

الجزء الأول

الفريق الراديكالي وأسلوب عمله

الفصل الأول

تعريف الفريق الراديكالي

«راديكالي» لفظ يعني الرجوع إلى الجذور

آنجيلا دافس⁽¹⁾

لنفترض أنك عضو في فريق عمل أوكلت له مهمة إعداد دراسة لمشروع يتصف بإحدى الصفات التالية:

- * يهدف المشروع إلى رفع مستوى الأداء بصورة ملموسة وليس إلى مجرد إحداث تغيرات طفيفة هنا وهناك.
- * يترتب على المشروع مواجهة وضع جديد لم يكن مألوفاً من قبل.
- * حاولت شركتك في السابق معالجة الوضع أو المشكلة، لكنها لم تفلح في إيجاد الحل.
- * سيكون لنجاح المشروع أثر مباشر على أداء شركتك وازدهارها وصمودها في مواجهة المنافسة.

إليك بعض الأمثلة الواقعية:

- * رفع إنتاجية الفرد العامل بنسبة 25 في المئة خلال السنوات الثلاث

1 استقينا هذه العبارة من خطاب ألقته آنجيلا دافس في 25 حزيران / يونيو في عام 1982 في

كلية سيلممان Spelman College

- المقبلة مع الاستمرار في زيادة حصة الشركة في السوق Market Share .
- * زيادة حجم مبيعات الشركة بنسبة 300 في المئة خلال السنوات الست المقبلة.
- * تحويل الشركة إلى شركة عالمية بمعنى الكلمة، بتقديم سلع وخدمات للمستهلكين حول العالم.
- * إنشاء نظم مركزية لتبادل المعلومات ولربط أربعة أقسام مستقلة.
- * طرح سلعة جديدة (لا مثل لها) في السوق.

إن جميع المشروعات المذكورة أعلاه يمكن اعتبارها حيوية وضرورية للشركة التي تسعى للمنافسة في ظروف تجارية متغيرة. لذلك تعتمد الشركات إلى دراسة وتنفيذ مثل هذه المشروعات بغية اكتشاف الوسائل التي تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية وتحقيق ما يمكن من الأرباح على الرغم من المنافسة الحادة في تخفيض الأسعار. أضف إلى ذلك ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي وتلبية الاحتياجات المتنوعة لمختلف قطاعات السوق.

يسرد هذا الكتاب النتائج التي تحققت بفضل عدد من المشروعات المماثلة التي ورد ذكرها أعلاه. وفي أحسن الحالات أدت هذه المشروعات إلى توطيد دعائم قدرة الشركة التنافسية وتموضعها Positioning في خضم ظروف متغيرة ومتطلبات جديدة، والأمثلة التالية تبين ذلك:

* واجهت إحدى الشركات التي يقع مركزها الرئيسي في أمريكا، خلافاً في تنسيق توزيع منتجاتها في الأسواق الأميركية مع الفرع المشرف على التوزيع في الأسواق الكندية، الذي كان يعمل بصورة مستقلة عن الشركة الأم، وقد أدى هذا الوضع إلى زيادة التكاليف الإدارية. لهذا السبب قررت الشركة تشكيل ثلاث فرق عمل لدراسة إمكانية توحيد العمليات في أمريكا وكندا لتحقيق شيئاً من التكامل الإداري وبالتالي تخفيض النفقات، على أن يتم هذه التحول خلال ستة أشهر. وقد عارضت إحدى فرق العمل تنفيذ هذه الخطة واستشهدت بأدلة تشير إلى أن التوحيد الكامل لعمليات الشركة في السوقين الكندي والأميركي من شأنه أن يؤدي إلى تقلص حجم المبيعات

بشكل ملحوظ وانخفاض الأرباح التي تجنيها الشركة في الأسواق الكندية، ناهيك عن أن المستهلك الكندي لن يكون راضياً. لذلك اقترحت توحيد العمليات من خلال خطة مدروسة بحيث لا يتأثر الزبائن الكنديون أو يشعروا بالتغيرات المزمع إجراؤها، وتؤدي في الوقت ذاته إلى التخفيض المطلوب في أغلب النفقات الإدارية. والآن أي بعد عشر سنوات من وضع الإصلاحات المقترحة موضع التنفيذ، تمكنت الشركة من تقليص نفقاتها واستطاعت زيادة أرباحها من مبيعاتها في كندا.

* أما المثال الثاني، فيتعلق بشركة نشر أخذت تفقد زبائنها على امتداد سنوات عدة، ويبدو أن ذلك كان نتيجة لضعف أدائها في مجال خدمة الزبائن Customer Service. ولهذا السبب لجأت الشركة إلى عدد من المؤسسات الاستشارية المرموقة لمساعدتها في إيجاد حل لقضية خدمة الزبائن، ولكن توصيات هذه المؤسسات لم تكن مجدية. وهنا تدخل فريق المشروع وأعاد من جديد النظر في المشكلة واكتشف أن لب القضية يكمن في أن منتجات الشركة قد ولى عهدها ولم تعد مطلوبة.

* مثال ثالث: وجدت إحدى كبرى المؤسسات العامة نفسها تواجه أزمة بعد أن ألغت الدولة بعض القوانين والقيود التي تحكم نشاط بعض الشركات Deregulation. كان على الشركة أن تخفض تكاليف الإنتاج الإجمالية إلى نصف ما هي عليه، أو أن تغلق أبوابها وتسرح موظفيها. وبعد اتخاذ كل الخطوات الممكنة للاقتصاد في التكاليف المنظورة، تبين لفريق العمل المسؤول أن الحل الحقيقي يكمن في تطوير أسلوب تعاملهم وعلاقاتهم مع عمال الشركة وموظفيها. كان لا بد من إصلاح إداري ينظم العلاقة بين الطرفين. خلاصة القول أن فريق العمل نجح في النهاية في تخفيض تكاليف الإنتاج إلى حد تجاوز ما كان مخططاً له.

إن ما نريد تبيانه في هذا الكتاب هو أنه ثمة مشروعات وأهداف تتطلب من فريق العمل أن يتبع منهجاً جديداً يقوم على التعلم المستمر. إن النجاح الذي حققته الشركات التي ورد ذكرها أعلاه مرده إلى أن فرق العمل في هذه

الشركات قد تخلت عن الطرق التقليدية والأفكار الموروثة في معالجة مثل هذه المشروعات، وتوصلت إلى فهم أعمق وأعم لطبيعة المشروع وماهية الإجراءات التي ينبغي اتخاذها.

