



الفصل الرابع

تطوير ومساندة الفرق الرئيسية من أجل نجاح المشروع

لا يوجد شيء يمكن أن يدعى بالصدفة. إنه الاسم الذي نطلقه على أثر بعض الأسباب التي لا نستطيع رؤيتها.

فولتير، رسائل Lettres de Memmius III

يتم إنجاز المشاريع الناجحة بالفرق الرئيسية وليس بواسطة المدراء الكبار. ولكن أرضية عمل الإدارة العليا للفرق تقود غالباً إلى نجاح المشروع. قد يبدو أن الفرق الجيدة في المشاريع تتجمع على بعضها بالمصادفة. ربما يحدث أن يندمج الأشخاص المناسبون في فريق واحد، ولكن الفرق الجيدة بالمشاريع هي عادة نتاج إرساء العتبة الأساسية من قبل المدراء الكبار بما يؤدي لنجاح الفريق. يقوم هذا الفصل بمراجعة المزايا الحاصلة لإدارة المشاريع من تطوير ومساندة نظام الفرق الرئيسية.

على طاقم الإدارة العليا أن يدرك أن فرق المشاريع تمثل حجر الزاوية في مرحلة مؤسسة ما بعد البيروقراطية.

إنها تمنح المزايا ولكن لها تكاليفها على الخصوص بحيث تتأثر مرونة الإدارة العليا بوجود الفرق الرئيسية؛ يشعر المدراء الكبار عادة بأن بعضاً من سلطتهم قد نقص لصالح الفرق. لكن عليهم أن يقبلوا بأن المزايا الحاصلة

تساوي التكاليف وأن يساندوا عمل الفريق. وإلا فإن المزايا المطروحة للنقاش في هذا الفصل لن تتحقق.

مفهوم الفرق الرئيسية:

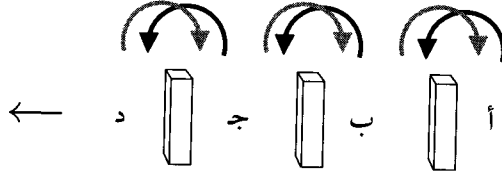
إن معظم المؤسسات مقسمة إلى أقسام تساعد في تحقيق اقتصاديات الحجم عند إعادة إنتاج المنتجات. مع ذلك، لا يكون هيكل القسم ص 92 هو الأفضل لإنتاج منتجات جديدة أو تطبيقات حديثة. يتضمن تطوير منتج حديث وتمريضه خلال جميع الأقسام إلى أن يصبح جاهزاً للسوق. على طول الطريق سيواجه بدون شك هذا المنتج عقبات بين أروقة المؤسسة (انظر الشكل 4 - 1)، حيث يتم إرساله ذهاباً وإياباً بين قسمين وأحياناً كثيرة لقسم آخر سبق أن مر فيه. هذا يسبب التأخير ويطيل من الدورة الزمنية للمشروع، وتتسبب الفواصل الزمنية وسياسة رفع الأيدي إلى ضياع معلومات تؤدي إلى تخفيض درجة جودة المنتج النهائي. بديهياً، إن طريقة الأخذ والرد عبر الأقسام لا تعتبر إدارة مشاريع مؤهلة.

طريقة واحدة للتخلص من هذه العقبة أن يتم تأسيس فريق رئيسي لكل مشروع مؤلف من شخص يتبع لقسم يتأثر بهذا المشروع. يعمل هؤلاء الأفراد على المشروع من بدايته لنهايته. يمثل الأعضاء الرئيسيون للفريق أقسامهم ويوجهون عمل الأشخاص في القسم الخاص بالمشروع. يتم تخويلهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع. يأتي الأشخاص الباقون من الأقسام حسب الحاجة ويعودون لأقسامهم لدى انتهاء دورهم، ولكن الأعضاء الرئيسيين للفريق هم مجموعة ثابتة ومكرسة باستمرار للمشروع (انظر الشكل 4 - 2).

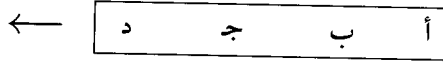
كمثال على استخدام الفرق الرئيسية لإنقاص الدورة الزمنية والتركيز على توقعات وآمال الزبائن هي حالة أنجرسول - راند (كلين فيلد، 1990). لدى مراجعة الدورة الزمنية لأداء تطوير جديد، وجدت الشركة «أن صنع أداة

يتطلب ثلاث سنوات، ثم ثلاث سنوات ونصف السنة، وباتجاه أربع سنوات». فتم وصف عملية التطوير لديها بسلسلة من الحواجز.

الشكل 4 - 1: مشكلة من أعلى الحائط



الشكل 4 - 2: الفرق الأساسية تختصر الوقت



قد يفكر قسم التسويق بمنتج ويرمي بالفكرة نحو الحائط فاصلاً عنها القسم الهندسي. ينظر القسم الهندسي إلى ما أتاه طائراً ويقول «هل هناك شخص طائش قام بتخيل هذا؟» ويقوم بإعادته على عجل لقسم التسويق. يرجع بعد ذلك بشكل عاصف في نموذج معدل. يقوم القسم الهندسي بعمل تصميم له ويقذفه من فوق الحائط لقسم التصنيع، لكنه تتم إعادته له. لاحقاً يصنع قسم التصنيع المنتج المطلوب ويرميه من فوق الحائط لقسم المبيعات. يحاول هؤلاء الأشخاص بيعه للزبائن الذين ربما لم يطلبوه أو لم يريدوه أصلاً [صفحة 1].

كان رد أنجرسول - راند بإنشاء فريق رئيسي من ستة أشخاص تم تكريس وقته للمشروع. استطاع هذا الفريق اختصار دورة التصميم إلى سنة ونصف السنة. بإخضاع ما أنجزه الفريق لفحص الجودة، حازت الأداة الجديدة على جائزة من جمعية التصميم الصناعي في أمريكا. كان تشكيل

فريق المشروع خروجاً غير مألوف (راديكالي) عن الأساليب التقليدية والذي لم يكن ممكناً لولا مساندة الإدارة العليا لعملية الفريق الرئيسي.

يتكون الفريق عادة من ممثلين عن كل قسم مشترك في تطوير وتطبيق المنتج أو الاستعمال الجديد. للحصول على أفضل مردود من الفريق الرئيسي، ينبغي تعيين الأعضاء للعمل على المشروع بشكل كلي. إنه مبدأ إداري راسخ أن الأشخاص المتفرغين تكون إنتاجيتهم أعلى من هؤلاء الذين يوزعون وقتهم على عدة مشاريع. إن تقسيم الوقت يقضي على قابلية التركيز على أي واحد من المشاريع. إن عملية التعلم الضرورية للمشاريع تتطلب أوقاتاً طويلة من الجهد المركز بهدف الوصول إلى حلول مبتكرة. وتكون هذه الجهود غير مثمرة إذا توزع الأشخاص على عدة مشاريع تتطلب نفس المقدار من التركيز، وبدون جهود مركزة على النوعية فإن المنتج النهائي سيأتي بصورة ثابتة. وللحصول على أعلى نوعية في أقل زمن، تحتاج المشاريع لأعضاء فريق رئيسيين متفرغين تماماً - ويفضل أن يكونوا جميعهم في مكان واحد. وبذلك يستطيع مجموع أعضاء الفريق بسهولة أكثر ودوماً تبادل الأفكار؛ فكثير من مشاكل الاتصال المتعلقة بالفريق تتم إزالتها أو إنقاصها عندما يتفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم بشكل يومي. وعندما يلتقي أعضاء الفريق المؤلف من أقسام مختلفة بصفة يومية فهم أيضاً يبدؤون بفقدان بعض هويتهم السائدة في قسمهم لصالح الجديدة العائدة للفريق. هذا يقوي من تماسك الفريق بينما يستمر قطف مزاي منظور الممارسات المتنوعة.

قد لا يكون مجدياً لبعض المشاريع أن تضم جميع أعضاء الفريق ليعملوا بتفرغ كامل طيلة الفترة الزمنية للمشروع. تتطلب بعض المشاريع عادة، خبرات مختلفة في مراحل مختلفة، ولذلك قد ينضم ويخرج أعضاء الفريق بحركة مستمرة. ولكن حين يعمل هؤلاء الأعضاء المؤقتين في المشروع، فعليهم أن يكرسوا كل وقتهم له. لكن بطبيعة الحال، لا يخرج أحد من الأعضاء الرئيسيين للفريق أو يدخل وينبغي أن يتفرغ بوقته الكامل للعمل بالمشروع من بدايته إلى نهايته.

عندما تبني «آلان برادلي» هذا التوجه تم تحديد الفريق متعدد الوظائف على أنه يفترض به أن يشهد تطور المشروع من «الألف إلى الياء» (هيكشر ودونيلون، 1994، صفحة 225). بالبقاء مع المشروع خلال عمره المقدر، يكون الأعضاء الرئيسيون في الفريق على دراية أو منغمسين في صنع القرارات الرئيسية بخصوص المنتج، ويعتبرون أنفسهم «مالكين» للمشروع كفريق. كل واحد من الأعضاء الرئيسيين في الفريق ينبغي أن يشعر بالمسؤولية تجاه كامل المشروع، وليس لجزء منه فقط، وهذا يتحقق فقط عندما يمكنهم المدة كلها. إن دعم فكرة ملكية المشروع من قبل الفريق هو وجه مهم من دور المدير العالي في إيجاد بيئة مشاريع ناجحة.

يساعد الأعضاء الرئيسيون للفريق المؤسسات لأن تعود للتركيز على الزبون. خلال الثورة الصناعية، تم بناء المؤسسات على أساس تكرار العمليات التي أخرجت منتجات متكررة. وحين كان التركيز على المنتج فقدت المؤسسات النظرة إلى الزبون. وكان المطلوب بعد ذلك أن يفهم الزبون ماهية المنتج وابتكر بنفسه طرقاً لاستعماله. هذه بالتأكيد كانت طريق بواكر منتجات الكمبيوتر. فقد كان يتم شراء الأجهزة ثم تتم برمجتها من قبل الشاري لتتلاءم مع احتياجاته التطبيقية. ولكن الآن أفسحت الثورة الصناعية الطريق للثورة (الزبونية)، ويطلب الآن هؤلاء الزبائن تطبيقات وحلولاً للمشاكل، وليس فقط منتجات. ويستدعي إشباع هذا الطلب العودة إلى التوجه الصناعي الذي كان سائداً في القرون الوسطى، حيث كان يعمل شخص واحد لإنتاج المنتج من البداية للنهاية من خلال استخدام الزبون (انظر المربع 4 - 1). لكن المنتجات والاستعمالات العصرية معقدة للغاية لا يقوم بها شخص واحد؛ إنها تتطلب فريقاً يحل محل صانع واحد. وبالتالي فإن الصانع الجديد هم الأشخاص الذين يشكلون نواة الفريق.

