

## لماذا يتخذ قادة جيدون قرارات سيئة؟

أندرو كامبيل، وجو وايتهد، وسيدني فينكيلستين

تستقر صناعة القرار في قلب حياتنا الشخصية والمهنية، ونتخذ قرارات في كل يوم؛ بعضها صغير، ومحلي، وغير ضار، والآخر قرارات أكثر أهمية، تؤثر في حياة الناس ومعيشتهم ورفاههم. إننا نرتكب أخطاء لا مفر منها في سياق العملية، والحقيقة المرعبة تتمثل في أن قرارات غاية في الأهمية، يتخذها أناس أذكياء يشعرون بالمسؤولية ولديهم أفضل المعلومات والنوايا، فيتضح في بعض الأحيان أنها معيبة على نحو يثير اليأس في النفوس.

خذ يورجين شريمب، الرئيس التنفيذي لشركة ديملر-بنز، فقد قاد اندماج كرايزلر مع ديملر-بنز في مواجهة معارضة داخلية، وبعد تسع سنوات، اضطرت ديملر بصورة فعلية إلى التخلص من كرايزلر في صفقة أسهم خاصة. وطرح ستيف راسيل؛ الرئيس التنفيذي لبوتس، سلسلة المخازن الدوائية في المملكة المتحدة، إستراتيجية رعاية صحية تستهدف تمييز متاجره عن المنافسين بوساطة تطوير

خدمات رعاية صحية جديدة مثل طب الأسنان، وبالرغم من ذلك تبين أن مديري بوتس لا يمتلكون المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في ميدان الرعاية الصحية، وأن العديد من هذه الأسواق كان ينطوي على احتمالات ربحية متدنية. لقد أسهمت هذه الإستراتيجية في مغادرة راسل المبكرة من أرفع مركز في الشركة. العميد ماتثيو بروديريك؛ رئيس المركز الوطني للعمليات الأمنية الذي كان مسؤولاً عن إخطار الرئيس بوش وكبار المسؤولين الأمريكيين الآخرين إذا ما حطم إعصار كاترينا السودود في نيو أورليانز، ذهب إلى منزله يوم الإثنين، 29 أغسطس عام 2005م، بعد أن أعلن أن الحواجز كانت على ما يبدو صامدة، بالرغم من تقارير تحدثت عن تحطمها في أماكن عدة.

لقد كان هؤلاء المديرين جميعاً فائقي التأهيل لمناصبهم، ومع ذلك فقد اتخذوا قرارات ما لبث أن وضح خطؤها. لماذا؟ أو الأهم من ذلك، كيف نتجنب ارتكاب أخطاء مشابهة؟ هذا هو الموضوع الذي كنا بصدد استكشافه خلال السنوات الأربع الماضية، وقد قادتنا الرحلة عميقاً إلى مجال يدعى علم الأعصاب. بدأنا بتجميع قاعدة بيانات لثلاثة وثمانين قراراً شعرنا أنها كانت معيبة في الأوقات التي اتخذت فيها، وانطلاقاً من التحليلات التي أجريناها، توصلنا إلى نتائج مفادها أن القرارات المعيبة تبدأ بأخطاء في إصدار أفراد متنفذين الأحكام؛ ولذلك كنا بحاجة إلى معرفة الكيفية التي حدثت فيها هذه الأخطاء في الحكم على الأشياء.

في الصفحات الآتية، سنصف الظروف التي تشجع على ارتكاب هذه الأخطاء في الأحكام، ونستكشف الوسائل التي بها تستطيع المؤسسات بناء حمايات لعملية صناعة القرار بهدف تخفيض أخطار ارتكاب الأخطاء، وسنختم بعرض الكيفية التي تمكنت اثنتان من كبريات الشركات من تطبيق المقاربة التي نحن بصددتها، غير أنه حتى نضع ذلك في سياق معين، نحتاج أولاً إلى فهم مجرد الكيفية التي يكون فيها الدماغ البشري أحكامه.

### كيف يخطئ الدماغ؟

نحن نعتمد بصورة أساسية على عمليتين متصلتين لصناعة القرار؛ وأدمغتنا تقيّم ما الذي يحدث باستخدام طريقة تعرف الأنماط، ونحن نتفاعل مع تلك المعلومات - أو نتجاهلها - بسبب علامات عاطفية مخزنة في ذاكرتنا، وكلتا العمليتين محل ثقة في العادة؛ إذ يشكلان جزءاً من ميزتنا التطورية. ولكنهما يخذلاننا في ظروف معينة.

