

الخاتمة الجانب الشخصي للفرق الراديكالية

نأمل أن تكون قد استوعبت الأسس التي يقوم عليها النهج الراديكالي في إدارة المشروعات. ويتمثل هذا النهج كما أسلفنا في أهمية إعادة تأطير المشروع والقدرة على النظر إلى المشروع باعتباره عملية لتنمية المعرفة والخبرة على ثلاثة أصعدة: السرعة، العمق، والشمولية. ونأمل أيضاً أن تكون قد اكتسبت المعرفة اللازمة للبدء في وضع منهجية الفريق الراديكالي موضع التنفيذ، معتمداً على الخطوات العملية التي حددناها في الجزء الثاني من الكتاب. سنقوم في هذا الفصل الأخير باستعراض الصفات المميزة لأعضاء ما اصطلاحنا على تسميته بالفريق الراديكالي.

إن من يحثك بأفراد ينتمون أو انتموا في السابق إلى فرق راديكالية سيجدهم يتكلمون عن تجاربهم بشيء من الاعتزاز عما يعتبرونه لحظات هامة في حياتهم العملية ويثمنون الدروس التي تعلموها في فن إدارة المشروعات وعلى رأس هذه الدروس الاعتراف بقصورهم وعدم التسرع في طرح الحلول، وأخذ آراء وطروحات الآخرين بالجدية التي تستحقها. والحق يقال أن العلاقات التي تنشأ وتتنامى بين أعضاء الفريق الراديكالي، غالباً ما تستمر لمدة طويلة بعد انتهاء المشروع.

بيد أنه ليس بمقدور أي فرد كان أن ينتمي إلى فريق راديكالي. فهذا يتطلب خصائص شخصية معينة. سنحاول في هذا الفصل إرشادك إلى تحديد تلك الخصائص التي تؤهلك للانضمام إلى فريق عمل راديكالي، وسنتطرق أيضاً إلى أثر ذلك في تنمية قدراتك في مجال عملك.

هل تتمتع بالصفات التي تؤهلك للعضوية في فريق راديكالي؟

هناك عدد من التساؤلات التي تخطر دوماً ببال أولئك الذين أنجزوا أول مشروع لهم بالتعاون مع فريق راديكالي:

- * لماذا لم يحذرني أحد أن المشروع سيتطلب الكثير من الجهد والعناء؟
- * لماذا لم يخبرني أحد أن العمل على هذا المشروع سيكون بأسلوب لم ألفه من قبل؟
- * لماذا لم يبادر أحد إلى إشعاري أن المشروع سيتطلب الخوض في مسائل ليست بالضبط من اختصاصي؟

الغريب في الأمر أن الأفراد الذين يطلقون مثل هذه الأقوال كانوا يعلمون جيداً ما هو مطلوب منهم، ولكن ثق أنك يجب أن تتعرض لتجربة مماثلة لتعرف ما يقصدونه.

ما الذي يجعل تجربة الفريق الراديكالي تترك أثراً واضحاً على الفرد؟ إنها الطبيعة البشرية في نهاية المطاف. فالأشياء التي تحدد شخصيتنا تقوم على ما نعرفه ونؤمن به والأعمال التي أنجزناها في الماضي وقدراتنا على مواجهة مواقف غير مألوفة بثقة. إن تراكم المعرفة لدى الفرد هو الذي يحدد قدراته الشخصية في النهاية. ولكن ما يجب التنبيه له هو أننا نضطر أحياناً إلى مواجهة أوضاع تتطلب معالجتها دراية وخبرة من نوع آخر. في هذه الحالة تقتضي الحكمة أن نعترف بقصورنا وجهلنا. إن المهارة الوحيدة الهامة تكمن في قدرتنا على التعلم.

