

الفصل السادس

خطوات عملية تؤدي إلى تعميق خبرة الفريق

أمضينا الكثير من الوقت في التفكير، مما عقد الأمور بحيث
صرنا نتساءل: هل المطلوب إنجاز المشروع أو مجرد
التفكير والتباحث؟ ومن ثمّ بدأنا نشعر أن كل هذه
النقاشات والمداولات تؤخر تقدم المشروع الذي أصبحنا
نخشى ألاّ نتمكن من إنجازه في الموعد المحدد
وردت هذه الملاحظات في مفكرة أحد أعضاء فريق المشروع

تناولنا في الفصل السابق الوسائل التي تساعد الفريق على تنمية خبرته
بسرعة؛ نعرض في هذا الفصل سلسلة من الخطوات العملية التي تؤدي إلى
تحقيق تقدم ملموس من خلال تعميق خبرة الفريق:

- خطوة عملية 1: التعبير عن الآراء بصراحة وشفافية في جو آمن.
- خطوة عملية 2: التنبيه إلى أي مؤشرات سلبية في مرحلة مبكرة.
- خطوة عملية 3: عدم تجاهل الآراء المخالفة.
- خطوة عملية 4: التعلم من الأخطاء والاستفادة منها لإحراز تقدم.
- خطوة عملية 5: استخلاص الدروس المستفادة في نهاية كل دورة قبل الانتقال إلى الدورة التالية.
- خطوة عملية 6: إعادة تأطير المشروع إذا كانت دراسة معمقة للمعطيات تبرر ذلك.

إن دراسة المشروع بشكل معمق يعني قدرة الفريق على قراءة المعلومات والمعطيات المتوافرة للوصول إلى فهم مشترك وبالتالي إعادة تأطير المشروع إذا اقتضى الأمر.

تناولت دراساتنا للفرق التي ورد ذكرها قضايا عدة حيوية تتعلق بتعميق فهم الفريق لماهية المشروع. وكنا قد ذكرنا هذه القضايا في حينها وهي:

- * لماذا تتجاهل الفرق بشكل متكرر الوقائع والحقائق الموضوعية التي تعارض مع فرضيات الفريق حول المشروع؟
- * لماذا تجد الفرق صعوبة في تغيير نهجها على الرغم من أن كافة الأدلة تدعو إلى تغيير المسار؟
- * لماذا يحتاج الفريق إلى شهور وأحياناً سنوات للتوصل إلى نتائج كان أحد أعضائه قد توصل إليها في أول اجتماع لفريق المشروع؟
- إليك المثال التالي الذي يسلط الضوء على هذه الأسئلة.

فريق كوتشلر Cochlear¹

في أواخر السبعينيات شرعت شركة تعمل في ميدان التكنولوجيا المتقدمة بتطوير جهاز لتقوية السمع cochlear implant وقابل للزرع داخل الأذن البشرية بعد إجراء الجراحة اللازمة. كانت الشركة مقتنعة أن هذا الجهاز سيُمكن المصاب بالصمم من سماع الأصوات للمرة الأولى. وعلى ذلك قامت الشركة بتشكيل لجنة وفريق بحث لاتخاذ ما يلزم من إجراءات لإطلاق هذا المنتج في السوق بالسرعة الممكنة قبل أن تتنبه لذلك الأطراف المنافسة. والواقع أنه لم يكن ثمة ما تخشاه الشركة في هذا الشأن. أضف إلى ذلك أن الفريق المكلف بهذه المهمة كان يحظى بالدعم

1 حصلنا على المادة المتعلقة بمشروع كوتشلر من مقالة بقلم A.H.Van و R.Garud de Ven نشرت في مجلة Strategic Management Journal 1992,13,93-109. تحت عنوان An Empirical Evaluation of the Internal Corporate Venturing Process.

الكامل من قبل الشركة وكان إلى جانب ذلك مخولاً بتسخير موارد الشركة كافة لهذا الغرض.

في بداية المشروع كان أمام اللجنة خياران: هل تركز على إنتاج جهاز أحادي القناة أم على جهاز متعدد الأقنية أو على كليهما؟ كانت اللجنة تميل في البداية إلى إنتاج نموذج الأحادي القناة باعتبار أن هذا النموذج أصغر حجماً (أقصر عنقاً) من الآخر وبالتالي سيكون أسلم وأكثر أماناً، ناهيك أن النموذج أحادي القناة أبسط من حيث التصميم ويمكن طرحه في الأسواق بسرعة.

وعلى ذلك قررت أن تتحرك بسرعة كي تكون سبّاقة إلى تسويق المنتج الجديد. أما فيما يتعلق بالجهاز متعدد الأقنية فقد تأجل البت فيه؛ وتم الحصول بسرعة على موافقة المؤسسة العامة لمراقبة الأغذية والأدوية FDA، وبأشهر أكثر من خمسين فرداً عملهم على تنفيذ المشروع، ورُصد لهذا الغرض موازنة سنوية قدرها ستة ملايين دولار.

ولكن بعد بضعة شهور تبين للشركة أن هناك شركة كبرى تسعى جاهدة لتسويق منتج مماثل متعدد الأقنية بموافقة المؤسسة العامة لمراقبة الأغذية والأدوية دون إبداء أي تحفظ حول الأخطار المحتملة للأجهزة المتعددة القنوات. والمواقع أن الشركة المنافسة بدأت بالترويج للمزايا الفائقة لمنتجها من حيث قدرة الجهاز على التمييز بين مختلف الأنماط الصوتية. وبطبيعة الحال استجابت اللجنة إلى هذا التحدي وقامت من جانبها بالتأكيد على أفضلية الأجهزة الأحادية القناة من حيث سلامة استخدامها، وقامت بإجراء المزيد من الأبحاث التي تستهدف إثبات وجهة نظرها هذه. ويبدو أن الشركة كانت على قناعة أن الاختبارات النهائية ستبين أن الأجهزة الأحادية القناة أفضل بصورة ملموسة من الأجهزة متعددة القنوات.

لكن الدلائل في السنوات اللاحقة أخذت تشير إلى أفضلية الأجهزة المتعددة القنوات. وقد أكدت ذلك دراسات عدة نشرها باحثون مستقلون. كما بينت عمليات عدة مسحاً للأسواق أن الزبائن المحتملين قد يحجمون

عن شراء الأجهزة الأحادية القناة مفضلين الانتظار إلى حين توافر الأجهزة المتعددة القنوات في الأسواق. في ضوء هذه المعطيات وجدت الشركة أنه لا بد لها من إعادة النظر بخططها، وأخذت الشكوك تنتاب الشركة للمرة الأولى، حول المردود التجاري للمشروع.

ونتيجة لذلك قرر الفريق تغيير استراتيجيته وعمد إلى توسيع السوق الهدف بحيث يشمل ضعيفو السمع بالإضافة إلى الصم. لا شك أن مثل هذا القرار سيزيد حجم المبيعات المرتقبة لأنه سيشمل غالبية الأفراد الذي يستخدمون حالياً أجهزة تقوية السمع ومن المرجح أن يفضل هؤلاء زرع جهاز لأسباب عملية وجمالية.

وعلى الرغم مما تقدم فقد برزت أدلة تشير إلى أن الأجهزة الأحادية القناة ليست خالية من المشكلات. إذ نشرت المؤسسات الأهلية التي تعنى بالصحة العامة دراسات مؤداها أن الأجهزة المتعددة الأقية أفضل بكثير من غيرها من حيث الجودة ووضوح الصوت بالإضافة إلى كونها آمنة. وفي عام 1985 عينت الشركة مديراً جديداً للمشروع وطلب منه إعادة دراسة جدوى المنتج من الوجهة التجارية والتقنية، ومن ثم تقديم توصية بمواصلة المشروع أو العزوف عنه.

بعد مضي بضعة سنوات من الإنفاق على المشروع لم تتكامل مساعي الشركة بالنجاح. والآن وبعد مضي أحد عشر عاماً واستثمار ملايين الدولارات تخلت الشركة عن المشروع وباعت حقوق الاستثمار التي اكتسبتها إلى الأطراف المنافسة.

تصور نفسك عضواً في اللجنة التي عُهد إليها إدارة وتوجيه مشروع «كوتششر» وتصور أيضاً أن اللجنة أطلعت على أدلة متزايدة تشير إلى أن الفريق المكلف بالمشروع يسلك طريقاً خاطئاً على الرغم من تراكم المؤشرات والتقارير التي تشير إلى أن الأجهزة الأحادية القناة ليست أفضل من غيرها سواء من الناحية التكنولوجية أو من حيث الأمان وأنه على الرغم من هذه المعطيات تصر اللجنة على المضي قدماً في المشروع وعلى

تخصيص المزيد من المال والموارد البشرية لتثبت أن الفريق يسلك السبيل الصحيح؛ والغريب في الأمر أنه لم يخطر ببال أحد أن يشكك بصواب هذا التوجه.

أتاحت لنا دراستنا للفرق العشرين الفرصة لكي نفهم الأسباب التي تجعل الفرق تتصرف أحياناً على النحو الذي تصرف به فريق كوتشلر. وتبين لنا بعد مراجعة الدفاتر التي يدون فيها الأعضاء ملاحظاتهم، أن هؤلاء في الكثير من الحالات يقولون في الاجتماع شيئاً ويكتبون شيئاً مخالفاً في دفاترهم. فعلى سبيل المثال أسرت لنا إحدى المشاركات بعد أول اجتماع لها أنها شعرت بالحياء من عدم قدرتها على فهم ما يجري ولذلك فضلت أن تبقى صامتة.

لقد برزت هذه الظاهرة مراراً خلال إعدادنا لهذه الدراسة مما قادنا إلى القاعدة العامة التالية: في معظم الحالات وفي معظم الأوقات ثمة فرد في الفريق غير مقتنع بالاتجاه الذي يسير فيه الفريق ولكنه لا يعبر عن رأيه علانية أمام الفريق.