يشكل تعرّف الأنماط عملية معقدة تُجمع فيها معلومات من قرابة 30 جزءاً من الدماغ، وإذا ما واجهنا وضعاً جديداً، فإننا نكون افتراضات مبنية على خبراتنا وأحكامنا السابقة؛ فلاعب الشطرنج المتمرس يستطيع تقييم لعبة الشطرنج واختيار حركة عالية الدقة في وقت لا يتعدى ست ثوانٍ من خلال الاعتماد على أنماط عرفها سابقاً، غير أن تعرّف الأنماط قد يخدعنا أيضاً، فعندما نتعامل مع ما يبدو أنها أوضاع معتادة، قد تدفعنا أدمغتنا للاعتقاد بأننا نفهمها بينما نحن لا نفهمها.

ما حدث لماتثيو بروديريرك في أثناء إعصار كاترينا ينبئ بأشياء كثيرة؛ إذ كان بروديريرك قد انخرط في مراكز عمليات في فيتنام وفي مهام عسكرية أخرى، بالإضافة إلى أنه قاد المركز الوطني للعمليات الأمنية خلال الأعاصير السابقة، ولقد علمته هذه التجارب أن التقارير المبكرة بخصوص حدث رئيس غالبًا ما تكون غير صحيحة، وأنه من الأفضل انتظار (الحقائق الميدانية) من مصدر موثوق قبل التصرف. وكان من سوء حظّه، أنه لا يمتلك خبرة عن إعصار يضرب مدينة بنيت تحت مستوى سطح البحر.

وفي وقت متأخر من يوم 29 أغسطس؛ أي بعد أن ضرب كاترينا مدينة نيو اورليانز بقراة 12 ساعة، كان بروديريرك قد تسلّم 17 تقريرًا عن فيضانات رئيسة وحوادث تحطيم للحاجز، إلا أنه كان أيضًا قد تسلّم معلومات متضاربة، وكانت الوحدات الهندسية في الجيش قد أفادت بأنه لا يوجد لديها دلائل لحدوث تحطيم في الحاجز، فيما أظهر تقرير لشبكة سي.أن.أن. في وقت متأخر من بعد الظهر من شوارع في الحي الفرنسي في بوربون، وهم يحتفلون ويدعون بأنهم استطاعوا تجنب الكارثة. إن عملية تعرّف الأنماط الخاصة به أبلغت بروديريرك أن هذه التقارير المتناقضة تمثل الحقائق الميدانية التي كان يسعى إليها. ولذلك، قبل أن يعود إلى البيت تلك الليلة أصدر تقريرًا عن الوضع يقول فيه إنه لم يكن هناك تحطم للحواجز، ولكنه أضاف بأنه يحتاج إلى تقييم جديد للوضع في اليوم التالي.

تدخل العلامات العاطفية emotional tagging هي العملية التي تقوم من خلالها المعلومات العاطفية بالارتباط بالأفكار والخبرات المخترنة في ذاكرتنا، وتخبرنا المعلومات العاطفية ما إذا كان يتعين إعطاء الاهتمام لشيء ما أم لا، وتخبرنا أيضًا أي نوع من التصرفات يجب التفكير للقيام به (سواءً مباشرًا كان أم آجلاً، القتال أم الهرب). إنه عندما تُدَمَّر تلك الأجزاء التي تتحكم في العواطف في أدمغتنا، نستطيع إدراك مدى أهمية تدخل العلامات العاطفية؛ إذ توضح البحوث الخاصة بعلم الأعصاب أننا أصبحنا صانعي قرار نعاني البطء والعجز، وإن كنا لانزال قادرين على الاحتفاظ بالقدرة على التحليل الموضوعي.

