمني معين، سواء أجلسون على مقعد كانوا، أم يديرون اجتماعاً أم يطالعون جدول بيانات. إن النظرة التقليدية لصنع القرار تتلخص في إعلان يخرج من رأس قائد، ويعتمد على خبرته، وشجاعته، والبحوث التي قام بها أو يعتمد على الثلاثة مجتمعة؛ فعلى

سبيل المثال، إذا كانت المسألة محل البحث هي ما إذا كان سيُسحب منتج منخفض المبيعات من السوق، فالقائد الذي ينظر إلى القرار على أنه (حدث)، يفكر في عزلة، ويطلب النصيحة، ويقرأ التقارير، ويفكر أكثر، وبعد ذلك يجيب بنعم أو لا وينحّي المؤسسة جانباً كي يحدث القرار، غير أن النظر إلى صناعة القرار بهذه الطريقة معناه تجاهل السياقات الاجتماعية والتنظيمية الأوسع التي تقرر في نهاية المطاف نجاح أي قرار.

الحقيقة أن صناعة القرار ليست حدثاً، إنها عملية تمتد على مدى أسابيع وأشهر وحتى سنوات؛ عملية تحفها الأعباء القوة والسياسة، وتزخر بالفوارق الشخصية والتاريخ المؤسسي، وهي عملية تعج بالبحث والحوار، وتحتاج إلى الدعم على المستويات جميعها من المؤسسة عندما يأتي وقت التنفيذ. توضح البحوث التي أجريناها وجود فرق كبير بين القادة الذين يتخذون قرارات جيدة، وأولئك الذين يتخذون قرارات سيئة. تعترف الفئة الأولى بأن القرارات جميعها تمثل عمليات، وأنهم يصممونها ويديرونها بصورة واضحة، أما القادة من الفئة الثانية فيصرون على ما في مخيلتهم من أن القرارات هي أحداث يمتلكون ناصيتها وحدهم.

في الصفحات الآتية، نستكشف الكيفية التي يستطيع بها القادة تصميم عملية صنع قرار سليمة وفاعلة وإدارتها -وهي مقاربة نطلق عليها اسم (تحقيق) - الخطوط العريضة لمجموعة من المعايير لتقييم جودة عملية صنع القرار. وسنلقي أولاً نظرة على العملية نفسها.

## القرارات بوصفها عملية : التحقيق مقابل الدفاع

ليست عمليات صنع القرار جميعها بالدرجة نفسها من الفاعلية، خاصة في ما يتعلق بالمدى الذي يسمح فيه لمجموعة ما بتعريف نطاق واسع من الأفكار والبحث فيه. وتبعاً للبحث الذي قمنا به، توجد مقاربتان واسعتان: (التحقيق)؛ التي نفضلها، وهي عملية مفتوحة جداً تستهدف إيجاد بدائل عدة، والحفاظ على تبادل الأفكار، والوصول إلى حلول تُجرب جيداً، ولسوء الطالع فإن مثل هذه المقاربة لا تبدو سهلة أو طبيعية بالنسبة إلى معظم الناس، وبدلاً من ذلك فإن المجموعات المنوط بها اتخاذ القرارات تميل إلى الحالة الثانية، وهي التي ندعوها (الدفاع). ويبدو التعبيران متشابهين على نحو مضلل في الظاهر؛ مجموعات من الأشخاص، تنخرط في البحث والنقاش، وتحاول اختيار مسار عمل بالاعتماد على ما تعتقد أنه أفضل الأدلة المتوافرة، ولكن بالرغم من تشابههما، فإن أسلوبَي التحقيق والدفاع يؤديان إلى نتائج مختلفة بصورة دراماتيكية.

عندما تتبنى مجموعة منظور الدفاع، يتعامل المشاركون مع صناعة القرار على افتراض أنه منافسة، بالرغم من أنهم لا يتنافسون بالضرورة بصورة صريحة أو حتى بصورة واعية. إن المجموعات واضحة المعالم ذات المصالح الخاصة -على سبيل المثال التسابق من أجل إحداث زيادة في الميزانيات- تدافع من أجل أوضاع معينة، والمشاركون يظهرون الحماس من أجل حلولهم المفضلة، وبذلك يقفون بثبات في وجه الاختلاف، وهذا المستوى من الحماس يجعل

من غير الممكن الالتزام بالموضوعية؛ ما يحد من مقدرة الناس على إعطاء الانتباه لوجهات النظر المضادة، والمدافعون غالباً ما يعرضون المعلومات على نحو انتقائي، ويدعمون وجهات نظرهم فيما يخفون البيانات ذات العلاقة التي تتعارض مع وجهات نظرهم، وهدفهم بعد كل ذلك يتمثل في تقديم حجة مقنعة، وليس وجهة نظر متوازنة؛ فعلى سبيل المثال، إذا دعم مديراً مصنع، يختلفان عن بعضهما بعضاً برنامجين للتطوير، فإنهما يكونان حذرين من التطرق إلى نقاط ضعف خشية أن الكشف عن كامل المعلومات سيعرض حظوظهما للخطر في كسب النقاش والفوز بالموارد الضرورية.

والأكثر من ذلك، فإن الاختلافات التي تنشأ غالباً ما تثير الانقسام أو حتى العداء؛ حيث تتدخل عوامل الشخصية والغرور، وتُحلُّ في العادة الخلافات من خلال معارك الإيرادات والمناورات التي تجري خلف الكواليس. والافتراض الضمني هو أن الحل الذي يأتي من أعلى يكون نتاج صراع قوة بين مواقع متنافسة، ولكن مثل هذا الحل، في حقيقة الأمر، يربط الابتكار عادة، ويشجع المشاركين على المضي قدماً في وجهة النظر السائدة تجنباً لمزيد من الصراع.

في المقابل، فإن المجموعة التي تركز على التحقيق تفحص آراء متعددة بعناية، وتعمل معاً للتوصل إلى أفضل الحلول، فيما يستمر الأشخاص في الحفاظ على مصالحهم بصورة طبيعية، ولا يكون الهدف إقناع المجموعة بتبني وجهة نظر معينة، ولكن الهدف يكون بدلاً من ذلك التوصل إلى اتفاق حول أفضل مسارات العمل. ويتقاسم

الأشخاص المعلومات على نطاق واسع، ويفضل أن يكون ذلك بأسلوب التتابع؛ وذلك لتمكين المشاركين من التوصل إلى استنتاجاتهم الخاصة، بدلاً من منع الاختلاف بالقوة، إن عملية التحقيق تشجع على التفكير النقدي، ويشعر المشاركون بالراحة عندما يطرحون الحلول البديلة ويوجهون الأسئلة حول الإمكانيات الموجودة على الطاولة.

