

الفصل الثامن

دعم الفرق الراديكالية

لا يمكن لأحد منا أن يطلب من الآخرين
أن يتعلموا أشياء جديدة إذا لم يتعلم
هو نفسه شيئاً جديداً

إدغار شاين¹

لم يبخل أحد بتقديم يد المساعدة عند الحاجة؛
كنا على يقين أن الشركة كانت تقف وراءنا،
والحق يقال أن جميع العاملين وضعوا أنفسهم تحت تصرفنا.
عبارة وردت في يوميات أحد أعضاء فريق عمل

سنتعرض في هذا الفصل إلى مسألة الدعم الذي يحتاجه الفريق الراديكالي لإنجاز المشروع. يمكن لهذا الدعم أن يتخذ شكلين: الدعم غير الملموس Soft support والدعم الوظيفي. والمقصود بالدعم غير الملموس في هذه الحالة، الدعم الذي يوفره كبار المسؤولين في الشركة أو المؤسسة. أما الدعم الوظيفي Hard support فيشير إلى الدعم الذي توفره المؤسسة للفريق من خلال أجهزتها ومرافقها. بيد أنه من الممكن للفريق في حالات خاصة أن يكون فريقاً راديكالياً دون الاعتماد بالضرورة على الجهاز

1 وردت هذه المقولة في مقال إدغار شاين، نشر في مجلة Sloan Management Review, 1993,35 (winter), P.90

الإداري للشركة. ولكن الحقائق تشير إلى أن الدعم الوظيفي لا مفر منه للفريق الذي يود أن يكون راديكالياً في منهجيته.

ملاحظة: إن معظم الموضوعات التي ستطرق إليها في هذا الفصل تهم جميع الفرق سواء كانت راديكالية أو تقليدية. هناك الكثير من الكتب والمقالات التي عالجت بكثير من التفصيل هذه الموضوعات. لذلك سنركز في هذا الفصل على تنوع أشكال الدعم تبعاً لطبيعة المشروع.

الدعم غير الملموس: دعم القادة للفرق الراديكالية

نستخدم اللفظ «قادة» للإشارة إلى أي فرد ينتمي إلى إحدى الفئات التالية: مساندي المشروع، رعاة المشروع، رؤساء الفرق، أو خبراء في القضايا الفنية التي تمس المشروع.

مساندو المشروع:

غالباً ما يكون هؤلاء من كبار المدراء أو الإداريين في الأقسام التي يعمل فيها فريق المشروع. يمكن القول أن هؤلاء الأفراد هم الذين يطرحون المشروع في معظم الحالات، ويواكبون سير المشروع من بدايته إلى نهايته، وهم أيضاً الذي يوجهون فريق المشروع في البداية مبينين أهداف المشروع ومراميه الاستراتيجية، ومن ثم يتركون للفريق حرية التصرف. لذلك تبقى مهامهم منحصرة في مراقبة سير المشروع من حين لآخر، والمساهمة في تذليل العقبات التي تهدد نجاح المشروع. أضف إلى ذلك أنهم يمتلكون الصلاحيات التي تخولهم تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لمختلف المشروعات حسب أولوياتها.

رعاة المشروع:

يكون هؤلاء عادة من الإداريين أو كبار الإداريين في المجالات التي تتصل اتصالاً مباشراً بالمشروع. ومن ضمن مسؤولياتهم التعاون مع فرق العمل وتأمين الدعم الكافي لهذه الفرق. وهم أول من يلجأ إليهم الفريق في الأزمات.

رؤساء أو قادة الفرق:

وهم الذين ينسقون عمل الفريق ويضطلعون بعدد من المسؤوليات، من جملتها توجيه الفريق في صناعة القرار، بالإضافة إلى أمور أخرى مثل تنظيم الاجتماعات الدورية، الاحتفاظ بالسجلات... الخ، وتجدر الإشارة إلى أن بعض فرق العمل لا رئيس لها بالمفهوم الرسمي. إذ غالباً ما يقوم بهذا الدور شخص يدير الجلسات ويستبدل بصورة دورية.

الخبراء:

ويُقصد بهؤلاء، الأشخاص الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة التي يتطلبها المشروع بمختلف جوانبه، وهم لا ينتمون إلى الفريق ولا يشاركون في صناعة القرار.

إن الأدوار التي يقوم بها هؤلاء الأفراد تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً للمؤسسة وطبيعة عملها. فهناك مؤسسات تنتدب أشخاصاً معينين للقيام بالمهام التي ذكرناها أعلاه، ومهما كان الأمر فإنه يتعين على كل مؤسسة أن تعتمد النظام الذي تراه مناسباً في هذا الشأن.

نعود لنذكر القارئ أن هذا الكتاب يروي سيرة خمس فرق راديكالية اختيرت بعد تحليل مقارن لعشرين فريقاً. وهنا تجدر الإشارة إلى أن كلاً من الفرق التي اخترناها قد استفادت بشكل أساسي من الدعم الذي قدمه مساندو ورعاة المشروع أو من في حكمهم. إليك الآن بعض الأمثلة على ذلك.

فريق الطلبات الملغاة (الفصل الثاني)

في هذه الحالة كان راعي المشروع نائب رئيس الشركة، الذي أعلن صراحة أنه يتوقع أن يتبع الفريق منهجاً يختلف كلياً عن النهج الذي اتبعته الفرق السابقة التي لم يكتب لها النجاح. وفي الاجتماع الأول للفريق شدد نائب الرئيس على الأهمية القصوى للمشروع، مشيراً إلى الخسائر المالية

المباشرة التي تتحملها الشركة في الوقت الراهن وقارن أداء الشركة السيئ في هذا المجال بأداء شركات أخرى في المجال نفسه. وعندما بدأ الفريق بكشف النقاب عن بعض الحقائق المحرجة، عمل راعي المشروع وراء الكواليس وبالتنسيق مع كبار المسؤولين الإداريين على التمهيد لتقبل توصيات الفريق.