وكما هي الحال بالنسبة إلى تعرُّف الأنماط، فإن تدخل العلامات العاطفية يساعدنا على التوصل إلى قرارات منطقية في معظم الأحيان، غير أنه من الممكن أن يضللنا. خذ حالة وانغ لابوراتوريز، أكبر شركة في صناعة معالجة النصوص في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين، فبعد أن أيقن مؤسس الشركة أن وانغ أن مستقبل شركته مهدد بظهور الحاسوب الشخصي، صنع آلة للمنافسة في هذا المجال، ولسوء حظه، فإنه اختار نظام التشغيل الفردي بالرغم من حقيقة أن الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.أم. قد أصبح بصورة واضحة الجهاز المعياري المسيطر في الصناعة، وكان مرد هذا التخبط الذي أسهم في فشل شركة وانغ في غضون عدد قليل من السنين، التأثير الكبير الذي أوجده كره أن وانغ لشركة آي.بي.أم؛ إذ كان يعتقد بأن

أي.بي.أم. خدعته بخصوص تكنولوجيا جديدة كان قد اخترعها في مستقبل حياته المهنية، ودفعته هذه المشاعر لرفض منصة برمجيات ارتبطت بمنتج لشركة أي.بي.أم. حتى وإن كان الذي سيوفر هذه المنصة طرف ثالث، هو ميكروسوفت.

لماذا لا يتصدى الدماغ لهذه الأخطاء ويصححها؟ السبب الأكثر وضوحًا هو أن كثيرًا من العمل العقلي الذي نقوم به هو لا شعوري، وهذا يجعل من الصعب التأكد من البيانات والمنطق اللذين نستخدمهما عندما نتخذ قرارًا. نحن عادة نعثر على فيروسات في برمجياتنا الشخصية فقط عندما نتبين نتائج أخطائنا وأحكامنا. لقد وجد ماتثيو بروديريك أن الحقائق الميدانية التي حصل عليها بحكم التجربة لم تكن الاستجابة المناسبة لإعصار كاترينا إلا بعد أن أصبح الوقت متأخرًا جدًّا، بالإضافة إلى أن أن وانغ قد اكتشف بأن تفضيله للبرمجيات الفردية كان أمرًا معيبيًا فقط بعد أن فشل حاسوب وانغ الشخصي في السوق.

إن تفاقم مشكلة التفكير اللاواعي في مستوياته العليا هو بسبب غياب الضوابط والتوازنات في عملياتنا لصناعة القرار، وأدمننا بطبيعتها لا تحذو حذو النماذج المطروحة في كتبنا الدراسية التقليدية، وهي: اطرح الخيارات، وحدد الأهداف، وقيّم كل خيار في مقابل كل هدف، وبدلاً من ذلك، نحن نحلل الوضع باستخدام تعرّف الأنماط والتوصل إلى قرار بالقيام بعمل أو عدم القيام به باستخدام العلامة العاطفية. العمليتان تعملان في الوقت نفسه في غالب الأحيان. وكما

أوضح بحث أجراه عالم النفس جيرى كلاين، فإن أدمغتنا تقفز إلى النتائج وترفض البحث في البدائل، والأكثر من ذلك، تتفاقم مواقفنا السيئة بسبب عدم مراجعة تقييماتنا المبدئية للمواقف؛ أي التشبث بالإطار المبدئي.

إن التمرين الذي نجريه في كلية أشريح للأعمال يوضح مدى صعوبة تحدي الإطار المبدئي، فنحن نعطي طلابنا حالة تتطوي على تكنولوجيا جديدة، وفرصة استثمارية جيدة، وفي كثير من الحالات، يعمل الفريق ساعات عدة قبل أن يتحدى هذا الإطار ويبدأ -على نحو صائب- برؤية التكنولوجيا الجديدة خطرًا رئيسًا على وضع الشركة المسيطر في السوق، وبالرغم من أن النموذج المالي يعطي على الدوام عوائد سلبية من طرح التكنولوجيا الجديدة، إلا أن بعض الفرق لا تتحدى إطارها الأصيل بتاتًا، وتنتهي إلى اقتراح استثمارات كبيرة.

### الفكرة باختصار

تستقر صناعة القرار في قلب حياتنا الشخصية والمهنية، غير أن الحقيقة المرعبة تتمثل في أن قرارات غاية في الأهمية، يتخذها أناس أذكياء يشعرون بالمسؤولية ولديهم أفضل المعلومات والنوايا، فيتضح في بعض الأحيان أنها معيبة على نحو يثير اليأس في النفوس، ويعزى ذلك جزئيًا إلى الطريقة التي تعمل بها أدمغتنا. إن علم الأعصاب الحديث يعلمنا أن هناك عمليتين متصلتين في الدماغ -تعرفُ الأنماط، وتدخل العلامات العاطفية - تضطلعان بمهمة حاسمة في صناعة القرار. يوثق بالعمليتين في الأحوال العادية؛ فهما، بالفعل يزودنا بميزة تطويرية، ولكن في ظروف معينة، بإمكان أي واحدة منهما دفعنا لارتكاب أخطاء؛ ما يؤدي إلى انحراف الأحكام التي نطلقها على الأشياء. في

