

الفصل الرابع

كيف يستفيد فريق المشروع من المعلومات المكتسبة

ذكرنا في الفصل الأخير خمس فرق راديكالية. وقد اخترنا هذه الفرق تحديداً نظراً لتفوقها في مجالات السرعة والعمق والشمولية على الفرق المماثلة بالإضافة إلى كونها قد حققت نتائج أكثر فعالية قياساً بالفرق الأخرى. نبحث في هذا الفصل النهج التي تتبعه الفرق الراديكالية في جني المعلومات التي تسمح لها بمعالجة المشروع بصورة أكثر فعالية من الفرق التقليدية. وسنختار لهذا الغرض فريقاً ثانياً من كل زمرة وذلك لمقارنة أداء هذا الفريق بالفريق الذي احتل المرتبة الأولى، وبالتالي تبيان أوجه الاختلاف في النهج والأسلوب. وبعبارة أخرى سنختار من كل زمرة فريقين: الفريق الفائز (الراديكالي) وفريق آخر عالج المشروع بالصورة التقليدية المألوفة. راجع الشكل 1.4.

كان أول ما قمنا به مراجعة المعلومات التي توفرت حول أداء الفرق الراديكالية الخمس التي اخترناها ومن ثم مقارنة أداء هذه الفرق بأداء فرقة تقليدية من الزمرة ذاتها، والغرض من ذلك تحديد تلك الإجراءات التي

يمكن اعتبارها أبرز مميزات الفرق الراديكالية مقارنة بالفرق التقليدية. وقد قسّمنا هذه الإجراءات إلى فئات ثلاث تعكس العناصر أو العوامل الثلاثة التي ورد ذكرها أي: السرعة والعمق والشمولية. راجع الشكل 2.4.

شكل 1.4

قائمة بالفرق الراديكالية والتقليدية التي تم اختيارها من كل زمرة

الزمرة	الفريق الراديكالي (تبعاً لتقييمنا)	فريق تقليدي
1.	الفريق الذي عهد إليه دراسة أسباب تزايد إلغاء الطلبات (الفريق 2)	الفريق المكلف بإعادة هيكلة وتنظيم العمل الإداري (الفريق 1)
2.	الفريق الذي عهد إليه تخفيض التكاليف (الفريق 8)	الفريق المكلف برفع سوية الممارسة والعمل الوظيفي (الفريق 9)
3.	الفريق المكلف برفع مستوى الأداء في الرياضيات (الفريق 12)	الفريق المكلف بتحسين القراءة (الفريق 13)
4.	الفريق المكلف بجدولة الإنتاج (الفريق 16)	الفريق المكلف بتحسين إدارة جرد المواد/ الموجودات (الفريق 15)
5.	الفريق المكلف بتوحيد عمليات التسويق (الفريق 18)	الفريق المكلف بتوحيد وتنسيق العمليات الخاصة بخدمة الزبائن (الفريق 19)

عامل السرعة: مقارنة الفرق الراديكالية بالفرق التقليدية

تأمل العبارات التالية التي وردت في مذكرة لأحد أعضاء فريق تقليدي:

لقد وضعت قائمة بأربعة توجهات ممكنة، وأرى أن ندرس كل من هذه التوجهات، ومن ثم نختار أفضلها ونقدم توصياتنا. وأعتقد أنه من السهل المفاضلة بين الخيارات المطروحة من خلال مقارنة التكلفة والجهد والوقت المطلوب في كل حالة.

تأمل الآن وفي السياق ذاته، ما قاله أحد أعضاء فرقة راديكالية في مقابلة أجريت معه:

عندما كنا نجتمع المعلومات وجدنا أن بعض ما كنا نعتقد صواباً لم يكن في الواقع كذلك. لقد تعلمنا أشياء جديدة وهذا ما أدهشنا ودفعنا إلى إعادة النظر بأمور كنا لسنين كثيرة نمارسها دون التفكير بجداولها. لذلك بدأنا بمراجعة نهج الشركة في تصريف أعمالها لعلنا نتعلم شيئاً مفيداً.

الشكل 2.4

الفروق الرئيسية بين الفرق الراديكالية والتقليدية

الفرق التقليدية	الفرق الراديكالية
عامل السرعة	
1. تميل إلى التمسك بآراء مسبقة في معالجاتها للمشروعات	1. تميل إلى الشكل وضرورة التعلم وعدم التقيد بنظرة معينة
2. تميل إلى الأخذ بافتراضات دون التحقق من صحة هذه الافتراضات	2. تميز بين الحقائق والافتراضات
3. تستخدم الممارسة كوسيلة لتنفيذ خطط	3. تميل إلى الممارسة كوسيلة للتعلم
4. غير معنية بهذا النهج أصلاً	4. تعمل على اختصار «دورة التعلم لمواصل»
5. غير معنية بمنهجية معرفة الفريق ولا تتبع هذا النهج	5. تسعى لتنمية المعرفة لدى الفريق ككل
عامل العمق	
1. غالباً ما يحصل النقاش في جو لا يشجع على النقد الحر	1. تميل إلى تقبل المقترحات وإن كانت هذه المقترحات تنطوي على مجازفة
2. تميل إلى تجاهل مثل هذه الظواهر	2. تنبه إلى المؤشرات التي تنبئ بعواقب سلبية
3. تعتبر أن وجهات النظر المتباعدة تمثل عنصراً سلبياً في دراسة المشروع	3. تأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المتباعدة
4. تعتبر الأخطاء دليلاً على تقصير أو سوء أداء من قبل الفرد أو الفريق	4. تستفيد من الأخطاء لتحقيق نتائج أفضل
5. تتابع عملها دون أن تنمي خبرتها أو تستفيد من تجاربها	5. تستخلص الدروس المستفادة بعد كل دورة
6. تقبل عموماً بالشكل الذي يُطرح به المشروع دون تحفظ	6. تعيد تأطير المشروعات في ضوء المعلومات المكتسبة