تمثل نواة الفريق الأقسام المشتركة في إيصال المنتج من مرحلة الفكرة إلى الزبون، بانضوائها تحت قيادة مدير المشروع ومسؤوليته عن نجاح المشروع. الأعضاء هم أشخاص تتوفر لديهم مهارات متكاملة وملتزمون

بتحقيق هدف المشروع ويجعلون أنفسهم مسؤولين بشكل طبيعي عن ذلك. لهذا فهم يأخذون الوقت الكافي ليعطوا أفضل أحكامهم على القضايا الهامة. فكما يتطور كل فرد في الفريق، فإن الفريق كله يتطور؛ أخيراً يكون بمقدور الفريق أعمال الحكمة الجماعية التي هي من الأهمية بمكان، لنجاح المشروع في النهاية. وقد يكون من المكلف تطوير مثل هذه الحكمة الجماعية، ولكن النتائج قد لا تقدر بثمن.

المربع 4 - 1: اشتقاق (منشأ) نواة الفريق

تمثل نواة الفرق عودة إلى التوجه الصناعي في القرون الوسطى بالنسبة للمنتج، والذي كان سائداً قبل الثورة الصناعية. تعتبر كذلك نواة الفرق استجابة لحاجة المؤسسات التي تطورت بفعل الثورة الصناعية. لاحظ أن المؤسسة البيروقراطية قد حلت محل الأسلوب الصناعي الذي ساد العصور الوسطى. أتت الكفاية مع المعايير. نحن الآن نعود إلى النظام القديم بقلب معدل، سنتخلى عن شيء من الكفاية ولكننا سنكسب تحقيق حاجة الزبون. حسب توجه ما قبل الثورة الصناعية، كان على الصانع بمفرده أن يقوم بعمل منتجات بموجب طلب الزبون وحسب احتياجات هذا الأخير. كان على الصانع أن يتفهم الزبون، يعلم المنتج، ويدرك استخدام الزبون لهذا المنتج.

عملية تطوير نواة الفريق:

- تطوير عملية نواة للفريق يجب على الإدارة العليا اتباع ما يلي:
- إلزام كل مشروع بامتلاك نواة فريق.
- الإعلان عن أن العضوية الأساسية في الفريق هي مركز هام في المؤسسة. وينبغي أن تكون عضوية الفريق الأساسي مبنية على التفرغ التام أو بنسبة كبيرة من الوقت المتاح لكل عضو.

- مساندة انشغال الفريق في تحديد أهداف المشروع وإكمال خطته. على أعضاء الفريق الرئيسي أن ينهمكوا بدرجة عالية في الاجتماعات المتعلقة ببدء العمل.
- مقاومة نقل أعضاء الفريق الأساسي بعد تعيينهم.
- تحفيز، تقييم، ومكافأة أعضاء الفريق الرئيسي.
- تشجيع الاجتماعات الدورية لأعضاء الفريق الرئيسي.

الخطأ الشائع عند تطبيق إدارة المشاريع هو تجاهل عملية تطوير نواة لفرق العمل. يتطلب تطبيق عملية نواة الفريق نظرة على المدى البعيد للمشاريع؛ لا تتوفر هذه النظرة عادة إلا لدى الإدارة العليا. عند الضرورة يطلب من مدير المشروع وضع خطة له، أو فقط لبدء العمل ومن ثم يأتي بالقوة العاملة كلما اقتضت الحاجة إليها لإنجاز أعمال المشروع. هذا هو بمثابة دعوة لحدوث الكارثة: هذا امتداد لنموذج آخر من مشكلة من فوق الجدار، تكتمل مع انعدام اهتمام فريق العمل ومشاكل الاتصال المستعصية.

يستعمل هذا العذر التقليدي لتبرير التوجه «حسب الحاجة» في أن الأشخاص مشغولون ويكلف ذلك مالاً لدى انتدابهم في زمن عدم الحاجة إليهم. بالتأكيد هؤلاء الأشخاص مشغولون، ولكن ما يفعلونه غالباً هو إطفاء الحريق الذي شب بسبب المشروع الأخير، أو ربما يكونون منشغلين في مشاريع كان يجب أن تجرى منذ زمن طويل. وأكثر المشاريع تأخذ وقتاً أكثر من اللازم بمقدار الثلث، أو أطول من مقدار الثلث فيما لو تمت تعبئة قوتها العاملة وتحفيزها بالشكل المناسب - والتعبئة المناسبة تتضمن استخدام نواة عمل للفريق. إن عدم انتداب واستخدام نواة للفريق العامل لهو عذر متكرر: فالأشخاص ليسوا ضمن نواة للفريق لأنهم مشغولون كثيراً، وهم منشغلون كثيراً لأنهم لم يكونوا ضمن نواة للفريق.

بطريقة ما، لا بد من كسر هذه الحلقة. إن فعل ذلك يستدعي تدخل المدراء الكبار الذين لديهم نظرة بعيدة المدى عن أهمية إدارة المشاريع.

بالطبع، تكلف نواة الفرق غالباً، وانتداب أشخاص بتفرغ كامل قد يعتبر تبذيراً، حتى عندما يتطلب الأمر زيادة مؤقتة في مستويات التوظيف في المؤسسة. مع ذلك، فإن المزايا المتحققة على المدى البعيد من نواة الفرق، متضمنة ارتفاع الجودة وانخفاض دورة الزمن، كفيلة أن تعوض بسهولة التكاليف المؤقتة المرتفعة. على المدراء الكبار أن يعلموا ويؤمنوا بالمزايا الناتجة عن تشكيل نواة فريق العمل من أجل تطوير المقدرة وأن يقرروا اعتماد هذا الأمر.

يصبح الأعضاء الرئيسيون للفريق على درجة من الأهمية عندما يتم تشجيع الأشخاص للمشاركة بهذا الفريق. «شارون وود» المرأة الأمريكية الأولى التي وصلت إلى جبل إفرست سنة 1996، شرحت العملية التي خضعت لها حتى يتم قبولها ضمن فريق يضم ثلاثة عشر متسلقاً كندياً. في حضور أعضاء الفريق الآخرين المرشحين أجابت على ثلاثة أسئلة: لماذا تريد تسلق جبل إفرست؟ ما الذي يمكنك تقديمه للفريق؟ ماذا تكسبين من هذه التجربة؟ بالتفكير في هذه الأسئلة وأجوبتها في حضور الجمهور، خاضت تجربة تغيير وجهة النظر في هذه اللحظة من مجرد الفضول إلى الالتزام. بأخذ الدرس من هذه الشهادة، قامت بعض المجموعات في هيووليت باكارد باستخدام عمليات مشابهة للحصول على الالتزام من قبل الأعضاء الرئيسيين في فرق العمل، خاصة في المشاريع الضخمة التي تغطي كل المؤسسة. خلال الاجتماع الذي سبق بداية المشروع، شرح الأعضاء سبب رغبتهم في الانضمام للفريق، وما هو مدى مساهماتهم، وما يأملون من تحقيقه من خلال هذه التجربة. أصبحت النتائج تتمثل في زيادة الاندفاع، مشاركة في التوقعات والطموحات، ومساهمة للإدارة من خلال المكافآت التي ستحفز أعضاء الفريق.

مزايا الفرق الرئيسية:

قد لا يكون الأشخاص في المؤسسات التي ليس لديها فرق رئيسية

على علم بالمزايا الكثيرة التي تتحقق من استخدامها. في ما يلي بعض من هذه المزايا.

الفرق الرئيسية وتخفيض الدورة الزمنية: قد يجادل البعض في أن إشراك كل الأقسام من بداية المشروع لنهايته إنما هو مضيعة للمال. ولكن الحقيقة أنها توفير للمال على المدى البعيد. تعمل الفرق الرئيسية على اختصار الدورة الزمنية. وبالتالي تؤدي إلى إنجاز المشروع بسرعة أكبر. لنأخذ مفهوم دورة العمر المشروحة لاحقاً، نجد أنه من الأفضل الحصول على منتج نوعي ودفعه إلى السوق بأقصى سرعة ممكنة للحصول على أعلى مردود محتمل منه.

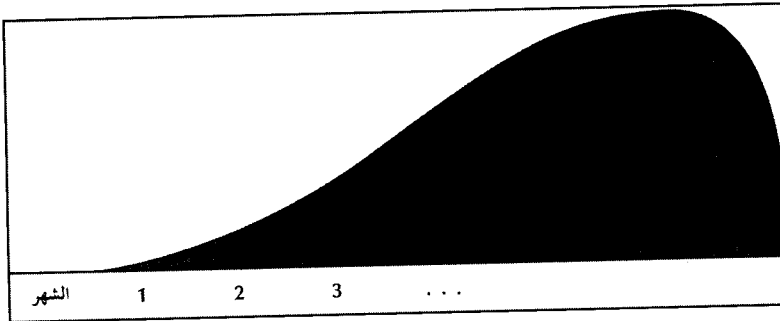
في الماضي اعتبر الناس أن أي منتج له عمر معين يحقق له مستوى مؤكد من المبيعات بغض النظر عن وقت إنزاله للسوق.

يظهر المثال في الشكل 4 - 3 دورة الحياة التقليدية بدءاً بالنمو البطيء، النمو السريع، الانخفاض ومن ثم الاضمحلال. تمثل المنطقة الظليلة أسفل المنحنى إجمالي المبيعات الممكنة توقعها. لكن من الواضح الآن أن المنتجات هي أمثلة لفكرة معينة، والفكرة بحد ذاتها لها دورة حياة معينة. تحقق المنتجات التي تجسد هذه الفكرة والتي يتم تسويقها مبكراً في مستقبل دورة حياتها مبيعات أكبر من تلك التي تنزل السوق في وقت متأخر من عمر الفكرة. فمثلاً، لنأخذ طباعة آي بي إم ذات الاختيار الكهربائي (الكُرة المرتدة). كانت هذه الفكرة في طباعة الوثائق تستعمل كرة طباعية الوجه متحركة قابلة للاستبدال. في فترة من الزمن كانت هذه الطابعات شائعة الاستعمال، ولكن دورة الحياة لهذه الفكرة استمرت نحواً من خمس عشرة سنة؛ وتم استبدالها بالطابعات الإبرية (التي استبدلت بدورها لاحقاً بطابعات الليزر والطابعات الحبرية). لقد ولى زمن استخدام الطباعة الكروية بانتهاء الدورة الحياتية لمفهومها وإن أي منتج جديد يستند لهذه الفكرة الآن يعتبر ضرباً من حماقة.