هذه المقالة، يصف كامبيل ووايتهيد، وهما عضوان في مجلس إدارة مركز أشريديج للإدارة الإستراتيجية، مع فنكيلستاين من كلية تك لإدارة الأعمال في دارتموث، الظروف التي تشجع على ارتكاب الأخطاء في إصدار الأحكام، والكيفية التي تمكّن المؤسسات من إنشاء حمايات ضدها في عملية صناعة القرار. يصف المؤلفون الثلاثة في نطاق تحليلهم، ثلاث (حالات أعلام حمراء) مسؤولة عن تشويه العلامات العاطفية أو تشجيع الأشخاص على رؤية أنماط خطأ؛ تضارب مصالح، وارتباطات بأشخاص أو أمكنة أو أشياء، ووجود ذكريات مضللة، والتي تبدو ذات علاقة، أو يمكن مقارنتها بالوضع الراهن، ولكنها ليست كذلك في الحقيقة. وعن طريق استخدام شركة كيماوية عالمية مثلاً، وصف المؤلفون الخطوات التي يستطيع القادة اتباعها لمقاومة تلك التحيزات: ضخ خبرات وتحليلات جديدة، وإدخال المزيد من النقاش ومزيد من التحدي إلى تفكيرهم، وفرض حوكمة أقوى. وبدلاً من الاعتماد على حكمة الرؤساء المجربين، أو تواضع الرؤساء التنفيذيين، أو الضوابط والتوازنات التنظيمية المعيارية، يرى المؤلفون أنه يجب على كل شخص يشارك في صنع قرار مهم أن يبحث بصورة علنية عن إمكانية وجود أعلام حمراء، وإذا كان الأمر كذلك، فعليه أن يتحرك لضمان الحماية المناسبة ضد ذلك.

## رفع العلم الأحمر

في معرض تحليل الكيفية التي يتوصل بها قادة جيدون إلى أحكام سيئة، وجدنا أنهم في الحالات جميعها قد وقعوا تحت تأثير ثلاثة عوامل شوهت علاماتهم العاطفية أو شجعتهم على رؤية أنماط زائفة، وقد أطلقنا على هذه العوامل اسم (حالات الأعلام الحمراء).

أول حالات هذه الأعلام الحمراء وأكثرها شيوعاً، وجود مصلحة شخصية غير ملائمة، تُحدث في العادة تحيزاً في الأهمية العاطفية التي نعلقها على المعلومات، والتي بدورها تجعلنا أكثر استعداداً لإدراك الأنماط التي نود رؤيتها. لقد أظهرت البحوث أنه حتى المهنيون ذوو النوايا الحسنة، مثل الأطباء ومدققي الحسابات، يستطيعون منع المصالح الشخصية من جعل أحكامهم متحيزة بشأن أي دواء يصفونه، أو أي رأي يبذونه في أثناء أعمال التدقيق.

الحالة الثانية ليست بالشيوع نفسه، وهي وجود ارتباطات مُشوّهة، من الممكن أن نرتبط بأشخاص أو أماكن أو أشياء، وهذه الارتباطات قد تؤثر في الأحكام التي نكونها بشأن الوضع الذي نواجهه أو الأعمال الملائمة التي يتعيّن أن نقوم بها. إن التردد الذي يشعر به المديرون في غالب الأحيان إزاء بيع وحدة عملوا فيها يصف بدقة قوة الارتباطات غير الملائمة.

الحالة الأخيرة للأعلام الحمراء هي وجود ذكريات مضللة، هذه الذكريات تبدو ذات علاقة، ويمكن مقارنتها بالوضع الحالي، غير أنها تأخذ تفكيرنا في الاتجاه غير الصحيح قد تدفعنا لتجاهل، أهمية المفاضلة بين العوامل، أو التقليل منها، كما حدث مع ماتثيو بروديريك عندما أعطى اهتماماً قليلاً جداً لما ينطوي عليه إعصار يضرب مدينة تقع تحت سطح البحر. لقد تعززت احتمالات تضليله من قبل ذكرياته بأي علامات عاطفية ارتبطت بتجاربه سابقة، وإذا كانت قراراتنا في

التجارب السابقة المماثلة قد نجحت، فمن المرجح كثيرًا أن تتجاهل الفروق الرئيسية.

