

الجزء
الثاني

الفرق الراديكالية على رأس عملها
عرض وتطبيق

obeikandi.com

الفصل الخامس

التعلم بسرعة

الخطوات الفعلية لتنمية خبرة الفريق بسرعة
قمنا مراراً وتكراراً بإجراء تعديلات هنا
وهناك إلى أن توصلنا إلى النتائج المرغوبة...
وقد حصل ذلك بفضل ما بذلناه من جهد المتواصل
لاكتشاف القضايا الجوهرية.
من مقابلة أجريت مع عضو في إحدى الفرق الراديكالية

تمتاز الفرق الراديكالية برؤيتها للمشروع على أنه عملية يتم خلالها
اكتساب الخبرة والمعرفة بصورة سريعة. وذلك أن هذه الفرق تدرك منذ
البداية بأنها لا تملك الأجوبة عن الأسئلة كافة وأنها بحاجة إلى تنمية معرفتها
وفهمها لطبيعة المهمة بأقصى سرعة ممكنة. أو بعبارة أخرى اختصار المدة
الزمنية لكل دورة، ونقصد بذلك دورات تنمية الخبرة أو المعرفة، إذ من
الممكن في هذه الحالة أن يشخصوا الداء الحقيقي خلال أسابيع بدل أن
يستغرقهم ذلك أشهراً وربما سنوات. نستعرض في هذا الفصل الخطوات
العملية التالية التي تمكن أي فريق من تسريع عملية الخبرة والمعرفة:
الخطوة العملية 1: الأفراد بحاجة إلى التعلم.

الخطوة العملية 2: الفصل (عدم الخلط) بين الحقائق والافتراضات

1 ورد ذكر هذه المقابلة في مقالة بقلم أيمن ادمندسون تحت عنوان، "Psychological safety and Learning Behavior in Work Teams" في مجلة Administrative Science Quarterly، 1999، 44(2) P.374.

الخطوة العملية 3: الممارسة التي تستهدف اكتساب المعرفة.

الخطوة العملية 4: اختصار مدة دورة تنمية الخبرة.

الخطوة العملية 5: الاهتمام بتنمية خبرة الفريق.

يحتوي هذا الفصل على عدد من التمارين التطبيقية بالإضافة إلى تمارين اختبارية مماثلة، وليس هناك ما يدعو أي فريق لاستخدام جميع هذه التمارين، ولكن يُفترض أن يختار كل فريق التمارين التي تلبي احتياجاته الخاصة.

تبين الواقعة التالية كيف نجحت إحدى الفرق الراديكالية في تسريع عملية اكتساب الخبرة والمعرفة واكتشاف ما خفي من الحقائق المفيدة.

الفريق المكلف بتخفيض النفقات (شركة كوميونتي إلكترونيك)

بعد أن ألغت الحكومة الأنظمة والقيود التي تحكم المؤسسات الخدمية، وجدت شركة «كوميونتي إلكترونيك» (إسم استعرناه للتمويه) نفسها في وضع لا تُحسد عليه. فقد ترتب عليها تقليص نفقاتها المباشرة بشكل ملحوظ لتتمكن من الصمود في وجه الشركات المنافسة (غير الأهلية) التي كانت تمتاز بضآلة نفقاتها المباشرة بالمقارنة مع شركة «كوميونتي إلكترونيك». والجدير بالذكر أن هذه الشركة حاولت مراراً في السنوات الأخيرة تخفيض نفقاتها ولكن دون جدوى.

ومن العوامل التي أسهمت في ارتفاع هذه النفقات نذكر:

أولاً: وجود عدد كبير نسبياً من الموظفين الذين بلغوا مراتب عليا (قضى أغلبهم أكثر من عشرين عاماً في الخدمة) ثانياً: تفاقم نفوذ النقابات داخل المؤسسة. ثالثاً: الأنظمة المحلية التي أجبرت الشركة على شراء المواد الأولية من مصادر معينة وبأسعار تفوق بكثير الأسعار التي كانت الأطراف المنافسة تحصل عليها من مصادر أخرى..

لذلك عمدت الشركة في الفترة الأخيرة إلى وضع برنامج عمل طموح

لتحقيق غرضين: (1) تهيئة المدراء للانتقال إلى العمل في البيئة الجديدة بعد الغاء الأنظمة والقيود السابقة و(2) البحث عن حلول لبعض المشاكل المستعصية. وعلى ذلك تم تشكيل عدة فرق لدراسة الأوضاع وعهد إلى كل فرقة دراسة مشروع معين. وليس مستغرباً أن الكثير من هذه المشروعات كان يتعلق بكيفية تجنب النفقات المألوفة.

فمثلاً كُلف فريق من هذه الفرق بالعمل على تخفيض تكاليف الصيانة بنسبة 20 ٪ سنوياً. وعندما تشكّل هذا الفريق أوضح المدير المسؤول للأعضاء أن هذا المشروع يمثل تحدياً صعباً وأعلن صراحة أنه شخصياً لا يعرف الحل لكنه في الوقت نفسه عبر عن شعوره بأن عليهم جميعاً أن يكونوا مستعدين لتغيير أساليب عملهم إذا أرادوا أن يكتب لهم النجاح في ظل الظروف الجديدة. وأخيراً أضاف قائلاً أنه سيدعم شخصياً مساعي الفريق في هذا الاتجاه.

الدورة 1: بدأ الفريق في جلسته الأولى بتفحص متطلبات المشروع. وقد عبر بعض أعضاء الفريق عن قناعتهم بوجود طرق مجدية لتخفيض النفقات ولكن الإدارة العليا ستحجم عن تطبيق هذه الطرق خشية أن تصطدم بالنقابة، وأعطى أحد الأعضاء المثال التالي المتعلق بتزايد استعمال المحولات الكهربائية المعدلة modified voltage transformers أو MVT اختصاراً.

وقال هذا العضو: «بإمكاننا توفير الكثير من المال لو استخدمنا مثل هذه المحولات ولكن نائب الرئيس يخشى معارضة النقابة لهذا الأمر، لأن الأخيرة تعتبر أن هذه المحولات تشكل خطراً على سلامة العاملين ونائب الرئيس هذا يظهر وكأنه غير مكترث بسلامة العمال. علماً بأنه لا يوجد ما يبرر القول أن هذه المحولات غير مأمونة». ويبدو أن الفريق توقف هنا في حيرة من أمره وتساءل عما يمكن أن يفعله لتخفيض النفقات بنسبة 20٪. وعلق أحد الأعضاء على هذا الوضع قائلاً: «إن ما نبحثه ينطوي على غباء. فلو كان هناك طريقة لتقليص النفقات لكنا عثرنا عليها وطبقناها منذ زمن».

ولكن نهج تنمية الخبرة بالممارسة العملية دفعهم إلى وضع قائمة بالافتراضات التي ينبغي التأكد من صحتها. استطاع الفريق بعد التباحث تحديد افتراضين رئيسيين:

(1) الافتراض أن الاستخدام المتزايد للمحولات MVT يمكن أن يخفض التكاليف بصورة ملموسة و(2) الافتراض أن الخيارات الأخرى محدودة. وللتأكد من صحة هذين الافتراضين اتفق الأعضاء على تنفيذ الخطوات التالية:

- * جمع المعلومات حول الأماكن كافة التي تستخدم حالياً محولات MVT وأيضاً الأماكن التي لا تستخدمها.
- * التحدث إلى المدراء المعنيين بشأن استخدام هذه المحولات في أماكن أخرى.
- * عقد اجتماعات خاصة للبحث عن وسائل إضافية لتخفيض تكاليف الصيانة.

أخيراً اتفق الفريق على الاجتماع مرة ثانية بعد أسبوعين. وبالفعل انعقد الاجتماع في حينه حيث استعرضت المعلومات التي تم جمعها. وقد دُهِش أعضاء الفريق للحقائق التي كشفتها هذه المعلومات:

- * تبين أن الشركة تستخدم منذ فترة المحولات MVT وأن كلاً من نائب الرئيس والنقابة كانا مرتاحين لاستخدام هذه المحولات شريطة الالتزام بقواعد الأمان.

* تبين أيضاً وجود وسائل عدة لتخفيض التكاليف غير تلك التي أشار إليها الفريق. ومن هذه الوسائل تغيير المواصفات القياسية لبعض الإشارات وتحسين أداء المقاولين وتعديل بعض الأسس الهندسية المعمول بها. وكما قال أحد الأعضاء معلقاً على ذلك: «لقد أدركنا أن المسألة أكبر بكثير مما كنا نتصور».

الدورة 2: في هذه المرحلة ركز الفريق جهده على البحث عن سبل أخرى يمكن أن تؤدي لتخفيض النفقات. وبعد شهر تقريباً جرى خلاله لقاءات عدة، اجتمع الفريق لتدارس الأفكار والاقتراحات المعروضة

لتخفيض النفقات. كان من الواضح أن تبني الاقتراحات كافة المعروضة سيؤدي إلى تخفيض التكاليف بنسبة 15٪ فقط. ويبدو أن الطريقة الوحيدة المتبقية لزيادة هذه النسبة هي تسريح بعض الموظفين في الوحدة المسؤولة عن إبرام الصفقات. كان الفريق مقتنعاً أن ذلك لن يحدث. وقد عبر عن ذلك أحد الأعضاء بقوله: «بات واضحاً أن الطريقة الوحيدة لتخفيض التكاليف بنسبة 20٪ هي الاستغناء عن بعض الموظفين، وكنا نعلم أنه ليس بمقدورنا التوصية باتخاذ مثل هذا الإجراء».

الدورة 3: في هذه المرحلة قدم الفريق تقريراً لراعي المشروع يعلن فيه أن من الممكن تخفيض التكاليف بنسبة 15٪ فقط. لكن راعي المشروع أجابهم بأن 15٪ غير كافية وشدد على عدم التردد في اتخاذ ما يلزم من الإجراءات مهما كان الثمن. والواقع أنه يعلم أن أحد الخيارات يكمن في تسريح عدد من العاملين وعلى النقابة أن تدعم هذا الإجراء إذا أرادت أن تبقى الشركة قائمة.

الدورة 4: في هذه المرحلة عاد الفريق لدراسة الموضوع من جديد، واجتمع مع ممثلين عن النقابة للتباحث معهم حول أفضل الطرق لتخفيض النفقات. وكانت النقابة متجاوبة مع مطالب الفريق أكثر مما كان متوقعاً شريطة التقييد بالعقد المبرم مع النقابة والذي يعني عملياً أن تسريح عدد من العاملين يجب أن يتم على مراحل وعلى امتداد سنوات عدة.

