ست قدرات لحل المشكلات في الأوقات الصعبة

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 6 فبراير 2022

بقلم: الدكتور زكريا الخنجي

لا توجد دراسة ولا يستطيع أحد أن يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على حل المشكلات والتصدي لها يولدون بتلك القدرات والإمكانيات، وإنما من الواضح أن هذه القدرات تنمو مع الأفراد مع سنوات العمر وذلك بقدر تصديهم للمشكلات ووضع الحلول لها. في دراسة نشرت مؤخرًا (2020) للباحثين (تشارلز كون وروبرت ماكلين) بعنوان (ست قدرات لحل المشكلات في الأوقات الصعبة) حددا فيها بعضًا من تلك القدرات والإمكانيات التي يجب أن تتوافر في هذه النوعية من القادة الذين يجدون أنفسهم في أوضاع صعبة وقاسية وربما في زمن الأزمات وأنهم في تلك الأحوال مضطرون للتصدي للمشكلات وأنه يجب أن يضعوا الحلول الناجعة لها. دعونا نستعرض نتائج تلك الدراسة.

كن فضوليًّا دائمًا، ولا تتوقف عن طرح الأسئلة

أثناء الأزمات والمشاكل يصبح الغموض وقلة المعلومات سمة أساسية فيها، لذلك فإنه من المهم جدًا ألا يتخذ أي قرار حاسم في ظل هذا الوضع، وذلك لأن القرار أيًا ما كان سيكون قرارًا خاطئًا، أو على أقل تقدير سيعاني من الكثير من النقص بسبب نقص المعلومات.

فالقائد الذي يتمتع بالذكاء القيادي عندما يواجه مشكلة أو أزمة فإنه يجب أن يجمع أكبر قدر من المعلومات التي يعتقد أنه يحتاج إليها، وحتى إن لم يكن يحتاج إليها فإنه يجب أن يمتلكها. ومن أفضل الأسئلة تلك التي عادة تبدأ بالأسئلة التالية: لماذا ؟ ومن ؟ وأين ؟ وماذا ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ ومع إجابة كل سؤال يجب أن يسأل سؤالا فرعيًا، ويستمر هكذا حتى يصل إلى جوهر المشكلة أو الأزمة. والقائد أثناء هذه الفترة يجب ألا يخجل من طرح الأسئلة فهو كالطفل الذي يسأل والديه كل شيء ليعرف ويتعرف على كل شيء. وهنا يأتي دور فريق العمل وجلسات التفكير الإبداعي والعصف الذهني والعودة إلى المكتبات والأرشيف وما إلى ذلك، كما يجب أن تسجل كل تلك المعلومات في وثائق واضحة، حتى لا تضيع في دهاليز الذاكرة.

تحمل الغموض المحيط بالمشكلة

تُظهر الأبحاث الحديثة أن حل المشكلات عادة ما تبنى على الاحتمالات وفكرة الخطأ والصواب وخاصة في اللحظات الأولى وليس على اليقين، حتى وإن تم جمع كل المعلومات الممكنة، لذلك في بعض الحالات تتضاعف فترات الغموض والظلام. وفي العالم الحقيقي والواقعي لا يمكن القول إنه يمكن حل المشكلة أو الأزمة حسب المسائل الرياضية والبديهيات، فمثلاً: لا يمكن القول إنه عندما نضع هذا على هذا فإن المشكلة سوف تتضح وأنه يمكننا بعد ذلك الوصول إلى الحل بكل

سهولة ويسر، ولكن في الحقيقة إن المشكلة أو الأزمة يكتنفها الكثير من العشوائية والفرضيات والنقص والتصدي لها أشبه بالمقامرة.

ولتجنب النقص يجب أن يتبنى القائد بكل التواضع المعرفي البحث عن المعرفة، وقبل ذلك يجب أن يتحدى الحلول التي تنطوي على اليقين، فلا يقين في حل المشكلات، ويمكننا القيام بذلك من خلال طرح أسئلة مثل (ما الذي يجب أن نصدقه حتى يكون هذا صحيحًا ؟)، وهذا يجلب إلى السطح افتراضات ضمنية حول الاحتمالات ويجعل من السهل تقييم البدائل، وعندما تكون درجة عدم اليقين عالية، فإنه يجب أن نتحقق مما إذا كان بإمكاننا إجراء تحركات صغيرة أو الحصول على معلومات بكلفة معقولة للتغلب على مجموعة الحلول.