فريق توحيد المعاملات بين شطري شركة في أمريكا وكندا (الفصل الثالث)
في هذه الحالة كان المؤيد الأول للمشروع المدير العام الذي اعترف أن خطته القاضية بتوحيد كافة معاملات الشركة غير عملية، وذلك بعد إطلاعه على تقرير أعده فريق التسويق بهذا الشأن، وعلى الرغم من أن الفرق الأخرى المشاركة بالمشروع ساندت توجه المدير العام، إلا أن هذا الأخير نصح بالتريث. وأقر بعد أن بلغ المشروع منتصف الطريق، بضرورة تغيير المسار والعمل بتوصيات فريق التسويق.

فريق تخفيض التكاليف:
بعد أن تجاوز المشروع مراحله الأولية، توصل الفريق إلى نتيجة مفادها أنه استنفذ كافة الطرق والوسائل لتخفيض التكاليف بنسبة أعلى من النسبة المطلوبة، ولكن راعي المشروع (مدير الفرع في هذه الحالة) طلب منهم إعادة النظر والتفكير بصورة مختلفة مشيراً إليهم بعدم التردد في تقديم توصيات مهما كانت جريئة. وقد طمأنهم أنه كان قد دعم لعدة سنوات ممارسات معينة ثبت فيما بعد أنها كانت ممارسات لا مبرر لها إلى جانب كونها مكلفة للشركة. والجدير بالذكر أنه كرر كلامه هذا عندما قدم الفريق توصياته النهائية بحضور نائب رئيس الشركة في حفل ضم أكثر من مئة شخص.

الفريق الذي عهد إليه رفع مستوى الأداء في مادة الرياضيات (الفصل السادس)
في هذه الحالة كانت مديرة المدرسة بمثابة الراعي والمساند للمشروع، وساهمت بصورة فعالة للتحضير له. كما عملت على إشراك جميع

المدرسين والإداريين وأهالي الطلبة في أساليب التدريس المتبعة في المدرسة في تعليم مادة الرياضيات تحديداً. وكان لها الفضل في تأمين الدعم المالي كي يتمكن الفريق من شراء ما يحتاجه من مواد والاستعانة بخبير خارجي في أساليب التعليم. والجدير بالذكر أنها لم تطلب تزويدها بأي معلومات عن أسلوب هذا المعلم أو ذاك كي يتسنى لمدرسي المادة أن يغيروا أساليبهم التعليمية دون أن يشعروا بالحرَج.

فريق ترشيد الإنتاج (الفصل السابع)

كانت مرجعية الفريق في هذه الحالة اللجنة التنفيذية التي تم الاجتماع بها مرتين بناء على طلب الفريق. وقد قررت اللجنة قبيل الاجتماع الأول أن تستمع لأقوال الفريق وطروحاته دون تعليق أو الالتزام بأي شيء. وهذا مكن أعضاء اللجنة بعد أن انفض الاجتماع من دراسة مقترحات الفريق والخروج بقرار موحد على الرغم من ممانعة بعض أعضاء اللجنة في بادئ الأمر وقد نص القرار على منح الفريق صلاحيات أوسع تطال أموراً تقع خارج إطار المشروع. وعندما اجتمع الفريق باللجنة للمرة الثانية وأطلعها على توصياته، أبدت اللجنة تخوفها من تداعيات هذه التوصيات التي ستؤدي إلى تغييرات لا يستهان بها من أسلوب عمل الشركة. بيد أن اللجنة اقتنعت في النهاية بضرورة الموافقة على وضع توصيات الفريق موضع التنفيذ.

إرشادات حول طبيعة الدعم الذي يوفره «قادة» المشروع

نستطيع الآن استخلاص إرشادات عدة مفيدة حول أشكال الدعم الذي يمكن أن يوفره القادة للفرق الراديكالية:

* تحفيز الفريق على ضرورة التحرك بسرعة

إن من سمات القيادة الجيدة توعية الفريق المكلف بالمشروع إلى عدم التردد في إحداث تغييرات جذرية ويقول كورت لوين Kurt Lewin, 1951 في

هذا الشأن ما خلاصته أن جميع الشركات والمؤسسات تمر بمرحلة من «الجمود» تستمر لفترة طويلة، تبقى خلالها المؤسسة متمسكة بقواعد العمل التي تحكم الشركة. وعلى القادة في هذه الحالة أن يحرروا الشركة من هذا الجمود، وذلك بإشعار المكلفين بالمشروع بضرورة اتخاذ قرارات جريئة في ضوء الظروف والمتغيرات المحلية والعالمية. فعلى سبيل المثال، شرح مدير الفرع باعتباره الراعي الأول لمشروع تخفيض التكاليف، شرح لأعضاء الفريق أن نتيجة لأوضاع مستجدة سيترتب على الشركة مواجهة منافسين تكاد تكاليفهم المباشرة تعادل نصف تكاليف الشركة أو أدنى. يمكن أيضاً أن نستشهد بمديرة المدرسة (مشروع لتحسين الأداء في مادة الرياضيات) التي بينت للفريق أن تلامذة المدارس الأخرى المماثلة يتفوقون بنسبة 50 في المئة في مادة الرياضيات على تلامذة المدرسة التي تديرها، وأوضحت للفريق أن هذا الوضع غير مقبول وينبغي تصحيحه.