الدورة 5: في هذه المرحلة تعززت ثقة الفريق بقدرته على تخفيض التكاليف بنسبة 10٪ إضافة إلى الـ 10٪ الأولى بحيث يصبح المجموع 20٪ بفضل الاقتصاد في النفقات الذي سينجم عن تسريح عدد من الموظفين. بطبيعة الحال أطلع الفريق راعي المشروع على النجاح الذي حققه. بيد أن راعي المشروع - وهذا يدعو إلى شيء من الدهشة - حثهم على المضي قدماً واكتشاف ما فاتهم من الفرص للاقتصاد في النفقات، مضيفاً أن الطريقة الوحيدة التي تكفل بقاء الشركة تكمن في اتباع سبل جديدة في التفكير والعمل.

عندئذ عمد الفريق إلى إعادة النظر بجميع الآراء والأفكار المطروحة

منذ بداية المشروع. كان الفريق قد تجاهل في بادئ الأمر عدداً من المقترحات باعتبارها غير عملية. ومن هذه المقترحات الإيعاز إلى المدراء بإحداث تغييرات جذرية في روتين العمل اليومي. فعلى سبيل المثال كان الروتين المتبع في أعمال الصيانة المستعجلة يقضي بإرسال طاقم لإصلاح المشكلة بصورة مؤقتة، ومن ثم إرسال طاقم آخر لإصلاح المشكلة بصورة نهائية. بدا أنه من الممكن تحقيق تخفيض ملموس في النفقات إذا تم إصلاح المشكلة بالكامل بعد زيارة واحدة فقط. بيد أن عدداً من أعضاء الفريق أصر على أن الروتين المتبع في الصيانة لا بد منه لضمان الصيانة الجيدة.

أدى طرح هذه الفكرة إلى نقاش حاد بين أفراد الفريق، وشمل النقاش اقتراحات أخرى كان الفريق قد رفضها في بداية المشروع. أسفرت المناقشات عن انقسام الفريق إلى معسكرين. أحدهما مؤيد لهذه المقترحات والآخر معارض لها. والجدير بالذكر أن أحد المعارضين أعلن أنه ليس على استعداد للمثول أمام نائب رئيس فرع العمليات وتقديم مثل هذه التوصيات التي ستظهره بمظهر الموظف الغبي. إذ لا بد أن يتساءل كبار المدراء: «إذا كانت هذه المقترحات والأفكار مفيدة، فلماذا تأخر تطبيقها حتى الآن؟».

بعد ذلك أخذ جو النقاش بالانفراج. إذ أدرك الفريق أن الظهور بمظهر الغباء ليس مبرراً لعدم المضي قدماً في تقديم توصياتهم بإمكانية تقليص النفقات في مجالات أخرى.

الدورة 6: في هذه المرحلة تولدت لدى الفريق القناعة أنه وجد الحل الذي سيمكنه من تخفيض التكاليف بنسبة 30٪ في إطار خطة شاملة، ولم يبق سوى العناية ببعض التفاصيل وعلى هذا الأساس قدم الفريق توصياته التي تبنتها الشركة بعد بضعة أسابيع.

إن حكاية تخفيض التكاليف إذا جاز التعبير تبين جدوى التعلم السريع من حيث أن الفريق فاق الفرق الأخرى في عدد الدورات التي أكملها، علماً

أن هذه الفرق باشرت أعمالها في الوقت نفسه وانتهت في الوقت نفسه. (راجع الشكل 1.5).

والجدير بالملاحظة أن العملية أدت إلى اكتشافات ثلاثة. الأول: أنه من الممكن تخفيض 10٪ في مجالات لم تخطر على بالهم في السابق، والثاني: أنه بالإمكان تخفيض 10٪ أخرى وذلك بالاستغناء عن عدد من العاملين بالتنسيق مع النقابة وبموافقتها على أن يكون ذلك بصورة تدريجية تمتد لسنوات عدة. أما الاكتشاف الثالث فقد كان من الممكن تحقيق تخفيض ثالث وأخير بنسبة 10٪ إذا أقر أعضاء الفريق بضرورة إحداث بعض التغييرات في روتين الإدارة.

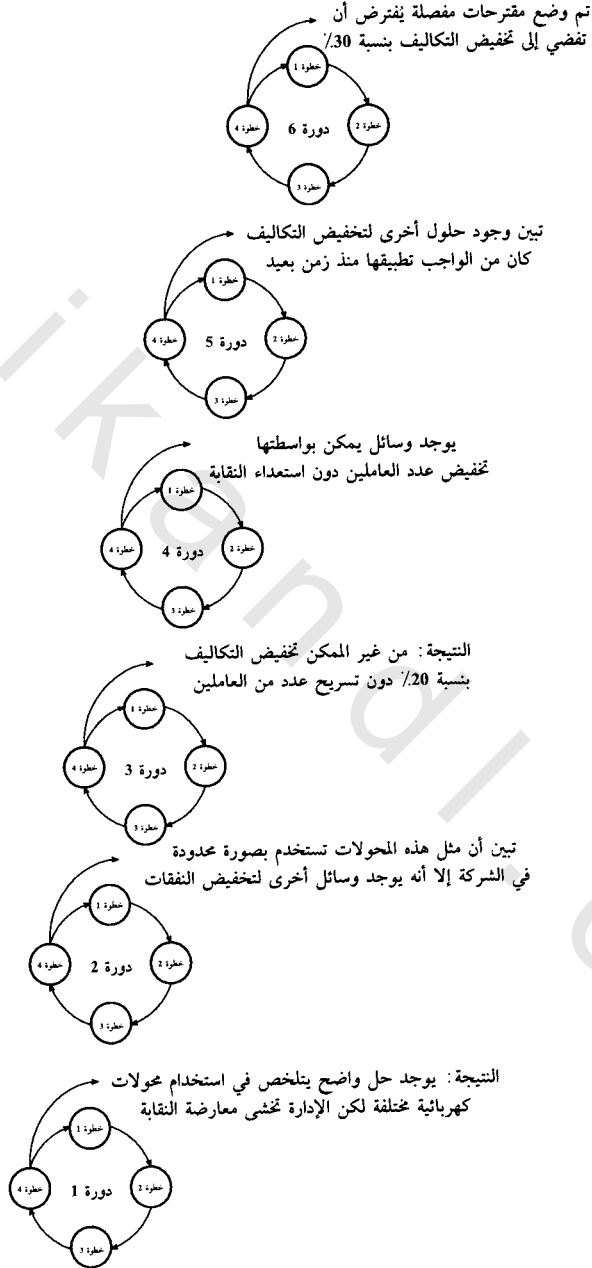
إن ما قاد الفريق إلى هذه الاكتشافات هو سرعة التعلم أو ما دأبنا على تسميته التنمية السريعة للخبرة. إذ أن الدورات السريعة المتلاحقة والمدعومة بالممارسة مكنت الفريق من الإحاطة بطبيعة المشكلة. لكن السؤال الذي يبقى هو: ما الذي فعله بالضبط فريق تخفيض التكاليف (والفرق الراديكالية الأخرى) كي يتسنى لهم اكتساب المعلومات بسرعة؟ سنبحث في الفقرات التالية خمس خطوات أساسية تتبعها الفرق الراديكالية في سبيل تسريع عملية تنمية المعرفة.

الخطوة العملية 1: الإقرار بضرورة التثبيت من الحقائق والحاجة للاستكشاف والتعلم

منذ أكثر من ألفي سنة علّم سقراط الحكيم أتباعه أن العلم الحقيقي يبدأ عندما يقر الفرد بجهله (نصف العلم: لا أعلم) فالتحولات المستمرة في عالم المال والأموال تولد أوضاعاً ومشكلات جديدة لا نعرف كيف نواجهها. والفرق الراديكالية هي الفرق التي تدرك ذلك منذ البداية. لذلك يبقى على كل محترف أن يتمتع بالقدرة على البحث عن الحلول المجدية وليس طرح قائمة بالحلول الجاهزة. من هذا المنطلق نقول إن أفضل جواب يمكن أن يعطيه عضو يشارك لأول مرة في جلسة عمل للفريق هو: «لا أعرف» بدل أن يقول: «إنني أعرف».

شكل 1.5

مخطط الجلسات المتكررة (دورات) للفريق المكلف بتخفيض «التكاليف/ النفقات»



يتعين على أي فريق أن ينظر إلى أي مشروع كجزء لا يتجزأ من صورة متكاملة

لا سيما عندما تكون هذه الصورة غير ثابتة وتتغير بتغير الظروف التجارية المحيطة، وهنا تبرز بعض الثغرات والعوائق التي ينبغي تخطيها، بعبارة أخرى، فقد تغيرت اللعبة سواء كان ذلك لاعتبارات تتصل بتحولات في السوق المحلية أو العالمية أو بتكنولوجيات جديدة أو بطبيعة المنافسة أو بالزبائن أو لعوامل سياسية وحكومية أو لمزيج من هذا وذاك. ومن الأمثلة على ذلك العوائق التي اعترضت سبيل فريق تخفيض التكاليف. والعوائق في هذه الحالة كانت وليدة أوضاع جديدة نجمت عن إلغاء القيود والأنظمة المحلية التي تحكم المؤسسات الخدمية وأدت بالتالي إلى مواجهة منافسين يوفرون الخدمات نفسها بتكلفة أقل.

ما ينبغي ملاحظته في هذا المجال هو أن الأشياء التي جعلت الشركة تزدهر في السابق مثل الإدارة المحافظة المتأنيئة والروتين البيروقراطي لم تعد مجدية في الظروف الراهنة. ولذلك تبين لأعضاء الفريق أن جزءاً من المشكلة يكمن في رؤيتهم وممارساتهم التقليدية التي لم يتحرروا بعد منها. وكان هذا ما دعا راعي المشروع إلى تنبيه الأعضاء منذ البداية إلى تغيير أساليب عملهم ونمط تفكيرهم.

إن الخطوة الأولى تتمثل في إقرار الفريق صراحة وعلمناً أن بعض الأمور لا يمكن البت بها ولذلك لا بد من اكتشاف الحلول الصحيحة على ضوء هذه المعطيات. أو بعبارة أخرى على الفريق أن يقر منذ البداية أنه لا يمتلك المعلومات أو المعرفة الكافيتين لحل المشكلة أو المشكلات القائمة، وأن يحذر من العمل على أساس افتراضات غير مدعومة بأدلة موضوعية. إليك بعض المؤشرات التي تدعو إلى التريث وإعادة النظر بأي افتراضات أو أفكار مسبقة:

- * فشل محاولات عدة سابقة لحل مثل هذه المشكلات.
- * نشوء ظروف مستجدة لم تواجه الشركة مثلها في الماضي.

* بروز دلائل تشير إلى ضرورة إجراء تحسينات ملموسة وشاملة في الأداء العام.

* بروز دلائل تشير إلى أن المشكلات المطروحة ترتبط بجملة من القضايا التي تمس نظام عمل الشركة.