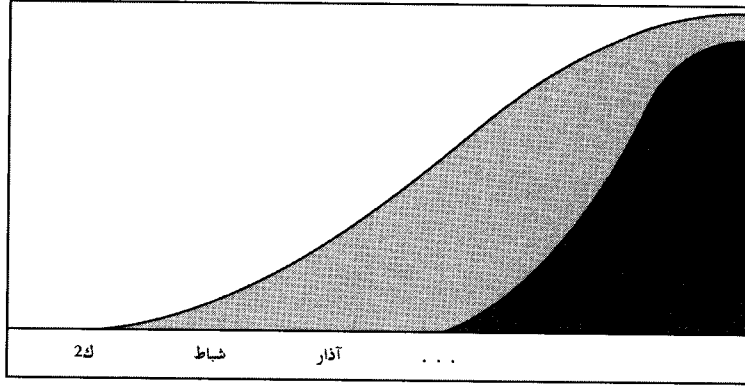
لمضاعفة الربح إلى أقصى حد ممكن، يجب أن يصل المنتج للأسواق

في أبكر وقت ممكن من دورة الحياة المقدرة للفكرة. يظهر الشكل 4 - 4 المبيعات المحتملة لمنتج قدم للسوق عند بداية دورة فكرته؛ الجزء الأسود يظهر إجمالي المبيعات الممكنة فيما لو نزل للأسواق فيما بعد ضمن الدورة. المبيعات الممكنة في هذه المرحلة المتأخرة هي أقل بكثير، لأن الفكرة التي يمثلها المنتج قد انتهت دورتها الحياتية بزمان قصير بعد نزول هذا المنتج للسوق. استناداً إلى دراسة ماكنزي الشائع الاستشهاد بها (سميت درينيرستن، 1991)، لذا كان المشروع متأخراً بمقدار يساوي عشرة بالمئة من العمر المقدر لنتائج المشروع، ستكون هناك خسارة في نحو 30٪ من الربح المحتمل. إذا بلغت كلفة المشروع بزيادة النصف عن الميزانية المرسودة له ولكن تم إطلاقه في الوقت المحدد، فهناك خسارة تقرب من 3٪ من الربح الممكن. وهناك الكثير من الافتراضات الحصرية في دراسة ماكنزي، ولذلك لا ينبغي أخذ أرقامها كتوقعات صحيحة تماماً. ولكن تشير هذه الأرقام إلى أن كمّاً لا يستهان به من الأرباح الإضافية يمكن تحقيقه عند سرعة الدخول إلى الأسواق، وأن هذه الأرباح تفوق عدة مرات الكلف الإضافية المترتبة على الإسراع بدفع المنتج إلى السوق. وهكذا، فإن الفريق الأساسي الذي يساعد في توريد منتج أقرب ما يكون إلى بداية دورة حياة فكرته ليست هدراً للمال - إنها توليد لعمال عن طريق زيادة إمكانات الربح.

الشكل 4 - 3: دورة حياة المنتج



الشكل 4 - 4: دورة حياة الفكرة



فمثلاً، كاديلاك (1991) وجدت أنه بإنشاء فرق من عدة أقسام ضمن عملياتها الهندسية المتزامنة، تمكنت من إنقاص الزمن الذي كانت تأخذه التغييرات في مظهر السيارة. فالعملية التي كانت تتطلب 175 أسبوعاً أصبحت تنجز الآن في مدة تتراوح ما بين 90 - 150 أسبوعاً، مما يفسح المجال للموديلات الجديدة أن تأخذ طريقها للأسواق بسرعة.

الفرق الرئيسية ترفع درجة الجودة: ما لم يكن المنتج على درجة عالية من الجودة ويلبي بل يتعدى توقعات الزبائن، فإنه لا جدوى من كونه الأول من نوعه الذي ينزل للأسواق. ليست السرعة في طرق الأسواق وحدها هي المعول؛ إن الحصول على الأولوية في مشاركة الزبون تفكيره قد أضحى أكثر رسوخاً ووضوحاً.

تحصل هذه الشراكة عندما تفكر أغلبية السوق المستهدف بإنتاجك أولاً قبل غيرك وتقتنع بأن شركتك توفر الحلول التي يجب على باقي الشركات أن تقيس عليها. إن إيجاد مثل الشراكة الذهنية يتطلب التزاماً بالجودة، وإن تكوين فرق متعددة الممارسات مع تركيز على رغبة الزبون لهو أحد أحجار الزاوية للإدارة المتفوقة. تؤدي الفرق الرئيسية هذا القصد في المشاريع.

بالإضافة لذلك، تبدو الفرق الرئيسية التي تختصر الفترة الزمنية وكأنها

تعني الجودة بطرق أخرى. المناقشة بخصوص الدورات الزمنية لطرح المنتج بشكل أسرع في السوق من خلال تعلم أسرع لم تقرر فقط بأن مكاسب إنتاجية يمكن أن تتحقق من خلال رفع مستوى الفترة الزمنية بل أيضاً إمكانات المنتج وجودته. حسب ما يدعي كل من شميدت وفينيجان الخبيران لدى موتورولا (1992، ص 311) أن «أحد أسرع السبل لتحسين النوعية هو في التركيز على اختصار الفترة الزمنية». لقد وجدا لدى تركيزهما على الفترة الزمنية أن «العيوب نقصت بنسبة أسرع مما لو كان تركيزهما على تخفيض مقدار العيوب لوحدها». سبب ذلك أن الفرق الرئيسية تقلل مما يغل الأيدي بين قسم وآخر، بتخفيض الفاقد من المعلومات وهبوط الجودة التي يمكن أن يسببها غل الأيدي.

الفرق الرئيسية تساعد على تطبيق اتجاه التسويق لجهة الزبون. باعتبار الفريق مؤتلف على «أن الفكرة للزبون»، فلا بد من حضور ممثل عن قسم التسويق ضمن الفريق. إن تعريض أعضاء الفريق للأفكار التسويقية يرفع مستوى التركيز على الزبون بالنسبة للفريق ككل. ربما يكون هناك إشراك لأحد الزبائن أو ممثل عنه في الفريق الرئيسي كعضو فيه أو ضمن مجموعة تجارب. في كل الحالات؛ إن الهدف النهائي للمشروع، والمطور من قبل الفريق الرئيسي ينبغي أن يحوي مساهمة شاملة من الزبون، ربما من تكنولوجيا طرح وظيفية الجودة. كذلك ينبغي للفريق اتباع خطوط إدارة نوعية شاملة للمساعدة في ضمان الجودة.

الفرق الرئيسية تقوم بتطوير خطط أفضل للمشاريع : تقوم الفرق الرئيسية بتنقيح أهداف المشروع، تطوير الاستراتيجيات للوصول لتلك الأهداف، ثم تحديد الموارد الضرورية، وتطوير الخطة الخاصة بالمشروع. وهكذا تصبح الخطة دليلاً يومياً لعمل أعضاء فريق المشروع. ولا بد للفريق الرئيسي من أن ينهك مع مدير المشروع في عملية التخطيط، لذا يتوجب على المدراء الكبار عدم اختصار فترة التخطيط بإعطاء التعليمات لمدير المشروع أن ينجزها بسرعة وبمفرده. إن اشتراك أعضاء الفريق قد يأخذ وقتاً أطول، لكن توجد مزايا حسنة في المقابل.

بالمشاركة في استحضار الخطة، يتفهم أعضاء الفريق الرئيسي هدف المشروع بشكل أفضل. إن هدفاً مشتركاً يتفهمه الجميع هو جزء من عملية تشكيل الفريق التي تؤدي إلى مشروع ناجح؛ مثل هذا الهدف يساعد أيضاً في إنقاص الفترة الزمنية. بالإضافة لذلك، تسمح مشاركة الأعضاء الرئيسيين في التخطيط لأعضاء الفريق بالعمل مع بعضهم قبل أن يبدأ المشروع ببناء الثقة بينهم والتي يمكن تطويرها إلى أبعد من ذلك كلما تقدمت العملية.

مثل هذه المشاركة تساعد أيضاً في التأكد من أن كل المكونات الرئيسية للمشروع قد تم أخذها بعين الاعتبار، مما يفوت فرصة عدم تذكر شيء هام حتى الاقتراب من نهاية المشروع. على كل أعضاء الفريق أن يعلموا توقيت طلب العون من داخل وخارج المؤسسة للمساعدة في تقرير القضايا التي تقع في خانة خبرتهم.

تحتاج الإدارة العليا إلى تشجيع مدير المشروع الأعضاء الرئيسيين للفريق، وراعي المشروع لعقد اجتماع يسبق بدء المشروع الذي يسمى أحياناً إطلاق المشروع. إنه من الأهمية بمكان لتطوير رؤية مشتركة وللتواصل، بناء الفريق، وترسيخ علاقة مع المجموعات ذات المصلحة المشتركة. ولا بد أيضاً أن يتم استخدام بناء الفريق لتعميق الثقة بين الأفراد والمؤسسة ولتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة بحيث يمكن للعمل أن يستمر. تبين التجربة أن المدراء الكبار يحتاجون أن يظهروا دعمهم للمشروع خلال اجتماع ما قبل البداية لكن مع إفساح المجال للفريق بأن يحدد الآلية المحققة للأهداف.

استطاعت الفرق الرئيسية التغلب على مشاكل تصميم المؤسسة. بدون نواة للفريق، يمكن للمنتج النهائي أن يعكس الانحرافات في تصميم المؤسسة - مشكلة موروثية في المؤسسات المكونة من أقسام ذات استقلالية عالية. كما يشرح بوين، كلارك، هول داي، وويل رايت (1994)، فمثلاً، عندما تم تصميم أول 150 كومبيوتراً شخصياً في هيوليت باكارد بمشاركة أربعة أقسام، ركز كل قسم على خط معين من خطوط الإنتاج. لم يتم تطوير فريق رئيسي وقتها، فظهرت المشاريع المتكررة. القيادة في الإدارة العليا لم

تكن مترابطة. لم ينخرط قسم التسويق في العمل باكراً، ولذلك لم يكن أحد واثقاً من أن الزبائن يريدون حقاً الحصول على مثل هذا المنتج، ولم تكن المكونات الضرورية مثل لوحة المفاتيح وسواقة القرص ذات أولوية عالية للأقسام التي قامت بصنعها. كنتيجة لهذا، عكس المنتج النهائي استقلالية الأقسام المصنعة لهذه الأجزاء، وبالتالي فقدت التوحد حول الغاية والتصميم. بالرغم من عدم كونه فشلاً لأنها جعلت هيوليت باكارد تدخل مجال صناعة الكمبيوترات الشخصية، فلم يصل المنتج إلى ما كان مؤملاً منه.

قارن بوين وزميله رايت ذلك مع مشروع طابعة المكتب السريعة هيوليت باكارد ذات النجاح المنقطع النظير والذي دفع الشركة بقوة إلى سوق طابعة الحبر السريعة. انتدب هذا المشروع فريقاً أساسياً منذ البداية. عهد لقسم التسويق بالعمل في وقت مبكر، وكان هناك دعم متواصل من الإدارة العليا. تم حشد كل أعضاء الفريق، وعمل المهندسون بشكل وثيق مع قسم التسويق والمستعملين النهائيين: «قام الفريق بإنتاج منتج متكامل بصورة جيدة لأن أعضاءه كانوا في مكان واحد مع بعضهم طيلة المدة وشكلوا مجموعة متكاملة» (صفحة 423). في هذه الحال ساعد استخدام فريق رئيسي في التخفيف من أثر تصميم المؤسسة القائم على أقسام مستقلة وبالتالي إلى إنتاج منتج متكامل.