إذن يمكننا القول أنه يوجد دوماً شخص واحد على الأقل يشك بصواب الاتجاه الذي يسير فيه الفريق ولكنه لا يجهر برأيه. أو بعبارة أخرى، إن مثل هؤلاء الأشخاص لا يعبرون عن مخاوفهم أو تحفظاتهم بصراحة بل يميلون على الأرجح إلى إعطاء الفريق انطباعاً لا يعكس حقيقة ما يشعرون به. لماذا يا ترى؟ ربما يكمن الجواب أو جزء منه فيما يسمى «عقلية الجماعة» Group think (راجع Janis ، 1982). والمقصود بـ «عقلية الجماعة» هو جنوح بعض أعضاء الفريق إلى تقبل الرأي العام إذا جاز التعبير، حتى في الحالات التي لا يتفقون فيها مع هذا الرأي. وأحياناً يجمع أفراد الفريق على قرار ويظهر فيما بعد أن القرار لم يحظ بموافقة أو دعم الأعضاء، هذا إذا سألتهم فرداً فرداً، إذ أن كل واحد منهم يتصور أن الآخر يؤيد القرار. ونتيجة لذلك قد يجمع الفريق على قرار لا يحظى بتأييد أحد!

ومن المحتمل جداً أن تواجه وضعاً كهذا من حيث لا تدري، وقد تكون أنت نفسك الشخص الذي يشعر في قرارة نفسه أن الفريق يسير في الاتجاه الخاطئ ولكنك تحجم عن إذاعة رأيك، وبالتالي تضيق من الفريق فرصة لإعادة النظر بالخط الذي ينتهجه. ليس من المستغرب إذن أن يكون شيئاً من هذا القبيل قد حدث مع فريق كوتشلر.

إن من صفات الفرق الراديكالية استعدادها الدائم لإعادة تأطير المشروع عند الضرورة وتجنب النزعة التي تدفع الفريق إلى تجاهل المؤشرات التي تشير بوضوح إلى ضرورة تغيير النهج المُتبع. نعرض الآن خطوات عدة عملية تمهد السبيل لمعالجة المشروع بصورة أكثر وعياً وعمقاً.

خطوة عملية 1: ضمان التعبير عن الآراء بصراحة وشفافية في جو آمن

هناك الكثير من الدراسات Schein, 1993, Edmondson, 1999 يشير إلى أن أحد أهم العوامل في تنمية خبرة الفريق تكمن في تشجيع أعضاء الفريق على:

- * عرض أفكارهم وما يجول بخاطرهم.
- * الاعتراف بأخطائهم.
- * الإقرار بالجهل عند اللزوم.
- * الاستعانة بالآخرين.
- * التشكيك بالأهداف الأصلية للمشروع.
- * الجرأة على تحدي توجيهات الإدارة.

من الملاحظ أن بعض الفرق تفعل ما بوسعها لتجنب اللوم والظهور بمظهر الفريق المرتبك (راجع Argyris, 1996 Schon) وهذا يفسر سلوك الفرق (أمثال فريق كوتشلر) في السكوت التام وعدم الأخذ بأدلة متزايدة تشير إلى خطأ توجههم.

من المفترض في الفريق الراديكالي أن يسعى جاهداً لتأمين جو تسوده

الشفافية في القول والعمل، بحيث لا يخشى المرء الاعتراف بجهله وأنه لا يمتلك، ولكنه على استعداد للتعاون البناء وتبادل المعلومات والأفكار مع بقية أفراد الفريق.

إن التحلي بالشفافية والصراحة دون إثارة الحساسيات من الأمور التي تتأثر بعوامل خارجية مثل التوجيهات التي تصدر عن القائمين على المشروع وأولئك الذين يتبأون مراكز قيادية داخل المؤسسة. سنعرض لهذه الجوانب بتفصيل أكثر في الفصل الثامن، و نكتفي الآن بعرض المثال التالي الذي يظهر بوضوح ما يمكن للفريق أن يفعله للتشجيع على التماس الشفافية في القول والعمل.

الفريق المكلف برفع سوية التلاميذ في مادة الرياضيات

كان هذا الفريق من الفرق التي درسناها والتي حققت أهدافها بنجاح باهر، إذ أسفرت النتائج عن تحسن أداء التلاميذ في مادة الرياضيات بنسبة 65 في المائة خلال ثلاث سنوات. ويعود الفضل في تحقيق هذه النتائج إلى إدراك الفريق أن عليه أن يواجه بجرأة الحقيقة التالية، وهي أن معظم المدرسين لا يعرفون المبادئ الأساسية لتعليم الرياضيات. والأهم من ذلك أن الفريق أفسح المجال أمام الجميع لاتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة هذا الوضع دون الشعور بالحرج. نعرض الآن للطريقة التي تم بها ذلك:

دورة 1: تم تشكيل فريق مكوّن من ثلاثة مدرسين بالإضافة إلى والد أحد التلامذة، وشخص آخر من إدارة المدرسة (لم يضم الفريق أي من المدرسين المشكوك في أهليتهم التعليمية). درس الفريق الأبحاث المتوافرة حول تعليم مبادئ الرياضيات في المدارس الابتدائية، كما زار الفريق مدرسة في مقاطعة أخرى. وكانت هذه المدرسة قد حققت نجاحاً ملموساً في مجال تدريس الرياضيات. ويبدو أن الدلائل كانت تشير إلى أن على المدرسين أن يعلموا الرياضيات بأسلوب يقوم على التطبيق العلمي وحل التمارين بخلاف الأسلوب التقليدي الذي يميل إلى التكرار والتطبيق

الأعمى للصيغ الرياضية. كما يشجع الأسلوب الجديد على استخدام أدوات تساعد التلميذ على فهم واستيعاب المفاهيم الرياضية الأساسية من خلال حل مسائل مستقاة من الواقع العملي، بحيث يكتشف التلميذ أنفسهم أنه من الممكن في معظم الحالات حل مسألة ما بأكثر من طريقة.

دورة 2: قام الفريق بمقابلة كافة المدرسين، كل على حدة، لمعرفة الأسلوب الذي ينتهجه كل أستاذ في تدريسه لمادته. كانت الأجوبة مختلفة، إذ قال بعض المدرسين (وكانوا قلة) أنهم يستخدمون الأساليب التي تعتمد على التطبيق العملي، أي على حل المسائل قدر الإمكان. وقال آخرون أنهم لا يمتلكون الأدوات أو الوسائل التعليمية المساعدة التي تمكنهم من اتباع هذا الأسلوب لتعليمهم.

دورة 3: قرر الفريق معالجة الموضوع واتخاذ إجراءين في آن واحد:

- (1) التأكيد على تزويد المدرسين بالمواد اللازمة لتعليم الرياضيات بصورة تعكس تطبيقاتها العملية. (2) تأمين التدريب الكافي لتأهيل المدرسين كي يتسنى لهم استخدام تقنيات التعليم المبنية على التطبيق العملي. وانطلاقاً من هذا المبدأ قرر الفريق الاستعانة بخبير لتدريب الأساتذة. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه كان من الممكن للفريق الاستعانة بخبير محلي ولكن المدرسين ارتأوا اختيار خبير من خارج المقاطعة ووقع الاختيار على البروفسور الذي كان يعمل مع المدرسين العاملين في المدرسة التي زاروها.

دورة 4: في هذه المرحلة حصلت أمور حيرت الفريق. فعندما كان الفريق يهتم بطلب شراء بعض المواد التعليمية تبين للأعضاء أن لدى المدرسة صناديق عدة (غير مفتوحة) من هذه المواد كان المكتب المركزي للولاية قد أرسلها إلى المدرسة السنة الفائتة. أضف إلى ذلك أن التدريب الذي كان يتلقاه المدرسون لم يكن له أثر يذكر. إذ واصل المعلمون استخدام طرق التدريس التي اعتادوا عليها، متذرعين بأسباب متنوعة، منها كما قال أحدهم: «إنني لا أكاد أجد الوقت الإضافي للتحضير يومياً لكل درس» ولاكتشاف علة ذلك قرر الفريق دعوة البروفسور لمراقبة ما يجري

عن كُتب في الصفوف (الفصول)، ولم يعترض المدرسون على ذلك شريطة أن يقدم البروفسور في النهاية تقريراً موجزاً إلى الفريق دون أن يذكر فيه أسماء المدرسين.

دورة 5: بعد أن قدم البروفسور تقريره للفريق تبين أن نسبة ضئيلة من الوقت كانت تكرر لحل المسائل ومناقشتها، كما لوحظ أن النهج التطبيقي في التعليم لم يكن يستخدم كما يجب. إذ كان الكثير من المدرسين لا يرتاحون للحلول الصحيحة إذ كانت طريقة الحل تختلف عن طريقة المدرس. وعلى ذلك اقترح البروفسور بلباقة أنه لربما يحتاج بعض المدرسين إلى مراجعة ما تعلموه في الرياضيات. وأخيراً استقر قرار الفريق على تنظيم دورات تدريبية لإعادة تأهيل المدرسين بحيث يحضر كل دورة مدرسين أو ثلاثة في وقت واحد.

دورة 6: رحب المدرسون بفكرة الدورات هذه وعلق أحدهم على ذلك قائلاً: « لا شك أنني سأتعلم بعض الأشياء المفيدة » قام البروفسور خلال هذه الدورات بشرح بعض المبادئ الرياضية الأساسية التي لا بد منها لتطبيق الأسلوب بنجاح، ولم يتردد في حضور الحصص شخصياً عند الضرورة لشرح نقاط معينة، ونتيجة لذلك أصبح المدرسون أكثر دراية ومهارة في شرح المادة باستخدام النهج التطبيقي في التعليم.

دورة 7: طلب الفريق من المدرسين في نهاية العام الدراسي إعلامه عن نوع المساعدة التي يحتاجونها في المستقبل وكانت النتيجة أن أعلنت الغالبية الساحقة عن رغبتها في أن تستمر الدورات التدريبية خلال العام الدراسي المقبل، والجدير بالذكر أن معدلات التلاميذ في مادة الرياضيات خلال تلك الفترة ارتفعت ارتفاعاً ملحوظاً، إذ احتلت المدرسة المرتبة الثانية وكانت قبلها في المرتبة الرابعة عشرة من أصل خمسة عشر مدرسة في المقاطعة.

إن ما يلفت النظر في هذه الواقعة هو الطريقة الذكية التي طرحت فيها المشكلة بعيداً عن الحساسيات بحيث أقر الجميع بافتقارهم إلى الخبرة من جهة وحاجتهم إلى المساعدة من جهة أخرى، ويجب ألا ننسى أن أي معلم لا يستطيع تدخل الإدارة أو غيرها في ما يعتبره شأنه الخاص. ولكن الفريق نجح في تجاوز هذه العقبة وقد تم ذلك بفضل سماح الفريق للمدرسين بالمشاركة في صناعة القرار بما فيه اختيار الجهة التي ستتولى تقديم الخبرة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للأفراد المعنيين للقيام بتجارب مدروسة في المراحل الأولى لاختبار جدوى مختلف الوسائل.