حكاية فريق عمل:

منذ بضعة سنوات تعرضت لتجربة غيرت نظرتي إلى فرق العمل. وقد حصل ذلك في يوم واحد. أمضيت فترة الصباح في التعاون مع فريق عمل ضمن شركة عالمية كبرى تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، وبعد ظهر اليوم ذاته اجتمعت بفريق عمل يتألف أعضاؤه من أفراد يعملون في شركة صناعية صغيرة، والجدير بالذكر أن الفريقين المشار إليهما كانا على طرفي نقيض من حيث أسلوبهما في العمل.

كان فريق المشروع «الصباحي» مؤلفاً من عدد من المدراء الشباب الذي يتمتعون بمؤهلات عالية، وكانت غالبيتهم من الذين استفادوا من برامج تدريبية متقدمة في ميدان إدارة الأعمال. وقد عُقد الاجتماع في غرفة مجلس الإدارة الفخم في مركز المؤتمرات العائد للشركة. وقد ضم الاجتماع طاقم المشروع (فريق العمل).

كان الاجتماع قد خُطط وأُعد له منذ مدة، وتناول المشاركون النقاط الواردة في جدول الأعمال الواحدة تلو الأخرى، ثم انتقلوا لتدارس الوضع الراهن للمشروع والمرحلة التي بلغها. وتبين أن فريق العمل كان ملتزماً بالجدول الزمني الذي حدده لإنجاز المشروع وربما كان متقدماً عليه في بعض المراحل.

والآن، ما هو هذا المشروع بالضبط؟ كان المشروع يرمي إلى تشكيل تحالف استراتيجي، مرحلي مع أكبر زبائن الشركة وهو مجموعة (سلسلة) من محلات بيع بالتجزئة، وذلك بقصد تجاوز الموزعين والبيع مباشرة إلى المستهلك. والواقع أن البيع مباشرة إلى المستهلك لم يكن قد يُمارس سابقاً في هذا القطاع. ويبدو أن الزبون والشركة الصانعة في هذه الحالة سيجنيان

فوائد جمة جراء ذلك. إذ بإمكان كل من الطرفين أن يلبي طلبات المستهلك بصورة أسرع وبضمن أقل محققين بذلك أرباحاً كبيرة في حال نجاح الخطة.

وخلال الاجتماع بدا واضحاً أن على الشركة أن تتخذ قراراً سريعاً بعد أن تقدم الزبون باقتراح يطلب فيه الإسراع بتنفيذ الخطة بدل الانتظار لمدة سنة قبل بدء عملية البيع المباشر إلى المستهلك، ولا سيما وأن الشركة دأبت على طرح منتج جديد في السوق كل سنة. كان اقتراح الزبون يتلخص في وضع برنامج تجريبي عن السنة الحالية. بحيث يبدأ تطبيق الخطة، أي شحن السلع للمستهلكين مباشرة، بعد مضي ثلاثة أشهر ريثما يتم عمل الترتيبات اللازمة. درس الفريق البرنامج المقترح والسلع الممكنة لتسريع الجدول الزمني المقرر أصلاً وقام بتحليل دقيق للمخاطر التي يحتمل أن تنجم عن تطبيق البرنامج المقترح، وأخيراً توصل بالقناعة أن تطبيق البرنامج التجريبي ينطوي على مخاطر لا تحمد عقباه. وعليه قرر فريق العمل التوصية برفض اقتراح الزبون والتمسك بالجدول الزمني الذي اعتمد أصلاً.

لا أخفي أنني أعجبت بالطريقة التي عالج بها الطاقم المشروع. إذ اتخذوا قرارهم بعد دراسة متأنية ومنطقية وتوصلوا إلى نتيجة نالت دعم وموافقة الجميع. وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر، تمكن أعضاء الفريق من اتخاذ القرار في جو يسوده الوثام والألفة. بيد أنني شخصياً شعرت بشيء من خيبة الأمل لكونهم لم يستغلوا الاقتراح الذي عرضه الزبون، ولو فعلوا لكان بمقدورهم التقدم على منافسيهم. لا أنكر بأن المشروع كان طموحاً وينطوي على مجازفة، ولكن المجازفة في هذه الحالة كان لها ما يبررها.

أما المشروع الذي حضرت مناقشته بعد ظهر ذلك اليوم، فقد كان أعضاء الفريق في هذه الحالة مختلفين من نواح عدة عن أعضاء الفريق الأول، إذ كان أغلبهم من العاملين على أرض المصنع كالمشرفين على الإنتاج ومشغلي الآلات والمسؤولين عن جدولة الإنتاج. والواقع أن قلة قليلة من أعضاء الفريق أتمت دراستها الجامعية، وأشك إذا كان أيّ منهم قد درس إدارة المشروعات أو شارك في دورات تمتّ بصلة إلى هذا الجانب من

الإدارة. وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أن الاجتماع عُقد في غرفة الطعام وفي جو غير مريح. وأذكر أن فئات الخبز وقشر الموز كانتا لا تزالان في الغرفة ماثلة للعيان.

كان فريق العمل هذا قد شكّل قبل ستة أشهر لدراسة جدوى وإمكانية إنتاج سلعة زهيدة التكلفة وإطلاقها في السوق كمنتج دائم، الأمر الذي سيؤدي إلى تغيير سياسة الشركة التي كانت ومازالت تعتمد على خط من المنتجات كان دوماً متذبذباً إذ كانت تأتيها طلبات شراء لكميات كبيرة يعقبها ركود يستمر إلى أن تحين الطلبية الكبيرة المقبلة. لذلك كانت الشركة تعوّل على هذه الطلبيات الكبيرة لجني أرباحها. ولكن هذا الحال لم يدم، إذ أن المنافسة الحادة أدت إلى تخفيض كلفة الإنتاج وبالتالي تدني أسعار السلع المماثلة. لذلك وفي ضوء هذا الوضع رأت الشركة أن تعيد النظر بالسلع التي تنتجها والانتقال إلى إنتاج سلع زهيدة الثمن وغير موسمية أي من النوع الذي يشتريه المستهلك على مدار السنة.