يناقش الأشخاص المنخرطون في عملية التحقيق المقترحات والافتراضات التي يستقرون عليها بصرامة؛ حيث قد يكون الصراع شديداً، غير أنه من النادر أن يكون شخصياً. في حقيقة الأمر، لأن الخلافات تدور حول الأفكار والتفسيرات أكثر منها حول المواقف المتخذة، فإن الصراع يأخذ بصورة عامة طابعاً صحياً؛ إذ يجلب أعضاء الفريق خلافاتهم عن طريق تطبيق قواعد العقل، والافتراض الضمني هو أن الحل الكامل ينشأ من صراع القوة بين أفكار متنافسة، وليس بين مواقف متضادة، حيث تتحدث التقارير الواردة مؤخراً من عملية الإحلال في شركة جنرال موتورز عن عدد من أعضاء مجلس الإدارة الذين يتبنون مقاربة العقل المفتوح. اجتمع الأعضاء جميعهم بصورة متكررة مع المرشحين الرئيسيين، والتقوا بصورة منتظمة لمراجعة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم - غالباً من غير حضور جاك ويلش - بقليل أو من غير محاولة لجمع التأييد لاختيار معين.

إن العملية التي تتميز بالتحقيق وليس بالدفاع تميل إلى إنتاج قرارات عالية الجودة؛ قرارات ليس من شأنها فقط تعزيز أهداف الشركة، ولكنها تتخذ أيضاً في الوقت المناسب ويمكن تنفيذها بفاعلية؛ ولهذا فإننا نعتقد بأن القادة الذين يطمحون إلى تحسين

مقدرات صناعة القرار في شركاتهم يتعيّن عليهم البدء بهدف وحيد هو: التحول بأسرع ما يمكن من عملية للدفاع إلى عملية للتحقيق، وهذا يتطلب تركيز الاهتمام على ثلاثة عوامل حاسمة من أجل عملية صناعة قرار فاعلة: النزاع، والاعتبار، والإغلاق، وكل عامل يحتاج إلى القيام بتوازنات دقيقة.

### الفكرة باختصار

يمكن لنوعية قرارات القائد أن تصنعه أو تدمره، ومع ذلك فإن معظمنا يتخذ قرارات خطأ. لماذا؟ لأننا نبنى المقاربة الأقل إنتاجاً وهي: الدفاع؛ ندافع عن موقفنا بعاطفة تمنعنا من تقييم وجهات النظر المعارضة، ونقل من أهمية نقاط الضعف التي يعانيها موقفنا من أجل تعظيم حظوظنا في (الفوز)، ونسير إلى النقاشات الخاصة بصنع القرار مسلحين من أجل معركة الإيرادات، فما النتيجة؟ تبادل المشاكسات التي تثبط التفكير الخلاق، وتقتل وجهات النظر المختلفة ذات القيمة العالية.

مقارنة بالدفاع، يوجد التحقيق؛ وهي مقاربة لصناعة القرار أكثر إنتاجية؛ فعن طريق التحقيق، أنت تمارس البحث المتأن في خيارات عدة، وتعمل مع آخرين لاكتشاف أفضل الحلول، وتحفز التفكير الخلاق بدلاً من قمع الاختلافات، فما المكافأة؟ قرارات ذات جودة عالية تعزز أهداف شركتك، والتي تتوصل إليها بوقت قياسي وتنفذها بفاعلية.

إن مقاربة التحقيق ليست سهلة، ويجب عليك أن تشجع النزاع البناء، وتقبل بالغموض، بالإضافة إلى أنه يتعيّن عليك أن تحافظ على توازن الاختلاف في أثناء النقاشات المبكرة، وعلى الوحدة في أثناء التنفيذ.

كيف تحقق هذه الهدف؟ عليك إتقان عوامل صناعة القرار الثلاثة: النزاع، الاعتبار، الإغلاق.

## الفكرة ممارسة

النزاع في أثناء عملية صنع القرار يأخذ صورتين: الموضوعي (وهو الذي يتعلق بجوهر العمل)، والمتأثر (الذي ينتج من الاحتكاك بين الأشخاص): الأول يُعد ضروريًا لعملية صناعة قرار فاعلة؛ والثاني يُعد مدمرًا، ومن أجل زيادة النزاع الموضوعي وتخفيض النزاع المتأثر نُفِّذ ما يأتي:

- توخَّ نقاشًا حيويًا بوصفه قاعدة، واطرح أسئلة قاسية، وتوقع إجابات مؤطرة جيدًا، وقدم أسئلة نظرية غير متوقعة من شأنها تحفيز التفكير المنتج.
- عليك منع اللغة التي تفرض مسلكًا دفاعيًا؛ قدم ملاحظاتك وأسئلتك المتناقضة بعبارات تساعد على التخلص من اللوم وتحميل الأخطاء. «أراؤكم تحمل منطقتًا جيدًا، لكن دعوني أكون محامي الشيطان للحظة».
- عليك كسر التحالفات الطبيعية؛ قم بإناطة المهام بالأشخاص من غير النظر إلى الولاءات التقليدية، واطلب إلى الأشخاص ذوي المصالح المختلفة أن يعملوا معًا.
- أخرج الأفراد من دائرة الروتين المبتذل؛ في أثناء عملية صنع القرار اطلب إلى الأشخاص أن يلعبوا أدوارًا وظيفية وإدارية تختلف عن مهامهم؛ على سبيل المثال، يمارس الموظفون الصغار مهام الرؤساء التنفيذيين.
- اطلب إلى المشاركين المحبطين إعادة النظر في المعلومات الرئيسية؛ حثهم على فحص الافتراضات التي يقوم عليها النقاش وجمع مزيد من الحقائق.

### الاعتبار

للفوز بموافقة أعضاء فريقك للقرار الذي تم اتخاذه ودعمه — حتى وإن كنت قد رفضت توصياتهم — يجب عليك التأكد من أنهم يعدون أن عملية صنع القرار كانت نزيهة. كيف؟ عليك إظهار الاعتبار لهم في مراحل العملية جميعها كما يأتي:

- في البداية، عليك إظهار الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستعداد لقبول مختلف الآراء، وتجنُّب ما يشير إلى أنك قد توصلت إلى قرار.
- في أثناء النقاش، أصغِ باهتمام، وحافظ على التواصل البصري، وأظهر الصبر فيما يشرح الآخرون مواقفهم. اكتب ملاحظات، ووجِّه أسئلة، وحاول الحصول على تفسيرات أعمق.
- بعد ذلك، اشرح المسوغات المنطقية لقرارك، واطرح بالتفصيل المعايير التي استخدمتها في اختيار مسار عملك. وضِّح كيف أثَّرت وجهات نظر المشاركين في القرار النهائي.