ومن الجدير بالذكر أنه هناك دائمًا نقص في المعرفة الكاملة، وخاصة بالنسبة إلى المشاكل التجارية والمجتمعية المعقدة، فما بالنا إن كنا نتحدث عن حالة طارئة أو أزمة ؟

استخدم نظرة عين اليعسوب وبقية الحشرات

عند التصدي للمشكلات فإن على القائد أن ينظر إلى الأمور كما تنظر بعض الحشرات، والتي من أهمها: اليعسوب والنمل والنحل، ولكن لماذا هذه الحشرات فحسب ؟

تشير الدراسات إلى أن لليعسوب عيونًا مركبة كبيرة، تتكون من حوالي 30 ألف عين صغيرة، ذات عدسات ومستقبلات ضوئية حساسة لأطوال موجية مختلفة من الضوء، تلك العيون صغيرة جداً ومزروعة بالقرب من بعضها البعض بحيث تبدو وكأنها عين واحدة ضخمة، ومن الواضح أن هذه الحشرة تتمكن من إدراك كل ما يقع حولها بزاوية متكاملة تقدر بحوالي 360 درجة، وبهذا فهي تتفوق على الكثير من الكائنات الحية.

أما النمل فإنها تستطيع التركيز ويمكنها أن ترى كل ما يقع حولها من مسافات قصيرة، وذلك بعكس النحل التي تستطيع أن ترى مساحات كبيرة، وذلك لأنها حينما تطير في الحقول يمكنها أن تميز الأزهار البعيدة والقريبة التي يمكن الاستفادة منها في استخراج الرحيق الذي يتحول إلى عسل.

ومن خلال هذه النظرات فإن على القائد أن يفكر وأن يوسع نظراته وفتحة العدسة لديه في النظر إلى المشكلة أو عرضها من خلال عدسات متعددة، والهدف من ذلك هو رؤية ما وراء المجازات المألوفة التي تريد فيها أدمغتنا التي تتعرف على أنماط تجميع التصورات، فمن خلال توسيع العدسات وتضيقها يمكننا تحديد التهديدات أو الفرص خارج محيط الرؤية. بمعنى آخر فإن على القائد ألا يعتمد على وجهة نظر واحدة أو فكرة واحدة أو حتى نظرة واحدة، فإن سر النجاح تكمن في النظر بعين اليعسوب

وعين النملة وعين النحل معًا، والنظر إلى المشكلة أو الأزمة من جميع الجهات وبجميع الأبعاد الممكنة، وربما هنا يكمن سر النجاح.

متابعة السلوك الحالي والتجريب بلا هوادة

السلوك الحالي هو السلوك الذي يقوم به القائد لمعالجة المشكلة والفعل الذي يقوم به في هذا الزمان وهذا المكان، فهو وفريق العمل الذين يجدون أن ما يقومون به قد يعالج أو يمكن أن يتصدى للمشكلة فيمكنهم الاستمرار فيه، ولكن لا ينبغي أن يمنع ذلك من استكشاف مناطق مجهولة أخرى وزوايا للمشكلة لم يتم البحث فيها، وهذا هو السلوك المحتمل أو المتوقع، فالمشاكل – أيًا ما كانت – لا تكشف أسرارها بسهولة، لذلك فإنه من المفروض البحث عن جوانب أخرى للحل، أو إجراء مزيد من التجارب لاختبار الفرضيات التي وضعت، ويمكنك كذلك التفكير في هذا النهج الآني على أنه إنشاء بيانات بدلاً من مجرد البحث عما تم جمعه بالفعل.

بمرور الوقت يجد القائد وفريق العمل أن تجاربهم وخطواتهم أصبحت – بما في ذلك التحالفات وعمليات الاستحواذ – تشبه السلالم التي تؤدي إما إلى الهدف أو إلى التخلي عن الهدف، ويصبح عليهم – في بعض الأحيان – إقحام أنفسهم في مساحات جديدة غير مؤكدة إلى حد كبير، وبناء المعلومات والمعرفة التي يمكن الوصول إليها خلال عملهم في البحث عن الحلول.

