مهارات إدارة المشاريع Project management skills (ماذا تفعل عندما لا تسير الأمور على ما يرام)

يقدم هذا المقال ثلاثة أشياء: دليل تقريبي، أو مجموعة أدوات إسعافية أولية لما يجب أن نقوم به عندما لا تسير الأمور على ما يرام، بالإضافة إلى أفكار عن كيفية استجابة الناس وفرق العمل للحالات الصعبة وتغطية للطرق والتكتيكات المستخدمة للإدارة في الأوقات الصعبة.

May 2024 4 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 3,621



بغض النظر عما تفعله أو مدى الجهد الذي تبذله في العمل، أو مع من تعمل، فإن الأخطاء ستستمر في الحدوث. وستستمر أفضل الفرق في العالم ذات أفضل القادة والعاملين والدوافع والموارد في أن تجد نفسها في حالات صعبة وغير متوقعة. إن الطريقة الوحيدة للتجنب الكامل للحالات الصعبة هو ألا تقوم بأي شيء ذي أهمية أو ألا تضع نفسك في حالات أو تشترك بمشاريع، عندها ستكون آمنا من كل أشكال المخاطر - وهما أمران نادراً ما يساهمان في نجاح المشاريع أو مدراء المشاريع.



« كل المشاريع الناجحة هي ببساطة عبارة عن سلسلة طويلة من الأوقات العصيبة التي يجب التغلب عليها، وبعيدا عن كون مواجهة

> الأوقات العصيبة أمراً غير اعتيادي فإنه أمر طبيعي، وستتغلب عليه أعمالنا، والاختبار الحقيقي لا يكون عندما ننجح دون وجود خصوم، وإنما عندما يكون الخصم موجوداً وننتصر عليه »
> William A Cohen

من أجل هذه الأسباب فإن مدراء المشاريع الجيدين يجب أن يكونوا مجهزين للتعامل عم الحالات الصعبة وإدراك أن الأشياء السيئة عندما تحدث فإنهم بحاجة إلى نوع معين من الحكمة. ولا يمكن القيام بشيء حيالها لاحقاً. وإنما قد تكون كيفية استجابة الفريق للأوقات الصعبة ذات عامل في نجاح المشروع أكبر من قدرة الفريق على التغلب على تلك الأزمات أولاً. إن كلاهما هام، إلا أن قابلية المرونة والإصلاح هي السمات التي يمكن بواسطتها التعامل مع الأمور غير المتوقعة الممكنة. وبدونها يمكن للفريق المثالي صحب الخطة المثالية أن يفقد التحكم لمجرد قفزة صغيرة في الاتجاه الخاطئ.

يقدم هذا المقال ثلاثة أشياء: دليل تقريبي، أو مجموعة أدوات إسعافية أولية لما يجب أن نقوم به عندما لا تسير الأمور على ما يرام، بالإضافة إلى أفكار عن كيفية استجابة الناس وفرق العمل للحالات الصعبة وتغطية للطرق والتكتيكات المستخدمة للإدارة في الأوقات الصعبة.

طبق الدليل التقريبي

> « يمكنك أن تلوم الأشخاص الذين تظهر قدراتهم في الظلام، أو أن تبدأ بإضاءة الشموع. وتكون مخطئاً فقط إذا عرفت المشكلة واخترت ألا تفعل شيئاً »
> Paul Hawke

إن هذا المقطع عبارة عن تمهيد بسيط لكيفية التعامل مع الحالات الصعبة. وسأغطي فيما بعد بعض الحالات الشائعة، وأعرض نصائح خاصة، إلا أن هذا الدليل العام يجب أن يساعدك على الاستمرار أياً كان الأمر الذي قادك للوصول إلى هذا المقال.

1- اهدأ: لا شيء أسوأ من أن تؤسس أفعالك على الخوف، أو الغضب أو خيبة الأمل. إذا حصل معك أمر سيء فإنك ستحس بتلك المشاعر سواء أدركتها أم لا. وأنها ستؤثر على تفكيرك وسلوكك سواء أدركت ذلك أم لا. (قاعدة من الحالات المشابهة: كلما قل إدراكك لمشاعرك، كنت أكثر عرضة للتأثر بها). لا تجفل أو تبالغ في التصرف، كن صبورا، حافظ على انتعاشك وانتباهك.