الفرق الرئيسية تشجع الابتكار: الفرق الرئيسية هي مبتكرة أيضاً. بما أن الفرق الرئيسية تضم أعضاء من مختلف الأقسام يحملون وجهات نظر متباينة، تجسّد الفرق الرئيسية متطلبات التنوع، المضمون هو أن الابتكار يلقي التشجيع عندما تتوحد وجهات النظر المتنوعة لعلاج مشكلة بعينها. ليس لأن أعضاء الفريق المشكل في قسم ما عاجزين أن يكونوا مبتكرين، لكن الفرق المكونة من عدة أقسام تميل لأن تملك وجهات نظر واسعة التنوع بصورة أكثر، مما يشجع الحلول القائمة على الإبداع. إن مبدأ متطلبات التنوع يعلن أن وجود عدد من وجهات النظر المختلفة يعزز الأفكار الإبداعية.

إن متطلبات التنوع هو مبدأ بيولوجي يركز على الملاحظات التي تظهر

أن الأجناس التي تفتقر إلى تنوع وتعدد كافيين تميل إلى الانهيار وأخيراً ينقضي وجودها.

بالطبع، التنوع في عضوية الفريق يجعل إدارة الفرق أكثر صعوبة، لذلك على المدراء الكبار أن يشجعوا تدريب الفريق الذي يتيح الفرصة لمدراء المشاريع لأن يحصلوا على الحد الأقصى من الإبداع من الفرق الرئيسية.

الفرق الرئيسية تجعل من الممكن تطوير خبرة تكنولوجية: حتى يكون ناجحاً، يجب على الفريق أن يكون قادراً على استغلال خبرات المؤسسة لإنتاج المنتج النهائي. قد لا يمتلك مدير المشروع هذه الخبرة التكنولوجية، لذلك يجب توفرها في الفريق الأساسي. لقد غدا واضحاً أن الشركات تحتاج لأشخاص ممن يستطيعون عمل شئين بكفاءة: أن يخدموا كأعضاء في الفرق وأن يقودوا المجهود في حدود وظائفهم. ويؤدي أعضاء الفريق الأساسي ذلك تماماً؛ فهم أنفسهم أعضاء في فريق المشروع وهم مسؤولون في أقسامهم عن إدارة عمل أعضاء الفرق الأخرى. وعليه فإن عضوية الفريق الأساسي هي منصب محوري ويجب تقديره عالياً في الأقسام الوظيفية. ووجود سُلّم مهني مزدوج في المؤسسة هو عامل مهم في جعل عضوية الفريق الأساسي جذابة. هذا يعني وجود طريقتين للتقدم في المؤسسة: ارتقاء السلم التقليدي في الإدارة أو اعتلاء السلم التكنولوجي والتحول إلى مساهم تكنولوجي رئيسي. إن عضوية الفريق الأساسي مثالية للمساهمين التكنولوجيين، حيث يمكنهم البقاء ضمن تخصصهم التكنولوجي وأن يكونوا جزءاً من الفريق دون الحاجة إلى إدارته، إنهم يستمرون في تطوير خبرتهم التكنولوجية في ذات الوقت الذي يرفدون فرق المشاريع. انظر الفصل السابع لمعرفة المزيد عن السلم المهني المزدوج.

الفرق الرئيسية منفذ خطة المشروع: حين يتم إعداد خطة المشروع، يشرف الفريق الرئيسي على إنهاء المشروع بشكل أساسي بالمساهمة في الإدارة الاستثنائية وتقليل المخاطر.

يشرح «إليس» (1994) تجربته مع فريق رئيسي في هيوليت باكارد كالتالي: «إن العمل الجماعي وترابط أعضاء الفريق الأساسي هو أمر حيوي. سيقضي هذا الفريق ساعات كثيرة مع بعضه وسيواجه مجموعة تحديات صعبة. ستترقب مجموعة الإدارة وفريق المشروع من نواة الفريق أن توفر مقومات القيادة. الدرجة التي نستطيع أن نخرج فيها من صومعتنا [انظر الفصل الخامس] ونعمل كفريق ستلعب كعامل كبير في تحقيق النجاح أو الفشل. لقد عقدنا عدة اجتماعات خارج الموقع بالإضافة إلى أنشطة متنوعة لبناء الفريق. كذلك كان لدينا آلية تشاور بالنسبة للجودة متوفرة للمساعدة في التخطيط والتطرق لقضايا العمل الجماعي الداخلية».

وظائف الإدارة العليا:

إن الفرق الرئيسية صعبة التفعيل ما لم يوافق المدراء الكبار جميعهم على فكرة الفرق الرئيسية (الأمر السهل نسبياً) ويتعهدوا بأن يقوموا بكل ما هو ضروري لجعلها تعمل (الأمر الأصعب بكثير). هذه عادة نهايات كلاسيكية وهي تعني مشكلة: الكل يتفق على الغايات ولكن لا أحد يوافق على الوسائل.

أحد الحواجز أن هذا التطبيق يحد من حرية الحركة لدى المدراء الكبار. فإذا تم وضع شخص من قسم ما في فريق أساسي، فهذا الشخص لن يعود بتصرف مدير القسم حتى نهاية المشروع. لا يستطيع مدير القسم أن يسحب هذا الشخص خارج المشروع ليعمل في مشاريع أخرى «حامية الوطيس»، حيث إن عضوية الفريق الأساسي تعني الالتزام بالعمل على المشروع من البداية للنهاية. فمثلاً، شخص من قسم البحث والتطوير، قد يظل ضمن المشروع حتى اليوم الذي يسلم فيه للزبون، وربما لأبعد من ذلك، حسب التعريف المعطى لنهاية المشروع. يجب أن يكون أعضاء الإدارة العليا جاهزين للحد من امتيازات أقسامهم في سبيل الأفضل للمؤسسة ككل.

فإذا لم يتم ذلك، فإن مفهوم الفريق الرئيسي محكوم عليه بالفشل.

يستطيع المدراء الكبار النظر ثانية إلى تصرفاتهم للحصول على دلالات حول تهيئة بيئة لفرق ناجحة متعددة الوظائف. يشرح «ماير» (1992) رعاة تنفيذيين جيدين للفرق كأنهم أساتذة ممتازون لتعليم قيادة السيارة: فهم يعلمون ويوجهون من دون أن يأخذوا عجلة القيادة في أيديهم ما لم تكن الحالة مهددة للحياة. يساعد الراعي على بناء القدرات والآليات ضمن الفريق لتحقيق الهدف عوضاً عن حل المشاكل بشكل مباشر.

يذهب ماير (صفحة 127) إلى القول إن الأدوار الحيوية للرعاة التنفيذيين هي في إرشاد المدراء الكبار عن كيفية العمل مع الفرق، (صفحة 102) بتحويل وظائفهم الخاصة إلى مراكز للخبرة، وأن يتعلموا كيف يقودون مؤسسة مبنية على الفرق: «إن الاستيعاب الكامل لكيفية عمل الفرق في الحقيقة لهو أمر صعب للغاية حتى تكون عضواً في واحد منها.

«إن جعل قيادات الوظائف رعاة يمكنهم بالمقام الأول من رؤية طريقة عمل الفريق وما الذي يجب أن يقوموا بتغييره ضمن نطاق وظائفهم لمساندة الفرق؟ هؤلاء الذين لا يتاح لهم أن يكونوا رعاة يخسرون هذه الخبرة ويعتمدون على التقارير القصصية التي يتم سماعها في أحاديث الرداهات».

لتطبيق عملية الفريق الرئيسي، ينصح المدراء الكبار بأن يأخذوا في الاعتبار كلاً من الآتي:

تطوير أولويات المشروع: إن تأسيس أولويات المشروع هو خطوة رئيسية أولى، كما تم شرحه في الفصل الثاني. عندما يعمل المدراء الكبار معاً لتأسيس هذه الأولويات، فهم يساعدون الفرق الرئيسية للعمل عبر الحدود الداخلية في المؤسسة. هذا مهم لأن الفرق الرئيسية بالتعريف، تعبر خلال حدود الأقسام. أي نزاع في طبقات الإدارة العليا سينعكس على تصرفات الفريق الرئيسي. إذا كان لدى مشروع ما، أو لديه، أولويات مختلفة في كل قسم مشارك، فإن أعضاء الفريق سيعكسون هذه الأولويات وسيجدون

صعوبة في العمل كفريق. وعليه فلا بد للمشروع من أن يكون له ذات الأولوية في كل قسم من الأقسام المشاركة فيه، الأمر الذي لا يمكن حدوثه ما لم يساند المدراء الكبار مفهوم الفريق الرئيسي بتحديد أولويات المشروع.

تعريف مفهوم الفريق الرئيسي كأمر هام: كثيراً ما يشير المدراء الكبار إلى الرغبة في اختصار الدورة الزمنية وزيادة الجودة حتى عندما يحرمون مدراء المشاريع من الوسائل التي تحقق تلك الأهداف. يستطيع فريق الإدارة العليا أن يدعم مدراء المشاريع بتصريحهم علناً أن مفهوم الفريق الرئيسي هو أمر هام وسيتم تطبيقه في المؤسسة. عندما يتم ذلك، سيطبق مدراء المشاريع هذا المفهوم.

الموافقة على انتداب الأعضاء للفريق الرئيسي: إذا كانت الإدارة العليا جدية حقاً حول اختصار الدورة الزمنية ورفع مستوى الجودة، فستنتدب أشخاصاً يتفرغون تماماً كأعضاء في الفريق الرئيسي - عادة. بعض المشاريع الصغيرة قد لا يتوفر لها انتداب كامل، ولكن أعضاء الفرق حتى في هذه المشاريع ينبغي لهم أن ينشغلوا بها في غالبية وقتهم. قد تتفاوت نسبة الوقت لكل فرد تبعاً لمكان المشروع ضمن العملية. مهما يكن، يجب أن يبقى نفس الأشخاص في الفريق. حتى يتمكن الفريق من العمل بفاعلية، ويجب أن يحرر الأفراد من بعض وظائفهم في الأقسام التي يتبعون لها - هذا اعتباراً من «الساعات المحتسبة». ويجب على المدراء الكبار للأقسام المشتركة أن يعوا أهمية دور الفريق الرئيسي وأن يأذنوا به حتى لا يتعرض أعضاء الفريق للضرر بسبب انتسابهم له.

بشكل اعتيادي، يتولى مدير واحد للمشروع قيادة الفريق. ومن الممكن أن تكون هناك قيادة دورية ضمن الفريق الرئيسي؛ وعندما تكون الحال هكذا، فلا ينبغي أن يأتي هذا الدوران كمفاجأة، وإنما جميع مدراء المشاريع لا بد أن يأتوا من الفريق الأساسي، وعليهم كلهم أن يعودوا إلى العضوية العادية في الفريق الأساسي بعد قيادته له. لدى آلان - برادلي (هيكشر ودونيلون، 1994، صفحة 249)، مثلاً، «عموماً تنتقل قيادة فرق المشاريع

حسب المراحل الجزئية التي يكون المشروع فيها. يتولى قسم التسويق دور القيادة عند مرحلة اقتراح العمل وتعريف المشروع في جنرال موتورز حتى مرحلة المراجعة الأولى من قبل الإدارة العليا.