تابع الشكل 2.4

الفرق التقليدية	الفرق الراديكالية
الشمولية	
1. تركيز على إيجاد الحلول بالطرق المباشرة	1. تكشف النقاب عن علاقات وآثار جانبية وتعديل مسارها تبعاً
2. غالباً ما تدع الآخرين يؤثر على القرار	2. تعمل على إقناع الآخرين
3. تبدأ عادة من «المربع رقم واحد» وكثيراً ما ترتكب نفس الأخطاء	3. تتعلم من تجاربها والصعاب التي واجهتها في مشروعات سابقة
4. تلتزم بأنظمة الشركة وتوجهاتها	4. على استعداد لاتخاذ خطوات تتعارض مع الأنظمة المتبعة في الشركة
5. غير معنية بوجه عام بتطبيق ما توصلت إليه من نتائج على مختلف أنشطة المؤسسة	5. تتحمل مسؤولية عملها وما يترتب عنه من تغييرات في مختلف أنشطة الشركة

من الملاحظ أن العبارات الواردة في الفقرة الأولى تختلف تماماً عن العبارات الواردة في الفقرة الثانية. فالفقرة الأولى توحى بالكثير من الثقة والاعتداد بالنفس، في حين توحى لنا الفقرة الثانية بشيء من التواضع والاستعداد للتعلم. تعكس هاتان الفقرتان الطريقتين المختلفتين اللتان عالج بهما الفريقان مشروعهما. فالفريق الأول لم يعتبر أنه بحاجة إلى تقصي حقائق ربما يجهلها، وبادر إلى عرض الخطوات الأولية التي ينبغي اتباعها والتكلفة المترتبة على ذلك، في حين نجد أن الفريق الثاني أبدى بعد شيء من التردد، استعداداً للاستكشاف وتقصي الحقائق باعتبار أنه قد يكون مخطئاً في تصوره الأولي للمشروع.

وبمقارنة هذين الفريقين وأمثالهما من الفرق، يمكننا أن نتعرف على أوجه الاختلاف بين نهج الفرق الراديكالية والفرق التقليدية وخاصة تلك النقاط التي تؤثر على سرعة الفريق في اكتساب المعلومات واستخلاص الدروس. نعرض فيما يلي أوجه الاختلاف أو بالأحرى ميزات النهج الراديكالي مقابل النهج التقليدي.

الميزة 1: الشك مقابل اليقين

من الملاحظ أن الفرق التقليدية تبدأ دراسة مشروعاتها واثقة إلى حد ما بأنها تعلم ما ينبغي عمله. ويمكن القول أن تدارس المشروع يتلخص في إدلاء كل عضو برأيه حول أفضل السبل لتحقيق النتائج المنشودة، ويبدو أن قيمة رأي هذا العضو أو ذاك ترتبط بمدى الخبرة التي يمتلكها العضو في معالجة المسائل المطروحة. والواقع أن الكثير من الفرق تتصرف بطريقة توحى بأنها تعرف الحلول مسبقاً، وأن ما تبقى ليس سوى تفاصيل. من هذا المنطلق نجد أن الكثير من الفرق يطرح خططاً شاملة بعد أول اجتماع.

في حين نجد أن الفرق الراديكالية تعلن صراحة عن جهلها وتعترف بأنه ثمة أسئلة لا تعرف أجوبتها. لذلك تعي هذه الفرق أن عليها أن تقوم ببعض التحريات لإملاء بعض الثغرات في معلوماتها، كما تعي أيضاً ضرورة عدم الركون إلى أفكار مسبقة لا مبرر لها وقد تكون مغلوطة وبالتالي مضللة. والواقع أن أعضاء الفريق في هذه الحالة يدركون أهمية عملية تنمية خبرتهم وضرورة تجنب الحلول التقليدية والسعي لاكتشاف حلول جديدة ومن منطلقات جديدة. وهم يدركون أيضاً أن الخروج بحلول ليس بالأمر السهل، وأن عليهم أن يشاركوا كفريق متكامل في تنمية معرفتهم بصرف النظر عن خبرتهم أو مهارتهم التقنية. إن المقدرة على طرح السؤال الجيد أهم من اقتراح حل ممكن.

الميزة 2: الفرضيات مقابل الحقائق

يعرض أعضاء الفرق التقليدية آراءهم وكأنها مسلّمات، دون أن يدعموا هذه الآراء بأدلة موضوعية. بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق غالباً ما يقبلون آراء زملائهم دون تردد. والواقع أن فرقاً كهذه تمارس عملها في إطار مجموعة من الافتراضات دون نقد أو تحليل. وبعبارة أخرى تجددهم يتبعون نهجاً يقوم على هذه الافتراضات التي لا تستند إلى حقائق واضحة.

في حين أن الفرق الراديكالية لا تخلط بين الحقائق والفرضيات. لذلك

يقوم الفريق في مرحلة مبكرة من المشروع باختبار مدى صحة الافتراضات التي تشكل أساس الحلول المقترحة. ولذلك كثيراً ما يعرض الأعضاء وجهات نظرهم في بادئ الأمر على شكل افتراضات، ومن ثم تجري مناقشة هذه الافتراضات للتأكد من أن لها ما يبررها على أرض الواقع.