### الإغلاق

- بالإضافة إلى تحفيز النزاع البناء وإظهار الاعتبار، عليك إغلاق عملية صنع القرار في الوقت المناسب، وتجنُّب مشكلتين:
- اتخاذ قرار مبكر جداً؛ نظراً إلى شعورهم بالقلق لأنهم منشقون، قد يكون لدى المشاركين في عملية صنع القرار استعداد لقبول بأول خيار منطقي بدلاً من تحليل الخيارات بعمق، والاعتراضات التي لم يعلن عنها سابقاً تطفو على السطح لاحقاً؛ ما يمنع التعاون في أثناء مرحلة التنفيذ الحاسمة.
  - ابحث عن التذمر الكامن في لغة الجسد؛ الحواجب المقطبة، الأيدي المكتوفة، الجلسة التي تتم عن التحدي؛ حيث يقترّب الساقان والذراعان من الجسم. ادعُ إلى وقت استراحة، وشجِّع كل منشق على الإفصاح عما بداخله، وبعد ذلك استأنف الجلسة. احصل على آراء من أشخاص معروفين بطرح أسئلة صعبة وتقديم منظورات جديدة.
  - اتخاذ قرار متأخر جداً؛ تنخرط المجموعات المتصارعة في مواجهات، حيث تعيد طرح مواقفها على نحو متكرر، أو في نطاق نضالهم من أجل النزاهة، ويصر الأشخاص على الاستماع إلى كل وجهة نظر، وحل كل معضلة قبل الوصول إلى مرحلة الإغلاق.

- لتجنب هذه التعقيدات التي لا نهاية لها، أعلن القرار، وعليك قبول أن عملية صنع القرار هي عملية غامضة، وأنك لن تستطيع الحصول على بيانات كاملة وصريحة.

### مقاربتان لعملية صنع القرار

التحقيق	الدفاع	
حل تعاوني للمشكلات	نزاع	مفهوم صنع القرار
الاختبار والتقييم	الإقناع وجمع التأييد	هدف النقاش
مفكرون ناقدون	ناطقون	دور المشاركين
تقديم وجهات نظر متوازنة الانفتاح على البدائل القبول بالنقد البناء	السعي لإقناع الآخرين الدفاع عن موقفك التقليل من أهمية نقاط الضعف	أنماط السلوك
استقبالها وتقييمها	تشبيطها أو إلغاؤها	وجهات نظر الأقلية
الملكية الجماعية	رابحون وخاسرون	النتيجة

### النزاع البناء

التفكير النقدي والنقاش الصارم يؤديان دائماً إلى نزاع، غير أن الخبر الجيد هو أن النزاع يؤدي إلى تسليط الضوء على القضايا المطروحة، الأمر الذي يمكن القادة من التوصل إلى خيارات بناءً على

معلومات، أما الخبر السيئ فهو أن النمط الرديء من النزاعات قد يُفشل عملية صنع القرار برمتها.

في حقيقة الأمر، يوجد نمطان من النزاع: الإدراكي والخاضع للتأثير، أما النزاع الإدراكي، أو الموضوعي فهو يرتبط بموضوع البحث، وهو ينطوي على خلافات حول الأفكار والافتراضات ووجهات نظر مختلفة بشأن أفضل الطرائق للمضي قدمًا، ومثل هذا النمط لا يتميز فقط بأنه صحي، بل هو ضروري للتحقيق الفاعل. عندما يعرب الأشخاص عن خلافات علنًا، ويعترضون على الافتراضات التي يقوم عليها النقاش، فإنهم يتمكنون بذلك من الإشارة إلى وجود نقاط ضعف، ويطرحون أفكارًا جديدة. إن النزاع الخاضع للتأثير، أو للعلاقات الشخصية، هو نزاع عاطفي، وهو ينطوي على المماحكات الشخصية، والتنافس، وتصادم الشخصيات، وينزع إلى تخفيض استعداد الناس للتعاون في أثناء التنفيذ؛ ما يجعل عملية صنع القرار أقل فاعلية، ويجب ألا يبعث الأمر على الدهشة؛ لأن ذلك يشكل مظهرًا من مظاهر عمليات الدفاع.

بعد التمحيص، يصبح تمييز النمطين أمرًا سهلًا، فعندما يتحدث عضو في الفريق عن نقاش حاد حول الميزات الإستراتيجية والمالية والتشغيلية لثلاث شركات مرشحة للاستحواذ، فإنه يصف نزاعًا موضوعيًا، وعندما يتحدث عضو في الفريق عن جدل محتدم انحدر إلى تهجمات شخصية، فإنه يعني نزاعًا خاضعًا للتأثير. غير أنه مما يثير الدهشة من ناحية عملية أنه يصعب فصل الشكليين من

النزاع، فالناس يميلون إلى عدّ أي نقد أمراً شخصياً، ويتصرفون على نحو دفاعي، ويصبح الجو بسرعة مشحوناً، وحتى إن خرج إلى حيز الوجود قرار ذو جودة عالية، فإن التدايعات العاطفية تميل إلى الاستمرار؛ ما يجعل من الصعب على أعضاء الفريق العمل معاً في أثناء التنفيذ.

إن التحدي الذي ينتظر القادة يتمثل في زيادة النزاع الموضوعي، والحفاظ على النزاع الخاضع للتأثير منخفضاً، الأمر الذي سيكون بمثابة إنجاز كبير، وأحد الأساليب لتحقيق ذلك يكمن في وضع معايير تجعل من النقاش الحيوي القاعدة وليس الاستثناء. لقد تمكن تشاك نايت الذي عمل لمدة 27 سنة رئيساً تنفيذياً لمؤسسة إميرسون إلكترونيك، من تحقيق ذلك عن طريق الضغط على المديرين من غير هوادة في أثناء مراجعات التخطيط، بصرف النظر عن رأيه في المقترح الموجود على الطاولة، حيث كان يوجه أسئلة هجومية صارمة ويتوقع ردود فعل حازمة. إن العملية -التي أسماها نايت (منطق اللامنطق) بسبب رغبته في اختبار وجهات النظر التي صيغت بقالب احترافي عن طريق إثارة مخاوف غير متوقعة، وخيالية في بعض الأحيان- كانت مرعبة من غير شك، ولكن في أثناء توليه المسؤولية أنتجت العملية سيلاً ثابتاً من القرارات الاستثمارية الذكية، وسلسلة مستمرة من الزيادات الربعية في صافي دخل الشركة.

عندما كان بوب جالفين رئيسًا تنفيذيًا لشركة موتورولا في الثمانينيات من القرن العشرين، تبنى مقارنة تختلف قليلاً؛ إذ اعتاد على طرح أسئلة نظرية غير متوقعة كان من شأنها تحفيز التفكير الخلاق، وعندما أصبح رئيس مجلس المشرفين لبرنامج مالكولم بالبريد الوطني للجودة بعد ذلك، أصاب زملاءه بالدهشة، عندما اقترح - استجابة لضغوط المشاركين لتوسيع معايير الجائزة - تضيق المعايير بدلاً من ذلك، وفي النهاية، قرر المجلس توسيع المعايير، لكن على ما يبدو أن اقتراحه الذي لم يأت من فراغ، أشعل نقاشًا خلاقًا ومنتجًا جدًا.