إليك الآن بعض الإرشادات التي تساعد على خلق مناخ تسوده الشفافية والصراحة.

إسع لإرساء قواعد عمل ومعايير ثابتة للسلوك

إن المطلوب هو وضع قواعد للسلوك تشجع على الشفافية في القول والعمل والجرأة على الانتقاد أو التشكيك في صواب التوجه الذي يتبناه الفريق، وعدم الخوف من ارتكاب الأخطاء. إن إرساء قواعد ثابتة للسلوك والانفتاح على الآخرين يجب أن يتحقق في بداية المشروع ومن ثم يتم التأكد من حين لآخر أن أفراد الفريق يطبقون هذه القواعد في ممارساتهم. وهذه القواعد بسيطة ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

* اعتبار جميع الآراء والأفكار قابلة للنظر فيها.

* الاستعداد للمجازفة.

* التعبير عن رأيك وخواطرك دون تردد.

* احترام آراء الآخرين.

بيد أن هذه التوجيهات لن تجد نفعاً إذا لم تترجم إلى أفعال. ومن المفيد في هذا السياق تجربة الوسائل التالية:

* تأكد في نهاية كل اجتماع من أن الفريق يراعي قواعد السلوك التي أشرنا إليها أعلاه.

* شجع أفراد الفريق على المبادرة بإعلان آرائهم ومقترحاتهم حتى في الحالات التي قد تنطوي على إحراج للبعض، أو لصاحب الرأي نفسه.

* أضف قواعد عمل جديدة إذا اقتضى الأمر.

* امنح العاملين حرية التصرف واختيار السبل التي يرونها مناسبة في تنفيذ تلك الإجراءات التي تنطوي على شيء من المخاطرة، فالمرء بطبعه يميل إلى حل بعض المشكلات بطريقته الخاصة، وأنت تذكر أن الفريق المعني بتحسين أداء التلاميذ في الرياضيات، تقاسم مسؤولية اتخاذ القرار، وتطبيقه بالتعاون والتنسيق مع بقية المدرسين.

* تجنب العمل استناداً إلى قناعات مسبقة (فرضيات) قبل اختبار صحة هذه القناعات. فمثلاً نجد في الكثير من الحالات أن تحدي توجهات الإدارة والإعراب عن وجهات نظر لا تتماشى مع هذه التوجهات له محاذيره. في هذه الحالة ينبغي على الفريق جس نبض الإدارة قبل التحرك.

لنأخذ على سبيل المثال الفريق الذي عُهد إليه دراسة إمكانية الاستفادة من المنتجات الثانوية الناجمة عن تصنيع السلع الأساسية التي تنتجها الشركة. استند الفريق في دراساته إلى الفرضيات التالية التي ينبغي تناولها بشيء من الحذر.

* الافتراض أن هناك من يملك «الحل»

* هناك قيود أو معوقات غير منظورة

* سيكون الحل أياً كان باهظ التكاليف.

* الأرقام المتوافرة حول حجم السوق وحصة الشركة غير دقيقة.

* لن نحظى بدعم مديري الإنتاج أو تأييدهم للمشروع.

كان الفريق يشعر أن مجرد طرح المشروع ربما يرمي إلى توفير غطاء «سياسي» لأحد كبار المديرين. وعلى ذلك طلب الفريق الاجتماع بنائب المدير المسؤول عن فرع الإنتاج وعدد من المدراء التجاريين لبحث هذه النقاط. وكان الفريق قد أعد الأسئلة التالية لطرحها على المسؤولين لمعرفة ما يريدون معرفته:

* هل درس هذا المشروع في السابق؟ إذا كان الأمر كذلك فماذا كانت النتائج؟

* ما هي الربحية التي ينبغي تحقيقها كي يكون هذا المشروع الاستثماري مقبولاً؟

* هل المؤسسة على استعداد لاتخاذ كافة ما يلزم من إجراءات لإنجاح المشروع؟

* ما هو دور المدراء التجاريين في هذا المشروع؟ وما طبيعة الدعم الذي يستطيعون توفيره للمشروع؟

وجد الفريق أن المؤسسة جادة في دراسة إمكانية إنتاج سلع ثانوية، كما تبين له أن معظم المحاذير التي ورد ذكرها لا مبرر لها، وأنه يستطيع الاعتماد على دعم الأطراف المعنية في المستقبل.

التمهيد تدريجياً لاتخاذ القرارات الجريئة:

من البديهي أن لا نتوقع من أحد أن يسارع إلى اتخاذ إجراءات قد لا تحمد عقباه، لذلك ينبغي التروي في تشخيص الداء وبالتالي وصف الدواء. وقد رأينا كيف أن مدرسي الرياضيات في فريق تحسين الأداء في الرياضيات اعترفوا أنهم لا يمتلكون المهارة المطلوبة لتدريس المادة. بيد أن ذلك استغرق بعض الوقت. وكذلك كان الحال بالنسبة لفريق تخفيض التكاليف حيث اضطر المدراء في النهاية إلى التفكير جدياً بضرورة تغيير بعض أنظمة العمل (الروتين الإداري) في مؤسستهم.

أخيراً لا بد من الإشارة إلى أن الفرق التي درسناها تطرقت بصورة

تدريبية إلى مواضيع حساسة تنطوي على شيء من المخاطرة. تحليل استخدام التمرين التالي لبيان ضرورة المجازفة أحياناً على الصعيد الفردي لتحقيق النتائج المرجوة.²

تمرين تطبيقي 1.6: تفاعل الفرد مع أعضاء الفريق:

استخدم الخطوات التالية التي تشجع أعضاء الفريق على ضرورة التفاعل البناء مع أعضاء الفريق:

خطوة 1: يقوم كل عضو بإعداد لائحة بالأفكار أو الحلول لمشكلة أو قضية معينة.

خطوة 2: بعدئذ يقوم مُعدّ اللائحة بتقسيم اللائحة إلى لائحتين بحيث. تحوي اللائحة (1) الحلول أو المقترحات التي تقع مسؤولية تنفيذها على عاتق الآخرين، في حين تحوي اللائحة (2) الحلول التي تتطلب تدخل معدّ اللائحة. وستجد في معظم الحالات أن أغلب اللوائح تركز على الأشياء التي ينبغي على الآخرين القيام بها.

خطوة 3: يقوم أعضاء الفريق بتدارس الفروقات بين اللائحتين، وهنا ستبرز الميول الطبيعية للأفراد بتجنب طرح أفكار واقتراحات تقع مسؤولية تنفيذها على عاتقهم. وهذا يحتم على الفريق التنبه إلى ضرورة تحفيز الفرد على إحداث التغييرات المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة.

خطوة عملية 2: التنبه إلى أي مؤشرات سلبية في وقت مبكر:

من ميزات الفرق الراديكالية أنها تنطلق من مبدأ الاعتماد على معطيات موضوعية يمكن التحقق من صحتها، والممارسة العملية هي الحكم في هذه الحالة. وفي كثير من الحالات تبرز مؤشرات تدل على أن الفريق يسير في الاتجاه الخاطئ، كما حصل مع فريق كوتشler حيث تجاهل الفريق كما رأينا

2 يعود الفضل في إعداد هذا التمرين (تمرين تطبيقي 1.6) إلى لوريل جيريس.

كافة المؤشرات والدلائل الداعية إلى إعادة النظر بالخط الذي تتبعه الشركة والواقع أن عدداً كبيراً من الفرق التي درسناها تصرفت على نحو مشابه. ونادراً ما كانت الفرق تغير قناعاتها نتيجة لظهور أدلة تخالف هذه القناعات، ولا سيما عندما تبرز هذه الأدلة في مرحلة مبكرة. وقد يرجع ذلك إلى أسباب عدة، منها أن الأدلة المتوافرة في بداية المشروع غير واضحة. أضف إلى ذلك أن الفريق في بداية المشروع غالباً ما يفتقر إلى الجرأة على تحدي القناعات المسبقة أو المسلمات التي يُطرح المشروع في إطارها. وهناك جانب آخر وهو شعور الفريق أن لديه الوقت الكافي وليس ثمة ما يدعو إلى القلق.

ولكن تغيير النهج المبني على فرضيات وأفكار مسبقة، يصبح أمراً أكثر صعوبة مع مضي الوقت. وذلك لأن استثمار المزيد من الوقت والمال يجعل القائمين على المشروع يصرون على المضي قدماً وعدم التراجع، إذ أن التراجع في هذه الحالة يعني الاعتراف أن الدولارات التي أنفقت قد ذهبت هدرًا، ناهيك عما يحدثه ذلك من ضرر بسمعة كل من تبني وأسهم في المشروع.

ثمة طريقة تمكن أعضاء الفريق من التنبه إلى تلك المؤشرات التي تنذر بسوء العواقب والتي تظهر أحياناً في مرحلة مبكرة. وتتلخص في أن يحتفظ كل عضو بدفتر لتدوين ملاحظاته أو تساؤلاته. ولا ننكر أن الكثيرين يقاومون هذه الفكرة في بادئ الأمر، ولكنهم سرعان ما يكتشفون فائدتها في توعيتهم لما يجري ولما آل إليه المشروع.

في البداية طلب فريق البحث الذي يعمل معي، طلب من أعضاء الفريق أن يحتفظ كل عضو بـ «مفكرة» لتدوين ملاحظاته كوسيلة لمساعدتنا في جمع المعلومات، ولكننا أدركنا بعد مدة يسيرة أن أفراد الفريق أخذوا يستخدمون مفكراتهم كوسيلة لمواكبة سير المشروع، وربما استعانوا بها في الاجتماعات لمناقشة بعض جوانب المشروع. إليك الآن بعض الاقتراحات حول كيفية استخدام المفكرة الشخصية كوسيلة مساعدة.

تمرين عملي 2.6: المفكرة الشخصية كوسيلة مساعدة

خصص خمس أو عشر دقائق من وقتك من حين لآخر للتفكير بالمسائل التالية، ثم دون أفكارك في مفكرتك الشخصية.