إننا نكتسب المعرفة بالممارسة العملية. وهذا يتطلب التخلي من حين لآخر عن آرائنا التقليدية ونظرتنا إلى العالم الذي نعيش فيه. وهذا يحتم علينا تبني وجهات نظر جديدة، والتحرر من الأفكار والطروحات التقليدية التي لم تعد تفي بالغرض لكن ذلك لا يتأتى بسهولة، إذ لا بد أن يلقي معارضة من أطراف عدة. لكن هذه المعارضة لا تلبث أن تتلاشى بقليل من الحكمة والاحترام للرأي الآخر.

إن تعامل أفراد الفريق الراديكالي لا يقوم بالضرورة على التضامن والوئام. ويقول بيتر سنغ في هذا الشأن: «إن الفرق الناجحة، بعكس الرأي السائد، لا تخلو من الصراعات الداخلية، والذي لاحظته من خلال تجاربي هو أن الفريق يكتسب المعرفة والخبرة نتيجة لطرح أفكار متغيرة وللنقد المتبادل. ولقد وجدت أن الصراع الداخلي يتحول إلى صراع بناء في الفرق الجيدة» (249 و1990). في حين نجد أن الفرق التقليدية تسعى لأن تكون متضامنة وبعيدة عن كل ما من شأنه إثارة المشاعر بين الأعضاء. في حين أن الفرق الراديكالية لا تأبه لهذا الجانب من حيث أنها تترك الباب مفتوحاً على مصراعيه أمام جميع الأفكار ووجهات النظر، مهما كانت هذه الأفكار ووجهات النظر مخالفة للأعراف والآراء السائدة.

إن الانتماء إلى فريق راديكالي يتطلب خصائص لا تتوافر في جميع الأشخاص. فالبعض يجد النهج الراديكالي مليئاً بالتحديات والأمور التي يُستعصى البت فيها وهذا بحد ذاته كافٍ لأن يحفزهم إلى المضي قدماً، ويجدون متعة في ذلك. في حين يرى البعض الآخر أن هذه التحديات لا تجلب سوى المتاعب والإحباط. إذن ما هي الصفات المطلوبة في أعضاء الفرق الراديكالية؟ يجب أولاً أن يكون العضو على استعداد للاستماع إلى كافة الآراء حتى وإن كانت الآراء مشوبة ببعض الضبابية. ثانياً، عليه أن يعترف بقصوره في بعض ميادين المعرفة. ثالثاً أن يمتلك القدرة على النظر بشمولية إلى عمل المؤسسة كوحدة متكاملة.

وأخيراً، أن يكون على استعداد لاكتساب مهارات جديدة.

يبين الشكل 1.9 خصائص أولئك الأفراد الذين لعبوا أدواراً حاسمة في تطوير منتجات جديدة أحدثت ثورة في عالم المال والأعمال. ويمكننا القول إن هذه الخصائص تنطبق على أعضاء الفرق الراديكالية التي عرضناها في هذا الكتاب؛ ويتمتع هؤلاء الأفراد بأربع ميزات: (1) البحث عن التحديات؛ (2) تنمية معرفتهم بشكل مستمر؛ (3) السعي الدائم لتحقيق نتائج؛ (4) السعي لتحقيق الهدف المنشود (على الصعيدين الشخصي والمهني) راجع الشكل 1.9 للإطلاع على الخصائص الفردية لعضو الفريق الراديكالي ومدى توافقها مع شخصيتك.