الميزة 3: الممارسة بقصد التعلم مقابل الممارسة لمجرد تنفيذ الخطط

إن أغلب الفرق التقليدية تميز الجانب «التخطيطي» للمشروع عن الجانب «العملي» أو «التنفيذي». فالجانب العملي يأتي عادة بعد وضع الخطط التي تم اعتمادها، وجودة الخطة في نظرهم تقوم على مدى توافق هذه الخطة مع المشروع - هذا من الناحية النظرية - ونادراً ما يحاولون الإجابة عن الأسئلة التالية:

- * ما هي الأمور التي نجهلها أو التي ليس لدينا معلومات وافية عنها؟
- * ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها للحصول على هذه المعلومات قبل الاجتماع المقبل؟
- * كيف نستطيع التأكد من أن ما نفترضه ضمناً له ما يبرره على أرض الواقع؟

وعموماً تنتهي الاجتماعات دون التوصل إلى الاتفاق على إجراءات معينة سوى الاجتماع مرة ثانية بعد بضعة أسابيع.

وخلافاً لما تقدم نجد أن الفرق الراديكالية تحرز تقدماً بعد كل اجتماع، إذ أن كل اجتماع يمثل دورة تؤدي إلى اكتساب المزيد من المعلومات واستخلاص النتائج، أضف إلى ذلك أن هذا السعي لا يتوقف بعد انتهاء الاجتماع بل يستمر خلال الفترة التي تسبق الاجتماع المقبل إما عن طريق مؤتمرات تلفونية telephone conferences أو بواسطة تبادل المذكرات بالوسائل الإلكترونية عبر الكمبيوتر بالإضافة إلى وسائل أخرى. وفي أحيان كثيرة يحث أعضاء الفريق بعضهم بعضاً على تسريع عملية (دورة) اكتساب المعلومات بطرح أسئلة مثل:

* ماذا يمكن أن نفعل قبل انعقاد الاجتماع المقبل للتأكد من صحة هذه المعلومات أو تلك؟

* هل هناك ما يستوجب الانتظار حتى موعد الاجتماع المقبل؟ لماذا لا نتبادل المعلومات بواسطة البريد الإلكتروني حالما نحصل على معلومات جديدة؟

وهكذا ينتهز الأعضاء الفرص للتحقق من صواب فكرة مفاجئة قد تخطر على بالهم.

الميزة 4: اختصار مدة دورات تنمية الخبرة مقابل اختصار مدة دراسة المشروع

لابد أولاً من التمييز بين ما أسميناه مدة دراسة المشروع ومدة دورة تنمية الخبرة. إن المقصود بعبارة مدة دراسة المشروع، المدة التي تستغرقها دراسة المشروع ووضعها موضع التنفيذ من بدايته حتى نهايته. تسعى الكثير من المؤسسات إلى اختصار المدة الزمنية المخصصة لدراسة مشروع ما، ولا سيما عندما يكون المشروع يتعلق بتسريع سلع معينة في الأسواق. إن أول ما يهتم الفريق التقليدي هو الانتهاء من المشروع ضمن الفترة الزمنية المحددة الواردة في الخطة، لذلك يتوقفون من وقت لآخر للتثبت من أن المشروع يسير طبقاً للبرنامج الزمني، وبالتالي تجدهم يركزون على تنفيذ كل مرحلة حسب الخطة المرسومة وقبل الموعد المحدد إذا أمكن؛ وهذا بدوره يؤدي إلى التركيز على الأمور العملية التي تتصل مباشرة بوضع المشروع موضع التنفيذ.

أما الفريق الراديكالي فينحو منحى آخر. المهم بالنسبة له إحراز تقدم على أساس دورات متلاحقة لتنمية الخبرة المطلوبة، ويسعى الفريق جاهداً لاختصار فترة كل من هذه الدورات. بيد أن هدفه ليس إنجاز المشروع بالسرعة الممكنة وبأقصر الطرق وإنما اكتساب الخبرة والتعلم بأقصى سرعة ممكنة، أي بعبارة أخرى اكتشاف في بضعة أسابيع ما يمكن أن يسبب لهم

الكثير من المشاكل والصعوبات غير المنظورة في الأشهر والسنوات المقبلة. من هذا المنطلق تدأب الفرق الراديكالية على إيجاد السبل السريعة التي تؤدي إلى تنمية خبراتها وذلك من خلال طرح أسئلة من قبيل:

- * كيف يمكننا اختبار هذه الفرضيات؟
- * هل يمكننا استغلال ظرف طارئ لاختبار جدوى بعض الأفكار المطروحة؟
- * هل يمكننا تسريع اجتماعاتنا وجعلها أكثر زخماً باستغلال تكنولوجيات متقدمة مثل شبكة اتصالات كمبيوترية أو مؤتمرات عبر أنظمة فيديو أو أنظمة تلفونية كبديل عن الاجتماعات العادية (وجهاً لوجه)؟