الأسلوب الآخر يتمثل في هيكله الحديث بحيث تؤدي العملية بطبيعتها إلى تشجيع النقاش، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تقسيم الأشخاص إلى مجموعات بمسؤوليات مختلفة، وغالبًا ما تكون متنافسة؛ فعلى سبيل المثال، يمكن الطلب من إحدى المجموعات أن تطور اقتراحًا فيما تطرح الأخرى توصيات بديلة، وبعد ذلك تتبادل المجموعات الاقتراحات، وتبحث مختلف الخيارات؛ فمن شأن هذه الأساليب أن تضمن بصورة فعلية مستويات عالية من النزاع الموضوعي. (العرض المعنون: هيكله النقاش، يطرح مقاربتين لاستخدام مجموعات مختلفة لتحفيز التفكير الخلاق).

ولكن حتى لو قمت بهيكلية العملية بهدف تشجيع النزاع الموضوعي، فيكمن على الدوام خطر التحول إلى نزاع شخصي؛ يستخدم القادة الماهرون بالإضافة إلى استخدام (الاستراحات القصيرة) عددًا من الأساليب الخلاقة من أجل رفع مستوى النقاش الموضوعي فيما يُقَلَّل من النزاع المتأثر.

### هيكلية النقاش

يستطيع القادة في غالب الأحيان خلق بيئة يشعر فيها الأشخاص براحة أكبر في الانخراط في النقاش عن طريق تقسيم مجموعة صناعة القرار إلى مجموعتين فرعيتين، ويوصي الأكاديميون بصورة خاصة بتبني أسلوبين نسميهما مقاربتين (الرأي والرأي المضاد) و(الرقابة الفكرية). وفي ما يأتي خطوات كل أسلوب (الخطوات الثلاث الأولى هي نفسها في الأسلوبين):

الرقابة الفكرية ينقسم الفريق إلى مجموعتين فرعيتين تطوّر المجموعة أ اقتراحًا، توضح التوصيات، والافتراضات الرئيسة، والبيانات الحاسمة المساندة.	الرأي والرأي المضاد ينقسم الفريق إلى مجموعتين فرعيتين تطوّر المجموعة أ اقتراحًا، توضح التوصيات، والافتراضات الرئيسة، والبيانات الحاسمة المساندة.
تقدم المجموعة الفرعية أ الاقتراح إلى المجموعة الفرعية ب كتابة ومشافهة.	تقدم المجموعة الفرعية أ الاقتراح إلى المجموعة الفرعية ب كتابة ومشافهة.

<p>تطوّر المجموعة الفرعية ب نقداً مفصلاً لهذه الافتراضات والتوصيات. تقدم هذا النقد كتابةً ومشافهة. تعدل المجموعة الفرعية أ اقتراحها بناءً على هذه التغذية الاسترجاعية.</p>	<p>تطرح المجموعة الفرعية ب خطة عمل بديلة أو أكثر.</p>
<p>تستمر المجموعتان الفرعيتان في دورة المراجعة_ النقد_ هذه حتى تتوصلا إلى مجموعة مشتركة من الافتراضات.</p>	<p>تلتئم المجموعتان الفرعيتان لمناقشة المقترحات، وتحاول التوصل إلى اتفاق على مجموعة مشتركة من الافتراضات.</p>
<p>بعدها، تعمل المجموعتان الفرعيتان معاً لتطوير مجموعة مشتركة من التوصيات.</p>	<p>بناءً على تلك الافتراضات، تستمر المجموعتان الفرعيتان في نقاشهما حول مختلف الخيارات، وتحاولان الاتفاق على مجموعة مشتركة من التوصيات.</p>

**أولاً:** يعير القادة الذين يتمتعون باللباقة انتباهًا خاصًا إلى الطريقة التي تُوّطر فيها القضايا، وإلى اللغة التي تستخدم في المباحثات، ويدخلون مقدمات إلى الملاحظات والقضايا المتناقضة التي من شأنها إزالة بعض اللسعات الشخصية: «آراؤكم تحمل منطقتاً جيداً، ولكن دعوني أكن محامي الشيطان للحظة». بالإضافة إلى أنهم يضعون قواعد للاستخدام اللغوي، بإصرارهم على أن يتجنب أعضاء الفريق الكلمات والسلوكيات التي تدفع إلى اللجوء إلى الأسلوب الدفاعي، ففي مراجعات الجيش الأمريكي بعد العمليات -على سبيل المثال- التي تجرى مباشرة بعد تنفيذ المهام لتحديد الأخطاء بحيث

تستبعد في المرات القادمة، ركز مديرو النقاش على نقطة معينة، وهي: «إننا لا نستخدم الكلمة التي تبدأ بحرف (b) أو الكلمة التي تبدأ بحرف (f) (وهما الحرفان اللذان تبدأ بهما كلمتا: لوم، وخطأ، باللغة الإنجليزية) وإننا لا نوجّه اللوم ولا نجد أخطاءً».

ثانياً: يمكن للقادة أن يساعدوا الأشخاص على التراجع عن مواقفهم التي اتخذوها سابقاً عن طريق كسر التحالفات الطبيعية، وتكليف هؤلاء الأشخاص بمهام على أسس غير الولاءات التقليدية. في شركة صناعة طائرات رئيسية، كان لزاماً على رئيس إحدى وحدات الأعمال أن يتعامل مع ائتلافيين قويين ضمن المؤسسة في أثناء اتخاذ قرار بشأن الدخول في تحالف إستراتيجي، وعندما شكل مجموعتين للبحث في بدائل لشركاء التحالف، نشر أعضاء من كل ائتلاف في المجموعتين، ليحبر الأشخاص ذوي المصالح المختلفة على العمل معاً، وعند ذلك طلب من كلتا المجموعتين أن تقيّما النطاق نفسه من الخيارات باستخدام معايير مختلفة (مثل المقدرة التكنولوجية، أو الجراءة الصناعية، أو مهارات إدارة المشاريع). وتقاسمت المجموعتان تقييميهما وعملتا معاً لاختيار أفضل الشركاء، ولأنه لا أحد يمتلك المعلومات كاملة، اضطرت المجموعتان للإصغاء لبعضهما بعناية.

ثالثًا: بإمكان القادة أن ينقلوا الأفراد من الفئات المتخذة؛ حيث تكون المصالح المكتسبة على أشدها؛ فباستطاعتهم -على سبيل المثال- الطلب من أعضاء الفريق إعادة البحث والمجادلة بشأن موقف لم يقرونه في النقاشات الأولية، وباستطاعتهم كذلك تكليف أعضاء من الفريق بلعب أدوار وظيفية وإدارية تختلف عن أدوارهما؛ مثل الطلب إلى مدير عمليات ليشراف على التسويق، أو الطلب من موظف صغير ممارسة المنظور الإستراتيجي الذي يضطلع به الرئيس التنفيذي.