* تأمين مناخ عمل آمن

إن المقصود بعبارة «مناخ عمل آمن» المناخ الذي يجعل أعضاء الفريق لا يخشون الإفصاح عن آراءهم مهما كانت هذه الآراء غير مستحبة أو مخالفة للمعتقدات أو الأنظمة المعمول بها في الشركة. وهذا يعني الجرأة على الكلام وعدم التخوف من ارتكاب أخطاء، فالتجربة والممارسة خير معلم.

إن منح الفريق حرية التصرف والحركة أمر هام ولكن الأهم من ذلك تصرف القادة خلال نمو المشروع. لأن ذلك هو المعيار الذي يدفع الفرق إلى المجازفة أو التحرك بحذر شديد، لا سيما إذا أحس أنه وقع في مأزق نتيجة لعدم توفر الموارد والدعم الكافيان. لذلك يعتمد الفريق إلى استطلاع رأي القادة في الأمور الحساسة. وقد رأينا في حالة فريق ترشيد الإنتاج أن اللجنة التنفيذية لم تستجب إلى مطالب الفريق إلا بعد تريث متعمد، وهذا من سمات القيادة الجيدة.

كن نموذجاً يحتذى به

إن أفضل طريقة لتأمين مناخ آمن هي أن يسعى القادة لأن يكونوا قدوة للفريق، إليك بعض الأشياء التي يمكن أن يفعلوها لتأمين مناخ عمل آمن:

- * عدم إخفاء جهلهم ببعض المسائل.
- * تقديم اقتراحات أو آراء لاختبار مدى صحتها.
- * التحلي بالمرونة واستعدادهم لتغيير وجهة نظرهم.

وقد تجلت هذه الصفات في مدير الفرع (فريق تخفيض التكاليف) وكذلك في المدير العام (فريق توحيد عمليات شطري شركة...) الذي أقر في اجتماع عام أنه كان على خطأ.

إختر أسئلة جيدة

إن اختيار الأسئلة الجيدة هي من المهارات التي يجب إتقانها في تقصي الحقائق. إليك الملاحظة التالية التي وردت على لسان راع لأحد المشروعات حول أهمية هذا الجانب في توجيه الفريق الراديكالي:

شاركت منذ سنوات عدة في إدارة ندوة ضمت عدداً من الباحثين. كان دوري ينحصر في توجيه الأسئلة فقط، دون إصدار أحكام حول الآراء المطروحة. وقد حاولت من خلال أسئلتي تحفيز الحاضرين على التفكير النقدي، وقد جعلتني هذه التجربة أدرك أنه عليّ استعمال هذا الأسلوب في تعاملتي مع فريق العمل.

كن مرشداً ودليلاً للفريق في الأوقات الصعبة

تمر معظم المشروعات بفترات عصيبة تجعل الفريق ينحرف عن مساره، في فترات كهذه ينبغي لقادة المشروع أن يساعدوا على إعادة الأمور إلى نصابها وذلك بتوجيه الفريق إلى اتخاذ إجراءات تعيد المشروع إلى مساره الصحيح. وقد بينت الأمثلة السابقة على أن أكثر الفرق نجاحاً كانت تلك التي

حظيت بقيادة يمتلكون الرؤية الصائبة. وقد تدخل هؤلاء في الوقت المناسب عارفين تماماً ما ينبغي عليهم عمله لمساندة الفريق دون المساس بحرية الفريق ومسؤولياته.

العمل من وراء الكواليس

إن من طبيعة الفرق الراديكالية أن تثير حفيظة بعض المسؤولين في الشركة. وهذا مؤشر على أن الفريق يقوم بواجباته على الأرجح!

أما فيما يخص القادة فيُفترض أن يكون هؤلاء، وخاصة رعاة ومؤيدي المشروع، واعين تماماً للعقبات الإدارية التي ينبغي تذليلها، وكذلك الضوابط البيروقراطية والعلاقات الشخصية التي لا يعلم أعضاء المشروع عنها شيئاً. لذلك يتعين على القادة خلال فترة المشروع أن يساعدوا الفريق على تجاوز مثل هذه العقبات والعراقيل التي تنجم أحياناً عن تدخل بعض كبار المدراء. وهنا تجدر الإشارة إلى أن نائب مدير العمليات عمل بحذر وراء الكواليس ليضمن موافقة كبار المدراء على تقبل توصيات فريق المشروع.

الدعم الوظيفي وأشكاله

يتوقف طابع الدعم الوظيفي الذي يقدمه قادة المشروع على تركيبة الشركة والنظام الداخلي الذي تتبعه في تصريف أعمالها. فهناك شركات تميل إلى التقيد بروتين صارم، في حين توجد شركات أخرى تتحلّى بالمرونة الخالية من التعنت. وبالتالي فإن شكل الدعم الوظيفي يتوقف على طبيعة المؤسسة وهذا يشمل حجم المؤسسة ومجال عملها بالإضافة إلى طبيعة المشروع. إليك هذين المثالين عن مؤسستين مختلفتين وكيف نجح النهج الراديكالي الذي اتبعه الفريق في كلتا الحالتين، أو «السيناريوهين» إن جاز القول.

السيناريو الأول: مؤسسة كبرى تُعنى بالخدمات المالية

كانت هذه المؤسسة تسعى جاهدة منذ زمن للتكيف مع التغيرات

المتسارعة في قطاع الخدمات المالية والمصرفية. وقد انتدبت لهذا الغرض فرق عمل عدة تتسم بالراдикаلية حسب تعريفنا لهذا المفهوم.

كانت المؤسسة المذكورة بصدد إعداد عدد من المشروعات لمعالجة مسائل تتعلق بالتسويق والخدمات وكذلك العمليات الداخلية. كان عدد فرق العمل المكلفة بدراسة هذه المشروعات يتراوح من فرقة إلى خمسة فرق. وكانت المؤسسة مقسمة إلى خمسة شعب أو دوائر وقد جرت العادة على أن يقوم «قادة» هذه الشعب بالاجتماع شهرياً لدراسة احتياجات فرق العمل والإطلاع على ما أنجزه كل فريق ومن ثم الموافقة على توصياته إذا كان ثمة توصيات.