تولى القسم الهندسي بعد ذلك إرشاد الفريق خلال مراحل التصميم والتطوير، ليخلفها قسم الإنتاج خلال أنشطة النموذج التجريبي والإنتاج الكلي. تولى قسم التسويق القيادة ثانية في مراجعات الأداء الميداني والتقييم النهائي في جنرال موتورز، التي حدثت بعد ستة أشهر من الشحنة الأولى.

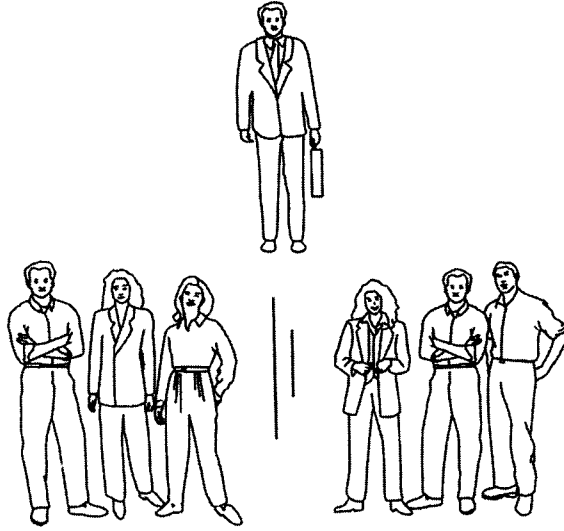
عموماً، التناوب على منصب مدير المشروع من الفريق الأساسي لا بد أن يتم بموازنة الأخطار التي يواجهها المشروع في وقت معين. إذا كان نجاح التسويق هو المخاطرة الأهم لنجاح المشروع، فربما يجب أن يكون قائد المشروع شخصاً من قسم التسويق. إذا كانت هي التكنولوجيا يؤخذ بعين الاعتبار قائد تكنولوجي. لذا يتم اختيار رئيس يملك مواهب وقدرات قوية في مجموعة المهارات ليتغلب على الأخطار المهمة.

مقاومة استرجاع أعضاء الفريق الأساسي: إن سحب الأشخاص من الفريق الأساسي يبطل المفهوم بالكامل، تضعيع الدورة الزمنية حيث يجب أن يتدرب الأعضاء الجدد وتتم مساعدتهم للوصول للسرعة المطلوبة. وقد تضعيع الجودة لأن الأعضاء الجدد لا يعلمون تأثير القرارات التي اتخذت قبل انضمامهم، ولا آثار القرارات المستقبلية على قرارات سابقة أو على أقسام أخرى. وعليه فإن خسارة الاستمرارية تسبب خسارة للوقت وللجودة معاً، الأمر الذي يجب منعه والذي هو السبب الأكثر إلحاحاً ومن أجله تم تأسيس الفريق الرئيسي في المقام الأول.

كثير من المدراء الكبار يحاولون تلطيف الآثار السلبية الناتجة عن استرجاع أحد أعضاء الفريق الرئيسي باستبداله بشخص يمتلك مهارات مكافئة. لكن الأشخاص ليسوا قطع غيار قابلة للتبديل (انظر الشكل 4 - 5)؛ إن الافتراض بأنهم كذلك ينبع من إدارة أقسام حيث يؤدون عملاً سبق

ومارسوه مرات عدة من قبل. في مثل هذه البيئة قد تكون بالتأكيد عواقب محدودة فقط لاستبدال شخص مكان الآخر، وربما يعتبر هذا التقليد نوعاً من الإدارة الحسنة، سبيل إلى المحافظة على مرونة الإدارة العليا بتضحية ضئيلة لجهة الفعالية. إن أي بيئة مشروع، مهما تكن، تتضمن «معرفة بالعمل»، ومثل هذه التبديلات تستطيع أن تسبب مشاكل وتراجعات جمّة؛ على هذا يرد ذكر التبديل في عضوية الفريق الرئيسي غالباً على أنه عامل رئيسي في فشل المشروع. بينما يستطيع المدراء الكبار تمكين المشروع من النجاح على أفضل وجه بوضع ضوابط تمنع سحب الأعضاء من الفريق الرئيسي.

الشكل 4 - 5: أعضاء الفريق الرئيسي ليسوا قابلين للتبديل



تشجيع الانتماء للفريق الرئيسي: نظرة فريق العمل الأساسي نحو دور المشروع تتأثر بقوة بمدير قسمهم الأصلي الذي جاؤوا منه. إذا كانت نظرتهم للدور سلبية، فقد يحمل أعضاء الفريق هذه الفكرة معهم إلى الفريق. للنظرات السلبية طريقها لأن تصبح وعظاً شخصياً كافياً. استناداً إلى كاتزف

باخ وسميث (1995، ص 45)، «الحماس غير المكبوح هو القوة المحركة الخام للفرق». على المدراء الكبار وكبار مدراء الأقسام أن يظهروا الحماس لعمل المشروع ليساعدوا في تحفيز الفريق الأساسي.

تشجيع الإبداع: يحتاج المدراء الكبار إلى أن يكونوا متأكدين من الأشخاص الذين يعلمون أن ركوب المخاطر أمر مقبول. عليهم أن يدفعوا بالخوف خارجاً وأن يخلقوا الثقة. هذا صعب عمله، غالباً، في المشاريع إذا علمنا التقييدات الثلاثة: الجدول الزمني، المردود، والتكاليف. مهما يكن، يستطيع المدراء الكبار المعاونة بالطرق التالية:

الجدول الزمني: تستطيع مواعيد الإنجاز للمشاريع أن تكون معنية في تحفيز إتمام عمل مبدع. في الحقيقة، معظم العمل الإبداعي يتم عمله حسب موعد إنجاز. ولكنه يجب أن يكون موعد إنجاز ذا مصداقية، وحتى يكون أعضاء الفريق الرئيسي مقتنعين به ينبغي أن يشكلوا جزءاً من عملية تحديد موعد الإنجاز، كما جرى نقاشه في الفصل الثالث.

المردود: هنا تكمن إثارة الإبداع في المشروع. على الإبلاغ في الغالب أن يلبي طموحات الزبون ويساعد في حل مشاكله. يشجع المدراء الكبار الإبداع بتسيير الاتصال بين الفرق الأساسية مع الزبائن وتشجيع الحلول المبتكرة لمشكلات الزبائن.

يستطيع المدراء الكبار المساعدة باكتشاف معوقات الإبداع في المؤسسة والقضاء عليها لصالح فرق المشاريع. انظر «لأصابع الزناد» - الحوادث الرئيسية المحركة التي تبث الحماس للمشاركة وتحول حب الاستطلاع إلى التزام. هذه الحوادث عادة ذات صبغة تفاعلية؛ وليس من الممكن عادة توجيهها أو إملأؤها.

قُم بتشجيع أعضاء الفريق ليحصلوا مباشرة، على التعامل بدون عوازل مع مصدر الحاجة الملحة للمشروع، كمشكلة حيوية تعترض طريق الزبون. فمثلاً، كثير من المدراء في التخطيط والتطوير لدى هيوليت باكارد يشجعون

مهندسيهم لأن يرافقوا ممثلي قسم التسويق في زيارات الزبائن. وعندما يفعلون ذلك، يكتشف المهندسون عادة طرقاً مبتكرة لاستعمالات منتجهم وغالباً ما يتعلمون شيئاً جديداً عن حاجات الزبون.

الميزانية: يشير كل من البحث والتجربة إلى أن واحداً من أكبر الحواجز في وجه الإبداع في المؤسسات هو في الاعتماد الزائد على الميزانية كموجه للتحرك. إن التقييد الصارم بالميزانية قد يبدو عملياً في العمليات المتكررة وبيئات الإنتاج، ولكنه قاتل للإبداع في المشاريع. منع الأفكار لأنها «ليست مدرجة في الميزانية» ترسل رسالة أن التفكير العادي الذي لا يحتمل المخاطرة هو أمر مرغوب فيه ضمن المشاريع. بالتأكيد بعض المشاريع التي هي إبداعية للغاية تكلف كثيراً في النهاية. مفتاح الأمر في تجنب هذه المعضلة هو في توجيه الإبداع؛ فالكلفة الحقيقية للحلول المبتكرة ليست بالأهمية بمقارنة تأثيرها على المنتج النهائي. على المدراء الكبار التفكير باستمرار والتوجه مباشرة نحو المنتج النهائي، وليس نحو الحل المبتكر المحدد بذاته. (انظر المربع 4 - 2).

التشديد على الاعتماد المتبادل: يستطيع المدراء الكبار أن يجعلوا نظام الفريق الرئيسي يثمر بتركيزهم المستمر على اعتماد أفراد الفريق على بعضهم، عامل يقود إلى تحقيق المزايا من الفريق الأساسي. عندما يتحدث أولاً نظام الفريق الأساسي سيكون كثير من أعضائه معتادين على العمل بمفردهم أو ضمن أقسامهم. قد يشعرون بالارتياح عند العمل بمفردهم أكثر مما لو أنهم في تشكيلة الفريق. عند مراجعة نتائج الفريق، يؤازر المدراء الكبار بسؤالهم المستمر عن درجة حسن عمل أفرادهم كفريق. كما يحتاجون لترسيخ أخلاقيات الأداء الدؤوب وتأسيس مقاييس لتقييم أداء الفريق. على راعي المشروع أن يلتقي مع الفريق الأساسي بشكل متكرر وأن يراجع المردود المتحصل منه.

المربع 4 - 2: الإبداع والميزانية

لقد استعملت وما زالت تستعمل محاكاة الكمبيوتر في التدريب على إدارة المشاريع لعدة سنوات - خلال المحاكاة، تتخذ الفرق خيارات من خلال أكثر الطرق فعالية وغالباً أعظمها ابتكاراً لحل مشاكل المشروع التقليدية. بعض المؤسسات تعتمد خيارات تركز على الميزانية؛ لا يختارون الخيارات الأكثر إبداعاً، حتى ولو كانت هذه رغبة الفريق، لأنها ليست مدرجة في الميزانية. بالاستفهام عن هذا التصرف، تجيب هذه الفرق بدون استثناء بأن مدراءها الكبار يقيمونها حسب الميزانية وليس بمقدار الربح. وعليه إذا ساهم فريق مبدع في زيادة الربح فإنه لن يحصل شيئاً من ذلك، وإذا زادت الحلول المطبقة في مقدار المصاريف سيحس الفريق بالعواقب السلبية. النتيجة النهائية: تجاهل كثير من الحلول الإبداعية.