هذا ما حدث مع وليام سميثبيرج؛ الرئيس السابق لشركة كويكر للشوفان؛ إذ اشترى شركة سنابل اعتمادًا على ذكرياته الحية عن جاتوريد التي تعد أنجح صفقة لشركة كويكر، وكانت سنابل تبدو مثل جاتوريد، شركة مشروبات جديدة من الممكن تحسينها باستخدام المهارات التسويقية والإدارية التي تتمتع بها كويكر. ولسوء الطالع، ثبت أن وجوه الشبه بين سنابل وجاتوريد لا تعدو أمرًا سطحيًا، وفي حقيقة الأمر، لقد شكلت سنابل أسوأ الصفقات التي عقدها سميثبيرج.

بطبيعة الحال، فإن جزءًا من الأمور التي نتحدث عنها هو معلومات عامة؛ فالتناسل لديهم تحيزات، ولذلك فمن المهم إدارة القرارات بحيث تُحيّد هذه التحيزات. إن كثيرًا من القادة المتمرسين يفعلون ذلك سلفًا، ولكننا نجادل هنا بأنه -مع الأخذ في الحسبان الطريقة التي تعمل بها الأدمغة- لا نستطيع الاعتماد على القادة في تحديد أخطائهم في إصدار الأحكام، والتحوط ضدها.

بالنسبة إلى القرارات المهمة، نحتاج إلى طريقة مدروسة ومنظمة لتحديد المصادر المحتملة للتحيزات -حالات الأعلام الحمراء- كما نحتاج إلى تقوية عملية صناعة القرار الجماعية.

أمعن في الوضع الذي واجهته ريتا شقرة، رئيسة قسم مواد التجميل في شودري هولدينجز (أسماء الشركات والأشخاص الواردة

في هذا المثل والأمثال الآتية هي أسماء وهمية). لقد رُقيت لتصبح رئيسة لقسم منتجات التجميل وكانت بحاجة إلى تقرير ما إذا كانت ستلقي نائبتها لتشغل منصبها الذي شغرت في قسم التجميل، أو أنها ستوظف امرأة أخرى من الخارج. هل نستطيع توقع أي علم أحمر محتمل في هذا القرار؟ أجل، توجد إمكانية لعدم الاعتماد على علاماتها العاطفية بسبب احتمال وجود رابطة مُشوّهة مع زميلتها أو وجود مصلحة شخصية غير ملائمة في تخفيض الجهد الوظيفي فيما تقوم بعملية التغيير الوظيفي. بطبيعة الحال، نحن لا نعلم على وجه اليقين ما إذا كانت ريتا تشعر بوجود هذه الرابطة أو أنها تتمتع بمثل هذه المصلحة المكتسبة، وحيث إن الجزء الأكبر من عملية صناعة القرار هو لا شعوري، فإن ريتا ربما لم تكن على دراية بأي منهما، وما نعرفه هو أنه توجد أخطار؛ ولذلك، كيف يمكن لريتا أن تحمي نفسها؟ أو كيف يجب على رئيسها أن يساعدها على الحفاظ على نفسها؟

الجواب السهل يكمن في إشراك شخص آخر، شخص لا يمتلك روابط غير ملائمة أو مصالح شخصية؛ قد يكون هذا الشخص مدير ريتا، أو مدير المصادر البشرية، أو أحد وسطاء التشغيل، أو زميل موثوق، ويمكن لهذا الشخص أن يتحدى تفكيرها، ويجبرها على إعادة النظر في رأيها، ويشجعها على البحث في خيارات، أو أن يقترح حلاً قد تجده غير مريح. من حسن الطالع في هذا الوضع أن ريتا كانت على دراية قبل ذلك بوجود حالات للأعلام الحمراء، ولذلك أشركت وسيطاً للتشغيل لمساعدتها على تقييم زميلتها ومرشحي خارجيين،

وفي نهاية المطاف، وظفت ريتا زميلتها، ولكن بعد أن حاولت معرفة ما إذا كان حكمها متحيزًا.