لكن هذه المؤشرات ليست بالضرورة أن تكون جميعها موجودة وعلى الأرجح أن مثل هذه المؤشرات لا تظهر بوضوح وجلاء في بداية المشروع وإنما تبرز وتتلور بصورة تدريجية بعد أن يكون الفريق قد استوعب تماماً متطلبات المشروع.

لنأخذ على سبيل المثال الفريق الأخير (فريق تخفيض التكاليف). هنا نجد أن عدداً من هذه الملاحظات ينطبق على المشروع المذكور. فالمشروع (1) كان يتطلب فقرة كبيرة في الأداء (تخفيض النفقات المباشرة بنسبة 20٪) و(2) فشل مبادرات سابقة لتقليص النفقات. ومع تقدم المشروع ظهرت عوامل أخرى مفادها أنه لا يوجد حلول سهلة (مثل استخدام محولات MVT) والمسألة مرتبطة بطائفة من القضايا التي تدخل في صلب نظام العمل المعمول به في الشركة.

إذا كنت عضواً في فريق مكلف بمشروع معين فهناك أشياء عدة يمكنك عملها لتوعية الفريق إلى وجود أمور لا يمكن البت بها. لذلك ننصحك في بداية المشروع أن تلقي نظرة فاحصة على المشروع للتأكد من وجود (أو عدم وجود) أي مؤشرات كالتي ورد ذكرها. وفي حال وجود مثل هذه المؤشرات في رأيك، اطلب من زملائك في الفريق أن يشاركوا بآرائهم وملاحظاتهم حول طبيعة المشروع وكيفية معالجته من منظورهم. لنفترض مثلاً أن فرقاً عدة قد فشلت في السابق في حل مشكلة مماثلة. من الواضح في هذه الحالة أن على الفريق أن يعتمد نهجاً يختلف جذرياً. وكمثال آخر، لنفترض أن المشروع جاء نتيجة لمواجهة أوضاع وظروف جديدة. من الواضح أن الفريق في هذه الحالة لا يمكنه الافتراض أن الحلول التي ثبتت نجاعتها في ظروف

مختلفة ستكون بالضرورة ناجعة في ظل الظروف الحالية.

يستهدف التمرين التالي مساعدتك على تحديد الأمور ذات الصلة التي ينبغي البت بها قبل وخلال دراسة المشروع ومدى الحاجة إلى تطبيق النهج الراديكالي الذي نستعرضه في هذا الكتاب.

تمرين عملي 1.5: قائمة بالملاحظات والنقاط التي ينبغي التنبه لها

- 1 - ضع إشارة «X» في العمود المناسب («نعم» أو «لا») للإشارة إلى أن هذه الميزة أو تلك تنطبق على المشروع.
- 2 - إذا كان الجواب «نعم»، ناقش النهج الذي ينبغي اتباعه في هذه الحالة.
- 3 - ناقشوا أجوبتكم مع بعضكم بعضاً* وحاولوا اكتشاف حقائق جديدة.

الميزات أو الظروف المحيطة بالمشروع	نعم	لا	إذا كان الجواب نعم، ما مدلولات ذلك
جرت محاولة أو أكثر لحل هذه المسألة في الماضي			
الوضع جديد لم يسبق أن واجهته الشركة مثيله من قبل			
المطلوب تحقيق نتائج ملموسة وإجراء إصلاحات شاملة			
المسألة المطلوب حلها مرتبطة بطائفة من القضايا المتعلقة بنظام العمل المعمول به			

تجنب الحلول القائمة على أفكار أو قناعات مسبقة:

من الأهمية بمكان أن يدرك فريق المشروع أن اللجوء إلى حلول مبنية على تصورات وقناعات مسبقة لم تؤدِ إلى النتائج المرجوة. إذ ينبغي معالجة أي مشروع بتجرد كامل.

* يفترض أن يشارك في التمرين أعضاء الفريق.

ولكن ذلك ليس بالأمر السهل لأسباب عدة منها أنه يوجد ضغوطات ودوافع قوية تحول دون ذلك، فالإنسان بطبعه يميل إلى التسرع في إطلاق الأحكام واقتراح الحلول أو ما يعتبره حلولاً. وقد تكون الحلول المقترحة في هذه الحالة ناجمة عن قناعات شخصية أو مهنية. ولا أحد يشك أن أغلب أعضاء الفريق يرغبون فعلاً في إنجاز مهامهم بنجاح وسرعة. وبطبيعة الحال يودون المضي قدماً وتنفيذ ما يعتقدونه صواباً. ومن الجائز أيضاً أن يكون من غير الممكن الحصول على معلومات تبين بصورة قاطعة أن الحلول المطروحة لا تفي بالغرض. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الوقت المتاح لإعداد دراسة متأنية يكون محدوداً في أغلب المؤسسات وبالتالي لا يستسيغ القائمون على المشروع عقد اجتماعات مطولة لا مبرر لها.

ولكن على الرغم من هذه الضغوط، لا بد لأعضاء الفريق من الأخذ بالحسبان إمكانية فشل الحلول «الجاهزة» إذا جاز التعبير. المطلوب إذن تجنب الحلول الجاهزة دون دراسة وافية لهذه الحلول. وهناك طريقة بسيطة² لذلك، تتلخص في الإيعاز إلى أعضاء الفريق في أول اجتماع لهم بكتابة مقترحاتهم وتقديم توصياتهم وكأنها توصيات نهائية، ثم يأخذ أعضاء الفريق بشرح وجهات نظرهم ومقترحاتهم الواحد تلو الآخر وقد يضطرون إلى توضيح هذه النقطة أو تلك إذا سئلوا.

إن الغرض في هذه المرحلة هو استيعاب آراء الآخرين وليس مناقشة صحة أو عدم صحة الأفكار المطروحة. وبعد أن يعبر كل فرد عن وجهة نظره تطرح القضية من جديد على بساط البحث بصورة موضوعية. إن مثل هذا التمرين يتيح لأعضاء الفريق الإدلاء بمقترحاتهم وخواطرهم حول الحلول أو التوصيات الممكنة، وهذا يطمئن جميع الأعضاء إلى أن أفكارهم ومقترحاتهم لم تُهمل.

وأخيراً بعد أن يتبادل الجميع الآراء والحلول الممكنة، يتفق أعضاء

2 لست متأكداً من المصدر الذي استقيت منه هذا التمرين.

الفريق على البدء بتحرياتهم متجاهلين مؤقتاً الأفكار والمقترحات التي قدموها في الجلسة وبالتعاون في هذا المسعى مع زملائهم للوصول سوية إلى النتائج المنشودة. إن هذا الأسلوب في إدارة المشروعات يفيد في توعية الفريق إلى أن الخروج بحلول حقيقية بكل معنى الكلمة يحتاج إلى الصبر والرؤية الموضوعية بالإضافة إلى الجهد الجماعي.

أهمية طرح الأسئلة المفيدة

إن من النافع جداً لأي فريق أن يعتاد على طرح الأسئلة في البداية بدلاً من التركيز على طرح الحلول. هناك سبل عدة يمكن اتباعها في هذا الشأن. أولاً: يمكنك طرح المشروع في صيغة سؤال يحتاج إلى جواب فهذا أفضل من طرح المشروع باعتباره مجرد مهمة ينبغي تنفيذها.

فمثلاً طرح «فريق تخفيض التكاليف» المشروع المكلف به على النحو التالي:

كيف يمكننا تخفيض نفقات الصيانة بنسبة 20٪؟ إن صياغة المشروع بهذا الشكل تعكس عزم الفريق على القيام بتحرياته تمهيداً لاكتشاف الحل.

هناك طريقة ثانية تتلخص في تخصيص أوقات محددة وبصورة دورية لطرح الأسئلة بدءاً بالسؤال التالي: ماهي الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها كشرط لتحقيق نتائج ملموسة؟

يوجد أيضاً طريقة ثالثة (باكانوسكي، 1995)³ تقوم على استخدام الألوان لفرز الأسئلة حسب طبيعة السؤال على النحو التالي: يمثل اللون الأحمر الأسئلة التي تحتاج الإجابة عنها إلى معرفة بعض الحقائق، في حين يمثل اللون الأخضر الأسئلة التي تطرح قضايا لا تخطر على البال، وأخيراً اللون الأزرق الأسئلة التي تعبر عن رأي السائل لا أكثر ولا أقل. بعدئذ يركز الفريق

3 وردت هذه الطريقة في مقاله بقلم مايكل بكانوسكي تحت عنوان، Team tppls for wicked problems في مجلة 23 (3)، 1995، p.41 .

على دراسة وتحليل كل «لون» على حدة مستعيناً بخريطة بيانية ملونة كما درجت العادة.

الخطوة العملية 2: التمييز بين الحقائق والافتراضات

تعرفت حديثاً على نائب الرئيس لشؤون الأبحاث والتطوير في إحدى شركات الأدوية. وشرحت له في حديث عرضي استغرق أقل من خمس دقائق نهج الفريق الراديكالي بالكلمات الموجزة التالية:

«يتمثل عمل فريق المشروع بتسليط الضوء على الأمور التي ليست في واقع الأمر سوى افتراضات، ومن ثم التحقق من مدى صحة هذه الافتراضات» فكان جوابه لي: «إن ما تقوله لي ليس جديداً. من الطبيعي أن يتأكد المرء من صحة ما يفترضه قبل الإقدام على أي عمل».

وقد أدركت فيما بعد أنني لم أشرح له شرحاً وافياً طبيعة ما نسميه افتراضات. فالافتراضات ليست مجرد «حقائق» غير مدعومة بالأدلة. إذ لا يمكنك وضع قائمة بما تعتبره افتراضات ثم تقوم بفرز هذه الافتراضات إلى فئتين: الصحيحة وغير الصحيحة. إن ما نسميه افتراضات ليست أفكاراً لها كينونة مستقلة، إنها في الواقع تصوراتنا التي تعكس رؤيتنا للعالم حولنا. أو كما يسميها بيتر سنغ Peter Senge, 1994 نماذج أو صور ذهنية في حين يسميها توماس كون Thomas Kuhn, 1970 (أنماط) وهذه الصور غالباً ما تكون مترسخة أصلاً في أذهاننا بشكل لا شعوري.

لنلقي نظرة على الافتراضات التي انطلق منها أعضاء فريق تخفيض التكاليف. كان أبرز هذه الافتراضات هو أنه يمكن الاقتصاد في النفقات باستخدام المزيد من المحولات الكهربائية MVT أضف إلى ذلك حقائق أخرى كثيرة لم يكن الفريق يدرك أنها في واقع الأمر مجرد افتراضات. وهذه الافتراضات أو القناعات ليست بمجملها سوى صورة في أذهانهم تعكس ما يجري في العالم المحيط بهم. ويمكن تلخيص بعض هذه القناعات على النحو التالي:

* القناعة أن كبار المدراء جبناء وتعوزهم الجرأة في اتخاذ الإجراءات اللازمة، فضلاً عن خوفهم من مواجهة النقابات عنوة.