توفير بيئة لمؤازرة العمل الجماعي: كما ذكر سابقاً، من الأفضل لأعضاء الفريق الأساسي أن يتم جمعهم في مكان واحد. أنسب بيئة للعمل الجماعي حيث يعمل كل أعضاء الفريق في منطقة واحدة ويتفاعلون يومياً - هذا يعزز كلاً من الروح المعنوية للفريق وتواصله، ولكن عند تعذر وجود مكان واحد، يمكن إيجاد بيئة مقاربة لذلك بتخصيص غرفة متاحة لأعضاء الفريق طوال الوقت - غرفة مشروع حيث يمكنهم الاجتماع، التفاعل، وأن يؤديوا عمل المشروع. حتى إذا كان وجود «غرفة موقوفة عليهم» مستحيلاً، ينبغي تحديد مكان حيث يمكن للفريق الالتقاء على صعيد واحد، في وقت واحد، بشكل اعتيادي. هذا هو أقل قدر من البيئة المطلوبة لتشجيع العمل المشترك الجيد.

إضافة لذلك، معظم التكنولوجيا متاحة لمساعدة الفريق في أداء وظائفه. وصل أجهزة الكمبيوتر بالبريد الإلكتروني، الملفات المشتركة، فمذكرات جداول الكمبيوتر (لوتس، إكسل)، وما يشابهها هي بمجموعها البداية فقط؛

والفرق الأساسية التي يبعد عنها بعض أعضائها ينبغي حصولهم على سبل لوسائل التسهيلات للمكالمات الهاتفية المشتركة واللقاءات عبر كاميرات الفيديو.

تعبئة الفرق لأجل النجاح: يروي بلبين (1996) من خلال بحث معمق حول نجاح أو فشل فرق الإدارة أن الفريق الكلاسيكي المختلط هو تنوع أفراد الذين يعتمد عليهم أكثر من ضمن هؤلاء المشمولين بالدراسة. يستطيع الفريق في أغلب الأحوال أن يجد ضمن أعضائه الصفات الضرورية لإدارة وقيادة جيدة؛ قليل من الأفراد يملكون مثل كل هذه الصفات. يبدأ الفريق المتفوق بمقعد ناجح (مدير المشروع) الذي هو صبور ولكن يستطيع القيادة، يبعث الثقة، ويتطلع ويعرف كيف يستثمر قدرات الآخرين. يحتوي الفريق على الأقل فرداً مبدعاً وذكياً في مقابل آخر على الأقل يمتلك فكراً حياً بمنزلة المذكور آنفاً ليرد عليه بأفكار معاكسة. استناداً إلى البحث، استطاعت الفرق التي يملك أفرادها حيزاً واسعاً من القدرة الفعلية العمل معاً، بشكل أفضل من الأفراد المتجانسين في التفكير فيما بينهم. تمتلك الفرق المتفوقة مجالاً واسعاً من القوى تعتمد عليه ومواءمة حسنة بين مزايا الأعضاء ومسؤولياتهم. أحد أعضاء الفريق أو آخر يجب أن يكون مؤهلاً لأي واجب يستلزم تأديته، أو على الأعضاء أن يتمتعوا بالمرونة للتأقلم وتأدية أدوار بالإضافة إلى أدوارهم الرئيسية. يبرز البحث أن إضافة واحدة لفريق الإدارة يستطيع تغيير مصير شركة، وأن اقتطاعاً فردياً من الفريق له أثر سلبي جداً إذا لم يتم إعادة التوازن.

تغيير نظام التقدير: الهدف هو في جعل عضوية الفريق حائزة على التقدير، كما هو مناقش في الفقرة التالية.

تطوير نظام لتقدير الفريق:

ربما يعتبر تغيير نظام التقدير هو أصعب وجه في تطور تشجيع الفريق الأساسي من أجل الاعتراف بعمل الفريق. معظم أنظمة التقدير في

المؤسسات متجذرة في الافتراضات البيروقراطية ذات التقدير الفردي للعمل الفردي. هذه الافتراضات تعمل في جو فيه تقسيم ضيق للعمل وتصنيف هرمي للمستويات حيث أي زيادة في الرتبة في المؤسسة تتبعها زيادة في التعويض. بالتجربة، أصبح مفهوماً بالتدرج أن التقسيم الضيق للعمل والتسلسل العمودي (الرأسي) للرتب والسلطة لا يميل لتشجيع العمل الجماعي. بالإضافة أن التعويض المبني على التفكير النظري المرتبط بمساهمة الفرد إلى زيادة القيمة الفعلية للشركة التي يعمل بها. بسبب ذلك، تنتهي معظم المؤسسات إلى تمجيد مزايا العمل الجماعي ولكنها تكافئ الأشخاص استناداً إلى مساهماتهم الفردية. يقول هيكشر ودونيلون (1994، ص 66)، إنه بسبب النظر إلى تقدير المساهمة الفردية على أنها عادلة ومحذرة في الثقافة الموسعة للولايات المتحدة، فقد يكون هيكل الحوافر هو أصعب وجه للمؤسسة يراد تغييره ابتغاء لما بعد المؤسسة البيروقراطية.

اعتماد المتحصلات القابلة للمكافأة:

هناك عوامل عدة تؤخذ بعين الاعتبار عند تغيير نظام المكافآت. على المدراء الكبار تعريف معايير النجاح وجعلها واضحة للغاية لأعضاء فريق المشروع. بالنسبة للمشاريع، تستند المكافآت على الإعلان الخاص بهدف المشروع. فمثلاً هل يحمل الفريق المسؤولية فقط حتى إخراج المنتج لحيز الوجود، أم أيضاً عن الربحية النهائية وخدمة المنتج؟ هل الفريق مسؤول عن مرحلة الإنتاج الأولي للمنتج، أو عن استمرار الإنتاج؟ ينبغي أن يستند نظام الحوافر على تحقيق (إنجاز) هدف المشروع وأن يكون ذلك علنياً. كل واحد في الفريق عليه أن يعلم ما هي الجوائز وكيف يتم منحها؟ فمثلاً، هل يحمل كل أعضاء الفريق المسؤولية عن نجاح المنتج، أم فقط أعضاء الفريق الأساسي؟ عادة يتحمل أعضاء الفريق الأساسي مسؤولية أكبر للنجاح النهائي للمشروع، باعتبارهم هم الذين عاصروا المشروع من البداية للنهاية. إذا كانوا مسؤولين أكثر من غيرهم، فعليهم أن يتوقعوا مكافأة أكبر مع النجاح وخيبة

أكبر عند الفشل. تقييم كل فرد في الفريق ينبغي أن يركز جزئياً على مجموع الأداء لطاغم الفريق الأكثر أهمية من ذلك، لا بد من اعتماد نظام الحوافز قبل أن يباشر فريق العمل وأن يكون واضحاً لكل المشاركين في الفريق.

مكافأة العمل الجماعي الموصل للنتائج:

ينبغي مكافأة الأفراد أيضاً لمساهماتهم في العمل الجماعي. أكثر الأنظمة تكافئ المساهمة الفردية، وليس العمل الجماعي. ولكن إذا كان العمل الجماعي مطلوباً فيجب مكافأته، مكافأة بناء على التصرف المرتجى. الصعوبة التي تواجه المدراء في تقدير المساهمات الفردية للعمل الجماعي في أنهم لا يشاهدون مثل هذا التصرف. الحل التقليدي هو في جعل أعضاء الفريق يقيمون بعضهم بعضاً بناء على المساهمة الفردية لأداء الفريق. بالطبع، إنه من الأسهل لأعضاء الفريق الرئيسي أن يجرؤوا التقييم فيما بينهم إذا ما ظلوا كفريق مستمر. الأعضاء الذين يأتون ويذهبون قد يؤدون الجزء الموكل إليهم دون معرفة تامة بمساهمات الآخرين. عندما تكون الحال هكذا، لعله من الممكن لأعضاء الفريق الأساسي أن يجرؤوا تخميناً للعمل الذي تم بواسطة الأعضاء العاديين في مجال اختصاصهم.

النقطة المهمة هي أن على الإدارة العليا أن تنشئ مقاييس تدعم وتقيس التصرف المرتجى؛ أنت تحصل على التصرف الذي تقوم بقياسه. يجب أن تكون المقاييس موضوعية إلى أقصى حد ممكن، والمعايير لمكافأة معينة يجب أن تكون معروفة مسبقاً بحيث يستطيع الجميع أن يسعوا للوصول إليها. هناك مثال حسن لمقياس العمل الجماعي مقدم من قبل «كارليسله» (1995). في هذا المثال أراد المدراء الكبار أن يطوروا العمل الجماعي بين مدراء مصفاة النفط الذين كانوا يعملون بتوجيهه. خلال الاجتماع الأسبوعي لبحث الوضع، قام أعضاء الفريق بمراجعة العمليات وأية مشاكل كانت لديهم. تحدثوا عن القرارات التي اتخذوها لحل المشاكل ومن في الفريق قام

بمعاونتهم لحل هذه المشاكل. عندما يكون المدير بعيداً، يقوم بانتقاء مدير مؤقت «الرجل الذي يعود إليه مساعدتي باستمرار طلباً للمساعدة في التعامل مع مشاكلهم» عندما يصبح أحد مراكز الإدارة العليا شاغراً، يقوم أيضاً بترشيح هذا الشخص لهم.

في هذا المثال، يتم دعم العمل الجماعي بالطلب إلى أعضاء الفريق أن يطلبوا المساعدة من بعضهم عندما يواجهون المشاكل. يرفض المدير العالي بشكل قاطع أن يعاون في المشكلة حتى يتشاور مساعده مع بعضهم. المقياس واضح ببساطة: إنه يقيس الأشخاص بمقدار ما يتم اللجوء إليهم لمساعدة بعضهم في الفريق. بالطبع، معظم المدراء الكبار لا يؤدي لديهم أعضاء فرق العمل نفس الواجب أو ما شابهه في مصفاة للنقط؛ هناك العديد من الأقسام أو الوظائف المختلفة تسهم في ذلك. مع ذلك، فبالنظر إلى أن جميع المشاكل هي مشاكل الفريق، فإن مقياساً كهذا قد يكون فعالاً على السواء في أوضاع أخرى.

تصميم عمليات تقييم جديدة:

يحتاج مدير المشروع لبعض التحكم في عملية التقييم والتقدير. هذه أداة رافعة مهمة يمكن استخدامها لتحفيز أعضاء الفريق. جزء من التحفيز هو القيمة الجوهرية للمشروع. جزء آخر متضمن في مراجعة الأداء في نهاية المشروع.

وإذا علم أعضاء الفريق بأنه لن يكون هناك اعتراف بالجميل في أقسامهم بسبب عملهم الجيد في المشروع فسيشعرون بالمخاطرة في الانضمام للمشاريع. وهكذا يجب على مدير المشروع أن يكون جزءاً من عملية مراجعة الأداء. طريق واحد لقائد الفريق لتوفير تفسير لمدراء الوظائف أو الأقسام المسؤولين عن كتابة تقارير الأداء عن الأشخاص في الفريق الرئيسي. وينبغي أن تستند المراجعات على كل من المساهمات الفردية

والعمل الجماعي، وأن يحوي نموذج المراجعة حيزاً لتقييم العمل الجماعي الذي يمنحه وزناً مساوياً إن لم يكن أكبر من المساهمات الفردية.

هذا لا يعني أن يتولى مدير المشروع عملية مراجعة الأداء وحده.