- * سؤال: ما هو شعورك تجاه الخط العام الذي ينتهجه الفريق؟
- * سؤال: هل لديك أدلة موضوعية تشير إلى أن الفريق يسير في الاتجاه الصحيح؟ وما هي هذه الأدلة؟
- * سؤال: هل لديك أدلة موضوعية تشير إلى أن الفريق يسير في الاتجاه الخاطئ؟ وما هي هذه الأدلة؟
- * سؤال: هل يواجه المشروع عقبات غير متوقعة أو مصاعب؟ إذا كان الأمر كذلك فما هي طبيعة هذه المصاعب وما هي آثارها الممكنة على المشروع؟
- * سؤال: هل تخشى تعثر المشروع في مرحلة لاحقة؟ إذا كان الأمر كذلك، فما هي في تقديرك أسباب ذلك؟
- * هل أطلعت أعضاء الفريق على هذه الخواطر بشكل واضح وصريح؟
- * ما هو في اعتقادك موقف زملائك في الفريق حول الاتجاه الذي يسير فيه؟ هل لديك شعور أن بعض أفراد الفريق لا يفصحون عن مشاعرهم الحقيقية أو تحفظاتهم؟

إذا كان جميع أفراد الفريق يحتفظون فعلاً بدفاتر لتدوين «يومياتهم» فمن الممكن الاستفادة منها في الاجتماعات على النحو التالي:

خطوة 1: خصص خمس أو عشر دقائق في بداية الاجتماع للسماح لأعضاء الفريق بمراجعة ما دونوه من أسئلة مماثلة لتلك التي ذكرناها أعلاه.

خطوة 2: دع كل عضو يطرح آراءه وتحفظاته على الحاضرين.

خطوة 3: في خلال ذلك من المهم أن يكتفي الحاضرون بطرح أسئلة تتعلق بتوضيح هذه النقطة أو تلك دون إبداء موافقتهم أو مخالفتهم للرأي

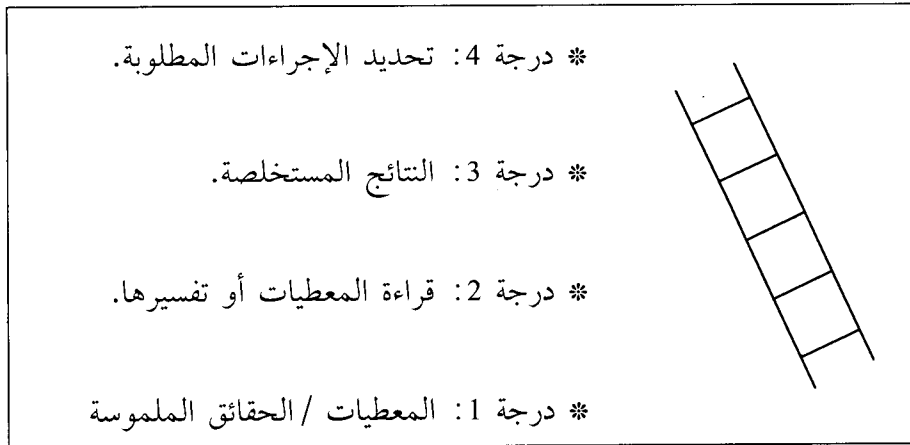
المطروح. إن المطلوب في هذه المرحلة فهم واستيعاب ما يقوله المتكلم.

خطوة 4: بعد أن يعبر الجميع عن آرائهم وتحفظاتهم ينبغي على الفريق تدارس مختلف التوجهات والآراء وما تعنيه بالنسبة للمشروع.

سلم الاستنتاج (منهجية الاستنتاج)³

من الملاحظ أن إصدار الأحكام المستندة إلى حقائق أصعب مما نتصور. فالعقل البشري يؤول المعلومات المحدودة التي يتلقاها ومن ثم يخلص إلى نتائج معينة تدفعه لاتخاذ إجراءات تمليها هذه النتائج. وهذا ما نفعله أنفسنا في الواقع بصورة تكاد تكون تلقائية. يستخدم كريس أرجيرس Chris Argyris 1993 نموذجاً لشرح هذه العملية، راجع الشكل 1.6، تمثل الدرجة السفلى للسلم المعلومات المتوافرة للفريق. في حين تمثل الدرجات التي تليها تأويل أو تفسير تلك المعلومات ومن ثم استخلاص النتائج. أما الدرجة الأخيرة فتمثل القرارات التي تتخذ في ضوء هذه النتائج.

شكل 1.6
سلم الاستنتاج



3 يمثل «سلم الاستنتاج» نموذجاً مبسطاً لنموذج مشابه عرضه كريس أرجيرس في كتابه Knowledge for Action (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).

عندما يتباحث أعضاء الفريق يعتمد كل منهم إلى تسلق ما أسميناه مجازاً «سلم الاستنتاج» بسرعة تنقص أو تزيد عن سرعة زميله، ومن ثم يحاول كل منهم إقناع الآخرين بصحة النتائج التي توصل إليها، وما ينبغي عمله في ضوء هذه النتائج. هذا بالنسبة لعامة الفرق، أما الفرق الراديكالية فتسعى لأن يتسلق الجميع درجات السلم درجة درجة بصورة جماعية أو بتعبير آخر: يحاول أفراد الفريق الانطلاق من قاعدة معلومات أو معطيات موضوعية مشتركة، وبالتالي استخلاص النتائج والأهم من ذلك أن يتنبه أعضاء الفريق إلى أنه عليهم أن يتحرروا من أي قناعات ذاتية مسبقة وأن يكتفوا بعرض الحقائق الموضوعية وتفسيراتهم لهذه الحقائق أو المعطيات. وأخيراً يُفترض أن يدعوا بقية أعضاء الفريق إلى مناقشة النتائج التي خلصوا إليها، فيما أن يقتنعوا بصوابها أو بطلانها.

تمرين عملي 2.6 ب سلم الاستنتاج

من الأفضل تطبيق هذا التمرين بعد أن يكون الفريق قد جمع معلومات تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للمشروع، وذلك من خلال التحدث وتبادل المعلومات مع الأطراف المعنية، من خبراء وزبائن وكبار المدراء. ولعله من المفيد جداً استخدام أسطرة تسجيل لهذا الغرض.

خطوة 1: يقوم الفريق باستعراض مفهوم سلم الاستنتاج كما شرحناه.

خطوة 2: يُطلب من كل عضو المشاركة في توزيع البنود التي تم بحثها مع الأطراف المعنية بحسب درجتها في السلم. وللمزيد من الإيضاح إليك المثال التالي الذي يمكن أن يكون نموذجاً لكيفية استخدام سلم الاستنتاج. وقد اخترنا لهذا الغرض فريق «إلغاء طلبات الاشتراك». راجع الفصل الثاني:

الدرجة 1: المعطيات/الحقائق الملموسة، «تضاعف عدد الاشتراكات الملغاة عما كان عليه في السنة الفائتة. تراكم طلبات

الاشتراك التي لم يتم تسجيلها».

الدرجة 2: قراءة المعطيات/ تفسير الظاهرة، «إقدام الزبائن على إلغاء طلباتهم لأن المؤسسة لا تستجيب بالسرعة المطلوبة».

الدرجة 3: النتيجة المستخلصة، «التأخر في تسجيل الطلبات يؤدي إلى زيادة عدد الطلبات الملغاة».

الدرجة 4: الإجراءات المطلوبة، «وجوب وضع حد لتراكم الطلبات غير المسجلة فوراً. وهذا في رأينا سيحل مشكلة إلغاء الطلبات».

خطوة 3: يقوم أعضاء الفريق بمقارنة «سلاسلهم».

خطوة 4: ينطلق الفريق من الدرجة الأولى للسلم، ومن ثم ينتقل إلى الدرجة الثانية إذا كانت الأدلة المتوافرة تبرر الانتقال إلى الدرجة التالية. في حال عدم كفاية الأدلة، يحدد الفريق المعلومات الإضافية التي ينبغي الحصول عليها قبل الانتقال إلى الدرجة الأعلى.

أخيراً تجدر الإشارة إلى أن فريق «الطلبات الملغاة» اضطر في واقع الأمر إلى جمع المزيد من الأدلة التي أثبتت أن التفسير الذي افترضناه في مثالنا (راجع خطوة 2) خاطئ. إذ اكتشف الفريق الحل الجذري بفضل تمسكه بالمعطيات مما أتاح له تجنّب الوصول إلى النتائج نفسها التي توصلت إليها فرق سابقة عالجت المشكلة ذاتها.

خطوة عملية 3: عدم تجاهل وجهات النظر المخالفة

من الملاحظ أن أغلب الفرق تتجاهل المؤشرات التي لا تبشر بخير، على الرغم من تحذير بعض الأعضاء، الذين يعرضون أنفسهم أحياناً للانتقاد الشديد.

إليك المقتطفات التالية مما كتبه ثلاثة أعضاء في مفكراتهم الشخصية خلال اجتماع مشترك:

كتب العضو رقم 1: العضوان فلان وفلان يسألان بإلحاح، «ما هو الهدف المنشود؟ ما الذي بالضبط نسعى إلى تحقيقه؟» لقد أصبح تكرار مثل هذه الأسئلة مزعجاً.

كتب العضو رقم 2: لقد طرحت أسئلة عدة في الاجتماع، ويبدو أن البعض اعتبر أن أسئلتي تعيق تقدم المشروع.

كتب العضو رقم 3: عندما قارب الاجتماع على الانتهاء توقفت الأكثرية عن المشاركة ولم يبق سوى قلة أخذت على عاتقها اتخاذ القرار بمواصلة اتباع النهج الحالي. لقد بدا الأمر وكأننا كنا فعلاً نرغب بعدم إثارة المزيد من التشويش.

تُبين هذه الملاحظات نمطاً شائعاً يتلخص في الآتي: عندما يعارض أحد الأعضاء (أو بعضهم) الخط العام الذي ينتهجه الفريق، يبدي الآخرون استياءهم منه، لذلك تجده يستسلم للرأي السائد بعد محاولات عدة، وينجم عن ذلك انقسام الفريق إلى فئتين: فئة رابحة وفئة خاسرة إن صح التعبير. أضف إلى ذلك أن هذا المنحى يجعل الفريق ككل يتجاهل الفائدة التي يمكن أن يجنيها من الأخذ ببعض المقترحات البديلة.