* القناعة أن العاملين في الشركة ليسوا أهلاً لتحمل المسؤولية

* القناعة أن الطبقة الوسطى من المدراء middle manager وهذا يشمل أعضاء الفريق، قد فعلوا ما بوسعهم في الماضي لتقليص النفقات غير المباشرة ولكن دون جدوى أو تقدير من رؤسائهم.

لهذه الأسباب أو القناعات لم يكن أعضاء الفريق متحمسين لهذا المشروع لا سيما وأن هذه القناعات كانت بالنسبة لهم حقائق لا جدال فيها. وأذكر أن أحد أعضاء الفريق أسر لي أن مديراً زميلاً له لم يقيم بدعم موقفه في خلاف دب بينه وبين النقابة والقصة تتلخص في أن صاحبنا كتب تقريراً يشير فيه إلى تقاعس أحد العاملين في أداء واجبه مما دفع العامل المذكور إلى تقديم شكوى إلى الإدارة المعنية التي نظرت في هذه الشكوى ولم تحرك ساكناً للوقوف إلى جانب المدير على الرغم من العبارات المهينة التي وجهتها النقابة إلى هذا المدير. خلاصة القول أن الإدارة أخذت برأي العامل. أخيراً سألته: «متى حدث ذلك» فأجابني: «حدث ذلك في عام 73 أو 74 حسبما أذكر».

تجدر الإشارة إلى أن تجانس أعضاء الفريق يلعب دوراً بارزاً في تكوين قناعات مشتركة فعندما يكون جل الأعضاء من خلفيات متشابهة ويمارسون أعمالهم في بيئات متماثلة، ليس مستغرباً أن يؤدي ذلك إلى نشوء قناعات مشتركة في أذهانهم. وقد لاحظنا أن أعضاء فريق تخفيض التكاليف - وجميعهم قضى سنوات طويلة في الشركة - كانوا متشابهين إلى حد بعيد في رؤيتهم للأمور وفي قناعاتهم الذاتية. وليس مستغرباً أن يكون الأمر كذلك بالنسبة لكبار المدراء وأيضاً بالنسبة لصغار الموظفين.

إن المطلوب التخلي عن هذه القناعات والأفكار المسبقة لأنها تخفي «الحقائق الأساسية» التي ينبغي التنبيه لها حسب تعبير باسكال وميلر Pascal

1999, Miller and ص67). نخلص إلى القول أن الفرق أن تتدارك هذا الأمر وذلك بالتمييز بين الحقائق والفرضيات. فالفرضيات ليست سوى معطيات لا تستند إلى أدلة موضوعية أو وقائع ملموسة، أما الحقائق فهي معطيات تستند إلى أدلة موضوعية أو وقائع ملموسة لا يمكن إنكارها.

إن التمييز بين الحقائق والفرضيات ليس أمراً سهلاً كما قد يبدو للوهلة الأولى. ومما يؤكد ذلك أن ما يعتبره بعض أعضاء الفريق حقائق لا شك فيها يمكن أن يعتبره الآخرون محض افتراضات حتى في حالات الفرق المتجانسة.

من المفيد أن يقوم الفريق في بادئ الأمر بطرح أكبر عدد ممكن من الفرضيات خلال مدة زمنية قصيرة وهناك طريقة بسيطة لتحقيق ذلك: بعد تذكير الفريق بمعنى كلمة فرضية ومضمونها يقوم كل فرد من أفراد الفريق بوضع قائمة بفرضياته حول القضية المطروحة، ومن ثم يأخذ كل منهم بالتناوب بعرض أحد فرضياته من القائمة التي أعدها، مبتدئاً بالقول: «إني أفترض كذا وكذا...» أو «إني واثق أن كذا وكذا...» بعدئذ تجري مناقشة هذه الفرضيات الواحدة تلو الأخرى. وأخيراً يختار الفريق تلك الفرضيات التي لها دلالات بالغة الأهمية بالنسبة للمشروع المطروح، ويبدأ من ثم بدراسة الإجراءات الممكنة للتحقق من صحة أو عدم صحة هذه الفرضيات. وهنا يتطوع بعض أعضاء الفريق للقيام بمهمة جمع المعلومات اللازمة لهذا الغرض ورفع تقاريرهم في موعد محدد.

وكما ذكرنا هناك حالات يستعصى فيها على بعض أعضاء الفريق الإقرار أن ما يبدو لهم حقائق هي في واقع الأمر افتراضات. في مثل هذه الحالات من المفيد أن يقوم الفريق بتطبيق التمرين التالي للفصل بين ما هو حقيقي وما هو افتراضي:

تمرين عملي 2.5: التمييز بين الفرضيات والحقائق

استخدم الخطوات التالية لمساعدة فريقك على التمييز بين الفرضية

والحقائق :

- 1 - أطلب من أفراد الفريق مراجعة تعريف كلمة «فرضية».
 - 2 - وزع على الأعضاء بطاقات بيضاء واطلب من كل منهم أن يفكر ملياً بالمسألة المطروحة (دون التشاور مع زملائه) وأن يكتب لائحة بالحقائق والفرضيات التي تخص موضوع البحث. ثم اطلب من كل عضو أن يسجل على حدة (على بطاقات منفصلة) الحقائق والفرضيات الواردة في لائحته.
 - 3 - قم بإعداد جدول بياني مؤلف من عمودين اثنين، الأول تحت عنوان: «الحقائق المؤكدة» والثاني تحت عنوان: «الفرضيات التي نتصور أنها مؤكدة».
 - 4 - أطلب من كل عضو أن يختار بطاقة من البطاقات التي ملأها وان يقرأها على الحضور ثم إجمع البطاقات المماثلة التي توافقه الرأي (إن وجدت) ثم أطلب من الفريق مناقشة هذا الرأي بغية التوصل إلى نتيجة: بمعنى هل يمثل هذا الرأي حقيقة واقعة أم فرضية؟ إذا أجمع أغلب الأعضاء على أن هذا الرأي يمثل حقيقة واقعة (أو فرضية) سجل النتيجة في العمود المناسب، أما إذا لم يحصل إجماع على أي من هذين الاحتمالين فاعتبر ذلك بمثابة فرضية، أي سجل النتيجة في عمود «الفرضيات».
 - 5 - تابع هذه العملية إلى أن تأتي على جميع البطاقات.
- يمكن الآن استخدام لائحة الفرضيات هذه لتحديد ما يمكن اتخاذه من إجراءات للتثبت من صحة أو عدم صحة كل واحدة من هذه الفرضيات.

يمثل التمرينان الأخيران وسيلتين للكشف عن الفرضيات التي ينبغي اختبارها لمعرفة مدى صحتها وإذا كان لها ما يبررها. ولا بد من الإشارة إلى أن الفرضيات في البداية غالباً ما تكون بديهية لذلك يتعين على الفريق أن يعمل باستمرار على توليد فرضيات جديدة تحتمل الخطأ أو الصواب. وهذا

بالفعل ما حصل مع فريق تخفيض التكاليف الذي افترض أن تسريح عدد من العاملين سيلقى معارضة من قبل النقابة وبالتالي هو فرض غير ممكن. وقد ثبت العكس كما رأينا. أضف إلى ذلك أن الفريق اكتشف في فترة لاحقة وبعد دورات عدة (جلسات) أنه كان يتجنب إحداث تغييرات في الروتين الإداري على أساس (وهذا افتراض) أن ذلك قد يعرضهم للانتقاد أو لتهمة الإهمال.

الخطوة العملية 3:

إعمل بحيث يؤدي عملك إلى تنمية معلوماتك وخبرتك

إن عملية التعلم وكسب الخبرة تقوم أساساً على الممارسة. فالممارسة والاختبار هما الوسيلة لتنمية المعرفة. وبخلاف الفرق التقليدية التي تقتصر ممارساتها على مجرد إجراءات لتنفيذ خطط جرى إعدادها سابقاً، فإن الفرق الراديكالية ترى في الممارسة وسيلة للتعلم، باعتبارها السبيل الوحيد لقطع الشك باليقين. عندما يختار الفريق الخطوات العملية التي ينبغي اتخاذها بعد كل اجتماع يعقد، عليه أن يختار تلك الخطوات على أساس ما يمكن أن تكشف عنه هذه الخطوات من معلومات مفيدة لتدارسها في الاجتماع المقبل. هناك عدد من الخطوات التي يمكن اتخاذها في هذا الصدد تبعاً لطبيعة المشروع:

- إجراء مقابلات مع الزبائن.
- إجراء مقابلات مع بعض العاملين في الشركة أو المؤسسة.
- الاجتماع بالموظفين المعنيين للحصول على معلومات حول خلفية بعض القضايا العالقة.
- مراجعة التقارير والسجلات ذات الصلة.
- الاجتماع براعي المشروع أو من في حكمه.
- القيام باستقصاءات/ استطلاعات للرأي.
- القيام بزيارة الزبائن.
- القيام بزيارة ميدانية لتفقد سير العمل في المؤسسة أو المنشأة.

- إجراء اختبار أولي سريع.
- تقديم اقتراحات ودراسة ردود الفعل FEED BACK
- إجراء مقارنة بين آراء المؤسسة التي تنتمي إليها ومؤسسات أخرى مماثلة.
- القيام بجمع معلومات عن منافسيك.
- قراءة ما ينشر من مقالات ودراسات في المجال.
- استثمار ما يوفره الإنترنت من مصادر ومعلومات.
- حضور/ مشاركة في ندوات ومؤتمرات أو برامج تدريبية.

قد لا تبدو هذه الخطوات مختلفة عن تلك التي تتخذها الفرق التقليدية ولكن ميزة الفريق الراديكالية هي أنه عندما يتخذ هذه الخطوات، يتخذها لأغراض مختلفة عن نظيره التقليدي. فالغرض في هذه الحالة هو الكشف عن تطابق الفكرة أو الفرضية مع الواقع وهذا يؤدي بدوره إلى تسليط الضوء على جوانب جديدة للمشكلات الآنية والعقبات التي ينبغي تذليلها. لذلك من الأهمية بمكان أن يسارع الفريق إلى اتخاذ الخطوات العملية اللازمة لاكتشاف العلة، فالممارسة هي وحدها على الأرجح الكفيلة بذلك.

إن من أهم الخطوات العملية في هذا الاتجاه هي تلك التي تتعلق بالزبائن. ومن المفيد في هذا الشأن الحصول على إحصائيات حول هذا الموضوع. بيد أن الحصول على إحصائيات يمكن الوثوق بها ليس دائماً بالأمر اليسير وقد يحتاج إلى وقت. في مثل هذه الحالة ليس أمام الفريق سوى الاعتماد على الأدلة المتوفرة، إلا إذا رفض الفريق أو من يقف وراء المشروع قبول الأدلة الإحصائية وهذه نقطة في غاية الأهمية.