كان هذا موضوع البحث في الاجتماع الذي حضرته. وهنا لا بد من القول أن الاجتماع من حيث الأسلوب الذي أدير فيه كان مختلفاً تماماً عن ذلك الذي حضرته في الصباح. أولاً، لم يكن هناك جدول عمل أو مخطط للمشروع ناهيك عن انقسام المجتمعين إلى معسكرين، أحدهما يؤيد الانتقال إلى إنتاج السلع الاعتيادية الرائجة، والآخر يعارضها. كان المعارضون من العاملين القدامى في الشركة، في حين أن العاملين الجدد كانوا يحبذون الفكرة. وزاد الطين بلة أن الاجتماع سادته الفوضى بعد أن دب الخلاف بين الطرفين وأخذ كل جانب يتهجم على الجانب الآخر ويسفّه رأيه ضارباً عرض الحائط بقواعد اللياقة والنقاش. وأخيراً نهض أحد مؤيدي الاقتراح وقد ظهر عليه الانفعال الشديد وأعلن أنه سيغادر الاجتماع وألمح إلى أنه قد يستقيل احتجاجاً على عجز المجتمعين عن اتخاذ القرار الذي بدا له أنه القرار المنطقي الوحيد، ثم أردف قائلاً: «ليس في نيتي إضاعة وقتي بمواصلة المشاركة في هذا الاجتماع العقيم. وعندما تنهار الشركة سأقوم بتأسيس

شركتي الخاصة وأختار الأشخاص الذين يمتلكون الجرأة على التحرر من ربة الماضي».

صُنع الحاضرون وظهر على وجوههم الارتباك. ولا غرو فقد بدا لهم أن المشروع المقترح لن يرى النور، ثم هل يعقل أن يعجز طاقم المشروع عن الوصول إلى قرار أو توصية يقدمها إلى رئيس الشركة؟ وأخيراً حاول أفراد الفريق طرح الموضوع من جديد وب عقلانية هذه المرة. وتوصلوا في نهاية المطاف إلى النتيجة التالية: تشكيل «شركة داخل الشركة» كوحدة مستقلة تركز على تصنيع سلع استهلاكية زهيدة الثمن، مما يعني إنشاء خط إنتاج إلى جانب خط الإنتاج الأصلي. وبعد مضي أسبوعين عُقد اجتماع ثاني ضم جميع أفراد فريق المشروع (بالإضافة إلى الشخص الذي انسحب من الاجتماع الأول). وفي غضون ستة أشهر تم إطلاق «الشركة الجديدة». كان تأمين الطلبات الأولية صعباً، ولكن بمرور الزمن تم تجاوز جميع العقبات، واليوم أي بعد سنوات عدة تشكل مبيعات الشركة الجديدة 40 في المئة من مجمل مبيعات الشركة الأم، والأهم من ذلك أن الربحية Profitability بلغت المستوى المقبول.

لقد تكلمت عن تجربتين تعرضت لهما في يوم واحد، وكثيراً ما أفكر بمضمون هاتين التجربتين. من الواضح أن الفريق الصباحي (الفريق الأول) تعامل مع المشروع بصورة منظمة تدل على مهارة واحتراف بالغين. أما بالنسبة للفريق الثاني، فقد كانت معالجته للمشروع المقترح تقتصر إلى الإعداد الجيد، ناهيك عن المماحكات والصراعات الشخصية التي عصفت به. ولكني يجب أن أكون منصفاً وموضوعياً. لم يتمخض الاجتماع الصباحي عن نتائج تذكر، إذ بقي كل شيء على حاله، في حين توصل أعضاء الفريق الثاني إلى إحداث تغير ملموس في سياسة شركتهم على الرغم من الاجتماع العاصف الذي سبقه اتخاذ القرار.

إنني لا أزعم أن هذا الفريق (فريق بعد الظهر) يمكن أن يمثل نموذجاً يحتذى به. فمن الواضح أن هناك جوانب سلبية تتمثل في الطريقة الفوضوية

وطبيعة العلاقات الفردية والتلاسن غير المفيد الذي ساد الاجتماع. وعلى أي حال خرجت من هاتين التجربتين وفي ذهني سؤالين أساسيين:

1 - ما هي الأسباب التي جعلت الفريق الصباحي يناقش الموضوع بطريقة فيها الكثير من التحفظ والممانعة لأي أفكار وطروحات جديدة والحذر الزائد من المغامرة؟

2 - هل هناك ما يوجب القول بأن الفوضى التي سادت مناقشة المشروع الثاني تحمل في طياتها عنصراً إيجابياً؟ أو بعبارة أخرى، هل أدى الاحتكاك والتوتر اللذان سادا الاجتماع إلى الخروج بحل جديد ومبتكر تبناه الجميع وعزموا على وضعه موضع التنفيذ؟

والواقع أن هذه التساؤلات والنتائج التي خرجت بها، أكدتها دراسة فعلية أجراها الباحث لوريل جيريس 1977 Jeris. شكل جيريس ثمانين مجموعة بحيث تتألف كل مجموعة من خمسة أشخاص تم اختيارهم عشوائياً. وكلف كل فريق بحل عدد من المسائل المشابهة لتلك التي يواجهها الكثير من فرق العمل (طواقم المشروعات) في الأوقات الراهنة. وقد زُوِّد كل فريق بعدد من المعطيات المرتبطة بكل مسألة ولكي تبدو المسألة واقعية قدر الإمكان تعمّد الباحث أن تكون هذه المعطيات غير وافية. وكان على كل فريق أن يتقدم بحلول أو توصيات بعد دراسة كل مسألة.

جرى تقسيم المجموعات إلى فئتين، وطلب من الفئة الأولى أن تعالج المسألة بطريقة منظمة تحاكي في الشكل والأسلوب الطريقة التي اتبعها الفريق «الصباحي»، وتتقيد بالقواعد التقليدية لدراسة المشروعات على غرار النهج الذي اتبعه الفريق الصباحي، بالإضافة إلى إرشادات وتوجيهات عن كيفية إدارة الاجتماع والإعداد له بصورة نظامية.

أما الفئة الثانية فلم تزوّد بأي إرشادات وتوجيهات، بل تُركت وشأنها لمعالجة المسألة المطروحة بالأسلوب الذي تراه مناسباً. بمعنى آخر، يمكن القول أن الفئة الثانية كانت مؤلفة من مجموعات عالجت كل منها القضية

المطروحة بطريقة لا تختلف من حيث الأسلوب عن الطريقة التي اتبعها فريق بعد الظهر، أي دون تخطيط أو تحضير سابقين.