تجدر الإشارة إلى أن الفرق الراديكالية التي درسناها كان لها طابع مميز في مناقشة المواضيع المطروحة على بساط البحث. إليك ميزات هذا الطابع:

* تبادل الآراء دون التركيز على إقناع الغير بصواب هذا الرأي أو ذاك.

* استعراض المعطيات والحقائق الموضوعية قبل استخلاص النتائج.

* عدم عرض النتائج التي تم الوصول إليها وكأنها حقائق لا يرقى إليها الشك.

* الاستعداد لتقبل آراء الآخرين.

الجدير بالذكر أن هذه الصفات أو المميزات تنسجم في جوهرها مع ما جاء في كتاب بيتر سنغ (1990) Peter Senge حيث يفرّق بين «الحوار» و«النقاش» مستنداً في ذلك إلى مقالة للفيزيائي ديفيد بوهم David bohm. يقول بيتر سنغ:

يلفت بوهم نظرنا إلى أن كلمة نقاش discussion تعني، إذا عدنا إلى جذورها في اللغة، «الأخذ والرد». في حين يرى أن المعنى الأصلي لكلمة «حوار» أو «محاورة» يشير إلى عملية «توليد» تدريجي لمعان جديدة، ويعتقد بوهم أن الحوار يتيح للمشاركين فيه اكتشاف مضامين جديدة لا يستطيع المرء اكتشافها بمفرده.

يرى سنغ أن الحوار يجب ألا يقتصر على الدفاع عن مواقف معينة بل يجب أن يكون أيضاً، وبنفس القدر، وسيلة من وسائل البحث والاستقصاء.

تمرين علمي 3.6 نموذج للحوار

نعرض الآن طريقة فعّالة للحوار طورتها كارين واتكنز Karen Watkins وفكتوريا مارسك Victoria Marsick (راجع كتابهما Sculpting the learning organization 1993).

يفترض في أي جلسة حوار أن يدلي المشاركون بوجهة نظرهم حول موضوع الحوار، ولكنه عليهم بعد ذلك النظر في إمكانية وجود تفسيرات أو طروحات أخرى.. ويمكن تلخيص الخطوات التي تؤدي إلى ذلك بالنقاط التالية:

- * بيّن للفرد الذي تود التحوار معه الفكرة التي تراودك والنتائج التي توصلت إليها على أساس ما لمستّه أو سمعته.
- * اطلب من بقية المشاركين التعقيب على وجهة نظرك، وفي حال طرحهم وجهة نظر مخالفة، اطلب منهم (أو منه إذا كان فرداً) أن

يبنوا الأسس التي يستندون إليها.

- * إصغ إلى ما يقوله الشخص الآخر، وهذا بالأمر السهل كما قد يبدو للبعض. وذلك لأن فهم واستيعاب ما يقوله الآخرون يتم دوماً من خلال تفسيرنا الشخصي لما نسمع. لذلك ينبغي التأكد من أننا فهمنا تماماً ما عناه فلان بقوله كذا وكذا، كي تكون المفاهيم والمعاني المستخدمة في الحوار واحدة أو متفق عليها.
- * لا بد لكل فرد أن يكون منفتحاً على آراء الآخرين وتحليلاتهم، وبطبيعة الحال لا يمكن لأي كان أن يحيط بكافة جوانب موضوع البحث، وعلى المرء أن يكون واعياً للعوامل التي تولّد معتقداته، لأن المعتقدات تسبق الأفعال (ص 89-90).

لقد أسعدني الحظ بالتعلُّد مع واتكنز ومارسك ومراقبتهم عن كثب خلال ممارستهم لعملهما بصفة استشاريين. ولاحظت أنهما كانا يطبقان هذا النموذج من الحوار حالما يتحول الحوار بين أعضاء الفريق إلى مجرد دفاع عن المواقف دون الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون أو على الأقل تفهّم وجهات نظرهم. وقد أدى تطبيق النموذج المذكور إلى تغيير ملموس في طبيعة الحوار بحيث أصبح الكل يصغي لما يقوله كل فرد. ولأول مرة بدأت الفرق تأخذ بجدية مختلف الآراء والطروحات التي كانت في السابق لا تحظى بأي اهتمام.

ذكرنا أن الحوار يجب ألا يقتصر على الدفاع عن مواقف معينة بل يجب أن يكون أيضاً وسيلة من وسائل البحث والاستقصاء، وهذا ما تجد معظم الفرق صعوبة في تطبيقه. إذ أن كثيراً منا لا يتقنون الإصغاء.

يقدم ريك روس Rick Ross في كتابه The fifth discipline field book الإرشادات التالية في الشأن:

1. توقف عن الكلام، لأنك لا تستطيع الإصغاء والتكلم في آن واحد.

2. تفهّم رأي الشخص الآخر، تصور نفسك في وضع مماثل لوضعه، أي خذ بعين الاعتبار طبيعة عمله ومشكلاته والقيم التي يتمسك بها.
3. ركز على ما يقوله الآخرون ولا تقرأ بريدك أو تقلّب أوراقك خلال استماعك لحديثهم.
4. راقب الحركات الجسدية للمتكلّم، ففي ذلك معان لا تعبر عنها الكلمات.
5. لا تقاطع مهما كان الدافع قوياً.
6. اقرأ ما بين السطور. كن واعياً لمختلف تأويلات هذه العبارة أو تلك، وما إذا كان المتكلّم قد أغفل ذكر أشياء معينة، لا يجوز تجاهلها من حيث المنطق. استوضح عن هذه الأمور.
7. عند استماعك للآخرين لا تعقب على ما تسمعه بصورة سلبية ولتكن أجوبتك بناءة. أجل الانتقاد إلى ما بعد اكتمال الفكرة المطروحة.
8. لكي تضمن أنك استوعبت جيداً ما يقوله المتحدث ردد على مسمعه ما قاله ولكن بعبارتك أنت كي لا يكون هناك سوء تفاهم.
9. توقف عن الكلام. كانت هذه النصيحة الأولى وهي أيضاً النصيحة الأخيرة، لأن السكوت في الوقت الملائم من الأمور الأساسية في الحوار (Senge and Associates 1994, Page 391).

من الملاحظ أن أعضاء معظم الفريق لا يوجهون القدر الكافي من الأسئلة إلى زملائهم. بالإضافة إلى أنهم لا يطرحون أسئلة جيدة. هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى يجيبون عن الأسئلة الموجهة إليهم بسرعة دون أن يكلّفوا أنفسهم مشقة الاستماع إلى إجابات الآخرين، وهنا يبرز تحيز البعض من خلال أسئلتهم. لذلك نادراً ما يتقبل السائل الأجوبة التي لا تتفق مع وجهة نظره.

لقد وجدنا أن أكثر فرق المشروعات نجاحاً هي تلك التي تعتمد في

الأوقات الحرجة إلى إشراك جميع الأعضاء في التشاور وتشجع على طرح أسئلة مدروسة، ومن ثم الاستماع إلى مختلف وجهات النظر. إليك التمرين التالي الذي يفيد في كيفية طرح مثل هذه الأسئلة.

تمرين عملي 3.6 ب توجيهات حول كيفية صياغة أسئلة مفيدة:

عندما تحضر المرة المقبلة اجتماعاً لفريق مكلف بدراسة مشروع ما، حاول إتباع الإرشادات التالية التي ستساعدك على طرح الأسئلة المناسبة (المفيدة). وهذه الإرشادات ليست سوى قواعد عامة.

خطوة 1: عندما تستمع إلى وجهة نظر جديدة أو مخالفة لرأيك لا تسارع إلى الرد حتى وإن كنت لا تتفق بتاتاً مع وجهة النظر هذه. إصغ جيداً إلى ما يقوله الآخرون، انتبه بصورة خاصة إلى المعلومات أو المعطيات التي جعلت الآخرين يتوصلون إلى نتيجة مختلفة عن النتيجة التي توصلت إليها.

خطوة 2: وجه ثلاثة أسئلة «مفتوحة» ونقصد بـ «الأسئلة المفتوحة» تلك الأسئلة التي لا يمكن الرد عليها بـ «نعم» أو «لا». ومثل هذه الأسئلة يبدأ عادة بكلمة «كيف» أو «ماذا» أو «أخبرني المزيد» أو شيء من هذا القبيل. إن أسئلة كهذه تجنب السائل التركيز على جانب واحد من جوانب الموضوع، وتُشعر الطرف الآخر أنك فعلاً تود سماع وجهة نظره. وحتى أولئك الأفراد الذي لا يتكلمون كثيراً، سيفصحون عما يدور بخلدكم بعد بضعة أسئلة عامة. (تجنّب الأسئلة التي تبدأ بكلمة «لماذا» لأن مثل هذه الأسئلة قد تجعل الطرف الآخر يتخذ موقفاً دفاعياً).

خطوة 3: وجه ثلاثة أسئلة محددة للكشف عن معلومات وحقائق موضوعية، أي أسئلة مثل: كم مرة حدث ذلك...؟ وما هي الكمية...؟ أو هل يحدث ذلك من حين لآخر وتحت أي ظروف...؟

خطوة 4: وجه سؤالاً واحداً ينطوي على تحفيز من حولك للتفكير بطرق مختلفة. مثال: ما الذي يمنعنا من فعل كيت وكيت...؟ أو ماذا سيحدث لو اتخذنا الإجراءات التالية....؟

خطوة 5: أطلب من الفريق تلخيص الوضع الراهن من خلال أسئلة مثل: أين تقف الآن...؟ أو ما هي النتائج التي توصلنا إليها...؟ أو ما هو موقف البعض مما تم تحقيقه...؟

تمرين عملي 3.6 ج: تحقيق التوازن في الحوار

تشير الدراسات التي أجريناها إلى أن الفرق في جلساتها تميل إلى تحويل الجلسة إلى مؤتمر حيث تدافع كل فئة عن وجهة نظرها ولا تهتم اهتماماً كافياً بتقصي الحقائق. بيد أن الفرق الراديكالية التي درسناها كانت متوازنة من حيث أن الحوار لم يقتصر على الدفاع عن مواقف. بل كان أيضاً، وبنفس القدر، وسيلة من وسائل البحث وتقصي الحقائق.

إليك التمرين التالي الذي يظهر مدى التوازن بين التركيز على إقناع الآخرين من جهة والتركيز على تقصي الحقائق من جهة ثانية.