كان القائمون على هذه المشروعات (قادة الدوائر) يبدأون كخطوة أولى، بوضع مسودات لا تتجاوز صفحة واحدة، تحدد هدف كل مشروع ومدته والموارد المتاحة وقضايا أخرى تتصل بالمشروع، بالإضافة إلى تعيين راعٍ للمشروع مدعوم بخبير لتقديم المشورة إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

كان راعي المشروع بالتعاون مع قائد الشعبة يقوم باختيار أعضاء الفريق مع مراعاة ألا يكون الفريق مكوناً حصراً من الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بالمشروع. إذ أن وجود عناصر أخرى غير معنية مباشرة بالمشروع قد يفيد في طرح أفكار جديدة. وقد تشمل هذه العناصر أناساً من مختلف الفعاليات مثل: فرع العمليات operations والتسويق ونظم المعلومات، إذ أن الفريق يحتاج إلى الاستعانة بمثل هذه الخبرات إذا توفرت.

يبدأ التحضير للمشروع بدورة تدريبية (ورشة عمل) تستغرق يوماً واحداً يمهّد لها منسق المشروعات، ويحضر الدورة جميع أعضاء الفريق بالإضافة إلى راعي المشروع. ويمكن لفرق عمل أخرى أن تشارك في الدورة التدريبية كجزء من التحضير للمشروعات المكلفة بها.

يقوم راعي المشروع في مطلع الدورة التدريبية بعرض مسودة المشروع على الحضور (أعضاء الفريق) الذين يفترض أن يناقشوا المسودة وربما اقترح بعض التعديلات أو الإضافات. ومن ثم يقوم الفريق بوضع لائحة

بالفرضيات التي ينبغي التحقق من صحتها. بعد ذلك، وقبل انتهاء أعمال الورشة بقليل، يقوم منسق المشروع بتوزيع مصنفات على الحاضرين تحوي عدداً من التمارين المماثلة لتلك الواردة في هذا الكتاب.

السيناريو الثاني: شركة صغيرة لصناعة معدات طبية

عُرف عن هذه الشركة مهارتها في إنتاج معدات متقدمة وطرحها في السوق قبل أي شركة منافسة. والشركة هذه تستخدم فرق راديكالية لاستكشاف تكنولوجيات جديدة وتطوير أجهزة ومعدات قائمة على هذه التكنولوجيات. ويمكن رد نجاح هذه الشركة إلى عاملين أساسيين يتلخصان في (1) تلبية متطلبات السوق و(2) الإسراع في طرح منتجاتها الجديدة.

تقوم الشركة سنوياً بدراسة لائحة من المشروعات التي يمكن أن تعود على الشركة بالنفع. ويتم ذلك في اجتماع عام يحضره جل العاملين في الشركة بالإضافة إلى عدد من الزبائن البارزين. يجري قبل الاجتماع توزيع كراسات على الحاضرين تحوي تقارير ومعلومات حول رغبات الزبائن وتحليلات لوضع السوق ومعلومات أخرى من هذا القبيل. يتم اختيار المشروعات الجديرة بالدرس من قبل «لجنة تطوير المنتجات الجديدة» مؤلفة من مدير عام الشركة ونائبيه لشؤون التكنولوجيا والتسويق، وتضم أيضاً ثلاثة أعضاء من فعاليات أخرى ومن ثم تكلف اللجنة شخصاً من هيئة البحث والتطوير بالاستعداد للبدء بالمشروع، ويفترض أن يقوم هذا الشخص بتشكيل فريق يضم عناصر من مختلف الفعاليات للإشراف على المشروع برمته. يجتمع الفريق بشكل دوري مع اللجنة المشار إليها لإطلاعها على ما تم تنفيذه من مراحل المشروع. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد راع للمشروع بالمعنى الذي أفردناه لهذا اللفظ. بيد أن الفريق يستطيع إذا رغب أن يعين شخصاً يضطلع بمسؤولية قيادة المشروع.

عندما تبنت الشركة النهج الراديكالي في إدارة المشروعات، منذ بضع سنوات، عمدت إلى تنظيم دورات تدريبية لتوعية جميع الموظفين في

الشركة، مستخدمة لهذا الغرض أمثلة واقعية لمشروعات افتراضية كنوع من التدريب العملي على إدارة المشروعات بالصورة التي ينبغي أن تدار. ومنذ ذلك الحين أخذت الشركة تقيم دورات تدريبية بصورة منتظمة للموظفين الجدد، حيث يتولى الإشراف على التدريب أعضاء سابقون ممن تملسوا بإدارة مشروعات سابقة.

بعض الإرشادات للقيادة الناجحة

عرضنا أعلاه نموذجين لشركتين تطبقان النهج الراديكالي في تنفيذ المشروعات وبصورة خاصة الدعم الذي تقدمه هاتين الشركتين لفريق المشروع ومن الواضح أن أسلوب الدعم في النموذج الأول يختلف عن أسلوب الدعم الذي اتبع في النموذج الثاني ولكن المضمون واحد في كلا الحالتين. إذ أن كلا من الشركتين اتبع السبل التي سنعرض لها في الفقرات التالية:

1 - اختيار المشروعات التي تتطلب فريقاً راديكالياً

تحتاج المؤسسات التي تتبع النهج الراديكالي في إدارة مشروعاتها، إلى آلية، تمكنها من اختيار تلك المشروعات التي تستلزم نهجاً راديكالياً. وهنا نذكر القارئ أن هناك مشروعات لا تحتاج بطبيعتها إلى تطبيق مثل هذا النهج. بيد أن التطورات والظروف المتغيرة التي طرأت على ميدان التجارة والأعمال أفرزت الكثير من المشكلات التي لا يمكن حلها بالوسائل التقليدية.