إنها تبقى في نطاق مسؤولية المدير الأعلى للقسم، أو إذا لم يكن هناك أقسام، لشخص يتدرب للوظيفة لأجل أعضاء فريق المشروع. على الشخص المكلف بمراجعات الأداء أن يجمع المعلومات من مدير المشروع ومن الأشخاص الذين يعمل معهم الشخص محل التقييم. لا بد أن يكون لمدير المشروع مساهمة عظيمة في المراجعة المتعلقة بالوقت الذي قضاه الأشخاص يعملون للمشروع، خاصة أولئك أعضاء الفريق الرئيسي.

على مدير المشروع أن يعبئ بالكامل تقييماً مفصلاً عن الأداء بالنسبة لكل فرد من أفراد الفريق الرئيسي؛ وأن يحتوي على التقييم للأفراد الآخرين المتعلق بالعمل الجماعي لهذا الفرد. إذا كان ممكناً فعلى مدير المشروع أن يجلس مع المدير الأعلى للقسم أو أي شخص آخر مكلف خلال جزء المشروع الخاص بتقييم الأداء. على أعضاء الفريق الرئيسي أن يعبئوا أوراق التقييم المتعلقة بأفراد الفريق الآخرين العاملين في نطاقهم، مما يقلل من خطر أن تتم معاقبة أعضاء الفريق بسبب عملهم في المشروع.

على المدراء الكبار أن يقيموا أداء مدراء المشاريع، ليس بالتأكيد فقط على نجاح المشروع ولكن أيضاً على العمل الجماعي لمدير المشروع مع نظرائه من مدراء المشاريع الأخرى وكيف عملوا كفريق من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة.

إضافة لذلك، إنه لمن المهم التأكيد على أن الأفراد يحتفظون بالمسؤولية في تطوير أنفسهم وإدارتهم لحياتهم المهنية. تضع هيوليت باكارد هذا بوضوح بالسعي لهدف المدير التنفيذي لتطوير الأشخاص. على كل فرد أن يكون له القرار بما يريده في خطة التطوير، سواء كانت محاضرات، مؤتمرات، مطالعات، التبني من قبل الآخرين، أو القيادة من قبل الإدارة.

تتحمل الإدارة المسؤولية المشتركة للتجاوب بحيث إن كلا الطرفين، المدير ومن يعمل بإمرته، يعملان معاً لتطوير الأفراد. الاعتماد على الذات بالنسبة للمستقبل المهني هو مكوّن هام في بناء الإحساس بالمسؤولية في مؤسسة عضوية (متناسقة الأجزاء).

■ تصميم مكافآت جديدة:

أخيراً، يحتاج المدراء الكبار إلى أن يعيدوا النظر في المكافآت المخصصة للأداء الجيد. في الماضي جرت العادة أن تتم مكافأة الأداء مادياً، أو بالترقية، أو بالاثنين معاً. مع ذلك، لا تأخذ كل المكافآت هذه الأشكال؛ أكثر من ذلك، لا بد للترقية من أن تركز على الأهلية لأداء العمل الجديد، لا على الأداء في عمل سابق.

حتى فرق العمل متوسطة المستوى قد تحوي واحداً أو أكثر من الذين لهم أداء متميز. يمكن أن يكافأ مثل هؤلاء الأفراد بالتقدير «اللاعب الأعلى قيمة» بالرغم من أداء الفريق. إذا كان لا بد من مكافأة أداء فردي متفوق، فليؤخذ بعين الاعتبار أشياء مثل العلامات والأسهم. ينبغي أن يحجز الترفيع للذين يستطيعون بوضوح أخذ العمل على عاتقهم في المرتبة التالية، وليس فقط للأداء المتميز عند المستويات العادية.

كثيرة هي المكافآت المتوضعة في المشروع بذاته، كالتقدير من قبل أعلى إدارة، تعلم مهارات جديدة، العمل على شيء حديث، العمل مع أشخاص مختلفين، اختلاف مكان العمل، أو قابلية السفر والتنقل. واحدة من أفضل المكافآت لمدير المشروع وأعضاء فريقه أن يحصلوا على مشروع جيد آخر أو أكبر، للاستمرار في عمل يستمتعون به. الأشخاص المتنوعون يحبون مكافآت متنوعة، والأشخاص المختلفون يتم تحفيزهم بأشياء مختلفة في فترات مختلفة من حياتهم - الشيء المهم أن يكون هناك تنوع في المكافآت، تتم الاستفادة منها حسب الحاجة، ومما يسمح لمدير المشروع أن يستخدم بعض المكافآت لرفع مستوى حماس (اندفاع) الفريق. تمكن بعض

المؤسسات الأفراد أن يصرفوا مكافآت ما بين 50 - 100 دولار دون أي سؤال قط، لأشخاص آخرين اعترافاً بمساهماتهم للمشروع.

علق ستيل (1989، ص 151) على هذا العامل المهم عندما ناقش أبعاد نظام الحوافز في إدارة المشاريع: «أحد الأبعاد هو السماح لمدير المشروع أن يملك التحكم بعملية المكافأة. إذا لم يكن باستطاعة مدير المشروع أن يعتمد أو أن يؤثر بقوة في التقدير والتعويض، فسيواجه مهمة شبه مستحيلة. إن عدم القدرة على إعطاء الوعد بالمكافأة وإنفاذه بما يتناسب مع المساهمة لهو حاجز رئيسي، حتى لتوظيف الأشخاص المؤهلين للعمل في المشاريع، وبدرجة أقل من تحفيزهم لبذل جهد خالص ومركّز. في حالة الانتقال بعيداً للعمل في مشروع، حتى إذا كان ذا أولوية عالية، فقد يجعل من الشخص كالتيم عندما يأتي زمن تقدير الأداء ومكافآته - وإنها لتجربة أليمة».

فرق العمل ذات التغطية الشاملة والدولية:

يبدي العاملون في فروع ما وراء البحار العائدة للشركة الأمريكية تدمرهم من المكتب في البلد الأم، بقولهم أشياء مثل ذلك: «نقوم بإعلامهم عن كل شيء. لا يجيبون على رسائلنا قط، ولهذا لا ندري ما يجري في الولايات المتحدة». يكون جواب المركز الرئيسي: «هم لا يستحقون، هم لا يجيبون على رسائلنا، لذلك لا نعلم ما يجري لديهم هناك».

كل طرف يعتقد أنه يرسل كمّاً كبيراً من المعلومات للآخر ويحصل في مقابل ذلك على القليل. ويبدو واضحاً أن أحداً منهم لم يحدد المعلومات التي يحتاجها الطرف الآخر.

«الطبيب النائي» جاكليين كوستنر (1994 ب)، تركز عملها على شرح الكيفية التي يمكن أن تكون فيها الفرق الدولية أو في الولايات المتحدة فعالة بالرغم من المصاعب لتقريب المسافة بين أعضاء الفريق، عند الاتصال.

تخص بالسؤال عمّن هو بعيد، أنت أو الأعضاء الآخرون في الفريق؟ الأمر يعتمد بالطبع، على من يسأل السؤال. قد تعتقد الإدارة بأن إعطاء السلطة يعني تخويلها للفرق البعيدة، ولكن لا توجد ضمانات بأن التعاون سيأخذ مكانه. بدلاً من ذلك، كُن مستعداً للحصول على منفذ للسلطة المملوكة لدى الآخرين الذين هم القياديون في فرقهم الخاصة. (انظر المربع 4 - 3). لا تستطيع، كما تقول كوستنر، أن تتنازل عن سلطة أنت لا تملكها - النجاح كقائد للمشروع يأتي من القبض على زمام السلطة، وليس التنازل عنها. لاحظ ما هي المساهمات المطلوبة من الآخرين، كالخبرة التكنولوجية، الخبرة السابقة، أو منافذ للأسواق، وخذ قوتها بتأسيس اتفاقات واضحة حول النظرة، الأدوار، والمسؤوليات، المدير العالي يحتاج لأن يصبح قائداً لقادة.

تتابع كوستنر لتشرح المادة اللاصقة (الصمغ) التي تربط الفرق البعيدة جغرافياً ببعضها: تطوير نظرة قوية ومشتركة بين الجميع توضح بشكل لا لبس فيه النتائج النهائية المتوقعة. انظر إلى الدليل على أن الناس تستعمل هذه النظرة كـ «رابط ذكي» يحيط بكل أشكال الاتصالات. يحتاج الناس لبذل مجهود إضافي مطلوب للتحقق وإعادة التحقق من فهمهم للجهة التي هم ذاهبون إليها. كُن واضحاً بخصوص ما هو متوقع من أعضاء الفرق البعيدة جغرافياً. يحتاج المدراء الكبار أن يبدوا التزامهم لتطوير علاقات الثقة في مرحلة مبكرة والحفاظ على هذه العلاقات طيلة مدة المشروع. هذا يعني وجود عناية متساوية إن لم تكن أكبر للعلاقات أكثر من المهمات. لا بد للمدراء الكبار من الوضوح وأن يعززوا من خلال تصرفاتهم الحاجة لتحقيق «التوجيه الأساسي» الذي يضعه الفريق نصب عينيه.

كيف تبني الثقة مع الأشخاص الذين يعملون خارج موقع العمل؟ لأن الأشخاص الآخرين ينتظرون من القادة تنظيم العمل وتقول كوستنر (1994، الصفحات 104 - 118) إن القادة يدمرون الثقة عندما لا يكونون واضحين نحو العمل، لتصحيح هذا الوضع، ابدأ بإعطاء مرساة ظاهرة، وهي طريقة

للأشخاص كي يتبصروا النتيجة النهائية. ثم قم بتوفير الأيدي حول المرساة، وهذا نموذج مصغر أو مشابه.

استمر في كلمة المرساة التي توفر الشرح، التعاريف، والمقارنات. الخطوة الأخيرة في إيجاد الوضوح التام (البلوري) هو في أن تنشئ علاقة شراكة واضحة، حيث يتعهد الطرفان لأن يعملوا معاً لإيجاد التفاهم.

المربع 4 - 3: لماذا تفويض السلطة ليس كافياً

عندما ذهب جيمس كيرك - وهو قائد سفينة النجوم إنتربرايز في البرنامج التلفزيوني الخيالي ستار تريك - في مهمة على متن السفينة الدائرة في الفضاء لينزل على سطح أحد الكواكب، هل كان هو بعيداً عن سفينته أم هي التي كانت بعيدة عنه؟ في الأساس، السؤال ليس وارداً لأن وضوح الأدوار وسهولة الاتصال أبقت على استمرار العلاقة. لم يسلم كابتن كيرك السلطة لمن يليه أثناء مهمته، بل وضع الجميع أمناً على الموارد. عندما أصدر كيرك أوامره «أرجعني للأعلى، يا سكوتي» حتى يعود إلى سفينته، لم يراهن على فريقه الحائز على السلطة ولكن على قابلية الطاقم في استخدام مصادر القوة في السفينة. (بالطبع، قد يتساءل أحدهم فيما إذا كان «المدير العالي» كيرك أحقق بتركه السفينة بدلاً من تفويض دور البطل إلى أحد مدراء المشاريع...).