الاستفادة من الذكاء الجماعي والتفكير الإبداعي

ونقصد بالذكاء الجماعي، أمرين: أحدهما أن يفكر فريق العمل مع القائد في أساليب التفكير الإبداعي الذي يعتمد على الجماعة، كفكرة الكرة الثلجية المتدحرجة؛ والتي تعني أن يلقي أحد أعضاء الفريق فكرة ثم يتولاها أحد الأعضاء الآخرين وينميها وربما يصقلها ويضيف عليها أو يعيد ترتيبها بطريقة أخرى، ثم يأتي شخص آخر ويواصل في تعديل هذه الفكرة – نفسها – وهكذا نستمر حتى تنضج الفكرة، أو يمكن ممارسة أسلوب العصف الذهني أو التفكير خارج الصندوق أو الخرائط الذهنية، هذه الوسائل والأساليب من التفكير الإبداعي يمكن ممارستها داخل الغرفة ومع فريق العمل.

وفي بعض الأحيان قد لا نجد الفكرة داخل الغرفة لذلك يمكن الاستعانة ببعض المستشارين من خارج الغرفة وحتى المبنى وحتى البلاد، ففي مرات كثيرة لجأ العديد من التجار وأصحاب المؤسسات إلى إطلاق جائزة من أجل عمل شيء معين، أو حل مشكلة معينة، وعندها ينتظرون أن تأتيهم المشاركات ويقومون بتقييمها ويختارون أفضل تلك الأفكار ويعتمدونها، وهذا نوع آخر من التفكير الجماعي الذي يمكن أن يعتمد بطريقة أو بأخرى.

اعرض المشكلة بصورة جيدة وادفع إلى العمل

عبّر الاقتصادي الراحل هيرب سايمون عن هذا الأمر بهذه الطريقة، فقال: "إن حل المشكلة يعني ببساطة تمثيلها لجعل الحل شفافًا"، بمعنى أن تعرض المشكلة أو الأزمة بطريقة سهلة وبأسلوب تمثيلي، ربما يقوم به القائد أو فريق العمل وخاصة عندما يريدون أن يعرضوا تلك المشكلة على أفراد من خارج فريق العمل.

وتهدف هذا العقلية إلى جلب متخذي القرار إلى مجال حل المشكلات التي يعاني منها الفريق، فعلى سبيل المثال، كان فريق من المحافظة على البيئة يحاول أن يقدم اقتراحًا يطلب من مؤسسة خيرية دعم استعادة الشعاب المرجانية للمحار، فقام قبل العرض بإحضار 17 دلوًا بلاستيكيا من الماء إلى غرفة الاجتماعات، وعندما دخل موظفو المؤسسة إلى الغرفة أرادوا على الفور معرفة الغرض من الحاويات، فأوضح الفريق أن استعادة المحار والشعاب المرجانية تعمل على تحسين جودة المياه بشكل كبير لأن كل محارة ترشح 17 دلوًا من الماء يوميًا، وتحسن مخزونات الأسماك، ويمكن أيضًا حصاد المحار للمساعدة في جعل الاقتصاد يعمل.

وبناء على تقدم فإنه من المهم أن يفهم القائد وفريق العمل الكيفية المناسبة للتعرض للمشكلة أو الأزمة، إذ يمكن البدء بأن يكونوا واضحين بشأن الإجراء الذي يجب أن يتبع في حل المشكلة والنتائج، والفكرة الحاكمة للتغيير، ثم البحث عن طريقة لتقديم المشكلة بشكل مرئي

بحيث يمكن مناقشة المسار إلى الإجابات وتبنيه، وكذلك يمكن أن يشمل العرض بعض الحجج العاطفية والمنطقية على حد سواء، وكذلك يجب توضيح مخاطر التقاعس عن العمل، والتي غالبًا ما تكون لها كلفة أعلى من الإجراءات غير الكاملة.