الفريق الراديكالي كوسيلة مساعدة لتنمية الفرد على الصعيد المهني

هناك الكثير من الناس الذي يستذكرون تلك المراحل من حياتهم العملية، حين شاركوا في إنجاز مشروعات معينة شكلت نقطة تحول في حياتهم المهنية. ويوجد دراسات كثيرة تؤكد أن أغلب المدراء التنفيذيين الناجحين كانوا قد كلفوا في وقت ما بإدارة مشروعات مشابهة لتلك التي عرضناها في هذا الكتاب (راجع McCuley، 1986) إن المشروعات التي تتطلب فريق عمل راديكالي تتيح للعاملين في الفريق فرصاً ممتازة لشحذ مهاراتهم وتنمية خبراتهم. ولأن طبيعة هذه المشروعات تحتم على المؤسسة تعلّم كيفية التعامل مع أمور وأوضاع غير مألوفة، فإن من المتوقع أن ينطبق الشيء نفسه على أعضاء الفريق. ويقول غلين باركر (1994) Glen Parker في هذا الشأن: «إن الفرق الراديكالية تتيح لنا فرصة تكوين مجتمع ينشد التعلّم وجني المعرفة» (ص 137).

كما قد أشرنا في فصل سابق إلى أن بعض المؤسسات تعنى بتنمية القدرات الفردية بنفس القدر الذي تسعى فيه لتطوير مشروعاتها، وذلك من خلال برامج تعليمية تقوم على الممارسة الفعلية (راجع Rothwell، 1999، Dotlich & Noel، 1998). بيد أن معظم هذه المشروعات لا يندمج في إطار تلك البرامج، إلا أنه بإمكان أعضاء الفريق أن يستخدموا المشروع كوسيلة لتنمية قدراتهم المهنية.

شكل 1.9 خصائص عضو الفريق الراديكالي

لا يخشى التحديات

1. يسارع إلى مواجهة التحديات أياً كانت.
2. يسعى لأن يكون عضواً فعالاً ومؤثراً.
3. لا يقبل بالنهج التقليدي كسبيل وحيد لإيجاد الحل.
4. يحاول معالجة المشكلات التي يستعصي حلها على الجميع.
5. يسعى لخلق فرص يمكن الاستفادة منها.

يتعلم ويبني معرفته باستمرار

1. يسعى لجني المعلومات من تلقاء نفسه ويتطور مع الأحداث.
2. يتحلى بالرغبة في تقصي الحقائق والبحث عن أفكار وطروحات جديدة.
3. يستخدم أفكاراً جديدة لحل المشكلات.
4. لا يحاول حل مشكلة هامة قبل أن تتوفر لديه المعلومات.
5. يستمع باهتمام لكل من يطرح فكرة جديدة.
6. يتعلم ويستفيد من ردود فعل الآخرين.

يسعى دوماً لتحقيق نتائج ملموسة

1. يعطي الأولوية في نشاطه لتحقيق نتائج ملموسة.
2. يشدد على ضرورة التحرك السريع وعدم التقاعس.
3. يواجه العقبات صغيرة كانت أم كبيرة دون هواده.
4. يتحلى بدرجة عالية من النشاط.
5. يصرّ على إنجاز جميع مهامه.
6. لا يتوقع الفشل.

يسعى لتحقيق الأهداف المنشودة

1. يجعل أهدافه الشخصية تتواءم مع أهداف المشروع.
2. يفهم وضع المؤسسة في السوق التجاري والاتجاه الذي تسير فيه.
3. يجعل أفعاله مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الأهداف.
4. يلتزم التزاماً قوياً بمسؤولياته تجاه المؤسسة.
5. يتحمل كامل المسؤولية عن النتائج.

المصدر بتصرف: Frohman , 1999

إليك الآن بعض الإرشادات حول جعل تنمية القدرات الفردية جزءاً لا يتجزأ من نشاط الفريق الراديكالي.