المصدر: كوستنر، 1994.

في تسليطه الضوء على موضوع مشروع وبرنامج الإدارة للمشاريع الكبرى عبر حدود المؤسسة، ينصح «ريك بيلوزو» نائب المدير التنفيذي في هيوليت باكارد (1996 أ) «بالتركيز الشديد»: «قم بالتقاط الفرص التي تعتقد أنها تحمل المردود الأكبر، قم بالتنظيم حولها، ولكن بملاحظة أنها ستأخذ قدراً كبيراً من متطلبات القيادة، ستأخذ وقتاً طويلاً في التنقل، بالتحدث إلى

الأشخاص والعمل بصدق لتطوير استراتيجية شاملة يستطيع الأشخاص العمل ضمنها. هذا الذي يثبت نجاحه على الأكثر في هيووليت باكارد. عندما تصلك رسالة قوية مفادها أن هذا الأمر جلي للعيان يقوم الأشخاص بتطبيقه بطرق لا تصدق. هذه هي قوتنا الحقيقية!».

الفرق مجتمعة في مكان واحد هي الأفضل، ولكن إذا لم يكن هذا ممكناً، فعلى الفرق أن تلتقي في مكان معتاد وفي وقت اعتيادي، للفرق الدولية، إذا لم يكن هذا قابلاً للتحقيق دائماً، يمكنهم استخدام الهاتف أو كاميرات الفيديو لعقد اللقاءات. مع ذلك، على أعضاء الفريق أن يلتقوا وجهاً لوجه وللنظر العين في العين. وعليه فإن الإدارة العليا عليها تشجيع اللقاءات وجهاً لوجه بين الفرق الدولية كلما كانت هناك مناسبة. عليهم أن يلتقوا في بداية المشروع وجهاً لوجه، ثم ربما كل ستة أشهر، وأخيراً عند النهاية لاختتام المشروع والاحتفال. تذكر أن النية هي لمقاربة الوضع المثالي، وليس التوفير في أجور الطيران. بالرغم من أهمية التخطيط للقاءات وجهاً لوجه بعناية، فالوقت المقضي بعيداً لا يجب أن يتحول (مع أن هذا هو الغالب) إلى نوع من الاعتراف فقط؛ فنحن لا نتواصل على البعد مثلما نتواصل عن قرب. لا بد من التمييز أن أعضاء الفريق البعيدين جغرافياً يتحقق لهم الازدهار عندما تصلهم المعلومات عن المشروع وعن الشركة بواسطة الجهود الداعمة التي تحافظ وترتفع بمستوى نظام معلومات إدارة المشاريع.

في حالة الفرق التي لها إدارة ذاتية، من المعلوم أن أساس فرق المشاريع لا يسير سيراً حسناً بدون مدير مشروع مميز. يجري العمل في الفرق المدارة ذاتياً بشكل طبيعي عندما يكون العمل المؤدى معلوماً بشكل جيد، الهدف واضح، ولا يلزم سوى تعاون قليل من خارج الفريق. ولكن كون الحال ليست هكذا عادة، فلا بد من وجود قائد. قد يؤدي الحماس المتولد لدى أعضاء الفريق المدار ذاتياً إلى تقوقع هذا الفريق على نفسه - التأثير الذي تعاني منه الأقسام - بحيث يكره أعضاء الفريق العمل مع من هم ليسوا من أعضائه. يوفر مدير المشروع الارتباط المتبادل وفكرة تملك كامل المنتج وبذلك يحقق بسهولة التعاون المشترك بين الفرق.

أوضحت الاتصالات الهاتفية خياراً متنامياً بوتيرة عالية يزيد من إنتاجية الموظف بينما يوفر توازن المطالب بين الحياة والعمل. ينصح «ليو بلات» في هيوليت باكارد (1996) المدراء بأن يجلسوا مع العاملين ويحددوا فيما إذا كانت الاتصالات الهاتفية ذات معنى. كجزء من صاحب عمل عصري، يعني توفير المرونة تفضيل استعمال الأجهزة المتوفرة للأشخاص بحيث يمكنهم البقاء في منازلهم ليوم أو يومين أو حتى أسبوع. لا تجعل نفسك أسيراً لقضية التكلفة، قد يكون من الممكن موازنة أثمان الأجهزة، قروض المنازل، والتوجهات الإبداعية الأخرى في مقابل التوفير في موقع العمل. هذه التوجهات تمنح الأشخاص حافزاً للبقاء. تساعد المؤسسة في تجنب تحمل التكاليف لإيجاد واستبدال الموظفين وإيصالهم للسرعة المطلوبة. يضيف مدير برنامج الاختيارات لدى هيوليت باكارد: «نحن نبتعد عن التوجه الذي كان ينظر فيه إلى وسائل الاتصال الهاتفية كمكافأة للمتميزين إلى توجيه عملي متكامل أكثر من ذي قبل كالتى توازن حاجة الفرد للمرونة مع احتياجات العمل في هيوليت باكارد» (بلات، 1996، حسبما صرح في المقياس، هيوليت باكارد).

يعلق «موسكوفيتز» (1996): «قد تنتج الاتصالات الهاتفية و«الإقامة في الفنادق» المتخذة كأماكن للعمل فوائد خفية. فمثلاً، العاملون الأقل تقيداً بمحطات العمل يميلون لأن يفقدوا تركيزهم على اهتمامات خارج نطاق العمل، كطرق العمل، السياسات، البروتوكول، والخصوم المنافسين. فهم يتوقفون عن إطلاق النكات في زوايا المكاتب ويوجهون جل انتباههم نحو الخارج، نحو الزبون الذي يقومون بخدمته ونحو العمل المتعلق بالأهداف التي يسعون لتحقيقها...». من بين الأشياء الكثيرة التي أثبتتها بنجاح الذين يستخدمون الهاتف وسيلة للعمل أنه يمكن تجزئة العمل في عناصر فردية، يتم إنجازها من قبل أشخاص عديدين يعملون في أماكن عمل متفرقة وبأوقات مختلفة ومن ثم يتم التجميع مرة ثانية في شكل نهائي قابل للتسليم مع توفيرات كبيرة في الوقت والجهد والمصاريف.

إن الحضور الدولي الذي تتمتع به هيوليت باكارد وسائر الشركات ذات

الجنسيات المتعددة، يعني أن الشمس لا تغيب عن بعض المشروعات. إنه يغدو ممكناً أكثر من ذي قبل أن يحدث العمل في مشروع خلال النهار في بلد ما وتتم متابعة العمل في الليل في بلد آخر. إن مثل هذا النوع من العمل المستمر بدون توقف هو أحد السبل لتقصير الدورات الزمنية. البيئة المطلوبة لتحقيق ذلك تستلزم خططاً جيدة للمشاريع، يتم فيها بوضوح تعريف أدوار ومسؤوليات الأشخاص ونظراءهم في البلد الآخر، وإمكانات للاتصال متقدمة. أصبحت أيضاً غرف الاجتماعات الإلكترونية متوفرة أكثر من ذي قبل؛ فهي تمكن أعضاء الفريق الأساسي من عقد جلسات للتفكير المكثف في مواقع بعيدة. قد يكون أعضاء الفريق في منازلهم أو في طول البلاد وعرضها ومع ذلك فهم يتواصلون مع بعضهم بواسطة نظام مركزي. فظهور سؤال على شاشة الكمبيوتر، يجعل من الأشخاص يطبعون الأفكار المرئية في مكان متعارف عليه في الشاشة لإعطاء دفع لمزيد من الأفكار الملهمه. بعد فترة قد يسأل الأشخاص أن يصوتوا لما يفضلونه لاختيارات معينة. مثل هذه الوسائل التكنولوجية تساعد الفرق المتوزعة لأن تحصد المزايا التي كانت متوفرة في السابق فقط للفرق ذات الأفراد الحاضرين معاً. مع ذلك لا زالت الاجتماعات الإلكترونية وسائل اتصال ضعيفة.

لجعل الفرق الدولية وتلك التي على مستوى المؤسسات تعمل، تتطلب معرفة بالثقافات المختلفة. تصرفات الأشخاص، ردود أفعالهم، وتصوراتهم تكون مدفوعة غالباً بقيمهم الثقافية أو اعتقاداتهم المشتركة كمجموعة أكثر من أي عامل آخر تقريباً (ميد، 1990). ربما تتنوع الثقافات من خلال الضوابط، الشركات، والجغرافيا (ليونارد - بارتون، 1995). قد تكون الفوارق محبطة أحياناً، وتبطئ التقدم غالباً، الأمر الذي يجعل البعض ينظر إليها وكأنها أعباء على المشروع. مع ذلك، فالمزايا المتحققة من نتائج مشروع تم تنفيذه عالمياً قد تكون ضخمة. يستطيع المدراء الكبار أن يمتلكوا زمام القيادة بالنظر إلى الاختلافات الثقافية كمكاسب - طرقاً لمرافقة قاعدة الزبون العريضة - وطلباً للفهم المشترك لتلك القيم الذي يمكن أن يؤدي إلى نتيجة مرغوبة من الجميع. التعامل مع ثقافات مختلفة ليس عفويّاً؛ فالناس مختلفون بالأصل،

والتجارب الشخصية لأي شخص قد لا تكون مهياة لاستيعاب أفكار وتصرفات الآخرين. يؤيد المدراء الكبار التنوع الثقافي في المشاريع بتهيئة وتشجيع الآخرين لقبول الثقافات المختلفة عبر طرح الأسئلة، حضور الدورات، القراءة، التعلم ممن يعملون أو عملوا في ثقافات أخرى، واستغرقوا أنفسهم في ثقافات أخرى لفترات ثابتة.

يلخص بيلبين (1996، ص 136) العملية: «إيجاد المناخ الصحيح حيث تستطيع كل الفرق المصممة جيداً أن تتكون وتزدهر هو حجر الأساس الذي يبنى على أساسه فريق فعال في المستقبل». حتى مع هذه الأسس، المفاهيم، الطرق، والوسائل فقد كشف عن تصميم فرق إدارية ناجحة، يضيف بيلبين: «الذي يحول بناء الفريق إلى نوع من الفن أن اللبنة، مثل الرجال الأسطوريين، يتم صنعها من أنواع مختلفة من الطين ولا يمكن تماماً توقع أفعالها بعد شوائها في النار».

المدير رفيع المستوى الكامل والفعال:

المدير العالي الناجح:

- يحدد الفريق الرئيسي لكل مشروع.
- ينتدب مدير مشروع أو مدير برنامج لكل فريق.
- يساند الفريق برعايته للاجتماع الذي يسبق بداية المشروع.
- يساند الفرق على تركيز عملها بوضع أولويات للمشاريع.
- يدعم الثقة بين أعضاء الفريق وبين الأعضاء الرئيسيين في الفريق.
- يقرر أن الأعضاء الرئيسيين للفريق غير قابلين للتغيير.
- يكافئ العمل الجماعي.
- يشجع مجهودات الفرق على مستوى المؤسسة في أن تتواصل وتعمل مع بعضها.

