إطار كنيفين لاتخاذ القرار

لا ينبغي التعامل مع كل مشكلة بالطريقة نفسها. ويساعدنا إطار كنيفين على معرفة نوع الموقف الذي نحن فيه قبل أن نقرر. وقد طوّره ديف سنودن في شركة IBM نحو عام 1999، ثم شرحه مع ماري بون للقادة في مجلة هارفارد بزنس ريفيو عام 2007. وكنيفين كلمة ويلزية تُترجم غالباً بمعنى الموطن، أي المكان الذي نعيش فيه ونعمل. وللإطار خمسة مجالات: الواضح، والمعقد، والمركّب، والفوضوي، ومجال الالتباس في الوسط.

1. الواضح

في الموقف الواضح، تكون العلاقة بين السبب والنتيجة جلية للجميع. فالإجابة الصحيحة معروفة، ولذلك نستخدم أفضل الممارسات. والقاعدة هنا هي: استشعار، تصنيف، استجابة؛ أي نرى الحقائق، ونضعها في فئة معروفة، ونطبق الحل المعتاد. والخطر الأكبر هو الاطمئنان الزائد، لأن الموقف الواضح قد يتغير بهدوء بينما نواصل اتباع الروتين القديم.

مثال: يعيد زبون قميصاً ومعه الإيصال خلال فترة الإرجاع. فيتبع المتجر قاعدة الموقف الواضح: استشعار، تصنيف، استجابة، ويطبق سياسة الاسترداد. ويغادر الزبون راضياً بعد دقيقتين.

في العمل: يتلقى فادي، مدير العمليات في متجر إلكتروني، طلبات كثيرة من عملاء نسوا كلمات المرور. فيستخدم قاعدة الموقف الواضح: استشعار، تصنيف، استجابة، ويتبع فريق الدعم قائمة تحقق قصيرة. ويُحل كل طلب في دقائق.

2. المعقد

في الموقف المعقد، يمكن معرفة السبب والنتيجة، ولكن بالتحليل أو بمعرفة الخبراء فقط. وقد توجد عدة إجابات جيدة، ولذلك نستخدم الممارسات الجيدة. والقاعدة هنا هي: استشعار، تحليل، استجابة؛ أي نجمع الحقائق، ونطلب من الخبراء دراستها، ثم نتصرف. والخطر هو شلل التحليل، حين نواصل الدراسة ولا نقرر أبداً.

مثال: تُصدر سيارة صوتاً غريباً، وسببه غير واضح. فيتبع السائق قاعدة الموقف المعقد: استشعار، تحليل، استجابة، ويفحص الميكانيكي المحرك خطوة بخطوة. ويكشف الفحص عن سير بالٍ، فيحل إصلاح واحد المشكلة.

في العمل: تزداد عمليات التوصيل في متجر فادي بطئاً كل أسبوع. فيستخدم قاعدة الموقف المعقد: استشعار، تحليل، استجابة، ويدرس خبير في الخدمات اللوجستية بيانات التوصيل. فيتبين أن مساراً واحداً من المستودع يسبب معظم التأخير، وتغييره يعيد أوقات التوصيل إلى طبيعتها.

3. المركّب

في الموقف المركّب، لا يمكن فهم السبب والنتيجة إلا بعد وقوعهما، حين ننظر إلى الوراء. فكثير من الأشخاص والعوامل يؤثر بعضها في بعض، ولذلك لا يستطيع أي خبير توقع النتيجة. والقاعدة هنا هي: تجريب، استشعار، استجابة؛ أي نجري تجارب صغيرة وآمنة، ونراقب ما يحدث، ثم نوسّع ما ينجح ونوقف ما لا ينجح. والخطر هو فرض خطة ثابتة واحدة على موقف يتغير باستمرار.