كانت أغلبية التوصيات أو الحلول التي طرحتها هذه المجموعات تقوم على قبول المعطيات التي زُوِّدت بها. أما الحلول نفسها فلم تكن سوى الحلول التقليدية المتوقعة وأتت جميعها في الإطار الذي حدده الباحث (راجع Schon, 1983). إلا أنه كان هناك أيضاً عدد من الحلول والمقترحات المبتكرة أو الخارجة عن المألوف، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحلول كانت تقوم على عدم الخلط بين الحقائق الملموسة من جهة والافتراضات أو التخمينات من جهة ثانية. بعبارة أخرى: كانت هذه الحلول نتيجة لطرح المشكلة بصورة مختلفة. ويشير جيريس وشون إلى هذه العملية بعبارة:

«التعلم بطريقة الحلقة المزدوجة»، 1996، Double Loop Learning.

لقد أسفرت تجربة جيريس هذه، عن نتائج تتفق مع ملاحظاتي حول أسلوب عمل الفريقين اللذين ذكرتهما آنفاً، أي الفريق «الصباحي»، وفريق «بعد الظهر». بمعنى أن الجماعات التي تُركت وشأنها كانت أميل لأن تخرج بحلول مبتكرة ومجدية، من الجماعات التي اتبعت منهجاً تقليدياً في طرح المشروع ومناقشته. والحقيقة أن الجماعات التي تركت وشأنها أي دون أي توجيهات، كانت أكثر استعداداً للخروج بحلول مبتكرة خارج الأطر التقليدية، من تلك الجماعات التي اتبعت الوسائل النظامية المتعارف عليها.

والواقع أن جيريس ذهبت أبعد من ذلك. إذ أنها شكّلت فئة ثالثة من مجموعات عدة (فرق عمل) وزودتهم بالإرشادات والتوصيات بغية استثمار الجوانب الإيجابية لفريق «بعد الظهر» وقد نصت هذه التوجيهات على تشجيع كل مجموعة على التعامل مع المسألة المطروحة بتجرد وعدم الخلط بين الحقائق والافتراضات. والواقع أن هذه التوجيهات مستوحاة من المبادئ التي أرسى قواعدها جيريس وشون Argyris and Schn, 1996 والتي تقوم على «علم التعاون البنّاء»، Action Science. الذي يفترض أن «يوفر الشروط

اللازمة للتعاون المثمر واتخاذ موقف نقدي جدلي من طروحات الأعضاء (ص50)».

لقد استطاعت الفئة الثالثة هذه أن تخرج بنتائج مشجعة، إذ أن المجموعات ضمن هذه الفئة نجحت في معالجة المسائل المطروحة خارج الأطر التقليدية وكانت أميل إلى التحرر من الأطر التقليدية من الفئات الأخرى. وهذا الجانب من الدراسة يشير إلى إمكانية خلق نموذج جديد للعمل المشترك بهدف دفع فرق العمل إلى عدم تقبل الفرضيات دون تحفظ أو عبارة أخرى إعادة النظر بالإطار الذي يعملون ضمنه لتنفيذ مشروعاتهم.

البحث عن المجموعات الراديكالية

يمثل هذا الكتاب ثمرة سنوات خمس من الجهد للبحث عن أسلوب عمل يحل محل الطرق الاعتيادية والسبل التي تتبعها عادة فرق العمل المناط بها دراسة أو تنفيذ مشروعات معينة. وقد شاركني في هذا البحث عدد كبير من الزملاء والمؤسسات². لقد كان هدفنا منذ البداية أن نضع قواعد عملية لمنحى جديد في العمل المشترك.

ولقد وجدنا أن لفظ «راديكالي» هو اللفظ المناسب لوصف هذا المنحى وذلك لأن هذه الكلمة لها دلالة تكاد تصف تماماً أسلوب العمل الجديد الذي ندعو فرق العمل إلى اعتماده. والكلمة «راديكالي» هي تعريب لكلمة Radical المشتقة من كلمة «جذر» باللاتينية. ويعرّف قاموس أوكسفورد الكلمة على النحو التالي:

- 1 - جذري، يتصل بالجذور.
- 2 - أساسي، ينتمي إلى الأصول.
- 3 - رمز الجذر التربيعي (رياضيات) ويعبر عنه بالرمز $\sqrt{\quad}$.

2 شمل فريق البحث المذكور الأفراد التالية أسماؤهم: لوريل جيريس، ريتشارد كام، جودي أونيل، مايكل موران، جين كونولي، إريك مكلازين، إيلين مكماهون، جون نيمي وأخيراً رالف كنانيلو.

عندما تقرأ كلمة «راديكالي» في هذا الكتاب، تصوّر جذور النبتة التي كما هو معروف لا تظهر للعيان ولكنها في حقيقة الأمر المكمّن تحت سطح التربة الذي يحدد بصورة معقدة وغير مرئية نمو هذه النبتة وشكلها الخارجي. وكمثال آخر ندعوك للتفكّر باستخدام الرمز؟ في الرياضيات وتحديدًا في حساب القيمة المطلقة للأعداد العقدية. يبين هذان المثالان بعض جوانب معنى كلمة «راديكالي» عندما نستخدمها لوصف فرق العمل أو فرق المشروع. وبعبارة أخرى، تتميز الفرق الراديكالية بعدم أخذها بظاهر الأشياء، وعدم الركون إلى الأمور التي طالما اعتُبرت من المسلمات. إن الخروج بحل أو حلول كثيراً ما يتوقف على معالجة المشكلات الخفية، وهذه المشكلات بطبيعة الحال لا تبدو على السطح، لذا ينبغي التنقيب عنها تحت السطح والإمساك بها من جذورها ومن ثم معالجتها كي يتسنى لنا تحديد الداء ومن ثم تشخيص الدواء.

هناك أنواع من المشكلات التي لا تحتاج إلى معالجة راديكالية من قبل فريق المشروع، ونعني بذلك تلك المشكلات أو المسائل التي تُحل بالطرق التي تتبعها عادة فرق العمل التقليدية. غير أن المسائل التي نريد تسليط الضوء عليها هي المسائل المستعصية أو غير المألوفة، وهي تلك التي لا يمكن حلها في إطار الطرق المعروفة (راجع Pacanowsky, 1995 ص 37). وهذه المسائل أضحت اليوم أكثر شيوعاً في ظل ظروف العمل الراهنة. وقد أكد لي أحد كبار المدراء قائلاً: «إنني لم أعد أرى أثراً للمشكلات المألوفة التي طالما عالجناها وسيطرنا عليها».