قبل أن يجتمع فريق المشروع (أو فريق العمل)، يتفق الأعضاء على تعيين أحدهم بصفة مراقب يتولى مهمة الاستماع إلى مداخلات الأعضاء خلال الاجتماع وفرزها تبعاً لطبيعة المداخلة.

سنعرف نوعين من المداخلات (1) المداخلة التي تؤيد وجهة نظر معينة و(2) المداخلة التي تستهدف الاستيضاح أو الاستفسار عن حقائق معينة.

وسنسمي النوع الأول مداخلة مؤيدة والثانية استفسارية.

يُفترض أن يقوم المراقب بإحصاء وتبويب المداخلات أو الملاحظات التي يبديها كل عضو، ومن ثم إعداد جدول يظهر نسبة المداخلات الاستفسارية مقارنة بالمداخلات المؤيدة.

نورد فيما يلي جدولاً وهمياً لشرح الفكرة:

أعضاء الفريق	مداخلات مؤيدة	مداخلات استفسارية	المجموع	عدد مداخلات الفرد كنسبة مئوية
ماري	//// /	//	18	31
بيل	//// ///	//	11	19
سام	//// ////	0	15	25
مارك	//	////	6	10
آن	///	///	8	14
المجموع	47	12	59	غير متوفر
النسبة المئوية	80%	20%	100	100

يُظهر الجدول الافتراضي أن 80٪ من المداخلات كانت لتأييد أو تبني وجهة نظر معينة.

في حين لم تتجاوز المداخلات الاستفسارية 20٪ من المجموع العام للمداخلات.

نستشف من ذلك أن غالبية المداخلات لم تستهدف تقصي الحقائق بقدر ما استهدفت الدعوة إلى تبني وجهة نظر هذا العضو أو ذاك. وهذا يدل على خلل شائع ينبغي تفاديه.

خطوة عملية 4: التعلم من الأخطاء والاستفادة منها لإحراز تقدم

من النادر أن تجد فريقاً لا يمر من حين لآخر بأزمات يتخللها الإحباط والصراعات الداخلية بين الأعضاء ومما يبعث على الدهشة ما أثبتته دراساتنا من أن الفترات العصيبة التي يمر بها المشروع تؤدي عموماً إلى إعادة تأطير المشروع، أي إعادة النظر بالافتراضات والأسس التي قام عليها.

بعبارة أخرى: إن الأزمات كانت في أكثر الأحيان ضرورية لإحراز تقدم. وهذه الملاحظة تدفعنا إلى القول أن الأزمات والصراعات تمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية كسب الخبرة لذلك ينبغي معالجة الأزمات انطلاقاً من منظور جديد.

يمكن اعتبار المثال التالي نموذجاً سلبياً شائعاً في معالجة الأزمات والخلافات التي تترتب على ذلك في أوساط الفريق.

الفريق الذي أخفق في إعادة هيكلة البنية Restructuring

وجدت إحدى الكليات الخاصة نفسها تواجه صعوبات نتيجة لتدني عدد الطلبة من جهة والمنافسة الحادة من قبل المؤسسات التعليمية الأخرى. ولمعالجة هذا الوضع قررت الكلية إعادة هيكلة بنية المعهد Restructuring، وقامت بإلغاء الأقسام الأكاديمية التقليدية وأنشأت بدلاً عنها فعاليات مستقلة مكلفة بمهام معينة. ولكن بعض مضي ستة أشهر دبت الفوضى في المعهد وتصاعدت وتيرة الخلافات بين هيئة التدريس والإدارة مما حدا بأساتذة عدة إلى التهديد بالاستقالة بدعوى أن الترتيبات الجديدة باتت مؤشراً سلبياً للمستوى الأكاديمي للمعهد.

ونتيجة لهذا الوضع المتردي تقرر تشكيل فريق عمل لدراسة المشكلة. وقد قرر الفريق في أول اجتماع له إعداد استبيان لمعرفة آراء وتوجهات كل من الأساتذة والإداريين. ويبدو أن عدداً من أعضاء الفريق ارتأى أن تركز أسئلة الاستبيان على تطوير النظام الداخلي للهيئة التدريسية والإدارية. وقد لاقى هذا التوجه استحساناً من قبل أغلبية أعضاء الفريق، إلا أن واحداً منهم على الأقل ويدعى «كريس» لم يكن مرتاحاً لهذا النهج، إذ دَوّن في مفكرته: «يبدو لي أننا تسرعنا في اتخاذ القرار». ولكن لم يفصح عن هذه المخاوف في الاجتماع. وبعد انعقاد الاجتماع الثالث تم إعداد الاستبيان على الأسس المقترحة. في تلك الأثناء كان شعور كريس بالإحباط يتزايد. والملاحظات التالية التي دَوّنها في مفكرته تؤكد ذلك:

«إني لا أفهم ما يجري ولا كيف توصلنا إلى هذه النتيجة. لماذا نركز على تطوير الهيكل الإداري؟ وما هي النتيجة؟. لماذا نركز على تطوير الهيكل الإداري، وما هي مبررات ذلك؟ إني غير مرتاح لهذا الوضع وخاصة لأنني لم أعلن صراحة عن مخاوفي».

وفي النهاية اقترح كريس تعديلات عدة على صيغة الاستبيان بحيث يتضمن أسئلة تتناول قضايا عدة، من جملتها الشك بجدوى الترتيبات الجديدة وأهلية الهيئة التدريسية والإدارية. وعلى ذلك تطوع أحد أعضاء الفريق ويدعى «ديفيد» إلى إعادة صياغة الاستبيان وإرساله بالفاكس إلى بقية الأعضاء لمراجعته وإبداء رأيهم. ويبدو أن ديفيد لم يكن ينوي الأخذ بأي من مقترحات كريس، والملاحظات التي أبداهها في هذا الشأن تثبت ذلك:

«لقد ضاق صدري بعدم تفهم كريس للمساعي التي نبذلها وأنا شخصياً أشعر أننا نسير في الاتجاه الصحيح. لذلك قررت أن أصيغ المسودة النهائية بنفسني تجنباً للقليل والقال».

عندما تسلم كريس نسخته بالفاكس عن الاستبيان، تبين له أنه لم يؤخذ بأي من مقترحاته، الأمر الذي أثار حفيظته:

«بعد أن تسلمت الفاكس اتضح لي أن الكاتب عدّل أسئلتي بصورة أفرغت الأسئلة من مضمونها وأهدافها؛ وإزاء هذا التجاهل الذي شعرت به تجنبت التعبير عن آرائي في الاجتماع اللاحق وأخفيت مشاعري الحقيقية تجاه ما يجري. وتولد لدي الانطباع أن كلاً من الحاضرين كان يسير في الاتجاه الذي اختاره دون تنسيق مع الآخرين. بحيث لم يعد أحد يدري ما هو بالضبط المطلوب إنجازه».

اجتمع الفريق بعد ستة أسابيع لتدارس نتائج الاستبيان وأتت النتائج مخيبة للآمال. إذ تبين أن الأطراف المعنية غير مهتمة بمسألة تطوير البنية الإدارية للمعهد وكانت الإجابات في مجملها سطحية، وبعد مضي ساعة من التباحث، قرر كريس أن يقف ويعلن رأيه صراحةً، وبصوت يدل على الانفعال الشديد قال مخاطباً المجتمعين:

«لقد أصبح هذا الموضوع يقض مضجعي إلى حد لا يحتمل لا سيما وأنا من الذين لم يألفوا التعبير عن آرائهم بصوت عال. إنني لا أرى المبررات التي تدفعنا في الاتجاه الحالي. ويبدو لي أننا أخطأنا في اعتبارنا أن المشكلة تكمن في الهيئة التدريسية، قد أكون أنا المخطئ ولكني أود

أن أعرف كيف توصلنا إلى هذا الاستنتاج». عندئذ نهضت ماري (مديرة إحدى الفعاليات الإدارية الجديدة التي سُكّلت) وقاطعت كريس قائلةً:

«إن اللوم يقع علينا، فقد اخترنا أناساً لا يتقنون العمل في إطار فريق متعاون، إنهم بلا شك مدّرسون ممتازون ولكنه تنقصهم الخبرة في العمل الجماعي المنسق لحل المشكلات. لذلك أقول، لا بد من اتخاذ إجراءات تجعلهم يعملون سوية بشكل مثمر، أو بعبارة أخرى نحتاج إلى بناء فريق عمل يسوده التعاون والثقة المتبادلة».

شعر كريس أن الآراء التي طرحها لا تؤخذ بجديّة، الأمر الذي دفعه إلى الرد بغضب وبصوت عال للمرة الأولى:

«إنني لم أفهم منذ البداية الأسباب التي دفعتنا إلى الإسراع بإعادة هيكلة الهيئة التدريسية. لقد دفعنا في هذا الاتجاه من قبل أناس لا يكثرثون بمهنة التعليم بقدر ما يهتمون ببناء مؤسسة تجارية رابحة».

عندئذ حاول البعض التدخل لتهدئة الوضع. وبعد المزيد من التباحث قرر الفريق اللجوء إلى استشاريين ممن يختصون بإعداد برامج تدريبية في أصول العمل المشترك (العمل ضمن فريق) وتقرر أن يخصص الاجتماع المقبل لاختيار مجموعة صغيرة من الاستشاريين لهذا الغرض.

تمثل هذه القصة أموراً عدة تكاد تكون شائعة في المجال الذي نتحدث فيه.

الأمر الأول: لم يفصح كريس عن مخاوفه إلا بعد أن بلغ المشروع مراحل متقدمة. وذلك لتجنب الدخول في نزاع مع بعض أعضاء الفرق.

الأمر الثاني: قام كريس بالتعبير عن مخاوفه بعد أن عانى ما عاناه من الإحباط الشديد.

الأمر الثالث: كان من الواضح أن الفريق عمد إلى تجاهل الاعتراض بعد أن أخذ الوضع بالتوتر.

والأمر الرابع والأهم: هو أن الفريق لم يحاول الاستفادة من مناقشة آراء

وأفكار تتعارض مع التوجه العام في هذه الحالة. وليس مستبعداً أن يكون إعادة هيكلة النظام التدريسي قد أسهم في تدني المستوى الأكاديمي كما زعم بعض الأساتذة. ومن المحتمل أيضاً أن يكون النظام الجديد قد استبعد الهيئة التدريسية من المشاركة بصورة إيجابية في صنع القرار.