الميزة 5: الاهتمام بتنمية خبرة الفريق مقابل الاهتمام بديناميكية الفريق

يعتمد كل فريق من وقت إلى آخر للتباحث في ما تم إنجازه، سواء كان الفريق راديكالياً أو تقليدياً في منهجه. بيد أنهما يركزا اهتمامهما على جوانب مختلفة. فالفرق التقليدية تميل إلى التشديد على إدارة الاجتماعات بصورة منظمة يتم فيها تبادل الآراء ولكن الحديث عادة ما يدور حول أمور مثل: هل نتابع العمل؟ هل نُصغي لما يقوله الآخرون؟ هل نعمل أو لا نعمل بهذه الفكرة أو تلك؟ وهل نحترم حرية الرأي عندما تتضارب الآراء؟

مقابل ذلك نجد أن الفريق الراديكالي يولي اهتمامه للشوط الذي قطعه الفريق في تنمية خبرته، لذلك يتوقف الفريق ليراجع نفسه ويتناول بالنقد والتحليل جدوى ما يقوم به من خلال أسئلة كالتالي: إلى أي مدى نجحنا في التمييز بين الحقائق والفرضيات؟ هل اتخذنا ما يلزم من إجراءات لتنمية خبرتنا بسرعة؟ كيف نستطيع تسريع عملية اكتسابنا للخبرة؟ هل تنمو هذه الخبرة بصورة غير متوازنة؛ بمعنى هل نولي بعض الجوانب اهتماماً أكبر على حساب جوانب أخرى؟. إن هذه المراجعة الدورية لما تعلمه الفريق تمكنه من اكتشاف جوانب لم تكن تؤخذ بالحسبان.

العمق: الفرق الراديكالية مقابل الفرق الأخرى

نورد فيما يلي بعض الأقوال التي جاءت على لسان عضوين، ينتمي أحدهما إلى فريق تقليدي والآخر إلى فريق راديكالي:

كان الاجتماع محبطاً، وقد ارتأى أحد الحاضرين أن يكون التركيز على اكتشاف الأسباب التي تُعيق تطبيق الأساليب الصحيحة التي تثبت نجاعتها وعدم الاكتفاء بالبحث عن وسيلة أفضل لنشر الوعي الذي يتطلبه مثل هذا العمل. أما أنا وبقية الحاضرين فقد كنا نشعر بأننا نتبع السبيل الصحيح. إذ أن المشروع نص بوضوح على أن مهمتنا تقتصر على تحسين التواصل ونشر الوعي الوظيفي. (من مقابلة أجريت مع أحد أعضاء فريق تقليدي).

عالجنا في بادئ الأمر أعراض المشكلة، كان ذلك كمن يتناول دواء (مزيل للاحتقان) أو شراباً لمعالجة زكام أُصيب به. ومن ثم أخذنا نكتشف شيئاً فشيئاً أصل الداء، وبالتالي معالجته بالمضادات الحيوية إذا جاز التعبير. (من مقابلة أجريت مع أحد أعضاء فريق راديكالي).

تشير الأقوال الواردة أعلاه إلى أهمية العمق حسب تعريفنا لمفهوم العمق. من الملاحظ أن كلا الفريقين كانا قد تنبها إلى أنهما ربما يعالجان أعراض الداء بدل اكتشاف بيت الداء. ولكن الفريق الأول تجاهل ما يمكن أن يترتب عن ذلك من نتائج ولم يأخذ بالحسبان احتمال أن يكون قد ضل السبيل. في حين أن الفريق الثاني لاحظ أن باستطاعته الخروج بحلول جذرية شريطة أن لا يتردد في إعادة تأطير المشروع. وسناقش في الصفحات المقبلة الفوارق الرئيسية التي تميّز الفرق الراديكالية عن الفرق التقليدية. ونعني هنا الفوارق أو الميزات التي تجعل الفرق الراديكالية تطوّر رؤياها لطبيعة المشروع بخلاف الفرق التقليدية.

الميزة 1: السلامة مقابل المجازفة

إن العامل الأهم والحاسم الذي يقود إلى تعميق الخبرة، هو مدى شعور الأعضاء بأنهم يستطيعون الإدلاء بآرائهم بحرية وصراحة ودون وجل، وأنه يمكنهم الإقرار بأخطائهم والاعتراف إذا اقتضى الأمر بأنهم لا يعرفون الحل. أضف إلى ذلك استعدادهم للإعراب عن شكوكهم عند الحاجة وتحدي النهج الذي تتبناه الإدارة.

إن الفرق الراديكالية بطبيعتها تشجع على الصراحة والمجازفة المدروسة، كما تطمئن الآخرين إلى أن بوسعهم المجازفة في أمور تتصل بالمشروع.

الميزة 2: التنبيه إلى مؤشرات سلبية مقابل تجاهل هذه المؤشرات

تصور أيها القارئ أنك شاركت في اجتماع فريق مكلف بإنجاز مشروع ما وتبين خلال تدارس المشروع أن الفريق لا يسير في الاتجاه الصحيح. ماذا يفعل الفريق في حالة كهذه؟ إن أغلب الفرق تميل إلى تجاهل المعلومات التي لا تتفق مع الفرضيات القائمة التي توطر المشروع. ثمة أسباب متنوعة تجعل الفريق لا يأخذ بجدية بروز أدلة جديدة لا تتفق مع الفرضيات المعمول بها في إطارها. إليك الملاحظة التالية التي دوّنها أحد الأعضاء في دفتره: «كان الأمر بالنسبة لي واضحاً وضوح الشمس، إذ دلّت كافة المعلومات التي جمعناها على أن توجهاتنا كانت خاطئة، غير أنني لم أستطع إقناع أحد بمعنى هذه المؤشرات».