تسعى الفرق الراديكالية لاغتنام كل فرصة تتيح لها تسريع عملية جني المعلومات. وهذه الفرص متاحة دوماً لاستغلالها من قبل المؤسسة في حينها. فعلى سبيل المثال يمكن للفريق أن يستغل الإعلان عن معرض هام للصناعات ويبدأ بالتفكير في كيفية استغلال هذا الحدث لجمع المعلومات أو لاختبار تقبل الزبائن (زوار المعرض) لأفكار أو معروضات جديدة. أما على

الأصعدة الداخلية فيمكن للفريق أن يستغل الاجتماعات الإدارية الهامة للوقوف على آراء المجتمعين وتوجهاتهم فيما يتعلق بالمشروع.

نعود الآن لموضوع الإجراءات العملية التي ينبغي على الفريق اتخاذها لتنمية خبرته ومعلوماته. وكنا قد نوهنا إلى هذه الإجراءات في الفقرة الأخيرة. وهذه الإجراءات تتضمن كما رأينا، وضع جدول بتلك المسائل التي يصعب البت بها والتي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في نجاح المشروع، هذا أولاً وثانياً تحديد المهام التي ينبغي القيام بها للبت بهذه المسائل ومن ثم تبيان المعلومات التي تم الكشف عنها وما تبقى من أمور عالقة. ومن المفيد اعتماد الجدول التالي (تمرين 3.5) لتبيان ما أفرزته التحريات من معطيات جديدة وما تبقى من أمور تنتظر البت بها والخطوات العملية المطلوبة. وهنا يجب أن نتوقع إدراج فرضيات جديدة في العمود الثالث وكذلك نقل بعض الملاحظات من العمود الثاني أو الثالث إلى العمود الأول. والجدير بالذكر أن مثل هذا الجدول يستخدم في كليات الطب لتدريب طلبة الكلية⁴.

تمرين عملي 3.5: جدول بياني (سجل) بالمعلومات المكتسبة.

لإعداد الجدول المذكور قم بالخطوات التالية:

خطوة 1: أرسم الجدول الآتي على ورقة (قطع كبير/ بوستر بقياس 120 × 240 سم)

عمود (1) ما نعرفه	عمود (2) ما نجهله	عمود (3) الفرضيات	عمود (4) الخطوات العملية المطلوبة

4 يقوم هذا التمرين على طريقة استوحيتها من مارك شيرين الذي يعمل في مؤسسة Strategic Learning Services والطريقة مشابهة من حيث المبدأ للطرق المتبعة في تدريب وتأهيل الأطباء، 1999 Barrows.

خطوة 2: أطلب من أعضاء الفريق كتابة ملاحظاتهم في الأعمدة الظاهرة في الجدول:

* العمود (1): ما نعرفه / أي ما نعرفه من حقائق قابلة للإثبات بالأدلة القاطعة.

* العمود (2): ما نجهله / أي الأشياء التي نجهلها والتي لا بد من معرفتها لضمان نجاح المشروع.

* العمود (3): الفرضيات / أي الأشياء التي نفترضها وقد تكون حقائق ولكننا لا نملك الأدلة الموضوعية التي تثبت ذلك.

خطوة 3: أطلب من أعضاء الفريق اقتراح عبارات/ ملاحظات يمكن إضافتها إلى عمود 1 (الحقائق) أو عمود 3 (الفرضيات). ومن الضروري مناقشة هذه الملاحظات مع بقية أفراد الفريق، في حال وجود اختلاف في الرأي حول تصنيف هذه الملاحظات. بمعنى: هل الملاحظة الفلانية من النوع الذي يجب أن يدرج في العمود 1 أو العمود 2 أو العمود 3 في حال تعذر الوصول إلى إجماع إعتبر الملاحظة بمثابة فرضية.

الخطوة 4: يتابع أعضاء الفريق إضافة ملاحظات / مقترحات في الأعمدة المناسبة بعد التشاور فيما بينهم.

الخطوة 5: بعد إدراج كافة الحقائق والفرضيات في الجدول، أطلب من المجموعة التركيز بداية على العمود 4 / أو بعبارة أخرى الخطوات المزمع اتخاذها للتثبت من صحة (أو عدم صحة) المعلومات الواردة في العمود المذكور، بالإضافة إلى جمع معلومات أخرى غير متوفرة حالياً. وينبغي أن تكون هذه المعلومات وافية بالغرض أي أن تشكل أدلة كافية لصحة فرضية معينة.

الخطوة 6: أطلب من بعض أعضاء الفريق التطوع بالقيام بمهمة جمع المعلومات التي أشرنا إليها أعلاه، أو توكيل من يقوم بهذه المهمة بالنيابة قبل الاجتماع المقبل.

الخطوة 7: أطلب من الفريق مراجعة المعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماع المقبل.

الخطوة 8: تستمر هذه العملية التي تؤدي إلى بروز حقائق وفرضيات جديدة. وبمرور الوقت تأخذ هذه العملية طابع التحوار البناء بين أعضاء الفريق.

الخطوة العملية 4: إختصار دورة التعلم (كسب الخبرة)

لعل أهم المواضيع التي تحظى باهتمام فريق المشروع هو المدة الزمنية التي ستستغرقها دراسة المشروع قبل وضعه في موضع التنفيذ، وهذا صحيح بصورة خاصة إذا كان المشروع يتصل بطرح منتج جديد في السوق وذلك لأن التأخر ستة أشهر في طرح منتج جديد في السوق يمكن أن يكلف الشركة المعنية 33٪ من مجمل أرباحها على امتداد سنوات خمس.

(راجع Vesey, 1991) ثمة طريقة شائعة لاختصار مدة إنجاز المشروع وهي أن نكرس المزيد من الوقت والجهد في التخطيط للمشروع. وهناك طريقة أخرى وتتلخص في وضع جدول يقوم على إنجاز مراحل بشكل متسارع. وهناك أيضا طريقة ثالثة وتتمثل في مكافأة الفرق التي تنجز المشروع المناطق بها بنجاح في إطار مدة زمنية محددة. ولكن بعض الأبحاث تشير إلى أن هذه الطرائق غالبا ما تؤدي إلى نتائج تكاد لا تذكر من حيث تقصير مدة المشروع (راجع Tabrizi and Eisenhard, 1995).

إن الطريقة التي ثبتت نجاعتها في هذه الحالة هي اختصار المدة التي تستغرقها الدورة الواحدة أي دورة كسب الخبرة / المعرفة، أو بعبارة أدق: سرعة الفريق في عقد مثل هذه الدورات للإحاطة بمختلف جوانب المشروع على مراحل أو عبر جلسات تعقد بصورة متكررة. وثمة أدلة أن مجمل عدد الدورات يرتبط بالسرعة التي يتم فيها طرح منتجات جديدة في السوق (راجع Tabrizi and Eisenhard, 1995) ويعكس الأداء الحقيقي للفريق بوجه عام (راجع Edmondson, 1999).

فريق نيوزيلندة⁵

من أشهر الأحداث الرياضية قاطبة ما حدث في عام 1995 عندما فاز الفريق النيوزيلندي بكأس أميركا لسباق اليخوت وكانت هذه المرة الثانية فقط التي يفوز فريق غير أميركي بهذا السباق الذي يجري سنويا منذ 144 سنة.

ومن أهم العوامل التي أسهمت في تفوق فريق نيوزيلندة كانت قدرة هذا الفريق على اعتماد منهج الدورات المتكررة لتنمية الخبرة بصورة مكثفة، مستخدماً لهذا الغرض طرائق مبتكرة ومنها:

✱ تشكيل فريق عمل مؤلف من مصممين لليخوت وبحارة بحيث تسنى للفريق اختبار مختلف التصاميم وميزاتها بالتعاون والتنسيق المستمر بين الطرفين. كانت هذه المرة الأولى التي يعتمد فيها فريق منافس إلى مثل هذا الأسلوب إذ جرت العادة أن يقوم فريق المصممين بتصميم اليخت دون الاستعانة بأداء البحارة.

✱ استخدام الكمبيوتر لخلق ظروف تحاكي آلاف الظروف المحتملة في عرض البحر computer simulation وتحديداً في المياه الإقليمية التي سيجري فيها السباق.

✱ إطلاق مركبين متشابهين من حيث التصميم ومن ثم إجراء تعديلات على أحدهما ودراسة تأثير ذلك على أداء المركب مقارنة بالمركب الآخر، واستخلاص الدروس المستفادة.

وقد أسفرت نتائج هذه الاختبارات المدروسة الكشف عن السبل التي تساعد على زيادة سرعة اليخت، وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن النتائج التي حققها الفريق النيوزيلندي تفند الفكرة السائدة أن المعرفة (الخبرة) تنمو بادئ الأمر بصورة تراكمية سريعة ومن ثم تتوقف تدريجياً عن النمو. ولكن الذي حصل في هذه الحالة كان خلاف ذلك، إذ أن

5 استقينا قصة فريق نيوزيلندة من مقالة بقلم C.Benton و K.Monni. وردت هذه المقالة في مجلة Organizational Dynamics, 1999, 27 (4), 48-62.

التقدم الذي أحرزه الفريق على الصعيد التقني في الدورات النهائية فاق ما حققه في المراحل الأولى.

ومن فوائد هذا النهج التعاوني إشراك البحارة في إجراء أي تعديلات في التصميم ووضع اللمسات الأخيرة قبيل بدء السباق، حتى لو تطلب ذلك بذل المزيد من الجهد.

نلاحظ في هذا المثال توجهها مماثلاً لتوجه الفرق الراديكالية التي درسناها. ويتلخص هذا التوجه في العمل على تنمية الخبرة. والواقع أن ظاهرة تراكم الخبرة كانت من الظواهر الواضحة في عدد من الفرق وهذا يشمل فريق تخفيض التكاليف. ومن الملاحظ أن هذا الفريق لم يجد الحل المطلوب إلا في المراحل الأخيرة نتيجة لتراكم المعلومات بصورة تدريجية

أهمية التنبيه إلى دورات تنمية الخبرة (التعلم المتواصل)

إن الخطوة الأولى في اختصار مدة دورة تنمية الخبرة يكمن في التنبيه إلى أن مثل هذه الدورات يمكن تطبيقها فعلاً بمعنى أنها أسلوب عمل قابل للتطبيق. إذ أن معظم الفرق لا تعالج المشروعات من خلال دورات متعاقبة، بل تركز اهتمامها على عقد اجتماعات دون التحضير لما ينبغي عمله في الفترات التي تفصل بين الاجتماعات. علماً أن الأعمال المنجزة في تلك الفترات في غاية الأهمية نظراً لما يجنيه الفريق من معلومات معينة خلال هذه الفترات.