ذكرنا في فصل سابق ظروفًا عدة تبرر الحاجة إلى فرق راديكالية:

- * إذا كان المطلوب إحداث تغييرات جذرية لتحسين أداء المؤسسة.
- * إذا كانت المؤسسة تواجه وضعاً لا سابقة له.
- * إذا كانت المؤسسة قد أخفقت مرة أو أكثر في حل نفس المشكلة أو المشكلات.
- * إذا كانت المشكلات التي تعاني منها الشركة مرتبطة بعوامل عدة تتعلق ببنية المؤسسة.

لا يوجد وسيلة وحيدة لمعرفة ما إذا كان المشروع يستلزم معالجة راديكالية. فبعض المؤسسات يشكل لجنة خاصة لدراسة المشروع أو المشروعات المقترحة ومن ثم تقرر فيما إذا كان المشروع يتطلب معالجة راديكالية. وهناك مؤسسات أخرى تُشكّل لجان تحضيرية تشرف على عملية اختيار المشروع وتوفر له الدعم والإسناد المطلوبين.

2 - تحديد أهداف المشروع دون التطرق إلى الوسائل

من الأهمية بمكان عندما يُطرح مشروع للدراسة أن لا يشمل هذا الطرح أي إشارة إلى الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق أهداف المشروع. إذ من الملاحظ أن الكثير من فرق العمل تواجه صعوبات لأن الطريقة التي يطرح بها المشروع تحمل في طياتها إشارات مباشرة أو غير مباشرة إلى الوسائل التي ينبغي استخدامها للتوصل إلى الحل. وهذا الأمر يدفع الفريق إلى تبني هذه الوسائل تلقائياً.

لنأخذ السيناريو التالي: شركة تعمل في مجال تمديد خطوط الغاز والكهرباء للمنازل والمنشآت. يتطلب عمل الشركة من حين لآخر القيام بعملية مسح للكشف عن شبكتي الغاز والكهرباء في مواقع معينة وقد اعتادت الشركة على إرسال طاقمين إلى الموقع لإجراء مسحين مختلفين. لكنها في الآونة الأخيرة عهدت إلى فريق عمل مهمة إيجاد وسيلة لإجراء عملية مسح تشمل تمديدات الغاز أو الكهرباء في آن واحد.

من الواضح أن طرح المشروع بهذا الشكل يشير إلى الوسائل وليس إلى النتيجة أو الهدف المنشود. كان من الأفضل لو طُرح المشروع بالصيغة التالية: المطلوب إيجاد وسيلة لتخفيض تكاليف عمليات المسح. إذ أن طرح المشروع بهذا الشكل قد يدفع الفريق إلى إيجاد عدد من الحلول الممكنة، وربما تكون هذه الحلول أكثر جدوى.

3 - وضع خطط طموحة

إن أكثر المؤسسات تتوقع من موظفيها عمل ما يمكن لإنجاز مهامهم أيّاً

كانت هذه المهام. وهذا ينسحب على أعضاء المشروع الذين يُفترض أن يزاوّلوا أعمالهم اليومية المعتادة إلى جانب القيام بمسؤولياتهم تجاه المشروع، وهذا يتطلب الإصرار على التقيد بالبرنامج الزمني لإنجاز المشروع بصرف النظر عن الأعباء الأخرى التي تقع على عاتق الأعضاء.

لكن هذا الإصرار يجب أن يبقى في حدود المعقول. كما أنه من الضروري أن لا تكون مشاركة أي عضو في المشروع على حساب وظيفته. لذلك يجب على المدير المباشر لهذا العضو أن يراعي وضع الموظف الذي يُتوقع منه أن يزاوّل عمله الوظيفي وأن يقوم بواجباته تجاه المشروع في آن واحد. إن الموظف الذي يوفق بين واجباته اليومية والجهد الذي يبذله في عمله ضمن المشروع جديرٌ بالمكافأة. لذلك من المفيد أن يكون هناك نظام مكافآت وحوافز للذين يضطلعون بمسؤوليات إضافية.

4 - اختيار أعضاء الفريق

إن اختيار الأعضاء المناسبين لتشكيل فريق عمل أمرٌ حيوي لنجاح أي مشروع. وفي معظم الحالات ينبغي الأخذ برأي الفرد الذي قد يرغب أو لا يرغب في الانضمام إلى الفريق، وعلى الذين يُعهد إليهم تشكيل الفريق التنبه إلى أهمية اختيار الأعضاء الذين يتمتعون بمهارات وخصائص معينة كي يكون الفريق متكاملًا.

5 - تنوع العناصر التي تشكل الفريق

من المفيد أن يضم الفريق أعضاء من خلفيات ثقافية ووظيفية متنوعة، وذلك لأن تعدد المهارات والنزعات والتوجهات من العوامل الهامة في تكوين فريق عمل جيد يعكس مختلف التوجهات ويؤدي إلى تجنب العمل في إطار رؤية واحدة.

6 - تجنب اختيار الأعضاء غير الملائمين

ثمة أفراد يستحسن أن لا يكونوا ضمن الفريق. وخاصة أولئك الذي يتشبثون بآرائهم أو الذين لديهم آراء مسبقة تجعلهم عاجزين عن التكيف مع

الأسلوب الراديكالي في معالجة المشروعات. بمعنى أنهم يميلون إلى تجاهل طروحات مغايرة لتصوراتهم وأفكارهم. وقد يكون لهم مصلحة معينة في رؤية المشروع يسير في هذا الاتجاه أو ذاك. لذلك يستحسن استبعاد مثل هؤلاء الأفراد. أما إذا كانوا يتمتعون بخبرات خاصة لا غنى عنها فإنه يمكن إبقاؤهم كمستشارين فقط.