مثال: يريد والدان أن يستمتع ابنهما المراهق بالقراءة، ولا توجد طريقة واحدة مضمونة. فيتبعان قاعدة الموقف المركّب: تجريب، استشعار، استجابة، ويجربان القصص المصورة والكتب الصوتية وزيارات المكتبة. وتلقى الكتب الصوتية إقبالاً، فيقدمان منها المزيد.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

في العمل: يترك العملاء تطبيق المتجر، ولا أحد يعرف السبب. فيستخدم فادي قاعدة الموقف المركّب: تجريب، استشعار، استجابة، ويجري الفريق ثلاثة اختبارات صغيرة لمدة أسبوعين. وتحتفظ صفحة دفع أبسط بعدد أكبر من العملاء، فيعممها الفريق على الجميع.

4. الفوضوي

في الموقف الفوضوي، لا توجد علاقة واضحة بين السبب والنتيجة، ولا وقت لدراستها. وهذا هو مجال الأزمات، حيث تكون المهمة الأولى إيقاف الضرر. والقاعدة هنا هي: تصرّف، استشعار، استجابة؛ أي نتصرف بسرعة لإحلال شيء من النظام، ثم نرى ما تغير، ثم نستجيب. وعندما يستقر الموقف، ينتقل عادة إلى مجال آخر.

مثال: تشتعل النار في مقلاة في المطبخ. فيتبع الطاهي قاعدة الموقف الفوضوي: تصرّف، استشعار، استجابة، ويغطي المقلاة قبل أي شيء آخر. وعندما تنطفئ النار، يُفحص الضرر بهدوء.

في العمل: في أكبر يوم تخفيضات في السنة، يتوقف موقع المتجر فجأة عن العمل. فيستخدم فادي قاعدة الموقف الفوضوي: تصرّف، استشعار، استجابة، وينتقل فوراً إلى صفحة احتياطية بسيطة. وتستمر المبيعات، وبعد ذلك فقط يبحث الفريق عن السبب.

5. الالتباس

الالتباس هو المجال الذي في الوسط، حيث لا نعرف بعد في أي المجالات الأربعة الأخرى نحن. وفي مقال عام 2007، كان اسمه مجال الاضطراب. وهنا يختار الناس عادة الأسلوب الذي يفضلونه، حتى عندما لا يناسب الموقف. والمخرج هو تقسيم الموقف إلى أجزاء أصغر، ووضع كل جزء في مجاله الخاص.

مثال: تشعر أسرة تنتقل إلى بيت جديد بالإرهاق أمام قائمة طويلة من المهام. فتخرج من الالتباس بتقسيم الانتقال إلى أجزاء: حجز الشاحنة أمر واضح، أما الميزانية فأمر معقد. ويصبح الانتقال قابلاً للإدارة.

في العمل: يتجادل فريق فادي لأن كل واحد يرى المشكلات بشكل مختلف. فيخرج فادي من الالتباس بتقسيم المشكلات إلى أجزاء: كلمات المرور واضحة، والتوصيل معقد، والتطبيق مركّب. والآن يحصل كل جزء على أسلوبه الخاص ومسؤوله الخاص.

الخاتمة

وخلاصة القول، يساعدنا إطار كنيفين على مواءمة قراراتنا مع الموقف الذي نحن فيه. فالمواقف الواضحة تحتاج إلى أفضل الممارسات، والمعقدة تحتاج إلى الخبراء، والمركّبة تحتاج إلى تجارب صغيرة، والفوضوية تحتاج إلى تصرف سريع أولاً. وعندما نكون في الالتباس، نقسم الموقف إلى أجزاء. وقبل كل قرار كبير، يبقى السؤال الأهم بسيطاً: ما نوع الموقف الذي نحن فيه حقاً؟

المصادر

• ديف سنودن وماري بون (2007): A Leader's Framework for Decision Making، مجلة هارفارد بزنس ريفيو – https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making
• شركة كنيفين (The Cynefin Company): عن إطار كنيفين – https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/
• ويكيبيديا: إطار كنيفين (بالإنجليزية) – https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework
• Cynefin® علامة تجارية مسجلة لشركة Cognitive Edge Ltd. التي تعمل باسم The Cynefin Company.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)