في المقابل تسعى الفرق الراديكالية للبحث عن الحقائق الأساسية. لذلك تحاول جني تلك المعلومات التي يمكن التحقق من صحتها أو عدم صحتها. ومن ناحية أخرى يقوم الفريق بغربلة المعلومات التي تتوافر للوقوف على ما هو حقيقي وقابل للإثبات وما هو مجرد شعور عام ليس له ما يبرره. نخلص إلى القول أن الفرق الراديكالية تجعل الحقائق تقودها إلى الحل من منطلق أن الفهم الصحيح لما يجب عمله لا يتم إلا باستخلاص الدروس والنتائج مما تم جمعه من معلومات.

الميزة 3: مناقشة الآراء المخالفة مقابل تجاهلها

لعلك شاركت في اجتماع ضم أعضاء فريق مكلف بدراسة مشروع ما، ولاحظت ما جرى عندما تبين أن هناك خلاف في الرأي بين عضوين. كيف تم التعامل مع هذا الوضع يا ترى؟ وماذا كانت النتائج؟ إن ما يحصل في أغلب الحالات هو أن الجدل يتحول إلى مباراة شبيهة بمباراة في كرة المضرب، حيث يتبادل اللاعبان ردّ الكرة. بمعنى أن كل اقتراح أو تساؤل يدفع هذا العضو أو ذاك إلى الرد بالسرعة الممكنة. وفي بعض الحالات تكون المناقشات بأسلوب مهذب؛ في حين تتصف أحياناً أخرى بالاستفزاز والمحاكاة. وأياً كانت الحالة فإن المناقشة بمثل هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى رابحين وخاسرين. بمعنى أن وجهة نظر أحد الطرفين تسود في النهاية على حساب الطرف الآخر الذي لا تحظى وجهة نظره بالقبول من قبل الفريق ككل.

لكن الفرق الراديكالية تتصرف بصورة مختلفة جداً عندما تكون في وضع مماثل. هنا يسعى الأفراد لاستيعاب وجهات نظر وطروحات الأطراف الأخرى قبل عرض وجهات نظرهم. ويبدون رغبة في الاستماع إلى الرأي الآخر والأدلة التي يسوقها هؤلاء لتبرير النتائج التي توصلوا إليها. هنا أيضاً يحرص أعضاء الفريق على عرض ما بجعبتهم من معلومات موضوعية ثم يدعون الطرف الآخر للحكم على النتائج التي استخلصوها بناءً على هذه المعلومات.

الميزة 4: إحراز تقدم مقابل العجز والتخبط

لاشك أن أغلب الفرق تعتبر الإحباط والصراعات الشخصية وعدم تحقيق أي تقدم، من المؤشرات التي لا تبشر بالنجاح. ويبدو أن الفكرة السائدة هي أن المشروعات يجب أن تنجز في جو خالٍ من مشاعر الإحباط والصراعات الداخلية وكل ما من شأنه إعاقة أو تعطيل سير العمل.

إن ما يميّز الفرق الراديكالية هو استعدادها لتقبل العثرات التي تعيق

تقدم المشروع ولكنها تسعى في الوقت ذاته لاستغلال هذه العثرات لتحقيق النتائج المرجوة، إذ لا يخفى عليها أن مواجهة المصاعب قد ينجم عنه اكتشاف رؤى جديدة. والجدير بالذكر أن العشرين فريقاً الذين درسناهم تنطبق عليهم الملاحظة التالية، وهي أن كل فريق عمد إلى إعادة تأطير المشروع بعد التعرض لبعض المتاعب لسبب أو لآخر: مثل خلاف حاد بين الأعضاء أو لعدم إحراز تقدم يذكر أو لاستشراء مشاعر الإحباط والخيبة. إن الفرق الراديكالية لا تسعى لتجنب المآزق بقدر ما تسعى للتفكير ملياً وتحليل ما «يجري على أرض الواقع الآن». وهذا التحليل يؤدي في أغلب الأحيان إلى الكشف عن العقبات الأساسية والعوائق الخفية التي تحول دون النظر إلى المشكلة من زاوية مختلفة وبالتالي التخلي عن أي أفكار أو افتراضات مسبقة.

الميزة 5: استخلاص الدروس المستفادة مقابل الانتقال إلى الدورة التالية

إن أغلب الفرق لا تحاول استخلاص الدروس التي تعلمتها في نهاية كل دورة قبل الانتقال إلى الدورة التي تعقبها، وقلماً يسأل الفريق نفسه: «ما الذي تعلمناه الآن وكنا نجهله في السابق؟» أو «كيف تؤثر هذه المعلومات الجديدة على رؤيتنا للمشروع؟» أو «إلى أي حد كانت افتراضاتنا الأولية خاطئة؟»

في حين نجد أن الفرق الراديكالية تستخلص الدروس بعد كل دورة (جلسة) وهذه الدروس من الأهمية بمكان لأنها بحق تشكل إنجازاً بحد ذاته لأنه يمكن الاستفادة منها في إحداث تغييرات شاملة في أسلوب عمل المؤسسة، بحيث تتعدى هذه التغييرات الحدود المرسومة للمشروع.