7 - اختر اثنين أو ثلاثة أعضاء سذج شريطة أن يتحلوا بقدر كبير من النباهة إن المقصود بلفظ سذج في هذا السياق هم الأفراد الذين لا يعلمون الكثير عن المشروع، إما لكونهم من فعاليات أخرى غير معنية مباشرة بالمشروع، أو لأنهم حديثو العهد في الشركة، وذلك لأن مثل هؤلاء سيكونون أكثر موضوعية من غيرهم.

8 - تأكد من أن أعضاء الفريق يمتلكون المهارات اللازمة

إن إدارة المشروعات ليست السياق المناسب لكي يتعلم منه المرء مبادئ الإدارة، كما أنه ليس المطلوب من أعضاء الفريق أن يكونوا مجموعة من الخبراء والأخصائيين، بل يكفي أن يتقنوا بعض المهارات التي لا بد منها مثل التواصل مع الآخرين Communication skills والتكيف مع المشكلات والمنازعات التي تحصل أحياناً، ويفترض أيضاً أن يكونوا ملمين ببعض مبادئ إدارة المشروعات.

9 - استخدام المشروعات كوسيلة لتنمية خبرة الفرد في مجال عمله

إن المشروعات التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب يمكن اعتبارها وسيلة ممتازة من وسائل التأهيل المستمر للأعضاء، من حيث هي أنها تتيح لأعضاء الفريق توسيع أفقهم وتنمية خبراتهم في مجالات متعددة. ومن المستحسن - وإن كان ذلك من الصعب أحياناً - أن يختار قادة المشروع أعضاء الفريق من تلك الفئة التي تطمح إلى تحسين وضعها وتنمية خبراتها من خلال مشاركتها بهذا المشروع أو ذاك. إن مجرد استعداد المرء للمشاركة في

مشروع ما يمنحه فرصة لإثبات قدرته ومهارته ويمكن المسؤولين في الشركة من تقييم عمل هذا الفرد وإمكانياته.

10 - تدريب الفرق الراديكالية

تعرضنا لهذا الموضوع في المثالين السابقين حيث استعرضنا كيفية التي طبق فيها النهج الراديكالي في إدارة المشروعات من قبل شركتين وقد رأينا أن كلتا الشركتين أقامت دورات تدريبية للفرق المعنية.

11 - تدريب الفريق

إن معظم المؤسسات توفر التدريب اللازم في إدارة المشروعات لبعض الأفراد، بدلاً من أن تركز على تدريب الفريق كوحدة مترابطة. والحالة الشائعة هي أن تقوم الشركة بوضع منهاج أو مقرر course في إدارة المشروعات وإلزام الموظفين أو بعضهم باتباعه.

ولعله من الأفضل التركيز على تدريب الفريق بشكل جماعي وفي الوقت الذي يعالجون فيه مشروعات حقيقية. والواقع أن هذا المنحى أجدى وأقوى تأثيراً، لأن التدريب يعقبه تطبيق مباشر، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التدريب الذي يتزامن مع العمل على المشروع يؤدي إلى إنجاز مراحل هامة في مدة أقصر نتيجة لما يتعلمه الأعضاء من ورشات العمل التي يحضرونها.

إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من العقبات لا سيما عندما يتطلب الأمر توفير التدريب اللازم في وقت معين وبسرعة. في هذه الحالة من الممكن تكليف عدد من الذين شاركوا في فرق عمل سابقة بتدريب الفريق الجديد. وهناك عقبة أخرى وهي الحاجة إلى تدريب أفراد بعد تكليفهم بمشروع جديد على الرغم من أنهم كانوا قد تدربوا في وقت سابق. قد يبدو ذلك هدرًا للوقت والجهد ولكن الأمر ليس كذلك لأن التدريب يتزامن مع عمل فريق المشروع. أضف إلى ذلك أن تشجيع الأفراد على تبادل الآراء والتجارب يجعل عملية التدريب أكثر زخماً بالنسبة للمتدربين الجدد.

12 - توفير التدريب اللازم قبل بدء المشروع start- up training

من المفيد في معظم الحالات أن تقوم المؤسسة بإعداد ما يُعرف بورشة عمل لتدريب الفريق على كيفية التحضير للمشروع قبل الانطلاق. وهذا التدريب يتلخص في التركيز على بعض الأمور الأساسية مثل تحديد أهداف المشروعات ومراميها، إرسال قواعد عمل ووضع المخططات الأولية للمشروع. يمثل (الشكل 1.8) نموذجاً مختصراً للقضايا التي يفترض أن تُطرح خلال انعقاد الورشة.

إن ورشات العمل هذه يُفترض ألا تدوم أكثر من يوم ونصف أو يومين ويمكن أن تدوم لفترة أطول. فعلى سبيل المثال، تحتاج بعض المؤسسات إلى توفير المزيد من التدريب لموظفيها في مجالات تتعلق بطبيعة عمل المؤسسة.

13 - تأمين التدريب الإضافي تبعاً لمتطلبات الساعة

تميل أغلب المؤسسات إلى تأمين التدريب اللازم لموظفيها بحيث يغطي دفعة واحدة كافة أوجه إدارة المشروعات. لكن ما نلاحظه هو أنه من الأفضل «تقنين» هذا التدريب، أو بعبارة أخرى تدريب الفريق على مراحل وحسب الحاجة. وهذا الأسلوب قابل للتطبيق عموماً في بداية المشروع وكذلك خلال المراحل اللاحقة. ويشمل هذا التدريب أصول جمع المعلومات وإعداد الاستبيانات وتحليل المخاطر Risk analysis وكتابة التقارير. موجز القول أنه من الأفضل أن يكون التدريب مواكباً لنشاط الفريق وتبعاً لمتطلبات الساعة.