إن العبرة من هذا المثال السلبي تتلخص في أهمية النظر بشكل إيجابي إلى الخلافات باعتبارها وسيلة من وسائل التعلم وكسب الخبرة. لذلك لا بد لأي فريق عمل أن يتوقف من حين إلى آخر لتقييم ما يجري بأمانة وموضوعية والموضوعية هنا تعني الأخذ بالحسبان الآراء والطروحات المخالفة باعتبارها وسيلة للكشف عن حقائق.

لنعد إلى المثال الأخير ولنفترض أن الفريق خطر له أن يتوقف لفترة ويحلل ما جرى في الاجتماع العاصف الذي أشرنا إليه. إليك التمرين التالي الذي يمكن لفريق المشروع أن يطبقه في مثل هذه الحالات:

تمرين عملي 4.6: التعامل مع الأزمات

استخدم الخطوات الآتية في التصدي للأزمات وتجاوزها.

خطوة 1: يجب أن يجمع الفريق على ضرورة التوقف عن مناقشة المشروع في الأوقات التي يجد فيها الفريق نفسه عاجزاً عن إحراز تقدم، ومن النافع في هذه الحالة أن يستغل الفريق هذه الفرصة لمراجعة ما يجري.

خطو 2: أطلب من أعضاء الفريق أن يفكروا لمدة خمس أو عشر دقائق بما حدث في الاجتماع وأسبابه الحقيقية.

خطوة 3: أطلب من كل عضو في المجموعة أن يعلّق على ما حصل في الاجتماع من منظوره الخاص، كأن يقول مثلاً:

«لاحظت أن كريس بقي ساكناً خلال الاجتماع وعندما وُجه إليه سؤال، بدا لي أن جوابه لا علاقة له بالسؤال. وقد شعرت أنه كان منزعجاً من شيء ما، وإنني أتساءل عن السبب».

عندما يأخذ الأفراد بالتعبير عن آرائهم يُفترض أن يراعي الأعضاء النقاط التالية :

- * لا تقاطع المتكلم، إلا إذا كان لديك أسئلة للاستيضاح.
- * لا تُعلق على ما تسمعه سواء كان تعليقك سلبياً أم إيجابياً.

خطوة 4: يتطوع أحد أعضاء الفريق لتلخيص مختلف وجهات النظر دون تحيز لهذا الرأي أو ذاك. إليك النموذج التالي على سبيل المثال :

«يبدو أن بعض الحاضرين تحفظات شديدة حول النهج الذي تتبعه في إدارة هذا المشروع، وهم يشكون في تجاهل الفريق لوجهات نظرهم. في حين يبدو البعض الآخر واثقاً من أننا نسلك الطريق الصحيح ولكنهم في آن واحد مصابون بالإحباط لعدم إحرازنا التقدم المتوقع حتى الآن».

من المفترض الآن أن يعلق أعضاء الفريق على هذا البيان المقتضب ومدى مطابقته للواقع، دون أن يعلنوا عن موافقتهم أو عدم موافقتهم على فحواه. كما يجب أن يتجنبوا في هذه المرحلة طرح حلول أو اقتراح إجراءات مستقبلية.

خطوة 5: يتفق الأعضاء فيما بينهم على تجاوز الآراء الفردية مؤقتاً والتعاون على كسب المزيد من الخبرة والمعلومات، من خلال الإجابة على بعض الأسئلة المفيدة، مثل «لماذا لا نتحرك كفريق وبالتنسيق الكامل فيما بيننا؟ «أو» كيف نستطيع التأكد من أن النهج الذي نسلكه هو النهج السليم، أو هل علينا أن نغيّر النهج الحالي؟

خطوة 6: يقوم الفريق بعدها بتحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها قبل انعقاد الاجتماع المقبل، وذلك للحصول على المزيد من المعلومات الضرورية للتحرك إلى الأمام.

خطوة 7: أخيراً يُفترض أن تُستخلص العبر مما دار في الاجتماع كي يتمكن الفريق من التعاون بصورة أكثر فعالية في المستقبل. فمثلاً كان من

الممكن لـ كريس أن يقول: «إنني أدرك أنني أخطأت في سكوتي حتى الآن، وكان من الواجب أن أعلن صراحة عن موقعي من القرار منذ البداية» وكان من الممكن أيضاً أن يقول أحد الأعضاء في هذا السياق: «كنت أعلم أن كريس غير موافق على ما نفعله، ولكنني تجاهلت موقفه هذا، أعتقد أنه من الواجب علينا في المستقبل أن نأخذ بالحسبان جميع الآراء قبل المضي قدماً في اتخاذ القرار».

خطوة عملية 5: استخلاص الدروس المستفادة في نهاية كل دورة وقبل الانتقال إلى الدورة التالية:

لا ننكر أن كثيراً من الفرق تستفيد من الدروس التي تتعلمها بعد انتهاء المشروعات. ولكن من النادر أن تجد فريقاً يلخص ما تعلمه بعد تنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع، باستثناء الفرق الراديكالية التي تقيم وتحلل ما تعلمته بعد كل دورة قبل الانتقال إلى الدورة التالية، ويحظى هذا الأمر بالقدر نفسه من الاهتمام الذي تحظى به الدراسات والإحصائيات التسويقية والجوانب التجارية الأخرى.

وقد استمعنا إلى تسجيلات عدة صوتية لمناقشات دارت بين أعضاء عشرات الفرق ومما لفت انتباهنا سماع تعابير مجازية مثل:

※ «السفينة تسير بدون دفة».

※ «إننا كمن يطلق رصاصات نارية على هدف».

※ «الكل يغني على ليلاه».

※ «القضية أكبر بكثير مما كنا نتصور».

تنطوي عبارات كهذه على رؤية عميقة وجديدة يُستدل منها أن الفريق أخذ يدرك أن القضايا التي يعالجها ترتبط بمسائل كانت في البداية خافية على الفريق، وأن معالجة هذه المسائل وحلها هي الضمان الوحيد لإنجاز المشروع بنجاح.

والجدير بالذكر أن مثل هذه العبارات التي ترد على السنة البعض، كثيراً ما يكون لها مفعول قوي، إذ يجد الفريق نفسه يستخدم نفس هذه العبارات لكونها تلخص حقائق عميقة بإيجاز شديد.

إن الأثر البالغ لمثل هذه العبارات يكمن في أنها تحدد بدقة طبيعة المشكلة، وهذا بالطبع يشكل جزءاً من عملية تنمية الخبرة التي أشرنا إليها آنفاً. إليك هذين التمرينين لاستخدامهما من قبل الفريق في استخلاص الدروس بعد كل مرحلة من مراحل إنجاز المشروع.

تمرين عملي 5.6: استخلاص الدروس

خطوة 1: بعد أن يراجع فريقك كافة المعلومات المستجدة، أطلب من الأعضاء أن يفكروا لمدة خمس أو عشر دقائق في هدوء تام، بما تم استخلاصه من دروس حتى الآن وذلك من خلال الأسئلة التالية:

- * ما الذي اكتشفناه حتى الآن؟
- * هل كان هناك اكتشافات لم تكن متوقعة وما هي؟
- * إلى أي مدى كانت افتراضاتنا وتصوراتنا الأصلية خاطئة؟
- * هل لديك أفكار أو مقترحات لم تفصح عنها؟
- * هل لديك أي تحفظات حول سير المشروع في هذه المرحلة؟

خطوة 2: أطلب من كل عضو بعد ذلك أن يجيب بإيجاز عن هذه الأسئلة أمام الحضور دون أن يقاطعه أحد إلا إذا كان الهدف توضيح بعض النقاط.

خطوة 3: بعد إتاحة الفرصة للجميع للإدلاء بآرائهم، يُفترض أن يحدد الفريق الملاحظات المشتركة أو القضايا التي تكررت الإشارة إليها.

خطوة 4: أخيراً، من المفترض أن يتوصل الفريق إلى اتفاق حول أهم الدروس المستفادة وما تعنيه بالنسبة للمشروع.

تمرين عملي 5.6 ب:

اتبع الخطوات التالية للتأكد من أن الدروس التي تعلمها الفريق تدعم أو تعزز التصورات أو الفرضيات التي انطلق منها الفريق.

خطوة 1: أطلب من أحد الأفراد رسم الجدول الآتي:

عمود 1 الفرضيات التي انطلق منها الفريق (ما كنا نظنه صحيحاً)	عمود 2 الحقائق التي تعلمناها

خطوة 2: يتطلب من الفريق إدراج أكبر عدد من الفرضيات التي انطلق

منها في بداية المشروع.

خطوة 3: بعد الانتهاء من تسجيل كافة الفرضيات، يقوم الفريق باستعراض

الآراء والمعطيات المشتركة للوصول إلى نتيجة أو رؤية يتفق مع مضمونها جميع الأعضاء. إليك النموذج التالي لجدول وهمي يوجز الدروس المستفادة:

عمود 1 الفرضيات التي انطلق منها الفريق	عمود 2 الحقائق التي تعلمناها
المشروع كبير ومتشعب والمطلوب منا دراسة عشرة منتجات مختلفة، واختيار ما يصلح منها، ولكننا عملياً لسنا بحاجة لدراستها كلها. يكفي دراسة صنف أو صنفين.	المشروع قابل للتطبيق أكثر مما كنا نتصور. وأي قرار سيؤثر على الأرجح على عدة منتجات متنوعة، ولكن ذلك يمكن معالجته.
الإدارة لا تبدو جادة في هذا الأمر، لا سيما وأن عدة فرق في السابق عالجت هذا المشروع. وكبار المدراء ليسوا على استعداد للإنفاق على هذا المشروع أو للمجازفة التي ينطوي عليها المشروع.	يحتل المشروع بدعم كبير في الأوساط الإدارية للشركة. والمدير التنفيذي يقف وراء المشروع.
من المرجح إذا أن تلقى توصياتنا المصير الذي لاقتها الفرق الأخرى.	المنتج الحالي لا يساهم سوى بـ 50٪ من المردود الممكن.
	والشركة تدرك أنها قد تحتاج إلى توظيف موارد مالية وتسويقية لا يستهان بها.