الميزة 6: إعادة تأطير المشروع بدل التقيد بالإطار المحدد

من الملاحظ أن أغلب الفرق تتقيد بالإطار المحدد للمشروع أو بتعبير آخر، بطريقة طرح المشروع. وهذا يحدث حتى عندما تتوفر أدلة ملموسة تشير إلى أن طريقة طرح المشروع تهمل قضايا هامة ذات صلة وثيقة بالمشروع. ما سبب ذلك؟ قد يعود السبب لاعتبارات سياسية داخلية، بمعنى

أن إعادة طرح المشروع بصورة مختلفة قد يتعارض مع الروتين أو النظام الداخلي السائد في المؤسسة. أضف إلى ذلك أن أي فريق ربما يخشى تجاوز صلاحياته والمسألة التي قد يتعرض لها نتيجة لذلك. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يخفى أن إعادة تأطير المشروع سيؤدي على الأرجح إلى تكريس المزيد من الوقت والجهد. لهذه الأسباب يتردد الفريق في إعادة تأطير المشروع حتى في الظروف التي يكون فيها مقتنعاً بوجوب ذلك.

في حين نجد أن الفرق الراديكالية لا تخفي قناعتها بضرورة إعادة تأطير المشروع وصياغته بصورة مختلفة لضمان تحقيق النتائج المرغوبة، وتتخذ الخطوات اللازمة لإقناع أصحاب القرار بضرورة إعادة النظر بصيغة المشروع من حيث أهدافه ومستلزماته والبرنامج الزمني وكل ما ترى أنه بحاجة إلى إضافة أو تعديل.

الشمولية: الفرق الراديكالية مقابل الفرق الأخرى

يمثل التصريحان التاليان توجهين مختلفين تماماً في التعامل مع المشروعات:

ليس بوسعنا حل جميع مشكلات الشركة. لدينا مشروع محدد وواضح المعالم. لنقم بإنجاز ما يمكن إنجازه. وعلى أي حال لا يمكننا القيام بأكثر مما نقوم به، لاسيما وأننا نقوم بأعمال ليست من اختصاصنا. (ملاحظات دونهما أحد أعضاء فريق تقليدي في دفتره).

هناك مجموعة من القضايا الأخرى التي تتصل بالمشروع -قضايا تسويقية ومالية وإدارية- وجميعها متعلقة ببعضها البعض. لذلك أعتقد أنه من الواجب أن نتوقف قبل المضي قدماً للتأكد من أن الإدارة العليا تعي هذه الحقائق وبالتالي ستسمح لنا بمعالجة بعض هذه القضايا. (ملاحظات جاءت على لسان عضو فريق راديكالي كما أوردها أحد المراقبين).

يتضح مما تقدم أن من سمات الفريق الراديكالي عدم التقيد بالحدود المرسومة للمشروع عندما يكون ذلك لا بد منه. في حين تعمل الفرق التقليدية في إطار المشروع حصراً. إن الفرق الراديكالية لا تتردد في ترك المشروع يأخذ مداه وهذا يعني معالجة مسائل وقضايا قد تكون خارج إطار التعريف الضيق لأهداف المشروع. من هذا المنطلق لا يخشى الفريق من تشعب المشروع وبروز قضايا خلافية، مما أدى إلى بذل المزيد من الوقت والجهد.

عندما يتعلق الأمر بشمولية البحث الذي يقوم به الفريق، لا بد من الإشارة إلى فوارق خمسة تميز الفريق الراديكالي عن نظيره التقليدي في كيفية تعامل كل منهما مع المشروع.

الميزة 1: الرؤية الشاملة والدقيقة مقابل الرؤية الضيقة

من الملاحظ أن فرقاً كثيرة تتمسك برؤية ضيقة لا تحيد عنها من حيث أنها تحدد بدقة متطلبات المشروع ومن ثم تركز حصراً على جوانب معينة مثل التسويق أو الإنتاج أو البحث والتطوير إلى آخر ما هنالك. لذلك تبقى معالجة الأمور منحصرة ضمن الأطر المحددة لإنجاز المشروع. وإذا برزت معلومات جديدة تشير إلى وجود عوامل خارجية غير منظورة، فإن الفريق في هذه الحالة، أو هكذا يبدو، يُصاب بالارتباك وعادة ما يقرر المضي في مساره الضيق.

في المقابل تسعى الفرق الراديكالية لرصد مختلف القوى والعوامل التي تؤثر وتتأثر ببعضها بعضاً، ونعني بذلك العلاقات أو الصلات التي تحكم قضايا داخل المؤسسة وتؤثر هذه القضايا بعوامل خارجية مثل تغير حاجات المستهلك والمنافسة وتبديل أوضاع السوق والتحول التكنولوجي وانعكاسات ذلك على النشاط التسويقي للشركة والإنتاج والبحث والتطوير وترابط هذه الأمور ببعضها بعضاً. وتكمن مهارة الفرق الراديكالية في تبسيط الأمور وبالتالي فهم العلاقات المعقدة التي تحكم طائفة من العوامل المتداخلة وبلورة هذه العلاقات وتوضيحها للآخرين.

كما لا يخفى على الفريق أن تداعيات أي إجراء غالباً ما تظهر متأخرة، وأن الكثير من الأعراض تعود في أساسها إلى سبب وحيد. وأخيراً لا يخفى على الفريق الراديكالي أن أي إجراءات أو خطط معدة لحل مشكلة ما قد ينجم عنها مشكلات أخرى.

الميزة 2: التأثير على آراء الآخرين مقابل التأثير بآرائهم

من المعروف أن كل مشروع له عدد من المعنيين الذين يراهنون على نجاح المشروع وهؤلاء الأفراد عادة ما يُعَوَّل عليهم في دعم وتنفيذ ما يتخذه الفريق من قرارات ويقدمه من توصيات. بيد أن أغلب الفرق تتخذ موقفاً محايداً إلى حد ما حيال أولئك الأفراد، وفي كثير من الحالات لا يكثر الفريق للتعرف على هذه العناصر والاستعانة بها لتسويق مقرراتها وتوصياتها. والذي يحصل في الواقع هو أن عناصر أخرى تتدخل للتأثير على قرارات الفريق وإعاقة تطبيق توصياته لاسيما عندما تمس هذه التوصيات قضايا تتعدى صلاحيات الفريق في نظر البعض.