والواقع أن لب المشكلة يكمن في كيفية التمييز بين المسائل التي تحتاج إلى دراسة معمقة والمسائل التي يمكن حلها بالطرق المألوفة، لا سيما وأن بعض المسائل المعقدة قد تبدو بسيطة في ظاهرها، ولكن هذه البساطة سرعان ما تتلاشى عندما نصل إلى جذورها. لذلك نرى من المفيد أن نعتمد معايير موضوعية تُمكننا من التمييز بين المشروعات التي تحتاج إلى دراسة معمقة والمشروعات التي لا تحتاج بطبيعتها إلى الكثير من البحث والتمحيص.

سنستخدم لهذا الغرض المعايير الثلاثة التالية :

المعيار الأول: أن يكون المشروع يرمي إلى تحقيق تحول جذري وليس مجرد تحسينات إضافية. ففي مجال البحث والتطوير مثلاً تُستخدم عبارة «ابتكارات راديكالية» للإشارة إلى منتجات تتمتع بإحدى المواصفات الثلاث الآتية: (1) أن يكون أداء هذه المنتجات أفضل من حيث المردود بنسبة خمسة إلى عشرة أضعاف من أداء المنتجات المماثلة المتوفرة في السوق، (2) القدرة على تخفيض التكاليف بنسبة 30 إلى 40 في المئة و(3) أن تتمتع بمزايا جديدة لا تتوفر في منتجات مماثلة في بقية العالم (راجع Morone ، Peters ، Ricè Oconner ، 1998) تمثل هذه المواصفات ما هو مطلوب لضمان نجاح أي مشروع يرمي إلى تحقيق قفزة كبيرة في الأداء. وهنا تأخذ كلمة «أداء» المعنى الذي يمليه السياق. إليك المثال التالي :

في إحدى المدارس الابتدائية المتواضعة، شُكل فريق عمل من كل من المدرسين والإداريين وذوي التلاميذ بغية إيجاد وسيلة لتحسين أداء تلاميذ المدرسة في مادة الرياضيات، إذ أثبتت اختبارات قياسية أن أقل من عشرين في المئة من التلامذة يحقق المستوى المطلوب في هذه المادة.

المعيار الثاني: أن يكون المشروع يتعلق بمعالجة وضع جديد أو حالة لم يبق للمؤسسة أن اضطرت لمواجهة مثلتها. والواقع يشير إلى تزايد الإشكالات أو المشروعات التي لم تعهدها المؤسسات والشركات من قبل. وأحياناً يجد الخبراء الحلول لمثل هذه الإشكالات، ولكن الذي بات يحصل بصورة متزايدة هو بروز إشكالات لم تُواجه من قبل. لنأخذ المثال التالي :

ثمة فريق عمل في شركة تختص بخدمات تسويق، وهذا الفريق يدرس إمكانية تسويق منتج زهيد الثمن يضاهي السلع المنافسة، وكانت هذه الشركة تعتمد على تسويق منتجات غالية الثمن تلبي حاجات وأذواق شريحة معينة من المستهلكين، وبطبيعة الحال كانت

إدارة الشركة وتجهيزاتها وموظفيها معبأة للسير في هذا الاتجاه. أما الآن فقد ارتأت الشركة أن تعكس اتجاهها وتحول نشاطها التجاري إلى بيع منتجات رخيصة نسبياً وهذا يعني القبول بهامش ربح أقل للمنتج الواحد (وهذا يتطلب بيع كميات كبيرة لتحقيق أرباح مقبولة).

المعيار الثالث: أن تكون الإشكالية المطلوب حلها قد تكررت ولم تتمكن المؤسسة من إيجاد علاج جذري ناجع لها، ولعل هذا المعيار جدير بالاهتمام أكثر من غيره نظراً لأن الإشكالية هذه تبدو عادة بسيطة في ظاهرها على الرغم من أنه تبرز باستمرار من حين إلى آخر. إليك المثال التالي:

حاول فريق من شركة للخدمات المالية مراراً أن يوسع الرقعة الجغرافية لأنشطته ولكنه كان دائماً يواجه إشكالية في العثور على الموظفين الملائمين لتدريبهم والمحافظة عليهم فيما بعد.

إن أيّاً من هذه المعايير يمكن (إذا تحقق) أن يؤدي إلى إشكالية وأحياناً يمكن لأكثر من معيار أن يتحقق في بعض الحالات. فمثلاً نجد في شركة الخدمات التسويقية التي تريد إطلاق منتج جديد في السوق معيارين، المعيار الأول المتمثل في إجراء تحول جذري في طبيعة المنتج والمعيار الثاني المتمثل في أن الكثير من الشركات في هذا المجال قد أخفقت في محاولات مماثلة.

لقد اخترنا عشرين مشروعاً للدراسة على أساس هذه المعايير. والمشروعات هذه تشمل (الأمثلة الثلاثة) التي ورد ذكرها بالإضافة إلى تلك التي ذكرناها في مستهل هذا الفصل.

يبين الشكل 1.1 طبيعة المشروعات والمؤسسات التي تمت دراستها.

جرت مراقبة فرق العمل المكلفة بدراسة وتنفيذ هذه المشروعات من بدايتها إلى نهايتها، أما التي استغرق تنفيذها زمناً طويلاً فقد اكتفينا بمتابعتها لفترة محددة غطت أبرز مراحل التنفيذ وأهمها، كما احتفظنا بسجلات وأشرطة تسجيل لتوثيق وقائع الاجتماعات والقرارات والإجراءات التي

اتخذتها مختلف فرق العمل المكلفة بهذا المشروع أو ذاك. وفي حالات عدة عمد أعضاء كل فريق أو بعضهم إلى تدوين ملاحظاتهم في دفاتر شخصية خاصة بهم.

شكل 1.1

جدول بأنشطة وغايات فرق عمل مكلفة بمشروعات معينة

المطلوب من فرق المشروع	مجال عمل الشركة/ المؤسسة	المطلوب تحول جذري	الوضع: جديد/ غير مسبق	فشل مكرر
1 - إعادة هيكلة وتنظيم الإدارة	تعليم عالي (ما بعد الثانوي)			×
2 - دراسة أسباب تزايد إلغاء طلبات الاشتراك	دار نشر	×		×
3 - إدارة الأداء/ تحسين الأداء العام	صناعي	×		×
4 - خطة للتوسع الجغرافي	خدمات حالية		×	×
5 - إيجاد مصادر تمويل	تعليم عالي	×		×
6 - تطوير القيادة	مرافق عامة	×		×
7 - منح صلاحيات أوسع للمواطنين	مرافق عامة	×		×
8 - تخفيض التكاليف	مرافق عامة	×		×
9 - رفع سوية الممارسة/ العمل الوظيفي	مرافق عامة	×		×
10 - تخفيض عدد العمليات التي تتكرر	مرافق عامة	×		×
11 - رفع مستوى الكتابة والتعبير	مدرسة أهلية	×		×
12 - رفع مستوى الأداء في مادة الرياضيات	مدرسة أهلية	×		×
13 - تحسين القراءة	مدرسة أهلية	×		×
14 - إشراك ذوي التلاميذ في العمل التربوي	مدرسة أهلية	×		×
15 - إدارة جرد المواد (الموجودات)	خدمات تسويق			×
16 - ترشيد وجدولة الإنتاج	خدمات تسويق			×
17 - إطلاق منتج جديد	خدمات تسويق	×	×	
18 - قضايا تتصل بالتسويق	إنتاج وتوزيع	×	×	
19 - قضايا تتصل بخدمة الزبائن	إنتاج وتوزيع	×	×	
20 - عمليات	إنتاج وتوزيع	×	×	