لقد وجدنا العديد من القادة الذين يفهمون بالحدس أن تفكيرهم أو تفكير زملائهم قد يكون مشوّهاً، لكن قلة هم القادة الذين يفعلون ذلك من خلال أسلوب منظم، ونتيجة لذلك فإن العديد منهم يخفقون في توفير حمايات كافية ضد القرارات السيئة. دعونا الآن نلق نظرة على شركتين تعاملتا مع مشكلة تحيز القرارات بأسلوب منظم عن طريق تعرّف أخطار حالات الأعلام الحمراء وتخفيضها.

### التحوط ضد تحيزاتك

لدى شركة أوروبية متعددة الجنسيات، ندعوها جلوبال كيميكالز، وحدة سيئة الأداء، وقد وعد الفريق الإداري المسؤول عن الوحدة مرتين للقيام بعمل استراتيجي غير أنه فشل في التطبيق، وكان الرئيس التنفيذي، مارك ثايسين، يقيّم الخيارات.

لقد كانت هذه الوحدة جزءاً من إستراتيجية النمو التي وضعها ثايسين، وبنيت في السنوات الخمس الماضية بوساطة شراء شركتين كبيرتين وأربع شركات صغيرة، وقد قاد ثايسين عملية شراء الشركتين الكبيرتين، وعين لهما مديرين كانوا يكافحون لإدارتهما. قرر رئيس مجلس الإدارة، أولاف جرونويلد، البحث في ما إذا كان حكم ثايسين حول سوء إدارة الوحدة متحيزاً، وإذا ما كان كذلك، كيف يستطيع المساعدة. لم يكن جرونويلد يمارس التخمين في ما يتعلق بتفكير

ثايسين، فقد كان فقط يستبد به احتمال أن تكون وجهات نظر الرئيس التنفيذي مشوّهة.

بدأ جرونويلد عمله بالبحث عن حالات الأعلام الحمراء. ( لوصف عملية تحديد الأعلام الحمراء، راجع الشريط الجانبي، المعنون بتحديد الأعلام الحمراء). لقد أنشأ ثايسين الوحدة السيئة الأداء، وقد يكون ارتباطه بها قد جعله مترددًا في التخلي عن الإستراتيجية أو الفريق اللذين أنشأهما، وفضلًا على ذلك، ونظرًا إلى أنه قد دعم في الماضي بنجاح المديرين المحليين في أثناء عملية استدرابية صعبة في وحدة أخرى، أصبح ثايسين يواجه خطر تعرّف النمط الخطأ، ومن ثم تقديم التأييد اللاشعوري لوجهة النظر التي تقول بأنه يوجد حاجة إلى الاستمرار في تقديم الدعم في هذا الوضع أيضًا، وحيث إن جرونويلد كان متنبهًا لاحتمال وجود روابط مُشوّهة وذكريات مضللة لدى ثايسين، أخذ يبحث في ثلاثة أساليب للتحوط وتقوية عملية صناعة القرار.

### ضخ خبرة أو تحليل جديدين

في معظم الأحيان أنت تستطيع العمل ضد التحيزات عن طريق تعريض صانع القرار لمعلومات جديدة وأسلوب مختلف في التعامل مع المشكلة، وفي هذه الحال، طلب جرونويلد من مصرف استثماري إبلاغ ثايسين بالقيمة التي قد تحصل عليها الشركة من بيع الوحدة سيئة الأداء، وكان جرونويلد يشعر بأن من شأن هذا أن يشجع ثايسين -على الأقل- على البحث في ذلك الخيار المتطرف، وهي خطوة قد يرفضها

تأيسين بسرعة إذا أصبح مرتبطاً على نحو معلن بالوحدة أو بفريقها الإداري.

## تحديد الأعلام الحمراء

تصبح الأعلام الحمراء مفيدة إذا ما حُدِّدت قبل اتخاذ القرار. كيف تستطيع تعرُّفها في أوضاع معقدة؟ لقد طورنا العملية الآتية ذات الخطوات السبع:

- اطرح نطاق الخيارات؛ من غير الممكن ذكرها جميعاً، ولكن من المفيد في العادة ذكر الخيارات الواقعة على طرفي النطاق؛ إذ إنها تشكل حدوداً للقرار.
- ضع قائمة بصانعي القرار؛ من الذي سيكون له النفوذ في تقديم الآراء، وفي تقرير الخيار النهائي؟ من الممكن أن يوجد شخص أو شخصان يشاركان في العملية، ولكن يمكن أن يصل عدد المشاركين إلى 10 أو أكثر.
- اختر صانع قرار واحد للتركيز عليه؛ يفضل في العادة البدء بالشخص الأكثر نفوذاً، وبعد ذلك حدد حالات الأعلام الحمراء التي قد تشوه تفكير ذلك الشخص.
- ابحث عن المصالح الشخصية غير الملائمة أو الروابط المشوِّهة؛ هل يوجد خيار يمكن أن يكون جاذباً أو غير جاذب بصورة خاصة لصانع القرار بسبب وجود مصالح خاصة أو روابط مع بعض الأشخاص أو الأمكنة أو الأشياء؟ هل من