في المقابل تنحى الفرق الراديكالية منحىً مختلفاً، إذ تسعى بادئ ذي بدء للتأثير على أولئك الأفراد الذين يمتلكون السلطات الكافية بحكم مواقعهم في الشركة أو المؤسسة لتبين آراءهم وطروحاتهم - أي آراء الفريق - ولكن هذا لا يعني عدم وجود عناصر أخرى في المؤسسة تدعو إلى التمسك بالطرق المألوفة. لذلك يُضطر الفريق للتحرك بحذر وهذوء، وتجنب الإعلان بصوت عالٍ عن النتائج التي توصل إليها، كي لا يفسح المجال للأطراف المحافظة بالتدخل ولاسيما عند يقتضي المشروع إجراء إصلاحات في مجالات لم تكن في الحسبان. لذلك يسعى الفريق لكسب دعم الأطراف التي تساند المشروع وإقناعها بضرورة إعادة تأطير المشروع، إذ أن النفوذ والسلطة اللذين تتمتع بهما هذه الأطراف سيسهمان بلا شك في تحقيق الفوائد المرجوة من إعادة التأطير.

الميزة 3: التعلم من دروس (مشروعات سابقة) مقابل البداية من الصفر

إن أغلب المؤسسات تستطيع الاستفادة من تجاربها في إنجاز مشروعات كثيرة. ومن الأمثلة على ذلك مشروعات تستهدف إدخال الكمبيوتر في العمل التجاري وما نجم عن ذلك من صعوبات أدت إلى استياء الزبائن، وكذلك إطلاق منتج جديد تأخر طرحه في السوق وفي الوقت الذي كانت فيه الظروف مؤاتية. وعلى الرغم من ذلك فإنه من النادر أن تجد فريقاً يستفيد من الدروس التي يمكن استخلاصها من مثل هذه المشروعات وتلافيها في المشروعات الراهنة، ومن الملاحظ أن غالبية الفرق تبدو وكأنها مصرة على ارتكاب الأخطاء نفسها. وأحياناً نجد أن بعض الفرق لا تراجع تاريخها، وأحياناً أخرى تتجنب التعلم من تجاربها في إدارة مشروعات سابقة. وهنا لابد من التساؤل: لماذا هذا الإخفاق في التعلم من تجارب الماضي؟ ربما يعود ذلك لأسباب عدة: أولاً لأن دراسة التجارب السابقة يتطلب جهداً إضافياً، وثانياً لأن الغرور الطبيعي للإنسان يجعله يتردد في التعلم من تجارب أسلافه في الميدان نفسه، متصوراً أن الظروف التي يواجهها الآن تختلف عن الظروف التي واجهها الذين سبقوه.

في المقابل تسعى الفرق الراديكالية بجهد لدراسة وتمحيص تاريخ المؤسسة لتقصي ما يمكنها من معلومات يمكن الاستفادة منها في المشروعات الراهنة. والواقع أن الفرق الراديكالية تضم في أغلب الأحيان أفراداً ممن يمتلكون الرؤية وبعد النظر اللازمين في هذه الحالة. بيد أن الاستفادة من الفرق الراديكالية من تجارب الماضي لا تعني تكرار الحلول التي طبقت في الماضي، بل على العكس، إذ أن ما يهمها بالدرجة الأولى هو عدم تكرار أخطاء الماضي، ولكنها في الوقت نفسه تعيد النظر بالمشروعات السابقة التي ثبت نجاحها والتي يمكن أن تكون مصدر معلومات مفيدة.

الميزة 4: عدم الخضوع للأعراف مقابل التقيد بها

قد يبدو للوهلة الأولى أن مواصفات الفرق الراديكالية تنطوي على مفارقات. فعلى سبيل المثال يُفترض في الفريق الراديكالي أن يسعى للتأثير على الآخرين من جهة والابتعاد عنهم من جهة أخرى. أضف إلى ذلك التعلم من دروس الماضي والخروج في آن واحد بحلول مبتكرة. وهذه الأمثلة في رأيي لا تمثل مفارقات بقدر ما تمثل عوامل محرضة على الإبداع. ولعل أهم هذه العوامل يكمن فيما اصطلح على تسميته بـ «ثقافة الشركة».

إن المقصود بـ ثقافة في هذا السياق هي الأساليب التي دأبت الشركات على اتباعها في ممارسة مختلف أنشطتها وإدارة أعمالها لسنين طويلة، إلى أن أصبحت هذه الأساليب بمثابة أعراف. ولكن تبدل ظروف العمل التجاري جعل التقيد بهذه الأعراف لا يجدي نفعاً إن لم نقل ضاراً. إن الشركات المحافظة التي تنأى عن المغامرة بحاجة لأن تصبح أكثر جرأة في مواجهة الوقائع التي يفرضها منطق السوق. وكما هو متوقع فإن غالبية الفرق تميل لا شعورياً إلى الخضوع للأفكار والأعراف السائدة في الشركة وهذه الأفكار والأعراف تؤثر على النهج الذي يسلكه الفريق في معالجته للمشروع المكلف بدراسته.