في الفصل الثالث نقيّم مدى نجاح كل من فرق العمل التي بلغ عددها عشرين فريقاً كما أسلفنا. وقد اعتمدنا في تقييمنا لأداء كل فريق على ثلاثة

اعتبارات: السرعة والعمق والشمولية³. سنشرح معاني هذه الألفاظ في الفقرات الآتية.

تقييم السرعة

المقصود بـ «السرعة» هنا هو سرعة الفريق في استيعاب المشروع كعملية مستمرة لاكتساب الخبرة وتقصي المعلومات من خلال التجربة والممارسة. نعود لنؤكد أن المشروعات العويصة التي سنعرض لها تحتم على فريق المشروع البحث عن حلول جذرية خارج إطار النظم التقليدية. ولضمان ذلك لا بد للفريق من القيام بعملية بحث وتمحيص على حد تعبير المربي والفيلسوف جون ديوي (1938)، وهذا يعني أن على الفريق أن يسعى لتعميق فهمه بحيث يستوعب الجوانب الأساسية للمشروع واتخاذ الإجراءات السريعة التي تمكنه من التثبت من أنه قد فهم واستوعب ما هو أساسي وحيوي لنجاح المشروع، ولا مفر من إعادة النظر إذ ثبت أن فهمه للموضوع كان فهماً خاطئاً. يبحث الفصل الثاني في أهمية النظر إلى المشروع بمجمله على أنه عملية تعلّم تدريجي، وهذه العملية تتم غالباً من خلال سلسلة من دورات متكررة لكسب المزيد من المعرفة (راجع Kolb، 1984، Honey and Mumford، 1995) يمثل شكل 2.1 نموذجاً لما نسميه «دورة اكتساب المعرفة بالتنسيق والتعاون مع فريق المشروع» Team Learning Cycle. وقد استخدمنا هذا النموذج لتحليل أداء فرق المشروع في كل حالة.

جرى قياس سرعة كل فريق بتعداد الدورات المتكررة التي أتمها الفريق خلال المدة الزمنية التي استغرقها إنجاز المشروع.

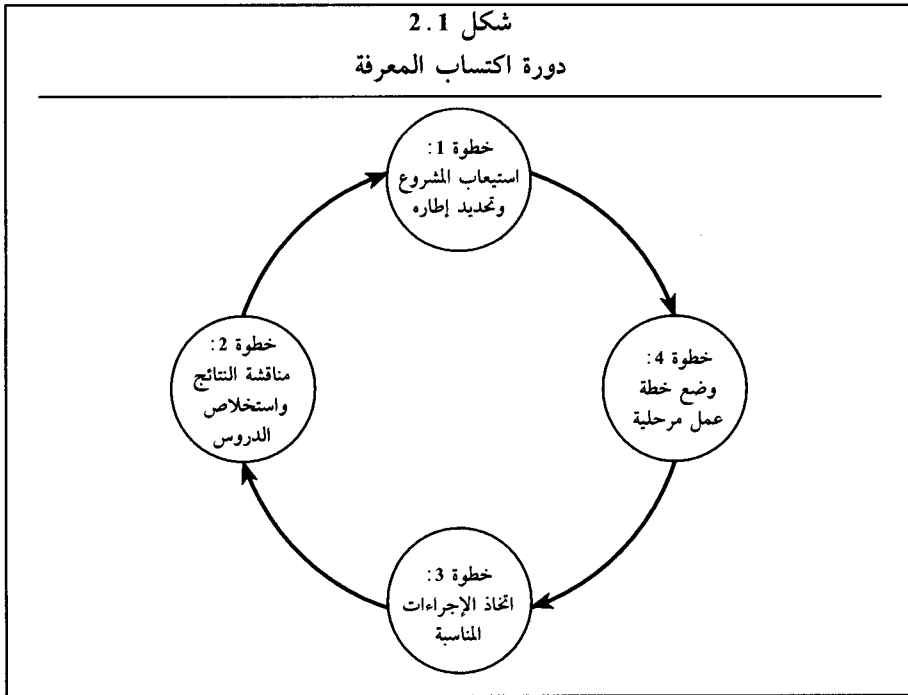
لنأخذ مثلاً فريقين باسرا العمل في اليوم نفسه، ولنفترض أن كلا من هذين الفريقين قد أنجز المشروع المناط به بعد أربعة أشهر. ولنفترض أيضاً أن الفريق الأول أتم عشر دورات في حين أتم الفريق الثاني خمس دورات

3 كان رالف كتالنيو وأنا أول من طرح مفهوم السرعة والعمق والشمولية في كتابنا Strategic readiness: the making of the Learning Organization (San Francisco: Josey- Bass, 1994).

فقط خلال هذه المدة. نقول في هذه الحالة إن الفريق الأول كان أكثر سرعة من الفريق الثاني.

تقييم العمق

قمنا أيضاً بتقييم العمق ونعني بـ «العمق» مدى نجاح الفريق في إعادة رسم الأطر التي تحدد فهم الفريق لطبيعة المسائل المطلوب حلها. أو بعبارة أخرى استعداد الفريق للتنقيب تحت السطح للوصول إلى جذور الإشكالية وعدم الأخذ بظواهر الأمور. وهنا ينبغي على الفريق أن يطرح على نفسه السؤال التالي: هل من المهم دائماً أن يغير أو يطور الفريق تصوره للمشروع خلال نمو المشروع وقبل اكتماله؟ ويمكن القول في هذا السياق أن فريق المشروع يستطيع التثبت من صحة تصوره لطبيعة المشروع من خلال مراقبته للتغيرات المحدثة. وقد يقتضي الأمر «إعادة تأطير» أي إعادة طرح المشروع بهدف وضعه في إطاره الصحيح.