حدد تلك الخبرات التي تفتقر إليها في بداية المشروع:

هناك مشروعات لا تحتاج إلى خبرات خاصة، ولكننا نستطيع القول أن كل مشروع راديكالي سيتيح لك الفرصة لتنمية خبرات لا غنى عنها لرفع مستوى أدائك على الصعيد المهني. نسوق الآن عدداً من الأمثلة على بعض الأهداف التي وضعها أعضاء في فرق راديكالية نصب أعينهم في بداية المشروعات:

- * تنمية القدرة على التفكير خارج إطار العمل الإداري الصرف.
- * تعلّم مبادئ التحليل المالي وضمان السيولة النقدية.
- * استيعاب عمل المؤسسة بأقسامها ومنتجاتها كافة.
- * تنمية القدرة على استقطاب الدعم والتأييد للتغييرات المقترحة، والتصدي للمعارضة الداخلية (داخل المؤسسة).
- * القدرة على تحليل الأخطار والمجازفة بحذر بعد حسابات دقيقة.
- * الإطلاع على أحوال السوق واحتياجات الزبائن.
- * النظر إلى أنشطة المؤسسة (من تجارية وغيرها) في إطارها العالمي.
- * تنمية القدرة على حشد التأييد لفكرة جديدة.
- * السعي لإيجاد وسائل لتسريع عملية تطوير المنتج Product development.

نسّق أهدافك مع بقية أعضاء الفريق

من المهم أن يكون أعضاء الفريق على علم بهدف كل منهم في السياق الذي نتحدث فيه، لأن ذلك سيتيح لأعضاء الفريق تبادل المعلومات والخبرات. لذلك من المفيد أن تطلع زملائك في الفريق على أهدافك ومساعدتك وأن تطلب مساعدتهم في الأمور التي يتعذر عليك القيام بها بمفردك. ومن ناحية ثانية تستطيع أنت بنفسك أن تقدم لهم العون في

مجالات أخرى. خلاصة القول: إن الأمر يتطلب منك أن تكون راعياً ومدرّباً وسنداً لزملائك في الفريق وأن تبادر إلى مساعدتهم على تنمية خبرتهم المهنية في الوقت الذي تسعى فيه أنت أيضاً لتنمية خبرتك في مجال عملك.

توقف من حين لآخر لمراجعة ما تمّ إحرازه من تقدم

اقترح على فريقك التوقف من حين لآخر خلال سير المشروع، لمراجعة ما أحرزته كل عضو من تقدم في تحقيق أهدافه على الصعيد المهني وقد يبدو ذلك صعباً لضيق الوقت ولأسباب أخرى، ولكن الكثير من الفرق يستطيع أن يجد الوقت الكافي لمناقشة الميزات الفردية المكتسبة على الصعيد المهني. أما إذا تعذر ذلك فبادر بنفسك: توقف وأسأل الآخرين عن رأيهم فيما تقوم به وما إذا كان لديهم ملاحظات أو انتقادات في هذا الشأن.

خصص دفترًا لتسجيل ما اكتسبته من خبرات

اقترحت في فصل سابق أن يحتفظ أعضاء الفريق بدفتر لتدوين ملاحظاتهم وما تعلموه خلال إدارتهم للمشروع. ويمكن استخدام الدفتر نفسه لتسجيل الخطوات التي ينوون اتخاذها لتحقيق أهدافهم.

لا تدع الأعراف تقيد حريتك

لا تخشى من تجربة وسائل جديدة لم يسبق أن جربها أحد. تحرر من سلطة الإجراءات التقليدية السائدة. فعلى سبيل المثال، أعرف فريقاً كان من ضمن أعضائه شخصان: الأول مسؤول عن التسويق والآخر مسؤول عن الشؤون المالية. وقد اتفق هذان الشخصان على تبادل المعلومات الخاصة بمجال عمليهما، وأحياناً كان الواحد منهما يقوم بمهام كان من الأولى أن يقوم بها الشخص الآخر، وعندما قدم الفريق توصياته النهائية بشأن المشروع إلى الإدارة، تكلم المسؤول المالي عن الخطط التسويقية، في حين تكلم المسؤول عن التسويق عن الشؤون المالية، وهكذا استطاع كل منهما أن يجيب عن الأسئلة دون مساعدة الآخر.