من الممكن أيضاً تطبيق هذه السياسة في التدريب جنباً إلى جنب مع الأدوات والتقنيات التي عرضناها في هذا الكتاب. فعلى سبيل المثال يستطيع المدرب بعد إنهاء ورشة العمل الأولى أن يزود الفريق بلائحة من الوسائل والتمارين التي أوردناها في الكتاب، موضحاً لأعضاء الفريق الغرض من هذه التمارين وكيف ومتى ينبغي استخدامها. سيجد القارئ في نهاية الكتاب لائحة

شكل 1.8

جدول بأعمال ورشة العلم تمهيداً للبدء بالمشروع

- 1 - الفرق الراديكالية : مقدمة
أ - التغييرات التي طرأت على طبيعة المشروعات في العمل التجاري.
ب - فرق العمل التقليدية. مقابل فرق العمل الراديكالية (مقارنة).
ت - أمثلة حية عن فرق العمل الراديكالية.
- 2 - قواعد العمل :
أ - تعريف/ أمثلة.
ب - دعوة الفرق المشاركة بالورشة لوضع قواعد وأسس التعاون بين أفراد الفريق.
- 3 - وضع برنامج عمل يتقيد به الفريق.
أ - الغرض من البرنامج.
ب - يقدم راعي المشروع مسودة لبرنامج عمل كي يدرس ويناقش من قبل الفريق.
- 4 - اعتبار المشروع وسيلة لتنمية المعرفة
أ - مفهوم دورة تنمية المعرفة/ الخبرة.
ب - ثلاث طرق لتسريع عملية اكتساب الخبرة، السرعة والعمق والشمولية.
ت - مثال حي لشرح العناصر في الفقرة ب
- 5 - الفرضيات التي ينطلق منها المشروع
أ - تعريف الفرضية. بعض الأمثلة.
ب - جلسة ختامية.
* يقوم كل فريق باستعراض الفرضيات التي ينطلق منها مشروعه.
* يقوم كل فريق باقتراح ما يلزم من إجراءات لاختبار صحة الفرضيات.
* يقوم كل فريق بوضع خطة تحدد الإجراءات المطلوبة تمهيداً للبدء بالمشروع.

بكافة التمارين العملية التي وردت في الكتاب، مدعومة بشروحات حول الظروف التي تستدعي اللجوء إلى هذه التمارين للاستفادة منها. وتستطيع الفرق في حالات عدة استخدام التمارين والأدوات التي عرضناها دون معونة إضافية، وخاصة إذا كان أعضاء الفريق من أولئك الذين عملوا سابقاً في إطار فريق راديكالي.

14 - ضرورة جعل التدريب جزءاً مكماً للمشروع.

من المفيد أن يتلقى الفريق التدريب والتوجيه اللازمين بالتزامن مع العمل الجاري في المشروع بحيث ينحصر هذا التدريب في توجيه الفريق وإعداده لاجتياز المرحلة الراهنة، وهذا يعني أن يطبق الفريق ما تعلمه على الفور. ففي المرحلة الأولى مثلاً يُفترض أن تكون الدورة التدريبية أو ورشة العمل مخصصة حصراً للتحضير للمشروع، راجع (الشكل 1.8)

15 - توثيق الدروس المستفادة

إن من أفضل السبل التي تضمن حصول الفريق على معلومات مفيدة يكمن في توفير قاعدة معلومات موثقة تحوي تفاصيل عن مشروعات سابقة سواء كانت ناجحة أم فاشلة، وذلك لإتاحة الفرصة لفرق العمل للاستفادة من تجارب من سبقهم. والجدير بالذكر أن عدد المؤسسات التي تنحو هذا المنحى أخذ بالتزايد. كما صار الكثير من المؤسسات يطلب ضم نسخة من الوثائق المرتبطة بالمشروع إلى التقرير النهائي عند رفعه للجهات المعنية.

ذكرنا في الفصل السابق أن الجيش الأمريكي يستخدم إجراءً روتينياً يستهدف استخلاص الدروس بعد كل عملية ميدانية ويشار إلى هذا الإجراء اختصاراً بـ الرمز AAR أي استخلاص الدروس عقب تنفيذ أي عملية ميدانية. سنشرح فيما يلي الأسلوب المتبع بشيء من التفصيل.

استخلاص الدروس بعد الحدث

لعل أفضل أسلوب للاستفادة من الدروس التي تفرزها الأحداث /

العمليات العسكرية هو الأسلوب الذي ينتهجه الجيش الأمريكي. والجدير بالذكر أن عدة شركات ومؤسسات مرموقة بدأت تقلّد هذا الأسلوب مع بعض التعديلات التي تتطلبها طبيعة عمل الشركة. ومن هذه المؤسسات British Petroleum Chrysler و Analogue Devices يتلخص أسلوب AAR² باستمزاغ آراء أكبر عدد ممكن من الأفراد الذين شاركوا في التحضير والتنفيذ لعملية معينة، وذلك بقصد استخلاص الدروس ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة من المعلومات المتوفرة في التخطيط لعمليات مشابهة مستقبلاً. هناك سلسلة من الخطوات البسيطة التي تُتبع عادة وهي في مجملها أسئلة محددة ينبغي الإجابة عنها:

خطوة 1: ماذا كان الغرض من العملية.

خطوة 2: ماذا حصل بالضبط (الأحداث التي واكبت التنفيذ).

خطوة 3: ما هي الدروس المستفادة.

خطوة 4: ما هو المطلوب عمله الآن.