لنأخذ مثلاً الفريقين اللذين باشرا مشروعيهما في نفس اليوم وانتهيا في اليوم نفسه. ولنفترض أن الفريق الأول قد تقدم باقتراحات تستند إلى رؤية جديدة للمشروع، على حين أن الفريق الثاني نظر إلى المسألة المطروحة (المشروع) بصورة سطحية دون التطرق إلى خلفيتها. في هذه الحالة نقول: إن الفريق الأول كان أكثر عمقاً في استيعابه للموضوع من الفريق الثاني.

تقييم الشمولية

نأتي الآن على ذكر العنصر الثالث، وهو «الشمولية». ونعني بـ الشمولية مدى تأثير النتائج على مختلف أنشطة الشركة أو المؤسسة ككل. وهذا يعني إصرار الفريق على إحداث تغييرات خارج إطار ما كان مخططاً له. وهذا بدوره غالباً ما يؤثر على قضايا حيوية تتصل بالتخطيط الاستراتيجي الناجح. والجدير بالذكر أنه هناك حالات حيث استطاعت فرق عمل كُلفت بمشروع معين أن تحوّل مسار الشركة.

مرة أخرى لنأخذ مثال الفريقين الأخيرين. هب أن الفريق الأول خرج بتوصيات تقضي بإحداث تغييرات تطال كافة أنشطة الشركة وأقسامها، في حين اكتفى الفريق الثاني بإحداث تغييرات في القسم الذي ينتمي إليه. في هذه الحالة نقول إن الفريق الأول كان أكثر شمولية في استيعابه للموضوع من الفريق الثاني.

استندنا في تقييمنا لفرق العمل الواردة في الشكل 1.1 إلى العناصر الثلاثة: السرعة، العمق، الشمولية، وقد وقع اختيارنا على خمسة فرق عمل يمكن وصفها بـ فرق عمل راديكالية بالمعنى الفني لهذا المصطلح:

- * فريق المشروع رقم 2 (نظام إلغاء طلبات الشراء).
- * فريق المشروع رقم 8 (تخفيض التكاليف).
- * فريق المشروع رقم 12 (رفع مستوى الأداء في الرياضيات).
- * فريق المشروع رقم 16 (جدولة الإنتاج).

* فريق المشروع رقم 18 (قضايا تتصل بالتسويق).

سنرى في الفصل الثالث أن فرق العمل الخمس هذه قد تميزت بتفوقها على مثيلاتها في مجال السرعة والعمق والشمولية. وهذه الفرق هي التي سنشير إليها «الفرق الراديكالية». سنعرض لعمل هذه الفرق ولغيرها أيضاً في بقية الكتاب.

ماهي الأشياء التي تميز الفرق الراديكالية عن الفرق الأخرى؟ نجيب عن هذا السؤال في الفصل الرابع حيث نعرض بالتفصيل سلسلة من الخطوات العملية والإجراءات التي اتبعتها هذه الطواقم الخمسة بخلاف الطواقم الأخرى التي لم تسلك نهجاً مماثلاً.

نذكر باختصار الإجراءات التالية التي اتبعتها الطواقم الراديكالية:

- 1 - لزيادة السرعة اتخذ الطاقم الإجراءات التالية:
 - * تجنب الفريق التقيد بالإطار الذي طرح فيه المشروع، وابتعد قدر الإمكان عن الحلول الجاهزة، أو بعبارة أخرى درس الفريق المشروع دون أن يكون لديه قناعات مسبقة.
 - * الفصل بين الفرضيات المبنية على حقائق موضوعية لا يرقى إليها الشك والفرضيات التي لا تقوم على حقائق.
 - * اتخذ الفريق خطوات عملية وسريعة لكسب أكبر قدر من المعلومات المفيدة.
 - * تعمّد الفريق اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسريع عملية اكتساب الخبرة واستخلاص الدروس.
 - * راجع الفريق من حين لآخر الدروس التي تعلمها ومدى استيعابه لها.

- 2 - لزيادة العمق اتخذ الطاقم الإجراءات التالية:
 - * ضمان بيئة عمل يستطيع المشاركون (أعضاء الفريق) من خلالها التعبير بحرية وصراحة عن وجهات نظرهم والاعتراف بالأخطاء وممارسة النقد البناء للأفكار التي يطرحها زملاؤهم.

- * التنبه لأي إشارات أو شواهد تشير إلى احتمال إتباعهم نهجاً خاطئاً.
- * دراسة وجهات النظر المتباعدة وتداعيات كل منها.
- * محاولة الاستفادة من الأخطاء والعثرات لتحقيق تقدم ملموس.
- * تعمّدوا بعد كل دورة أن يتوقفوا لاستخلاص الدروس المستفادة وتقييم وما تعلموه.
- * استعدادهم الدائم لإعادة تأطير المشروع لتعميق رؤيتهم.

3 - لزيادة الشمولية اتخذ الطاقم خطوات قادته إلى :-

- * كشف العلاقات التي تربط بعض العوامل التي تبدو مستقلة للوهلة الأولى.
- * المبادرة إلى التأثير على الآخرين في مختلف أقسام المؤسسة الذين يمكن أن يلعبوا دوراً فاعلاً في نجاح المشروع.
- * الرجوع إلى تاريخ المؤسسة في معالجتها لقضايا ومشكلات مماثلة.
- * عدم التردد في نقد الأفكار السائدة والقواعد المرعية في الشركة عند الحاجة وذلك بقصد تحقيق النتائج المنشودة.
- * سعوا إلى إحداث تغييرات في أقسام أخرى، حتى عندما كان ذلك غير مطلوب منهم.

تصف الملاحظات الواردة أعلاه أبرز المعالم التي ميزت ممارسة فرق العمل الراديكالية الخمس وهذا ما سنتطرق إليه في الجزء الثاني من هذا الكتاب حيث يغطي الفصل الخامس الخطوات العملية المتعلقة بعنصر السرعة ويغطي الفصل السادس الخطوات العملية المتعلقة بعنصر العمق. أما الفصل السابع فيغطي الخطوات العملية لتحقيق الشمولية. يحوي كل فصل عدداً من الإرشادات والتوجيهات العملية بالإضافة إلى تمارين يستطيع القراء استخدامها في إعداد وتوجيه فرق العمل في مؤسساتهم. وأخيراً نعرض في الفصل الثامن للخطوات اللازمة لتدريب وتهيئة فريق العمل لوضع هذه الإجراءات في موضع التنفيذ لتنمية سرعة وعمق وشمولية عملية اكتساب المعلومات واستخلاص الدروس.