من الملاحظ أن الفرق المكلفة بإنجاز مشروعات معينة تميل إلى الخلط بين عدد الدورات وعدد الاجتماعات التي عقدت لبحث المشروع. والواقع أن معظم الفرق تعقد اجتماعات لا يمكن وصفها بدورات بالمعنى الخاص الذي شرحناه لهذا اللفظ. فالدورات لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تمخض كل اجتماع عن اتخاذ تدابير معينة ومناقشة نتائجها في الاجتماع المقبل. ينبغي على الفريق أن لا يجتمع إلا وفي جعبة أعضائه معلومات جديدة تنبئ عن انتهاء دورة وبداية دورة جديدة، وهكذا تتزايد سعة اطلاع الفريق وتتنامي خبرته.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: إذا كان كل اجتماع يُعقد يمثل فرصة لبداية دورة لكسب المزيد من المعرفة، فلماذا لا ينتهز الفريق هذه الفرصة؟ إذ من الملاحظ أن الفرق تنهي اجتماعاتها أحيانا دون تحديد أي إجراءات أو تدابير ينبغي اتخاذها قبل انعقاد الاجتماع المقبل. وأحيانا أخرى لا يلتزم أعضاء الفريق بتقصي الحقائق وتنفيذ ما وعدوا به قبل انعقاد الاجتماع المقبل. خلاصة القول أن أعضاء الفريق يأتون إلى الاجتماع دون أن يكون لديهم معطيات جديدة غير تلك التي كانت قد نوقشت في الاجتماع السابق.

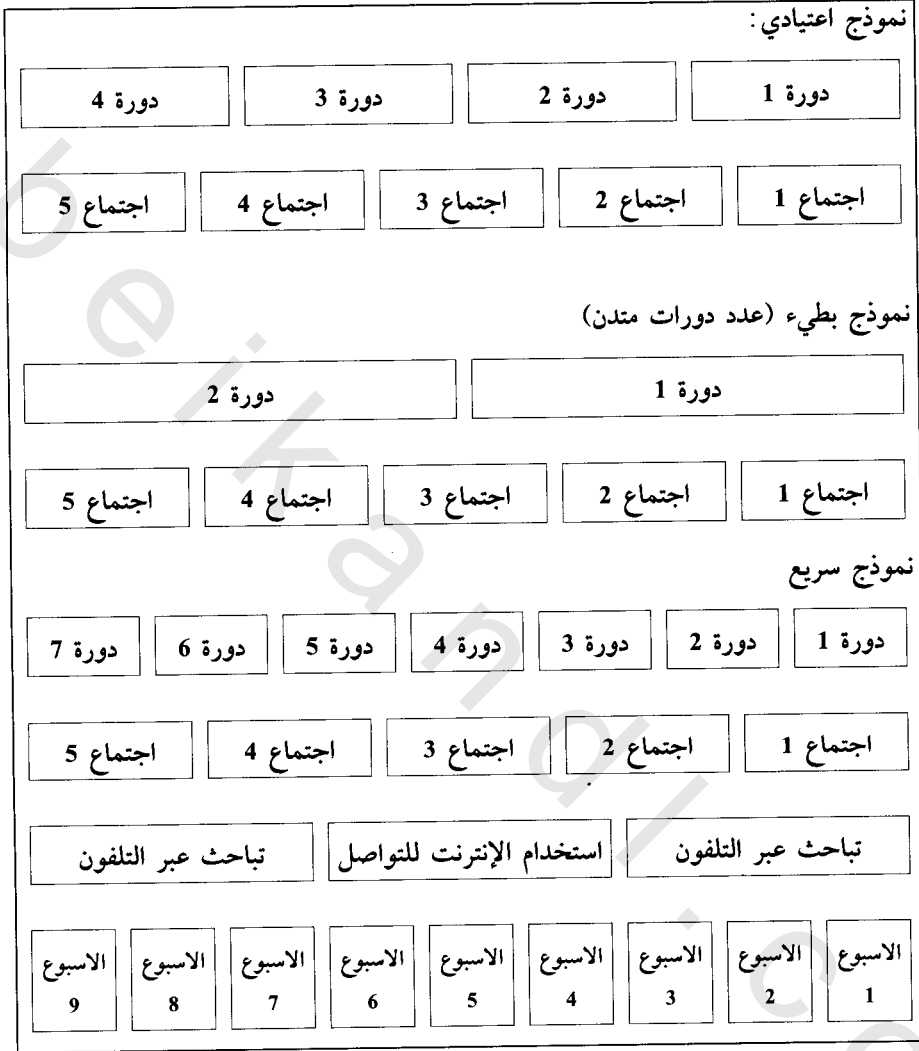
يبين الشكل 2.5 التفاوت في عدد الدورات التي يمكن أن تحصل تبعاً لطبيعة الفريق. لاحظ أن الفرق الثلاث اعتمدت جدولاً زمنياً يقضي بالاجتماع مرة كل أسبوعين.

تمثل الحالة الأولى عدداً معتدلاً من الدورات (النموذج العادي). وفي حين تمثل الحالة الثانية عدداً ضئيلاً من الدورات (النموذج البطيء). أما المثال الثالث، فيمثل زيادة ملحوظة في عدد الدورات (النموذج السريع). لاحظ أن عدد الاجتماعات المعقودة هو نفسه في الأمثلة الثلاثة. لاحظ أيضاً أن الفريق في الحالة الثالثة نجح في زيادة عدد الدورات عبر مداولات تلفونية واجتماعات عبر الإنترنت.

إليك الطريقة التالية لتهيئة الفريق لاعتماد نظام دورات التعلم. أرسم الجداول الزمنية الثلاثة المبينة في الشكل 2.5 على قطعة كرتون كبيرة، ثم أبحث مع أعضاء الفريق الجدول أو النموذج الذي يتفق قدر الإمكان مع عدد الدورات التي ينجزونها عادة. نذكر القارئ أن الدورة لا تكتمل إلا بعد إجراء تحريات وعمليات استقصاء ومن ثم اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة، وهذا لا ينطبق بالضرورة على الاجتماعات التي قد تبدأ وتنتهي دون إحراز أي تقدم. لذا من الممكن أن لا تكتمل الدورة إلا بعد اجتماعين أو أكثر.

من المفيد إذن أن يسعى الفريق لزيادة عدد الدورات، أو بعبارة أخرى تسريع عملية تنمية الخبرة بحيث يمثل كل اجتماع بداية دورة جديدة.

الشكل 2.5
ثلاثة نماذج تمثل عدد الدورات المنجزة



إليك الآن بعض الوسائل الممكنة لاختصار مدة الدورات، وبالتالي زيادة عددها ضمن المدة المحددة لإنجاز المشروع:

- * حاول إيجاد وسائل بديلة يمكن أن تحل محل الاجتماعات الاعتيادية، لا سيما وأن عقد اجتماعات تضم كافة أعضاء الفريق ليس بالأمر السهل، نظراً لأن اعتماد نظام الدورات يقتضي مشاركة

جميع أعضاء الفريق شخصياً. لذلك من المستحسن زيادة عدد الدورات المتعاقبة بالتشاور من حين لآخر عبر التلفون أو أجهزة الفيديو. بالإضافة إلى استخدام الشبكة المحلية والبريد الإلكتروني لتبادل المعلومات، ولكن ذلك لا يغني أبداً عن الاجتماعات التي تضم جميع أعضاء الفريق في بداية ونهاية كل دورة.

* نظم اجتماعات قصيرة لا تستغرق أكثر من عشر أو عشرين دقيقة، في الفترة الواقعة بين الاجتماع الأخير والاجتماع المقبل، وذلك بهدف التنسيق ومتابعة ما اتفق عليه من إجراءات. فعلى سبيل المثال، لنفترض أن الفريق قرر إجراء سلسلة مقابلات خلال الأسبوعين قبل موعد الاجتماع المقبل؛ في هذه الحالة يمكن للفريق أن يجتمع بصورة غير رسمية للتنسيق فيما بينهم والتأكد من أن الفريق سيحضر الاجتماع المقبل مسلحاً بمعلومات مفيدة.

* أنجز المهمات التي من المفترض أن تنجز في الفترة التي تعقب الاجتماع الحالي وقبل انعقاد الاجتماع المقبل، كي يتسنى للفريق دراسة النتائج وإكمال الدورة قبل الانتقال إلى الدورة التالية.

* عين فريقين أو أكثر لدراسة نفس المشروع في آن واحد، بحيث يعمل كل فريق بصورة مستقلة عن الآخر. وهذا يؤدي إلى طرح حلول مختلفة تعتمد على منظور الفريق ورؤياه للمشروع. والواقع أن هذا الأسلوب كان قد جرب في ميدان تطوير المنتجات product development وكان من العوامل التي أسهمت في تصميم الكمبيوتر الشخصي وتسويقه وذلك بفضل الحلول والمقترحات المقدمة من عدة فرق بحث ومن ثم الخروج بتصميم نهائي بعد اختبار هذه المقترحات والحلول، وغالباً ما يكون التصميم النهائي مبنياً على نتائج هذه الاختبارات. ويستطيع فريق بمفرده أن يعتمد هذا الأسلوب. لنفترض أن شركتك تقوم حالياً بتنظيم سلسلة اجتماعات على امتداد أسبوعين لبحث موضوع المبيعات الإقليمية؛ في هذه الحالة يمكن لأعضاء الفريق أن

يحضروا اجتماعات مختلفة وأن يشاركوا بملاحظاتهم ويستمعوا إلى ملاحظات الآخرين.

* لخص المعلومات التي تم جمعها في الفترات الفاصلة بين الاجتماعات، كي يتسنى للفريق تدارسها خلال الاجتماع. فعلى سبيل المثال لنفترض أن الفريق قام بتوزيع استبيانات على خمسين فرداً وأن الفريق بصدد دراسة نتائج هذا الاستبيان في الاجتماع المقبل. من المفيد في هذه الحالة تلخيص نتائج الاستبيان وتوزيع نسخات عن هذه النتائج على أعضاء الفريق قبل انعقاد الاجتماع كي يكون الفريق مهياً لتدارس هذه النتائج وتنفيذ الخطوة 4 (مناقشة النتائج واستخلاص الدروس).

تمرين عملي 4.5: جدول دورات تنمية المعرفة وما نجم عنها

اقترح على فريقك أن يراجع ما أنجزه حتى الآن من خلال الدورات التي أتمها، وذلك باتباع الخطوات الآتية:

1 - أرسم جدول يشابه الجدول الآتي:

الدروس المستخلصة	التدابير المتخذة	دورات تنمية المعرفة / الخبرة
		1
		2
		3
		4
أضف المزيد من الدورات إذا احتاج الأمر		

2 - دع الفريق يطرح ويناقش المسائل التالية:

- * ما الذي فعلناه حتى الآن لزيادة عدد الدورات؟
- * ما هي الأمور التي اتضح أننا أهملناها والتي كان من الممكن أن تؤدي إلى إنجاز عدد أكبر من الدورات؟
- * هل هناك تدابير أخرى يمكن أن تسرع عملية التعلم؟

3 - إقترح على الفريق أن يقوم بصورة دورية بإضافة أي معلومات مستجدة.
يبين الشكل 3.5 نموذجاً يسجل التدابير المتخذة والدروس المستفادة التي توصل إليها فريق تخفيض التكاليف.