وأخيرًا: بإمكان القادة أن يطلبوا من المشاركين المنخرطين في النقاش أن يعيدوا النظر في الحقائق والافتراضات الرئيسة، وجمع مزيد من المعلومات. في غالب الأحيان، يصبح الأشخاص في حالة تركيز على الخلافات بين المواقف المتعارضة بحيث يصلون إلى طريق مسدود، يتبع ذلك بوقت قصير النزاع العاطفي. إن الطلب من الأشخاص أن يتفحصوا الافتراضات التي يُناقش على أساسها قد يبدد التوتر، ويضع الفريق على الطريق الصحيح. في شركة إنرون -على سبيل المثال- عندما يختلف الأشخاص بصورة حادة حول ما إذا كانت مهاراتهم التجارية ستُطبَّق على سلعة أو سوق جديدتين أم لا، يعيد كبار المديرين بسرعة تركيز البحث على ميزات البنية الصناعية، والافتراضات الخاصة بحجم السوق، وما يفضله العملاء. يتعرف المشاركون بسرعة مواطن الاتفاق، ويكتشفون بدقة كيف يختلفون، ولماذا، وعندئذ يركزون نقاشهم على قضايا معينة.

## الدفاع مقابل التحقيق عملياً: أزمة خليج الخنازير والصواريخ الكوبية

ربما جاءت أفضل ممارسة لمقاربتي الدفاع مقابل التحقيق من إدارة الرئيس جون أف. كينيدي؛ ففي أول سنتين من وجوده في الرئاسة، واجه كينيدي اتخاذ قرارين حاسمين في ميدان السياسة الخارجية: غزو خليج الخنازير، وأزمة الصواريخ الكوبية، وقد أُنيطت إلى فريقي عمل على مستوى وزاري يضمن العديد من اللاعبين أنفسهم والمصالح السياسية نفسها، وينطويان على أخطار عالية جداً. غير أن النتائج كانت مختلفة على نحو استثنائي، وذلك يعود إلى حد بعيد إلى أن المجموعتين عملتا في ظروف مختلفة.

المجموعة الأولى التي كلفت باتخاذ قرار فيما إذا كان يجب دعم القيام بغزو كوبا باستخدام جيش صغير من الكوبيين الذين يعيشون في المنفى في الولايات المتحدة، عملت في حالة دفاعية، وعدت النتيجة إلى حد كبير مثلاً على صنع القرارات المعيبة. علم الرئيس كينيدي بعد وصوله إلى سدة الحكم بوقت قصير بالهجوم المخطط له على كوبا، والذي طوره وكالة الاستخبارات المركزية إبان إدارة أيزنهاور، وعندها حاجت الوكالة — مدعومة برؤساء هيئة الأركان المشتركة — بقوة دعماً للغزو، وقللت من الأخطار التي ينطوي عليها، بالإضافة إلى أنها تحكمت في المعلومات التي كانت تقدم للرئيس من أجل دعم موقف الوكالة، واستبعد الأفراد ذوي الاطلاع في دائرة أمريكا اللاتينية في وزارة الخارجية الأمريكية من المداولات بسبب اعتراضهم المحتمل.

عارض بعض أعضاء إدارة كينيدي الخطة، ولكنهم امتنعوا عن الحديث في الموضوع خوفاً من أن يظهروا في موقف ضعيف في مواجهة دفاع وكالة المخابرات المركزية؛ ونتيجة لذلك، كان يوجد القليل من النقاش، حيث أخفقت المجموعة في اختبار بعض الافتراضات المهمة التي تقوم عليها

الخطة؛ فعلى سبيل المثال، لم تستطع المجموعة أن تتبين فيما إذا كان الإنزال سيؤدي حقيقة إلى انتفاضة محلية سريعة ضد كاسترو، بالإضافة إلى أنها أخفقت في التحقق من مسألة فيما إذا كان المنفيون سيخفقون في الجبال (والتي كانت تبعد 80 ميلاً من موقع الإنزال)، إذا ما واجهوا مقاومة قوية. عُدَّ الغزو بصورة عامة واحداً من أسوأ أحداث الحرب الباردة؛ إذ فُقدَ قرابة 100 من المنفيين الكوبيين، فيما أُخذَ الباقون رهائن، وشكلت الحادثة إخراجاً رئيساً لإدارة كينيدي، ووجهت ضربة لهيبة أمريكا في العالم.

بعد الغزو الفاشل، راجع كينيدي عملية صنع القرار الخاصة بالسياسة الخارجية، وأدخل خمسة تغييرات عليها؛ ما حولها بصورة جوهرية إلى واحدة من مقاربات التحقيق؛ فقد طلب — أولاً — إلى الأشخاص أن يشاركو في النقاش بوصفهم أشخاصاً (واسعي الاطلاع ومتشككين)؛ بمعنى أنهم مفكرون نقديون بلا مصالح، وليسوا ممثلين لوزارات معينة. ثانياً: عهد إلى روبرت كينيدي وثيودور سورينسين ممارسة الرقابة الفكرية؛ حيث كان يتوقع منهما متابعة أي نقطة خلاف، بالإضافة إلى كشف نقاط الضعف والافتراضات غير المحمصة. ثالثاً: طلب من فرق العمل التخلي عن أحكام البروتوكول، والتخلص من جداول العمل الرسمية، وتقديم التحية للرتب.

رابعاً: كان يتوقع من المشاركين أن ينقسموا في بعض الأحيان إلى مجموعات فرعية لتطوير نطاق واسع من الخيارات. وأخيراً، قرر الرئيس كينيدي أن ينأى بنفسه عن بعض الاجتماعات المبكرة لفريق العمل؛ وذلك لتجنب التأثير في المشاركين الآخرين؛ ما يؤدي إلى انحراف النقاش عن مهمته.

لقد استخدم نموذج التحقيق، وكان له مردود كبير عندما علم الرئيس كينيدي في شهر أكتوبر عام 1962م بأن الاتحاد السوفييتي قد نصب صواريخ نووية على الأرض الكويتية، وذلك بالرغم من التأكيدات المتكررة للسفير السوفييتي بأن مثل ذلك لن يحدث. استدعى كينيدي مباشرة فريق عمل عالي المستوى ضم العديد من الأشخاص الذين كانوا مسؤولين عن غزو خليج

الخنازير، وطلب منهم أن يقترحوا رداً، وكانت المجموعة تجتمع ليلاً ونهاراً مدة أسبوعين، وفي غالب الأحيان كانت تدعو أعضاء إضافيين للانضمام إليها في مداولاتها لتوسيع منظورها. في بعض الأحيان، ولتشجيع التدفق الحر للأفكار، وكانت تجتمع من غير الرئيس. لقد قام روبرت كينيدي بمهمته الجديدة بعناية، موجهاً النقد للخيارات على نحو متكرر ومشجعاً المجموعة على تطوير بدائل إضافية. وحث المجموعة بصورة خاصة على تخطي الخيار البسيط المتمثل في توجيه ضربة جوية عسكرية أو إيقافها. في نهاية الأمر، طوّرت المجموعات الفرعية موقفين: أحدهما يفضل فرض حصار، والثاني يفضل توجيه ضربة جوية. لقد جمعت هذه المجموعات معلومات من نطاق واسع من المصادر، وشاهدت وحللت الصور الاستخباراتية نفسها، وفحصت بعناية فائقة الافتراضات التي يقوم عليها الموقف، مثل ما إذا كانت القيادة الجوية التكتيكية قادرة فعلاً على تدمير الصواريخ السوفيتية جميعها بضربة جوية فائقة الدقة، وتبادلت المجموعات الفرعية الأوراق الخاصة بمواقفها، ونقدت كل منها مقترحات المجموعة الأخرى، وانضمت معاً لمناقشة البدائل، وقدمت البدلين إلى كينيدي، وتركت له الفرصة للقيام بالاختيار النهائي، وتمثلت النتيجة في رد فعل صمم بعناية، أدى إلى فرض حصار ناجح وإلى نهاية سلمية للأزمة.