تنمية الخبرة في مجالات أخرى

تحدثنا في الفصل الخامس عن النهج الذي يمكن أن يتبعه الفريق أو الفرد، في اكتساب الخبرة والمعرفة، ونضيف هنا أن النهج الذي يتبعه هذا العضو أو ذاك يمكن أن يسهم في تنمية خبرة الفرد المهنية، إذا قدر لهذا العضو أن يختار نهجاً آخر. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تميل بطبيعتك إلى الجوانب التنفيذية / العملية، فيمكنك أن تجعل هدفك تنمية خبرتك في الأمور النظرية أو في مجال التخطيط مثلاً.

الفريق الراديكالي كوسيلة مساعدة على نمو الشخصية

إن المقصود بنمو الشخصية تطور الذات في الاتجاه الذي يجعل المرء يفهم نفسه بأبعادها المتعددة ومن جملتها العلاقات التي تربطه بالآخرين، وقد تعمدت أن أفصل بين نمو الشخصية من جهة وتنمية القدرات والمهارات المهنية من جهة أخرى علماً أن كلا البعدين يمكن أن يكونا متلازمين.

عندما يُطلب من أناس شاركوا في وقت ما من حياتهم بإدارة مشروعات راديكالية، أن يتحدثوا عن تجاربهم في تلك الفترة، تجدهم يؤكدون على التحول الكبير الذي طرأ على حياتهم المهنية (راجع Katzenback & Smith, 1997; Biederman, 1993).

إن العمل مع فريق راديكالي يتيح للمرء فرصة فريدة من نوعها لتنمية شخصيته، وتجعل علاقاته مع الآخرين علاقات بعيدة عن السطحية، تسودها الصراحة بالإضافة إلى أنها تختبر مدى استعداد الفرد لفهم وجهات نظر الآخرين.

عد بذاكرتك إلى الوراء، إلى تلك الفترات التي كانت نقطة تحول في حياتك المهنية حين حققت نتائج ملموسة في مجال عملك وكانت بداية لبناء علاقات شخصية وثيقة قامت على احترام وجهات النظر المخالفة لرؤيتك ولا نستبعد أن تكون قد مررت في حياتك العملية بفترات وتجارب مماثلة. نأمل،

لا بل نتوقع أن تكون تجاربك المقبلة مفيدة ومثمرة بفضل تطبيق النهج الراديكالي الذي ندعو إليه في هذا الكتاب.

إن الغرض من تأليف هذا الكتاب هو بالدرجة الأولى محاولة لوضع دليل عملي يستهدف إدارة المشروعات انطلاقاً من رؤية جديدة. كما يشتمل الكتاب على عدد من التمارين التي تحدد الخطوات التي يمكن لأي فريق عمل اتباعها دون تردد. لكن أهمية الكتاب في نظرنا لا تكمن في الوسائل التي عرضناها بقدر ما تكمن في المبادئ الأساسية التي يجب أن تُفهم وتطبق في سياقها الصحيح. أما فيما يتعلق بالتمارين والتقنيات المقترحة، فهي ليست سوى أمثلة تطبيقية في سياقات معينة. وبقيننا أنك تستطيع بالتعاون مع زملائك استنباط وسائل أخرى في إطار المبادئ الأساسية وبما يتفق مع الظروف المحيطة بك.

إن إتقان تطبيق النهج الراديكالي فن يتطلب جهداً حثيثاً وآمل أن تجد لهذا الكتاب مكاناً على رف كتبك بحيث ييسر لك الاستعانة به عندما تبدأ العمل على مشروع جديد، وآمل أيضاً أن يشاركك زملاؤك في تصفحه وتطبيق المبادئ والطرق التي طرحناها، بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المشروع وخصائصاته. والأهم من كل هذا وذاك آمل أن يجيء الوقت الذي تستطيع أن تقول فيه لنفسك بعد الانتهاء من تنفيذ مشروع حيوي: «لقد أنجزنا مشروعاً ترك أثراً بالغاً على المؤسسة وعلى الفريق وعلى شخصياً».