هذه المصالح أو الروابط ما يتعارض مع أهداف أصحاب المصلحة الرئيسيين؟

- ابحث عن الذكريات المضللة؛ ما النواحي غير المؤكدة في هذا القرار؟ في كل ناحية غير مؤكدة، ابحث في ما إذا كان صانع القرار قد اعتمد على ذكريات مضللة محتملة. أمعن أيضاً في التجارب السابقة التي قد تضلل، خاصة الأشخاص الذين يتمتعون بارتباطات عاطفية قوية. أعمل التفكير أيضاً حول آراء سابقة التي قد تعد غير سليمة، في ضوء الوضع الراهن.
- أعد التحليل مع الشخص التالي الأكثر نفوذاً؛ في أي حالة معقدة، قد يصبح من الضروري إشراك العديد من الأشخاص، حيث إن من الممكن أن تسلط العملية الضوء على قائمة طويلة من الأعلام الحمراء المحتملة.
- راجع قائمة الأعلام الحمراء التي حددتها، وقرر ما إذا كانت عمليتا الدماغ اللتان تكونان عادة فاعلتين، وهي تعرّف الأنماط، وتدخل العلامات العاطفية، يمكن أن تكونا متحيزتين في صالح بعض الخيارات أو ضدها، وإذا كان الأمر كذلك، اقترح واحداً أو أكثر من التحوطات.

### إدخال مزيد من النقاش والتحدي

باستطاعة هذا التحوط ضمان أن تتم مواجهة التحيزات بصورة صريحة، وهو يعمل بصورة أفضل عندما يكون هيكل السلطة داخل

المجموعة التي تناقش القضية متوازناً. في الوقت الذي كان فيه المدير المالي لثايسين شخصاً قوياً، كان جرونويلد يشعر بأن الأعضاء الأربعة الآخرين في المجموعة التنفيذية قد يتبعون قيادة ثايسين من غير تحديه، وفضلاً عن ذلك، كان رئيس الوحدة سيئة الأداء عضواً في المجموعة التنفيذية، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان إجراء نقاش مفتوح؛ ولذلك فقد اقترح جرونويلد تشكيل لجنة توجيهية تتألف منه شخصياً ومن ثايسين والمدير المالي. حتى وإن كان ثايسين يدفع بقوة باتجاه حل معين، فإن جرونويلد والمدير المالي سيتأكدان من أن تبريراته قد تم تحديها ومناقشتها على النحو المناسب، بالإضافة إلى أن جرونويلد قد اقترح أن يُعيّن ثايسين فريق مشروع صغيراً، يقوده رئيس الإستراتيجية، لتحليل الخيارات جميعها، وتقديمها إلى اللجنة التوجيهية.

### فرض حوكمة أقوى

إن المتطلب القاضي بأن تصدق هيئة عليا على القرار يوفر حماية نهائية، وإن الحوكمة الأقوى لا تعني التخلص من التفكير المُشوّه، غير أن باستطاعتها منع التشويهات من أن تؤدي إلى نتائج سيئة. في شركة جلوبال كيميكالز، كانت طبقة الحوكمة متمثلة في مجلس الإدارة، غير أن جرونويلد أدرك أن موضوعيته قد تجري المساومة عليها؛ لأنه كان عضواً في كل من مجلس الإدارة واللجنة التوجيهية. ولذلك فقد طلب من زميلين في مجلس الإدارة أن يكونا مستعدين لمعارضة الاقتراح الذي ستصوغه اللجنة التوجيهية إذا ما شعرا أنهما غير مرتاحين.

وفي نهاية المطاف، اقترحت اللجنة التوجيهية أن تُباع الوحدة مباشرة، وهو قرار قبله مجلس الإدارة. لقد كان السعر يفوق التوقعات بكثير؛ ما أقتع الجميع بأن ما اتُّفق عليه يمثل أفضل الخيارات.