## الاعتبار

عندما يُتخذ القرار ويصرف النظر عن البدائل، يضطر بعض الأشخاص إلى التخلي عن الحلول التي كانوا يفضلونها، وفي بعض الأحيان، يقاوم الأشخاص الذين هزموا النتيجة وفي أحيان أخرى يُظهرون قبولاً على مضض. ما سبب الخلاف؟ العامل الحاسم يكمن على ما يبدو في مفهوم النزاهة؛ ما يدعوه الأكاديميون (العدالة

الإجرائية). الحقيقة أن القائد يتخذ القرار النهائي، غير أن الأشخاص المشاركين في العملية يجب عليهم أن يعتقدوا أن وجهات نظرهم قد أخذت في الحسبان، وأن لديهم الفرصة الحقيقية على التأثير في القرار النهائي. لقد وجد الباحثون أنه إذا ما اعتقد المشاركون أن العملية كانت نزيهة، فإنهم سيكونون أكثر رغبة في إلزام أنفسهم بالقرار المتخذ، حتى وإن لم تكن وجهات نظرهم قد أخذ بها. (للبحث المستفيض حول هذه الظاهرة، راجع مقال ديليو. شان كيم و رينيه موبورن ( العملية النزيهة: إدارة اقتصاد المعلومات )، هارفارد بيزنس ريفيو يوليو-أغسطس 1997م).

العديد من المديرين يساوون بين النزاهة والصوت؛ وذلك بإعطاء كل شخص الفرصة ليعبر عن وجهة نظره أو وجهة نظرها؛ فهم يحاورون الجميع بإصرار حول الطاولة، ويستوعبون ما يدلي به كل من الحضور، غير أن الصوت لا يعادل من حيث الأهمية الاعتبار، وهو اعتقاد الأشخاص بأن القائد قد أنصت ملياً إليهم في أثناء النقاش، وأنه قيّم وجهات نظرهم بدقة قبل التوصل إلى القرار. يصف أندي جروف رئيس شركة إنتل في كتابه الصادر في عام 1999م، والمعنون بالمصابون بجنون الارتياح فقط هم الذين يبقون على قيد الحياة كيف يشرح التميز إلى مديره في المستوى المتوسط: «يجب أن يكون معياركم في الانخراط (في النقاش) أنه يُستمع إليكم وتُفهمون... لا تستطيع الأطراف جميعها أن تهيمن على النقاش، غير أن للآراء جميعها قيمة في تشكيل الجواب الصحيح».

في حقيقة الأمر، إن عدم إعطاء الاعتبار للصوت هو أمر مدمر في غالب الأحيان؛ إنه يولد الضغينة والإحباط بدلاً من الموافقة، وعندما يحين وقت تنفيذ القرار، يميل الأشخاص إلى التباطؤ إذا ما لمسوا أن عملية صنع القرار كانت زائفة؛ تمرين بحركات تستهدف إضفاء الشرعية على الحل الذي يفضلُه القائد، ويبدو أن ذلك كان صحيحاً بالنسبة إلى الاندماج بين شركتي ديملر و كرايزلر. كان رئيس ديملر التنفيذي، يورجن شريمب، قد طلب تحليلاً معمقاً وتقييماً للشركات المحتملة للاندماج معها، غير أنه كان قد استقر رأيه منذ مدة طويلة على كرايزلر، وعندما أخبره المستشارون بأنه من غير المحتمل أن تؤدي إستراتيجيته إلى تحسين حقوق المساهمين، رفض البيانات ومضى قدماً في خطه. قد يكون شريمب قد حصل على وجهات نظر من العديد من الأطراف، غير أنه من الواضح أنه فشل في إعطائها كثيراً من الوزن.

إن بإمكان القادة أن يظهروا الاعتبار في مراحل عملية صنع القرار جميعها، وهم يحتاجون في بداية الأمر إلى الانفتاح على أفكار جديدة، وإظهار الاستعداد للقبول بوجهات نظر تختلف عن وجهات نظرهم، وعلى وجه خاص يجب عليهم تجنب القول بأن عقولهم تُعمل على الدوام، ويتعيّن عليهم تجنب الكشف عن الأشياء التي يفضلونها في مراحل العملية الأولى، أو يجب عليهم التصريح بصورة واضحة بأن أي آراء مبدئية تبقى مؤقتة وخاضعة للتغيير، أو أنه بإمكانهم النأي بأنفسهم عن أي مداولات.

في أثناء النقاش يتعيّن على القادة الحرص على إظهار أنهم ينصتون بكل انتباه. كيف؟ عن طريق توجيه الأسئلة، والحصول على تفسيرات أعمق، وتكرار التعليقات التي يسمعها، والتواصل البصري والتحلي بالصبر عندما يفصح المشاركون عن مواقفهم. إن أخذ الملاحظات بشكل إشارة قوية في هذا الشأن؛ لأنها تظهر أن القائد يبذل جهداً حقيقياً لالتقاط أفكار المشاركين وفهمها وتقييمها.

وعندما يتم الاختيار النهائي، يجب على القادة أن يشرحوا وجهة نظرهم المنطقية، وعليهم أن يصفوا المسوغ الذي كان وراء قرارهم، وتفصيل المعايير التي استخدموها لاختيار مساره في العمل، وربما الأهم من ذلك، أنهم يحتاجون إلى توضيح إلى أي مدى أثرت آراء المشاركين في القرار النهائي، أو تبيان لماذا اختاروا أن يختلفوا مع وجهات النظر تلك.

### الإغلاق

العلم بوقت إنهاء المناقشات هو أمر خادع؛ فغالبًا ما تتهافت هيئات صناعة القرار على إغلاق النقاش أو تتباطأ من غير تحديد موعد للإغلاق؛ حيث تُتخذ القرارات في وقت متأخر جدًا. إن اتخاذ قرار مبكر جدًا بالإغلاق يحمل النتائج المدمرة نفسها كتأخير القرار كثيرًا، ويمكن عادة إرجاع المشكلة في الحالتين إلى مواقف دفاع غير مسيطر عليها.