شكل 3.5

سجل بالدورات المنجزة: فريق تخفيض التكاليف

دورات التعلم	التدابير المتخذة	الدروس المستفادة/الناتج
1	درس الفريق إمكانية استخدام محولات كهربائية معدلة وجدواها. عقد جلسات مفتوحة شارك فيها جميع أعضاء الفريق بآرائهم ومقترحاتهم.	تبين أن المحولات الكهربائية المعدلة منتشرة في جميع الأماكن الملائمة. يوجد طرق أخرى بديلة لتخفيض التكاليف.
2	اختار الفريق بعض المقترحات القابلة للتطبيق.	تبين أنه من الممكن تخفيض النفقات بنسبة 15٪ علماً أن النسبة المطلوبة هي 20٪.
3	قام الفريق باطلاع راعي المشروع على ما خلص إليه من نتائج	لا بد من تخفيض التكاليف بنسبة 15٪ بالإضافة إلى 15٪ الأولى. لذا ينبغي النظر في إمكانية تخفيض عدد العاملين.
4	طرح الفريق أفكاراً جديدة قد تؤدي إلى تخفيض أكبر في النفقات.	تبين أن النقاية مستعدة للتعاون شريطة أن تتقيد الشركة بنود العقد، في هذه الحالة من الممكن تخفيض التكاليف بنسبة 20٪ على مدى بضع سنوات
5	أعاد الفريق النظر بالمقترحات الأولية بعد أن كان قد استبعدها باعتبارها غير قابلة للتنفيذ	تبين أنه يمكن تغيير بعض قواعد العمل في الشركة وبالتالي تحقيق تخفيض إجمالي في التكاليف يصل إلى 30٪
6	أعد الفريق تقريراً مفصلاً يحتوي على مجموعة من التوصيات والمقترحات لتقديمه إلى الإدارة.	جرى تقديم التقرير إلى الإدارة التي وافقت على تنفيذ بنوده.

الخطوة العملية 5: تحسين عملية التعلم واكتساب الخبرة (جعلها أكثر زخماً)

لا يكفي زيادة عدد دورات التعلم لتسريع عملية كسب الخبرة. فالفريق الراديكالي معني أيضاً بنوعية المعلومات التي يسعى للحصول عليها، أي أن هذه المعلومات يجب أن تكون مفيدة. وهنا تكمن أهمية التمييز بين الغث والسمين.

إن فن اكتساب المعرفة أو فن التعلم يكمن في التوقف من حين لآخر لمراجعة ما تعلمه الفريق ومن ثم اتخاذ التدابير التي تؤدي إلى تنمية معلوماته كما ونوعاً.

وضع قواعد عمل تسهم في تنمية خبرة الفريق :

من المعروف أن الفرق المكلفة بإدارة مشروع ما تعتمد إلى وضع قواعد عمل لتنظيم الاجتماعات والاتصالات ووضع «الأجندات» والتقييد بها. وبمرور الزمن يصبح التقييد بهذه القواعد أمراً بديهياً لا يحتاج إلى تذكير الفريق به.

ولكن قواعد العمل هذه يجب أن تطال سلوك الفريق، بمعنى أنها يجب أن لا تقتصر على تنظيم الاجتماعات ووضع الأجندات. يبين الشكل 4.5 قواعد عمل مختلفة جداً من حيث المحتوى.

لكن الهدف يبقى هو نفسه ألا وهو: استغلال هذه المعلومات المكتسبة عقب كل اجتماع لتقييم جدوى التدابير المتخذة والتخطيط لاتخاذ المزيد من التدابير الناجعة. لذلك يمكن القول أن من سمات الفريق الراديكالي استغلاله المتواصل لما يكتسبه من معلومات مفيدة.

أسلوب التعلم ودوره في تنمية خبرة الفريق :

ثمة طريقة أخرى لتنمية خبرة الفريق ولكن هذه الطريقة تعتمد على مدى وعي الفريق لأهمية أسلوب التعلم الذي يتجهجه وأثر ذلك على فعالية الفريق. إن المقصود بـ «أسلوب تعلم الفريق» هو مدى تركيز الفريق على خطوات معينة وإهمال الخطوات الأخرى. و«الخطوات» هنا تشير إلى الخطوات التي تشكل ما أسميناه «دورة تنمية الخبرة» أو «دورة التعلم». يصور الشكل 5 - 5. أساليب أربعة تمثل مختلف النزعات في معالجة المشروعات.

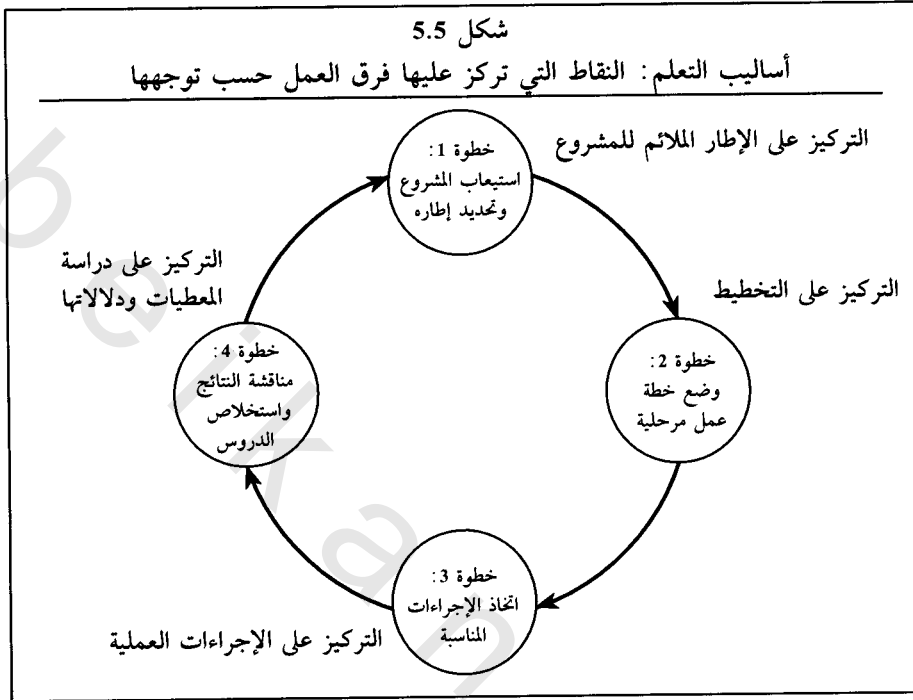
شكل 4.5

أمثلة على قواعد العمل التي تعتمد الفرق التقليدية والفرق الراديكالية

قواعد عمل الفرق التقليدية	قواعد عمل الفرق الراديكالية
استعراض أهداف المشروع ومقاصده	الإنطلاق من مبدأ «نصف العلم لا أعلم»
جعل الفريق يتفق على جدول أعمال محدد أجندة	البدء بطرح أسئلة قبل طرح حلول
توزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق	تحديد الفرضيات المسلم بصدقها
الإصغاء إلى كلام كل من يتكلم من الأعضاء ويشارك في النقاش	تنبيه الآخرين إلى ضرورة التفريق بين الفرضيات والحقائق
إفساح المجال لجميع الأعضاء للتعبير عن وجهات نظرهم بالتساوي	حب الاستطلاع والاستعداد لدراسة مقترحات قد تمت أو لا تمت بصلة لموضوع البحث
تجنب هدر الوقت المتاح أو الخوض في قضايا هامشية	التفتيش عن وسائل عن معلومات سريعة يمكن أن تكشف في غاية الأهمية بالنسبة للمشروع
السعي لأن تكون القرارات المتخذة تحظى بموافقة الأغلبية	تحفيز الفريق على التواصل والتباحث باستخدام جلسات تلفونية أو عبر الفيديو أو البريد الإلكتروني
تلخيص القرارات المتخذة ثم وزع مسؤولية تنفيذ هذه القرارات على الأفراد المختصين	إعادة صياغة المشكلة من جديد إذا اقتضى الأمر أو إذا برزت معطيات جديدة

هناك فرق عمل تركز الكثير من الوقت والجهد لفهم المشروع من جوانبه كافة وتحديد الأغراض التي يخدمها وهذه الفرق بطبيعتها لا تخطو خطوة إلا بعد التأكد قدر المستطاع من سلامة هذه الخطوة نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من المشروع والمراحل التي ينبغي اجتيازها لتحقيق الغاية المنشودة. لذلك يميل مثل هذه الفرق إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الأولية حتى وإن كان جدوى هذه المعلومات موضع شك. وذلك لأنها تريد النظر إلى المشروع من الزوايا كافة ومدى تمشيته مع أهداف الشركة على الصعيد التجاري. مثلاً يمكن وصف مثل هذه الفرق بـ «الفرق التي تميل إلى التركيز على تحديد إطار المشروع» (راجع

معنى «تأطير» في مسرد المصطلحات) في هذه الحالة يمكن أن يتحول عمل



عمل الفريق إلى مناقشة نظريات وتوجهات، دون اللجوء إلى اتخاذ خطوات عملية يحتمل أن تكون أكثر نفعاً.

الفرق التي تركز على الجانب التخطيطي:

تميل هذه الفرق إلى التخطيط الدقيق والعناية بالتفاصيل وتحديد السبل التي ينبغي اتباعها، متجنبين في الوقت نفسه النقاشات الطويلة والطروحات النظرية، أو التطرق إلى موضوع لا يرتبط مباشرة بأهداف المشروع، وهذه الفرق يمكن أن تتوصل إلى نتائج بعد مدة قصيرة من بداية المشروع دون إجراء دراسة وافية ومتأنية للاحتتمالات كافة.

الفرق التي تركز على الإجراءات العملية:

تميل هذه الفرق إلى اعتماد المنهج التجريبي على طريقة «الخطأ

والصواب» وغالبا ما يلجأ الفريق إلى هذه التجربة أو تلك ومن ثم يتخذ الإجراءات التي يراها مناسبة في عجلة، وأحيانا دون أن تكون لديه رؤية واضحة لما يريد تحقيقه، وقد يؤدي ذلك إلى هدر الوقت والجهد، الأمر الذي يمكن تلافيه بالتخطيط المتأنى. إن التسرع في اتخاذ إجراءات من باب التجربة يجعل من العسير على الفريق التوقف للتركيز على دراسة المعطيات والنتائج قبل اتخاذ الخطوة التالية.