لعب رئيس جلوبال كيميكالز الدور القيادي في تصميم عملية صنع القرار، وكان هذا مناسباً إذا أخذنا في الحسبان أهمية القرار، غير أن العديد من القرارات تُتخذ على المستوى التشغيلي؛ حيث لا تعد مشاركة الرئيس التنفيذي مجدية أو مرغوباً فيها، وكانت هذه هي الحال مع ساوثرن اليكتريسيوتي، وهي شعبة من مرفق أمريكي أكبر. كانت ساوثرن تتألف من ثلاث وحدات تشغيلية ووظيفتين رئيسيتين، وبموجب التغييرات التنظيمية الأخيرة كان لا يرجى زيادة الأسعار، بل وربما ستخفض، ولذلك كان المديرون يبحثون عن طرائق لتخفيض المصروفات الرأسمالية.

اعترف رئيس الشعبة جاك وليامز بأن المديرين أيضاً يكرهون المخاطرة، وأنهم يفضلون استبدال المعدات مبكراً بأفضل تحديثات متوافرة، وكان يدرك أن هذا كان نتيجة أعطال شغلت الرأي العام في الماضي، والتي عرضت الأفراد لشكاوى من العملاء وللقند من الزملاء؛ لقد كان وليامز يعتقد أن العلامات العاطفية المرتبطة بتلك التجربة ربما شوهدت حكمهم.

ما الذي سيفعله لتحديد تلك التأثيرات؟ رفض وليامز فكرة الحوكمة الأقوى؛ لقد شعر أنه لا فريقه الإداري ولا المديرين في الشركة الأم كانت لديهم المعرفة الكافية للقيام بالعمل بصورة مقنعة،

بالإضافة إلى أنه رفض التحليل الإضافي؛ لأن تحليل ساوثرن كان في الأساس صارماً، وتوصل إلى أنه يتعين عليه إيجاد طريقة لضخ المزيد من النقاش إلى عملية صنع القرار، وتمكين الأشخاص الذين فهموا التفاصيل من تحدي ما يُفكر به.

كانت فكرته الأولى أن يشرك نفسه ومديره المالي في النقاش، لكنه لا يملك الوقت لتقييم جدوى مئات المشاريع، بالإضافة إلى أنه لا يفهم التفاصيل كما يجب بحيث يتحدى القرارات في مرحلة من العملية أبكر مما يفعله الآن، أي في مرحلة الموافقة النهائية. لقد قرر وليامز في نهاية المطاف أن يجعل رؤساء الوحدات والأقسام يتحدثون بعضهم بعضاً، وسعاده في ذلك أحد المستشارين، وبدلاً من أن يفرض هذه العملية على مديره، اختار وليامز أن يشاطرهم هذا التفكير، وباستخدام لغة الإعلام الحمراء، استطاع أن يجعلهم يرون المشكلة من غير تهديد مشاعرهم، وكانت المقاربة الجديدة ناجحة جداً، وأصبح بالإمكان الوفاء بهدف الإنفاق الرأسمالي المخفض مع وجود متسع للتوفير ومن غير اضطرار وليامز إلى إصدار حكم قاسٍ بنفسه.

ولأننا الآن نفهم أكثر عن الكيفية التي تعمل بها العقول، فنستطيع توقع الظروف التي قد تحدث فيها الأخطاء في الأحكام والتحوط ضدها، وبدلاً من الاعتماد على حكمة الرؤساء المجريين، أو تواضع الرؤساء التنفيذيين، أو الضوابط والتوازنات التنظيمية المعيارية، نحث المشتركين جميعهم في صناعة قرارات مهمة على أن يتأكدوا بصورة صريحة فيما إذا كانت الإعلام الحمراء موجودة، وإذا ما

كانت موجودة فعلاً، فعليهم أن يتصلوا لضمان وجود إجراءات وقائية مناسبة. إن القرارات التي لا تتطوي على أعلام حمراء تحتاج إلى أقل من ذلك بكثير من الضوابط والتوازنات، وتبعاً لذلك تحتاج إلى بيروقراطية أضيّق نطاقاً، ويمكن تكريس بعض تلك الموارد عندئذٍ لحماية القرارات الأكثر تعرضاً للأخطار بتوفير حمايات أكثر قوة وعزماً.

نشرت لأول مرة في فبراير، 2009م.

\* \* \*