## اتخاذ قرار مبكر جداً

في بعض الأحيان، تأخذ رغبة الناس في أن يُعدّوا لاعبين في الفريق أولوية على رغبتهم في الانخراط في التفكير النقدي والتحليل العميق؛ ولهذا فإن المجموعة تقبل بالخيار الأول الأقل منطقيًا. إن أسلوب التفكير هذا الذي يعرف شعبياً بـ (التفكير الجمعي)، يسود بحضور المدافعين الأقوياء، خاصة في الفرق الجديدة التي لا يزال أعضاؤها يتعلمون القواعد والذين قد لا يرغبون في الظهور بصورة منشقين. إن خطورة التفكير الجمعي لا تكمن فقط في أنها تقمع النطاق الكامل للخيارات، ولكن في أن الاعتراضات غير المعلنة ستبرز إلى السطح في لحظات حرجة أيضًا؛ عندما يكون العمل التعاوني المتعاقد ضروريًا للتنفيذ. قائد أحد الأقسام الكبيرة في شركة تجزئة تنمو بسرعة تعرف ذلك في ظروف صعبة، ورغب في العمل مع مجموعة فرعية صغيرة من فريق يضم كبار مساعديه لإيجاد خيارات، وتقييم البدائل، وتطوير خطة للعمل، وبعد ذلك تقديم المقترح إلى الفريق عامة، من أجل المصادقة عليه. عند تلك النقطة، قد يشعر مديره أن المقترح قُدِّمَ إليهم بوصفه أمرًا واقعيًا، وأنهم سيترددون في الإعراب عن مخاوفهم، وقد وصف أحدهم هذا الوضع بالقول: «لأن الاجتماع هو المكان الخطأ للاعتراض، فإننا لا ننسحب من الغرفة مجموعةً موحدةً» وبدلاً من ذلك، قد يعيدون فتح النقاش في أثناء تنفيذ الأمر الذي سيؤخر مبادرات مهمة لشهور عدة.

يحتاج القادة إلى تعلم كيفية تعرف التذمر الكامن، بوصفه خطأً دفاعياً أول ضد التفكير الجمعي، مع إعطاء اهتمام خاص للغة الجسد: الحواجب المقطبة، والأيدي المكتوفة، والجلسة التي تنم عن التحدي؛ حيث يقترب الساقان والذراعان من الجسد. من أجل إرجاع الأشخاص الساخطين إلى النقاش، ربما يكون من الأفضل أن تدعو إلى وقت استراحة، والتحدث مع المعارضين فرداً فرداً، وتشجيعهم على البوح بما لديهم، واستئناف النقاش مرة أخرى. وقد اشتهر رئيس جنرال موتورز ألفريد سلون بتبنيه هذه المقاربة، التي ضمنها خطابه الآتي: «أفترض أننا جميعاً هنا متفقون على القرار، وبعدها أقترح تأجيل إجراء مزيد من النقاش حول القضية حتى اجتماعنا القادم؛ وذلك من أجل أن نعطي لأنفسنا وقتاً لتطوير خلاف، وربما اكتساب مزيد من الفهم حول ماهية القرار الذي نحن بصدده».

توجد طريقة أخرى لتفادي الإغلاق المبكر تتمثل في جمع آراء الأقلية، إما بقواعد السلوك أو بقواعد واضحة. تساعد وجهات نظر الأقلية على توسيع النقاش وتعميقه؛ توسع من تفكير المجموعات، حتى وإن كانت لا تُتَبَنَّى بكاملها، ولهذا السبب يحاول أندي جروف عادة الحصول على إسهامات تعينه في هذا الصدد من أشخاص لهم طابع شخصية (كاساندرا)، والمعروفون بطرح أسئلة صعبة، وتصورات جديدة عن الأخطار التي تنطوي عليها السياسات المقترحة.

## اتخاذ قرار متأخر جداً

هنا أيضاً، يشكل الدفاع غير المنضبط في كثير من الأحيان مصدر إشكالات، وفي مثل هذا الوضع يتخذ صورتين، وفي بعض الأحيان، يواجه الفريق مأزقاً: كأن ترفض المجموعات المتحاربة الاستسلام، وتردد مواقفها مرة بعد الأخرى، وفي غياب آلية لكسر الجمود، يتحول النقاش إلى سلسلة من التعقيدات لا نهاية لها، وفي أحيان أخرى، يتراجع الأشخاص عن مواقفهم ليضمنوا إسهاماً متوازناً، وفي معرض النضال من أجل النزاهة، يصر أعضاء الفريق على الاستماع إلى كل رأي، وحل كل معضلة قبل إنهاء النقاش. إن المطالبة باليقين على هذا النحو -الضغط من أجل محاججات كاملة مدعومة ببيانات لا يمكن التشكيك فيها- يمثل الصورة التي يتميز به الموقف الدفاعي. ومرة أخرى، تكون النتيجة سلسلة لا نهاية لها من التعقيدات، وتطوي على تكرار البدائل نفسها، والاعتراضات، والمطالبات بمزيد من المعلومات. يستطيع أي عضو في الفريق تعطيل النقاش عن طريق الإعراب عن الشكوك، وفي هذه الأثناء، قد تتطلب الضغوط التنافسية رد فعل مباشراً، أو قد يكون المشاركون قد توقفوا عن إبداء الاهتمام بالأمر منذ مدة طويلة، لأن الآراء تُردّد حتى الغيثان.

عند هذه النقطة، تجيء مهمة القائد (لإنهاء النقاش والتصويت). كان جيمي هوتون الذي شغل منصب رئيس شركة كورنينغ لمدة طويلة، قد ابتكر تعبيراً مجازياً لوصف هذا الدور؛ فقد تحدث عن ارتداء قبعتين عندما يعمل مع الفريق الذي يضم كبار مساعديه: كان

يرتدي قبعة رعاة البقر في حركة رمزية عندما كان يريد أن يناقش أعضاء الفريق بوصفه واحداً منهم، وكان يضع على رأسه قبعة سوداء مستديرة، بوصفه رئيساً تنفيذياً، وعندما كان يريد أن ينهي النقاش ويعلن القرار. كان في الدور الأول يسمح بإبداء الاعتراضات واستمرار النقاش، أما في الدور الثاني فكان يشير إلى انتهاء النقاش.

الرسالة التي يراد إيصالها هنا هي أن القادة وفرقهم بحاجة إلى أن يشعروا براحة أكثر إزاء الغموض، وأن يكون لديهم الاستعداد لاتخاذ قرارات سريعة في غياب البيانات أو الدعم الكاملين والصريحين. لقد كان ستانلي تيل، عميد كلية الأعمال في جامعة هارفارد، مولعاً بإخبار طلبته: «إن فن الإدارة هو فن صناعة التعميمات ذات المغزى من الحقائق غير الكافية».

### الاختبار الحقيقي

لسوء الطالع، من الصعب جداً تقييم صناعة القرارات الممتازة إبان تنفيذ العملية. النتائج الناجحة؛ أي القرارات ذات الجودة العالية التي تُصنَع في وقت مناسب، وتُنفَّذ بصورة فاعلة؛ أي يمكن تنفيذها فقط بعد أن تصبح حقيقة. ولكن إلى حين ظهور النتيجة، فإنه في العادة يكون الوقت متأخراً جداً للقيام بإجراءات تصحيحية. هل توجد طريقة للعلم في وقت أبكر من ذلك إذا ما كنت تسير في الطريق

الصحيح؟

إن الخدعة، في اعتقادنا، تكمن في التقييم الدوري لعملية صنع القرار، حتى وإن كان التنفيذ لا يزال مستمرًا. لقد أصبحت لدى الأكاديميين الآن دلائل مهمة توضح بأنه توجد مجموعة صغيرة من سمات العملية المرتبطة بصورة وثيقة بالنتائج الباهرة، في الوقت الذي لا تشكل فيه هذه السمات ضمانًا بالنجاح، إلا أن وجودها معًا يحسن بصورة كبيرة احتمالات اتخاذك قرارًا جيدًا.