عمود 2 الحقائق التي تعلمناها	عمود 1 الفرضيات التي انطلق منها الفريق
لسنا مؤهلين كفريق للقيام بهذا العمل، كما أننا لا نمتلك المهارات التقنية لذلك.	المشكلة ليست مشكلة تقنية. إنها في واقع الأمر قضية تتعلق بالإدارة والتسويق، والموارد التقنية متوفرة ونستطيع الاستعانة بها عند اللزوم.

خطوة عملية 6: إعادة تأطير المشروع

من المهم أن يستخلص الفريق الدروس المستفادة بعد كل دورة بحث وقد يؤدي ذلك إلى ضرورة إعادة تأطير المشروع أو بعبارة أخرى، إعادة طرح المشكلة بصورة أكثر عمقاً. إليك بعض الأمثلة عن «إعادة التأطير». والأمثلة هذه مستقاة من المشروعات التي سبق أن تكلمنا عنها:

* مشروع إلغاء الطلبات:

رأينا في هذه الحالة أن الفريق خلص إلى نتيجة مفادها أن المشكلة الحقيقية تكمن في استراتيجية التسويق، وتمكن الفريق على هذا الأساس أن يجد الحل الصحيح للمشكلة.

* مشروع كوتشلا (زرع جهاز دقيق في الأذن البشرية):

في هذه الحالة أصر الفريق على إنتاج أجهزة أحادية القناة للأفراد الذي يعانون من ضعف حاد في حاسة السمع. لكن المشروع باء بالفشل. وبعد مرور أكثر من خمس عشرة سنة أعيد طرح المشروع (أعيد تأطيره) ليشمل أجهزة ذات أقية متعددة بحيث يمكن أن يستفيد منها كل من يعاني من ضعف في السمع. إن فشل الفريق وبالتالي الشركة في إعادة طرح المشروع في حينه بصورة تعكس متطلبات السوق، كلف الشركة ملايين الدولارات.

* مشروع إعادة هيكلة البنية الإدارية.

في هذه الحالة تسرّع الفريق في تحديد إطار المشروع، معتبراً أن الحل يكمن في تطوير وإصلاح الهيئة التدريسية، ولكنه تمكن أخيراً من تجاوز الخلافات التي دبت بين أفراد الفريق، وأعاد تأطير المشروع بحيث شمل جوانب كثيرة أخرى من المحتمل أن تؤثر على نجاح عملية إعادة الهيكلة.

ثمة قاسم مشترك بين الطرق التي عولجت بها هذه المشروعات الثلاثة، فمن الملاحظ أن كلاً منها صيغ بصورة تفترض أن الحل هو كذا وكذا. ولكن الحلول الحقيقية لم تأت إلا بعد إعادة صياغة المشروع من جديد والتخلي عن الافتراضات أو القناعات التي ليس لها مبررات موضوعية.

وهناك وجه شبه آخر في الطريقة التي تم بها إعادة تأطير المشروع. فمن الملاحظ أن إعادة صياغة المشروع لم تتم إلا بعد دورات عدة بحث. ولذلك سبيان يمكن تلخيصهما بالآتي:

السبب الأول: بعد دورة واحدة يتضح للفريق أن تشخيصهم للمشكلة خاطئ أو على الأقل ناقص، ولا بد من جمع المزيد من المعلومات ومناقشتها. وهذا يتطلب عقد دورات إضافية تؤدي في النهاية إلى إعادة تأطير أو صياغة المشروع في ضوء المعطيات الجديدة.

السبب الثاني: إن إعادة صياغة أي مشروع يتطلب جهداً جماعياً. وإلا تعذر إحراز أي تقدم. وقد وجدنا أن عضو أو عضوين في معظم الفرق التي درسناها استدعيا إعادة تأطير المشروع في وقت مبكر، غير أن الفريق لم يعر ذلك اهتماماً واستمر في إصراره على إتباع النهج عينه وقد رأينا ذلك في حالة «فريق إعادة الهيكلة» الذي اضطر في نهاية المطاف إلى تغيير مساره.

عندما يقرر الفريق إعادة تأطير مشروع ما، ينبغي على أعضاء الفريق أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة الأساسية التالية:

* ما هو الغرض من المشروع؟

* ما هي أهداف المشروع ومهامه؟

- * ما هو بالتحديد المطلوب إنجازه أو إنتاجه؟
- * ما هي الموارد (المالية والبشرية وغيرها) المتاحة للفريق؟
- * هل الأشخاص الذي يشكلون الفريق مناسبون؟
- * من هم الأفراد الذي يقفون وراء المشروع وما هي العلاقات التي تربطهم بالمشروع؟
- * هل يوجد شروط أو قيود؟
- * ما هي المدة المتوقعة التي يفترض أن يستغرقها المشروع؟

أضف إلى ما تقدم أن تعديل صيغة المشروع يقتضي إحداث تغييرات في مواصفات المشروع وهذا يعين الحصول على موافقة الجهات المعنية لهذا الغرض ولأغراض أخرى مثل: تمديد الفترات الزمنية المخصصة لهذه المرحلة أو تلك، أو زيادة مخصصات المشروع لاستبدال بعض الأعضاء.

يفيد التمرين التالي في مساعدة الفرق على إعادة تأطير مشروعاتها انطلاقاً من المعلومات والخبرات التي اكتسبتها في دورات البحث السابقة.

تمرين 6. 6 إعادة صياغة المشروع:

يفضل تطبيق هذا التمرين بعد أن يكون الفريق قد جمع قدرأ كافياً من المعلومات الهامة التي يمكن أن تؤدي إلى إعادة النظر بصيغة المشروع. خطوة 1: أرسم جدولاً مماثلاً للجدول التالي على لوحة كرتون.

عمود 2 التعديلات المقترحة على صيغة المشروع	عمود 1 الصيغة الأصلية للمشروع	
		الغرض من المشروع
		الأهداف المرجوة
		تحديد ميزات المنتج
		الموارد المتوفرة
		الجدول الزمني

خطوة 2: يقوم الفريق بإملاء العمودين 1، 2 طبقاً للبنود المبينة في العمود الأول.

يُدوّن في العمود 1 الصيغة التي طرح بها الموضوع، ويدوّن في العمود 2 التعديلات المقترحة على صيغة المشروع نتيجة للمعلومات المستجدة.

خطوة 3: تابع هذه العملية إلى أن يكتمل الجدول.

خطوة 4: بعد أن يكتمل الجدول، يُفترض أن يقوم الفريق بتحديد الإجراءات المطلوبة لإعادة صياغة المشروع. إليك بعض الأسئلة المفيدة التي يمكن للفريق أن يطرحها تمهيداً لاتخاذ هذه الإجراءات:

* هل يوجد وثائق مكتوبة ينبغي تعديل محتواها بحيث تعكس التغييرات المقترحة في إطار المشروع.

* هل هناك حاجة للتشاور مع القائمين على المشروع؟

* هل هناك أمور تستلزم الحصول على موافقة مسبقة قبل الشروع بها (مثل تمديد المدة الزمنية المقررة أو زيادة المخصصات المالية)؟

* هل التركيبة الحالية للفريق تخدم أغراض المشروع (بعد تعديله) أم ينبغي إعادة النظر بأهلية بعض الأعضاء؟

إليك التطبيق التالي للتمرين الأخير (تمرين 6.6)، وهو بالطبع ليس سوى تطبيقاً وهمياً. وقد اخترنا لهذا الغرض فريق كوتش، مفترضين أن الفريق نجح في إعادة تأطير المشروع بعد بضعة دورات.

عمود 2 التعديلات المقترحة على صيغة المشروع	عمود 1 صيغة المشروع	
	تطوير جهاز دقيق (كوتشتر) أحادي القناة لتقوية سمع المصابين بضعف شديد في هذه الحاسة.	الغرض من المشروع: تطوير جهاز (كوتشتر) متعدد الأقفية لتقوية سمع المصابين بضعف قليل إلى متوسط في السمع
استقطاب شريحة كبيرة من المستهلكين	طرح المنتج في السوق قبل الأطراف الأخرى.	الأهداف المرجوة:
التقيد بشروط مكتب مراقبة الأغذية والأدوية (FDA) وتلبية احتياجات شرائح معينة من الزبائن مع ضمان الجودة والسعر المنافسين.	إعطاء الأولوية للسلامة، مع تلبية احتياجات المصابين بضعف شديد في السمع	تحديد ميزات المنتج:
يجب أن لا تتجاوز النفقات 10% من الأرباح المتوقعة بعد تسديد الضرائب لمدة خمس سنوات بعد انتهاء المشروع.	اعتبار الموارد / المخصصات المالية غير محددة.	الموارد المتوفرة
يتوجب على الفريق التفكير في إطلاق منتجات خلال فترة قصيرة نسبياً وفي الوقت نفسه وضع المشروع في حيز التنفيذ بصورة تدريجية.	يفترض إطلاق المنتج خلال مدة لا تتجاوز خمس سنوات	الجدول الزمني

يبين أبرز الفروقات بين الصيغة الأصلية للمشروع والصيغة المعدلة. من الواضح أن الفريق لم يعد يصر على إنتاج الأجهزة الأحادية القناة التي تخدم شريحة محددة من الزبائن، بل أخذ يفكر بتلبية احتياجات قاعدة أكبر من الزبائن بالإضافة إلى عامل الأمان ومعايير أخرى تضمن منتجاً متميزاً. وأخيراً أدرك الفريق أن عليه الأخذ بالحسبان الموارد المالية المحدودة التي ينبغي استثمارها في مشروع كهذا، وكذلك التقيد بجدول زمني معقول لإطلاق المنتج في الأسواق.

عرفنا في هذا الفصل سلسلة من الخطوات العملية التي يُفترض أن تهيئ الجو لدراسة المشروع بصورة أكثر عمقاً. من المفيد في نهاية هذا الفصل تلخيص هذه الخطوات:

- خطوة عملية 1: التعبير عن الآراء بصراحة وشفافية في جو آمن.
- خطوة عملية 2: التنبه إلى مؤشرات سلبية في مرحلة مبكرة.
- خطوة عملية 3: عدم تجاهل الآراء المخالفة.
- خطوة عملية 4: التعلم من الأخطاء والاستفادة منها لإحراز تقدم.
- خطوة عملية 5: استخلاص الدروس المستفادة في نهاية كل دورة قبل الانتقال إلى الدورة التالية.
- خطوة عملية 6: إعادة تأطير المشروع إذا كانت دراسة معمقة للمعطيات تبرر ذلك.