خطوة 5: اتخاذ الإجراءات المناسبة.

خطوة 6: إعلام الجهة المعنية.

تكمّن نجاعة هذا الأسلوب في أنه يعمم تجربة وحدة عسكرية على باقي الوحدات في الجيش، منذ سنوات، على سبيل المثال، أرسلت الولايات المتحدة قوة عسكرية إلى جزر هايتي وقد تبين أن الوحدات الأولى التي وصلت الجزيرة قد عانت من ثقل حقائب الظهر التي بلغت زنة الواحدة 80 رطلاً أضف إلى ذلك احتياج المشاة إلى المزيد من مياه الشرب وبعض المعدات الطبية الضرورية. تم نشر هذه المعلومات (الدروس المستفادة)

2 فيما يتعلق بالروتين المنيع في الجيش الأمريكي والمشار إليه في النص بـ الرمز AAR، فق كان مصدرنا بحث نشر في مجلة Organizational Dynamics بقلم S.Deacon & P.Holland

L.Baird

وأتخذت الإجراءات اللازمة لتلافيها من قبل القيادة التي اتضح لها أن الحل يكمن في جعل حقائب الظهر أخف وزناً. وذلك لأن الأحمال الثقيلة والإرهاق الذي تسببه، تجعل المقاتل بحاجة إلى استهلاك كمية أكبر من الماء لتفادي النقص في السوائل الذي يحتاجه الجسم dehydration.

تستخدم شركة Analogue Devices أسلوباً خاصاً بها لتحسين أدائها. وهذا الأسلوب يشبه أسلوب AAR من حيث المبدأ، وقد جرى تعميمه على جميع فرق العمل التي تعمل في مجال تطوير منتجات جديدة.

يتكون هذا الأسلوب من عناصر أربعة أو مستويات:

المستوى 1: تنظيم اجتماعات أسبوعية لمتابعة أعمال الفرق المكلفة بتطوير منتجات جديدة. ويطلب من كل فريق إملاء نموذج form يحتوي على الأسئلة الست التي أشرنا إليها آنفاً.

المستوى 2: عقد لقاءات كل ستة أسابيع يحضرها قادة مختلف الفرق للتباحث فيما اكتسبه كل منهم من معلومات تخص مشروعه، وذلك من خلال إملاء نموذج يحوي الأسئلة الست.

المستوى 3: تتكرر هذه العملية بشكل دوري مع أهم زبائن الشركة، كوسيلة لخدمة الزبائن بصورة أفضل ولتقوية أواصر العلاقة معهم.

المستوى 4: يفترض تطبيق هذا الأسلوب أي أسلوب AAR بعد مضي سنة على إطلاق منتج جديد، لمعرفة مدى تقبل السوق لهذا المنتج وردود فعل المستهلك، وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات عند التخطيط لإطلاق منتجات جديدة في المستقبل.

يوجد عدة وسائل لتطبيق نظم مماثلة، كاستعمال الإنترنت أو الشبكات التي تربط عدة فروع بالشركة الأم Intranet، أو بعقد اجتماعات تلتقي فيها فرق العمل للتشاور وتبادل الآراء. وقد أجرت مؤسسة Earnst & Young دراسة تناولت عدداً من النظم بما فيه تلك النظم التي تعتمد عليها شركة فورد و

Chevron و British Petroleum³، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن أفضل النظم هي التي تبدأ ببرامج تجريبية محدودة ثم تتطور مع مرور الزمن.

بقي أن نشير إلى طبيعة المعلومات التي يمكن لعدة فرق أن تتبادلها في إطار النظام الذي نتحدث عنه، هناك مثلاً معلومات أو معطيات فنية أو إحصائيات أو نتائج توصلت إليها أبحاث معينة. بالإضافة إلى معلومات أفرزتها مشروعات نُفذت أو قيد التنفيذ، والعقبات التي صادفتها هذه المشروعات وكيف تم تجاوزها. وعلى الرغم من أنه من الممكن لأي فريق عمل الحصول على هذه المعلومات بطريقة أو بأخرى، إلا أن وجود نظام لتبادل المعلومات والتجارب يجنب الفريق الحاجة إلى بذل الوقت والجهد للوصول إلى نتائج سبقهم إليها فريق آخر في وقت سابق.

لقد أخذت عدة شركات تصر على أن يشمل التقرير الذي يلخص الدروس المستفادة، تحليلاً لسرعة وعمق وشمولية المعرفة التي اكتسبها فريق المشروع. وعلى ذلك أصبح بمقدور المؤسسة أن تنشئ قاعدة بيانات كمرجع مفيد في تبيان الفرق الراديكالية المتغيرة التي نجحت أكثر من غيرها في تحقيق نتائج عميقة الأثر، على غرار ما فعلناه عند استعراضنا للفرق العشرين التي ورد ذكرها في الكتاب. إن توثيق ما أنجزته هذه الفرق المتميزة والوسائل التي اتبعتها جدير أن يحفظ ويعمم على جميع المستويات في الشركة.

وبنهاية هذا الفصل نكون قد أكملنا الجزء الثاني من الكتاب. وقد ركزنا في هذا الجزء على الجانب التطبيقي للمنهج الراديكالي في إدارة المشروعات. سنعرض في الفصل التالي وهو الأخير إلى السبيل الذي يجعلك تستفيد إلى أبعد حد مما قدمناه في هذا الكتاب.

3 دراسة إرنست ويونغ Ernst & Young التي ورد ذكرها في الكتاب سبق أن أشار إليها كل من نانسي ديكسون وجوناثان اونغرايدر في محاضرة ألقاها في مؤتمر عقد في مدينة سان ديغو (كاليفورنيا) حول إدارة المعرفة أو على الأصح استثمار المعرفة Knowledge Management .