### البدائل المتعددة

عندما تبحث المجموعات في بدائل عدة، فإنها تنخرط في تحليلات أكثر عمقًا، وتتجنب عادة الاستقرار بسرعة على الإجابات الأسهل والأكثر وضوحًا. إن هذه الأساليب التي تعتمد على سبب واحد مثل مقارنة النقطة والنقطة المضادة، والتي تتطلب من المجموعات طرح احتماليين على الأقل، تكون عادة مرتبطة بصناعة قرارات عالية المستوى. وفي العادة، تُبنى متابعة عدد الخيارات التي تُبحث ما إذا كانت تُلبّي شروط هذه التجربة، ولكن عليك تجنب مضاعفة العدد، وإن خيارات (موافق-غير موافق-موافق) تتطوي على بديل واحد ولا تمثل بديلين.

### وضع الافتراضات على المحك

تنقسم (الحقائق) إلى فئتين: تلك التي جُرِّبت بدقة، وتلك التي أُكِّدت وافتُرضت فقط. إن مجموعات صنع القرار الفاعلة لا تخلط بين الفئتين، وهي تحجم أحيانًا عن مناقشتها، وتحاول تأكيد افتراضاتها عن طريق فحصها نقديًا، إذا وجدت المجموعة أن بعضها لا يزال

بحاجة إلى أدلة صلبة، فإنها قد تختار المضي قدماً، غير أنها على الأقل تكون على علم بأنها تخاطر في الدخول إلى منطقة غير مؤكدة. وبدلاً من ذلك، فإن المجموعة قد تقوم بتكليف (هيئات مراقبة فكرية)، وتوكل إليها مهمة تفحص العملية بحثاً عن افتراضات غير منضبطة، وتحديدها مباشرة.

### معايير محددة جيداً

من غير تحديد أهداف صلبة وواضحة، من السهل الوقوع في مصيدة مقارنة التفاح بالبرتقال، ويصبح من الصعب الحكم على وجهات النظر المتعارضة؛ حيث يستخدم المدافعون تلك المقاييس (صافي الدخل، والعائد على رأس المال، والوجود في السوق، وحصة العقل، وهكذا) التي تدعم بديلهم المفضل، ويصبح التفكير الغامض، والتأخيرات الطويلة هي الأكثر احتمالاً.

من أجل تجنب المشكلة، يجب على الفريق أن يحدد الأهداف بوضوح، ويراجعها على نحو متكرر في أثناء عملية صناعة القرار، ويمكن أن تكون هذه الأهداف معقدة ومتعددة الأوجه، كمّاً ونوعاً، ولكن بصرف النظر عن الشكل الذي تتخذه، فيجب أن تعطي لها الأولوية القصوى. لقد أوضحت الدراسات المتعلقة بقرارات الاندماج أنه بوصول العملية إلى نهايتها، حيث يبدأ المديرون الشعور بضغط المواعيد النهائية والاهتمام بالإغلاق، فإنهم غالباً ما يلجؤون إلى التنازل، أو إجراء تعديل على المعايير التي وضعوها أصلاً للحكم على وجهة الصفقة.

## الانشقاق والنقاش

لقد حاجج الفيلسوف الأسكتلندي الكبير ديفيد هيوم على نحو مقنع بشأن جدارة النقاش حين قال: «إن الحقيقة تخرج من الجدل بين الأصدقاء». توجد طريقتان لقياس صحة النقاش: نوعية الأسئلة التي تُطرح، ومستوى الإنصات.

بعض الأسئلة تفتح الباب للنقاش على مصراعيه، فيما تضيق أخرى هذا النقاش، وتضع حدًا للمداولات، والأسئلة النظرية المضادة تشعل عادة نقاشًا صحيًا. يشير أحد المديرين الذين عملوا مع الرئيس التنفيذي السابق لشركة أمريكان إكسبرس هارفي جولوب إلى وقت التزمت فيه الشركة بتخفيض رسوم البطاقات الائتمانية، وبصورة غير متوقعة اقترح جولوب زيادة الرسوم بدلاً من ذلك. يقول المدير: «لا أعتقد أنه كان يقصدها بصورة جادة، لكنه بالتأكيد علمنا كيف نفكر بشأن الرسوم».

بالإضافة إلى أن مستوى الإنصات يشكل مؤشرًا لا يقل أهمية على صحة عملية صنع القرار. إن الإنصات الرديء يؤدي إلى تحليل خطأ، وتجاذبات شخصية، وإذا كان المشاركون يقاطعون بعضهم بصورة عادية، وتتراكم الردود الداحضة قبل استيعاب التعليقات السابقة، فإن ذلك يؤدي إلى بروز نزاعات خاضعة للتأثير، ويصبح النقاش المتحضر بسرعة مستحيلًا، علاوة على أن الزمالة والانسجام بين المجموعات تختفي عادة في غياب إنصات فاعل.

## النزاهة المنشودة

إن مقياس الوقت الحقيقي للنزاهة المنشودة يكمن في مستوى المشاركة الذي يُحافظ عليه بعد الوصول إلى نقطة وسطية رئيسة أو معلم مهم. في غالب الأحيان، يُعد الانخفاض في المشاركة بمثابة إنذار مبكر لوجود مشكلات في التنفيذ، حيث يظهر بعض أعضاء الفريق عدم رضاهم من خلال التصويت بالأقدام.

في حقيقة الأمر، الحفاظ على انخراط الأشخاص في العملية ربما يشكل -في نهاية المطاف- العامل الأكثر حسماً في صنع القرار؛ صنعه بصورة فاعلة، إنه العمل الذي يحتل المركز بالنسبة إلى القيادة، ويجمع بصورة فريدة المواهب المتعددة للقائد، فهو يتطلب الجهد من أجل تشجيع النزاع في وقت يُقبل فيه بالغموض، ويتطلب الحكمة لمعرفة الوقت الذي يُغلق فيه النقاش، ويتطلب الصبر لمساعدة الآخرين على تفهم الأسباب الكامنة وراء اختيارك، وأخيراً وليس آخراً، يتطلب العبقورية اللازمة لإحداث التوازن؛ أي المقدر على استيعاب الاختلاف الذي قد يميز المناقشات المبكرة والوحدة اللازمة لتنفيذ فاعل. فهم قورش الكبير، مؤسس الإمبراطورية الفارسية وأحد مشاهير القادة العسكريين، الجوهر الحقيقي للقيادة في القرن السادس قبل الميلاد، وذلك عندما عزا نجاحه إلى «تعدد المشورة ووحدة القيادة».

نشرت لأول مرة في أغسطس 2001م.