النتائج التي تحققت بفضل المعالجة «الرايكية»

لا بد في نهاية الأمر من الإجابة عن السؤال التالي: هل تحقق الفرق الرايكية نتائج أفضل من الفرق التقليدية المعتادة؟ الجواب هو بالتأكيد نعم (أو هكذا يبدو)، ولا سيما إذا كان المشروع إشكالياً.

بقي أن نشير إلى أنه تم العمل بجميع التوصيات التي خرجت بها فرق العمل الخمس التي اصطنعناها. وقد نجحت هذه الفرق في إحداث تحسينات ملموسة في مؤسساتها فاقت أحياناً توقعات المؤسسات المعنية. والواقع أن هذه المؤسسات لا تزال مدينة لهذه الفرق بإحداث تحولات جذرية كان لها أثر حاسم في نجاح المؤسسة على أكثر من صعيد. وللمزيد من الإيضاح نورد الحالات التالية:

* مشروع طلبات الشراء الملغاة (فريق رقم 2).
تمكن هذا الفريق من حل المشكلة المطروحة. وكان عاملاً مساعداً على دفع الشركة لتحديث وتطوير خط إنتاجها وتموضعها في السوق. ستتكمّل عن هذا الفريق في الفصل المقبل.

* مشروع تخفيض التكاليف (فريق رقم 8).
نحج هذا الفريق في تخفيض التكاليف بنسبة 30 في المئة، في حين كان الهدف المنشود 20 في المئة. والأهم من ذلك أن الفريق توصل إلى نتائج عميقة الأثر فيما يتعلق بالممارسات الإدارية وما يتصل بالعلاقة أو العلاقات بين الشركة والأيدي العاملة وذلك بقصد تدعيم الوضع التنافسي للشركة.

* مشروع رفع سوية الأداء في الرياضيات (فريق رقم 12).
تمكن الفريق المعني من رفع سوية الأداء في الرياضيات بنسبة 120 في المئة. واستطاعت المدرسة في غضون ثلاث سنوات من الارتقاء إلى المرتبة الثانية في المقاطعة من حيث أداء تلامذتها في الرياضيات، علماً بأن عدد المدارس في المقاطعة بلغ خمس عشرة مدرسة. والجدير بالذكر

أن عدداً من هذه قد كتبت توصيات الفريق المذكور وعملت بإرشاداته مما أدى إلى رفع مستوى تلامذتها.

* مشروع جدولة الإنتاج (فريق رقم 16).

عمد الفريق إلى إعادة صياغة المشروع بعد بحث المسألة مع رئيس الشركة، ومن هنا انطلق الفريق إلى إعادة هيكلة الشركة لجعلها أكثر فعالية في تلبية احتياجات الزبائن وبتكلفة أقل. والنتائج الأولية تبشر بالنجاح في هذا المسعى. وبالإضافة إلى ذلك توصل الفريق إلى ضرورة إحداث تغييرات كبيرة في نظام العمل الداخلي للشركة وتعديل سياساتها وسبل إدارتها.

* مشروع معالجة الجوانب التسويقية (فريق رقم 18).

كانت ثمرة جهود هذا الفريق إحداث تغيير شامل في أسلوب تعامل الشركة مع السوق الكندي. مما أدى إلى زيادة ملموسة في المبيعات من جهة، وتقليص النفقات الإدارية (غير المباشرة) إلى النصف.

أما فيما يتعلق بالفرق المتبقية، فقد أحجمت ستة منها عن تقديم أي توصيات، اللهم إلا أولئك الذين قدموا توصيات لم تنل موافقة شركاتهم. في حين أن الفرق التي قبلت توصياتها وعُمل بها، فإن النتائج لم تكن مرضية. وفي حالات ثلاث على الأقل جرى تشكيل فرق عمل جديدة لعلها تفلح في حل المشكلات المطروحة.

ملاحظة خاصة

من المفترض أن يُستخدم هذا الكتاب كدليل عملي يعرض أسلوب عمل ما اصطلاحاً على تسميته بـ «الفريق الراديكالي»، آمليْن أن تستفيد من هذا الأسلوب فرق العمل ضمن شركتك أو مؤسستك وربما كنت مسؤولاً كبيراً يدرس إمكانية تطبيق منهجية الفريق الراديكالي في معالجة المشكلات والتحديات في الظروف التجارية والاقتصادية المتغيرة.

أنصح القارئ بقراءة الكتاب بالكامل على الرغم من كونه مصمماً للاستخدام كمرجع. يُمثل الكتاب عملاً متكاملًا لا يمكن فهمه دون الأخذ بكافة جوانبه. يتألف الجزء الأول من الفصول الأربعة الأولى، ونركز في هذا الجزء على أساسيات المنهج الراديكالي. سنرى في الفصل الثاني أن دراسة المشروعات تقوم على التعلم من خلال الممارسة واكتساب المعلومات. يعالج الفصل الثالث مسألة تقييم السرعة والعمق والشمولية وما يميز الفرق الراديكالية عن غيرها (الفصل الرابع) أما الجزء الثاني من الكتاب (الفصول 5-8) فيشرح كيفية وضع المنهج الراديكالي في موضع التنفيذ، ويحوي إلى جانب ذلك الكثير من الإرشادات والتمارين التي يمكن الرجوع إليها والاستعانة بها تبعاً لطبيعة المشروع.

وإني على قناعة بأنك إذا فهمت الأسس العامة الموضحة في النصف الأول من الكتاب فستجد أن لذلك فائدة عملية لا تقل عن الفائدة التي ستجنيها من دراسة التمارين الواردة في النصف الثاني من الكتاب ولعل خير وسيلة للاستفادة من الكتاب تكمن في استخدامه سوية مع أعضاء الفريق الآخرين باعتباره مرجعاً مفيداً يهم الفريق ككل، في هذه الحالة، ربما من المفيد أن يقرأ كل فرد الفصول الأربعة الأولى فور بداية المشروع، ومن ثم التباحث مع بقية أفراد الطاقم حول أفضل طريقة لتطبيق النهج الراديكالي في دراسة المشروع المزمع تحقيقه. وأخيراً يمكن استخدام النصف الثاني من الكتاب كمرجع في تناول الجميع بحيث يُستفاد منه خلال إعداد أو إنجاز المشروع. إن خير وسيلة لتعلم المنهج الراديكالي تكمن في تطبيقه على أرض الواقع لحل مسائل حقيقية.