الفرق التي تركز على دراسة المعطيات ودلالاتها:

تنفق هذه الفرق الكثير من الساعات في مراجعة وتفسير الظواهر والمعلومات التي جمعتها، وتتجنب التسرع في إطلاق الأحكام والتقيد بجدول زمني دقيق. كما تميل إلى المبالغة في التحليل وجعل الأمور تبدو أكثر تعقيدا مما هي في واقع الحال،

إليك الآن الإرشادات الأربعة التالية لتحسين أسلوب تعلم الفريق:

- 1 - حاول أن تكون الخطوات التي تتبعها متوازنة. بمعنى أن الفريق يجب أن يولي كل خطوة الاهتمام الكافي ونقصد بذلك الخطوات الأربعة الني شرحناها والتي تشكل دورات تنمية الخبرة.
- 2 - تجنب النزعة التي تدفع الفريق لانتهاج أسلوب معين على حساب أساليب التعلم الأخرى. فمن الجائز مثلاً أن يكون الفريق ميالا إلى التخطيط الدقيق دون أن يأخذ بالحسبان مدى صحة أو سلامة الأسس التي يخطط على ضوئها. لذلك من المهم أن يتنبه الفريق إلى وجود مثل هذه النزعة ويتفادى التركيز على جانب واحد من جوانب المشروع.
- 3 - وفي الوقت نفسه ينبغي للفريق التنبيه إلى نقاط ضعفه، أو بعبارة أخرى التنبيه إلى أنه يهمل الخطوات الأخرى الضرورية لتنمية خبرته ومعرفته، وعليه في هذه الحالة بذل المزيد من الوقت والجهد في تنفيذ الخطوات التي لا تكتمل الدورة بدونها.

4 - تكيف مع متطلبات المشروع. ينبغي على الفريق أن يتحلى بالمرونة في اختياره الأسلوب الذي يتبعه لتنمية خبرته، وعموماً يمكن القول أن بعض المشروعات تتطلب تركيزاً أكبر على خطوة معينة من الخطوات التي تشكل دورة تنمية الخبرة. فمثلاً تتطلب بعض المشروعات تنفيذ إجراءات عملية وإجراء الكثير من الاختبارات، في حين تتطلب مشروعات أخرى تركيزاً أكبر على مسألة التخطيط. وهذه المتطلبات قد تختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المشروع. إذ يمكن أن تكون أهمية الخطوة 3 في المراحل الأولى للمشروع أكثر من أهميتها في المراحل المتقدمة.

ثمة طريقة عملية لاختبار أسلوب التعلم الملائم في بداية المشروع وخاصة عندما يكون أعضاء الفريق يعملون سوية للمرة الأولى. تتلخص الطريقة المشار إليها في إفراح المجال لأعضاء الفريق لتبادل وجهات النظر بحيث يعرض كل منهم الأسلوب الذي يفضل في معالجة المشروع المزمع إنجازه. ولعل أفضل طريقة للتعرف على الأسلوب الذي يفضل هذا الفرد أو ذاك هي استخدام الاستبيان المتوفر في المكتبات تحت عنوان (learning styles questionnaire راجع Honey & Mumford, 1995)⁶ وهذا الاستبيان لا يختلف كثيراً في مضمونه عن الاستبيان المستخدم في هذا الكتاب (راجع التمرين العملي 5.5).

بعد أن يجيب كل فرد عن الأسئلة الواردة في الاستبيان ويقوم بنفسه بتحليل النتائج، من المفيد أن يقوم الفريق بوضع لائحة بأسماء الأعضاء تبين أسلوب العمل الذي يفضل بالإضافة إلى الأسلوب الذي لا يميل إليه عادة.

6 هناك الكثير من المقالات التي تعالج الأساليب الفردية في اكتساب المعرفة من حيث اختلافها عن الأساليب التي تركز على التعلم الجماعي الذي يجعل الفريق متكاملًا. فمثلاً يحدد دايفد كولب (1984) وبيتر هوني وألان ممفورد (1995) بعض الأساليب المفيدة في هذا الشأن وقد تبيننا في هذا الكتاب المبادئ التي ينطلق منها هؤلاء الباحثون. والواقع أننا مدينين بشكل خاص إلى المنهج الذي اعتمده هوني وممفورد في هذا المجال.

والغاية من ذلك مناقشة مختلف النزعات وتسخيرها لخدمة المشروع. أضف إلى ذلك أن أعضاء الفريق يمكن أن يستفيدوا من مهارات بعضهم بعضاً. فمثلاً يمكن لعضو في الفريق أن يكون من النوع الذي يتسرع في اتخاذ قرارات عملية دون التخطيط لها. في هذه الحالة لن يتردد في استشارة عضو آخر ممن يمتلك مهارة خاصة في مجال التخطيط. خلاصة القول أن الميول والقرارات الفردية يمكن أن تتضافر لتحسين أداء الفريق بوجه عام.

من الملاحظ أن كل فريق له نهجه وأسلوبه الخاص في جمعه وقراءته للمعطيات. وهذا الأسلوب يعكسه الجهد الجماعي للفريق. وفي معظم الحالات يكون هذا الأسلوب مرآة للأسلوب الفردي المهيمن داخل الفريق. إلا أنه يوجد استثناءات، لأنني رأيت أكثر من فريق يعتمد أسلوباً يختلف باختلاف المشروع علماً أن الأعضاء لم يتبدلوا.

يفيد التمرين التالي في تحفيز الفريق على مناقشة مختلف الأساليب المتبعة في إدارة المشروعات.

تمرين عملي 5.5: أساليب التعلم

إليك لائحة بالأنشطة والممارسات الشائعة التي تقوم بها بعض الفرق، والمطلوب تنفيذ الخطوات التالية:

خطوة 1: اختر خمس فعاليات يميل فريقك إلى ممارستها أكثر من غيرها وخمس فعاليات أخرى قلما يلجأ إليها. ضع إشارة «X» في العمود المناسب بحيث يحوي العمود خمس إشارات لا أكثر ولا أقل.

خمس فعاليات تمارس بصورة متكررة	خمس فعاليات قلما يمارسها الفريق	فعاليات الفريق/ أسلوب عمله
		الفريق الذي أنتمى إليه
		1- يجري تجارب سريعة
		2- يتأكد قبل كل شيء من أن كافة أعضاء الفريق يفهمون غرض المشروع
		3- يطور خطة عامة في إطار برنامج زمني محدد
		4- يقوم بتحليل موضوعي لأي معطيات جديدة تتوافر خلال سير المشروع
		5- يسعى للحصول على معلومات عامة عن خلفية المشروع
		6- يقوم بإعداد إرشادات مفصلة حول كيفية تطبيق توصيات الفريق
		7- يتوقف بين الحين والآخر لمناقشة آراء الأعضاء فيما يتعلق بسير المشروع
		8- ينتهز الفرص المتاحة لتنمية خبرته حتى لو كان ذلك غير مخطط له
		9- يستخدم وسائل مساعدة مثل (مخطط غانت وطريقة المسار الحرج) لبرمجة المشروع
		10- يعيد تحديد طبيعة المشروع والغرض الذي وضع من أجله إذا دعت الحاجة
		11- يمعن النظر في المشكلات والعقبات التي تعيق تقدم المشروع
		12- يتخذ خطوات تمهيدية لاطلاع الفريق على المهام التي ينبغي تنفيذها
		13- يجمع المعلومات التي تدعم أو تفند الأفكار والآراء التي يطرحها الأعضاء
		14- يتخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب مشكلات قد تنجم عن تنفيذ المشروع
		15- يقوم بمراجعة عامة لمستوى أداء الفريق وكيف يمكن تحسين هذا الأداء مستقبلاً
		16- يفكر بكافة الطرق البديلة التي يمكن أن تكون مدخلاً لمعالجة المشروع

خطوة 2: يتولى الفريق تدوين إجابات جميع أعضاء الفريق ومن ثم فرز هذه الأجوبة تبعاً للعمود الذي تقع فيه (عمود الفعاليات المتكررة أو الفعاليات القليلة) كما هو مبين في الجدول التالي. لاحظ أن البنود الواردة في العمود الثالث تعكس الأساليب الأربعة التي عرضناها

الخطوة المتبعة لتنمية الخبرة	نهج الفريق وأسلوبه في التعلم	البنود	مجموع الردود (الفعاليات المتكررة)	مجموع الردود (الفعاليات الأقل ممارسة)
خطوة 1: استيعاب المشروع وتحديد إطاره	يميل إلى التركيز على تأطير المشروع	2،5،10،16		
خطوة 2: وضع خطة عمل	يميل إلى التركيز على الجانب التخطيطي	3،6،9،14		
خطوة 3: اتخاذ التدابير المناسبة	يميل إلى التركيز على الإجراءات العملية	1،8،12،13		
خطوة 4: المناقشة واستخلاص الدروس	التركيز على دراسة المعطيات ودلالاتها	15.11.7.4		

الخطوة 3: دع الفريق يناقش المسائل الآتية وإلى أي مدى يمكن اعتبارها مؤشرات على طبيعة الفريق:

ما هو الأسلوب أو الأساليب التي تميل إليها أو تفضلها؟ وكيف يمكن لهذا الأسلوب أو ذلك أن يؤثر على نجاح المشروع في نهاية المطاف؟
في أي مرحلة أو مراحل يصبح الأسلوب المفضل لدينا بالغ الأهمية، وفي أي مرحلة يصبح عديماً أو محدود الفائدة؟

ما هي العوائق والعقبات التي يمكن أن تحصل نتيجة للأسلوب أو النهج الذي نسير عليه، وما هي الإجراءات التي تمكّننا من تجاوز هذه العقبات؟

ما هي الأساليب أو الجوانب التي ينبغي أن تخفف من الاعتماد عليها تدريجياً؟ وما هي الوسائل لضمان ذلك؟

ما هي الأساليب التي ينبغي اتباعها بصورة أكثر زخماً في المراحل المتقدمة من المشروع؟ وما هي الوسائل التي تضمن ذلك؟

عرضنا في هذا الفصل خمس خطوات عملية لتسريع عملية تنمية معلومات وخبرة الفريق:

الخطوة العملية 1: الإقرار بوجود أمور من الصعب البت فيها دون دراسة وافية.

الخطوة العملية 2: الفصل بين الحقائق والفرضيات.

الخطوة العملية 3: الممارسة التي تستهدف جني المعلومات المفيدة.

الخطوة العملية 4: اختصار دورة التعلم / كسب الخبرة.

الخطوة العملية 5: تحسين عملية التعلم واكتساب الخبرة (جعلها أكثر زخماً).

سنعرض في الفصل المقبل خمس خطوات عملية تُمكن الفريق من تعميق فهمه لمغزى المعلومات التي يجنيها.