في المقابل يسعى الفريق الراديكالي للتحرر من بعض الأفكار والعادات المترسخة (ثقافة الشركة) التي تعيق الإحاطة بجميع جوانب المشروع. لذلك يعتمد الفريق إلى طرح أفكاره الخاصة التي تتعارض مع بعض المفاهيم والنهج المتعارف عليه في الشركة (ثقافة الشركة). ومن الأمثلة على ذلك الفريق الذي اعتمد القاعدة الأساسية التالية:

افعل ما تراه مناسباً دون استئذان، وقد حصل ذلك في مؤسسة عُرفت بمحافظتها وتقيدها بالروتين الوظيفي والعلاقة التي تحكم الرئيس والمرؤوس.

أضف إلى ما تقدم أن الفرق الراديكالية لا تخشى من التصرف بطريقة تتنافى مع السلوك السائد في المؤسسة. فعلى سبيل المثال دعا فريق مكون

من عدد من المدراء حصراً مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مناصب أدنى منهم، وذلك لمشاركتهم في مناقشة المشروع المطروح وبصفة أعضاء على قدم المساواة لا يقلون أهمية عن المدراء. وكان الهدف من ذلك كسر الحواجز المصطنعة بين المدير والمرؤوس مخالفين بذلك القواعد الموروثة.

الميزة 5: الاضطلاع بمسؤولية توظيف الخبرة المكتسبة مقابل ترك مسؤولية ذلك للآخرين

من الملاحظ أن أغلب الفرق المكلفة بمشروعات معينة تتجنب التنويه إلى الآثار التي يمكن أن تخلفها هذه المشروعات على أقسام الشركة كافة. إذ أن هذه الفرق تقدم مقترحاتها وتوصياتها، ومن ثم تنسحب تاركة للآخرين مهمة دراسة إمكانية تطوير هذه المشروعات بحيث تطل أقساماً أخرى. وبعبارة أخرى فإن هذه الفرق لا تساهم بصورة فعالة في تعميم النتائج التي توصلت إليها. وحتى الفرق التي تُعيد تأطير المشروع المناط بها نادراً ما تذيع ما تعلمته.

إن بعض ما يميز الفرق الراديكالية عن الفرق العادية هو إقدامها على إطلاع الآخرين على ما حققته من إنجاز وتوظيف الخبرة التي اكتسبتها في خدمة الآخرين. إن الدافع في هذه الحالة ليس تسلق السلم الوظيفي وإنما تعميم الفائدة المرجوة، من خلال الضغط على المؤسسة لاتخاذ إجراءات لم تكن على استعداد لاتخاذها. وفي بعض الأحيان يضطلع الفريق أو بعض أعضائه بمسؤولية إحداث التحولات المطلوبة في سائر أرجاء المؤسسة، أو يحمل مسؤولية ذلك إلى فريق آخر أو إلى مجموعة من الأفراد. وأياً كان الحال فإن الفرق الراديكالية تفعل ما بوسعها كي تجني المؤسسة - إلى أقصى حد ممكن - ثمار المشروع بعد تنفيذه.

ملخص بالخطوات العملية التي تميز أسلوب عمل الفرق الراديكالية

عرضنا في هذا الفصل الميزات التي تتحلّى بها الفرق الراديكالية مقارنة بالفرق الأخرى (غير الراديكالية)، ونستطيع الآن أن نعدد الخطوات العملية

المطلوبة في المجالات الثلاثة التي تضمن: السرعة والعمق والشمولية حسب تعريفنا لهذه المسميات. يبين الجدول 3.4 هذه الخطوات العملية التي يمكن للفرق الأخرى الاسترشاد بها لتحسين آرائها وتنمية خبراتها.

شكل 3.4

الخطوات العملية التي تتبعها الفرق الراديكالية

السرعة

- خطوة 1: ترك المجال للشك والإقرار بالحاجة للتعلم (تنمية المعرفة/ الخبرة).
- خطوة 2: التمييز بين الحقائق والافتراضات.
- خطوة 3: الممارسة بقصد التعلم.
- خطوة 4: اختصار مدة «دورة تنمية الخبرة».
- خطوة 5: الاهتمام بتنمية خبرة الفريق.

العمق

- خطوة 1: تشجيع الصراحة على انتقاد الأفكار السائدة دون الخوف من العواقب.
- خطوة 2: التنبيه إلى ظهور المؤشرات السلبية.
- خطوة 3: مناقشة الآراء التي تعكس اتجاهات متباعدة.
- خطوة 4: استغلال الدروس المستفادة.
- خطوة 5: إعادة تأطير (طرح) المشروع.

الشمولية

- خطوة 1: السعي لوضع رؤية شاملة ودقيقة لكشف العلاقات المستترة.
- خطوة 2: السعي للتأثير على الآخرين وإقناعهم.
- خطوة 3: التعلم من تجارب الماضي.
- خطوة 4: عدم الخضوع للأعراف والأفكار السائدة في المؤسسة.
- خطوة 5: تفعيل الخبرة المكتسبة في مختلف أقسام المؤسسة.

تمثل هذه الخطوات العناصر الأساسية التي سنبحثها في الجزء الثاني من هذا الكتاب، حيث سنعالج بالتفصيل المفاهيم التي سبق ذكرها أي السرعة والعمق والشمولية، وسندعم البحث ببعض التمارين التطبيقية التي ستمكنك من تطبيق هذه الخطوات بالاشتراك مع أعضاء فريقك.