2- تقييم المشكلة تبعاً لعلاقتها بالمشروع: إن مجرد اعتقاد شخص ما أن السماء قد وقعت لا يعني أن ذلك قد حصل. هل هذه أصلاً مشكلة؟ ومشكلة من هي؟ كم جزء من المشروع أو أهدافه قد أصبح في حالة مخاطرة أو قد يحتاج إلى تغيير بسبب هذه الحالة: 5%؟ أو 20% أو 90% ضع الأمور ضمن منطلقات. أهناك هناك من سيموت بسبب هذا الخطأ (لست جراحا دماغيا؟ أم أنك كذلك). أهناك مدن ستندثر؟ أم أهناك أوبئة ستصيب الأبرياء؟ ساعد الجميع على وضع حدود للمشكلة تبعاً للمقياس العاطفي والفكري الصحيح. اطرح الكثير من الأسئلة، واجعل الناس يفكرون بدلاً من أن يعطوا ردود أفعال. اعمل على إلغاء الافتراضات. تأكد من إدراكك الملموس للمشكلة وتأثيرها الحقيقي. ثم قم بالترتيب بحسب الأولويات. الإسعاف (الآن!) الاهتمام الشديد (اليوم) والاهتمام الأصغر (هذا الأسبوع أو الأسبوع التالي) أو التزييف (أبداً). اعرف الفترة المتاحة للاستجابة وإعطاء الأولوية لهذا الأمر الجديد مقابل كل العمل الموجود سابقًا، وإذا كان أمراً زائفا، تأكد أنه مهما كان الشخص فإنه قد تعلم بعض الأسئلة الجديدة ليسألها قبل رفع العلم الأحمر مجددا.

3- اهدأ ثانية: الآن وبما أنك قد أصبحت تعرف شيئاً ما عن المشكلة، فإنك قد تنزعج حقاً (كيف يمكن لأولئك الأغبياء أن يتركوا <ضع شيئاً غبيا معتبرا هنا> يحدث إلى صديق. المهم أن تعبر! اعرف ما ينفعك واستخدمه. ثم عد إلى المشكلة. فكر أنك لست بحاجة إلى الاسترخاء فقط لكي تتخذ قرارات جيدة، وإنما يجب أن يكون فريقك مسترخيا أيضًا. انتبه إلى الأشخاص القلقين أو المنزعجين وساعدهم أن يهدؤوا. إن المزاح أو الصراحة أو الطعام أو الشراب هي دوافع جيدة للانطلاق. وإذا كنت قائدا، فإن كونك هادئا ومستجمعا لقواك يساعدك إلى درجة كبيرة في تهدئة الآخرين. كما أن تحمل مسئولية الوضع (راجع المقطع الأخير [تحمل المسئولية]). بغض النظر عمن هو صاحب الغلطة، يساعد على تسريع استشفاء الفريق من المشكلة.

4- أملأ الغرفة بالأشخاص المناسبين: إن أي مشكلة أساسية لن تؤثر عليك وحدك. حدد من هم الأشخاص الأكثر مسئولية ومعرفة وفائدة تبعاً للحالة، وادعهم إلى الحضور أو إلى اتصال متعدد الأطراف مباشرة. اسحبهم من الاجتماعات والمهام الأخرى. إذا كان الأمر عاجلاً، تصرف بسرعة، وقاطع أو تغلب على أي شيء يقف في طريقك. اجلسوا وأغلقوا الباب وناقشوا ما تعلمتموه في الخطوة الثانية. اجعل هذه

المجموعة صغيرة قدر الإمكان: وكلما كان الأمر أكثر تعقيدا، وإثارة للجدل، يجب أن تكون المجموعة أصغر. فكر أيضًا أنه غالباً قد لا تكون جزءا من هذه المجموعة، اجعل الأشخاص يحضرون إلى الغرفة، أعلن المشكلة، ثم فوض الآخرين اعرض دعمك، ولكن اخرج من طريقهم (بجد - غادر الغرفة إن لم توجد حاجة إلى وجودك). حدد بوضوح المسئولين عن قيادة هاذ الأمر باتجاه الحل. (راجع [المهام والسلطات الواضحة] في آخر هذا المقال)، سواء كنت أنت أم أي شخص آخر.

5- استكشف البدائل: بعد الإجابة على أي سؤال وتوضيح الحالة، استكشف خياراتك. قد يتطلب هذا أحيانًا بعض البحث: وكل هذا الأمر إلى شخص آخر. وتأكد من وسمه بأنه عاجل إذا لزم الأمر، لا تفترض أبداً أن الناس يدركون مدى استعجال أمر ما. كن مجددا قدر الإمكان في توقعك لتوقيت الحاجة إلى الإجابات.

6- شكل الخطة الأبسط: زن الخيارات، واختر الخيار الأفضل، وضع خطة بسيطة (أو مرة أخرى، وكّلْ غيرك بذلك، إذا أمكن). إن أفضل خيار متوفر هو أفضل خيار متوفر، بغض النظر عن مدى امتصاصه (إن الأزمة ليست هي الوقت المناسب للمثالية). وكلما كان الأمر أكثر استعجالا، وجب أن تكون خطتك أبسط وأكثر وضوحا. وكلما كانت الحفرة التي أنت فيها أكبر، وجب أن يكون مسارك للخروج منها أكثر جرأة ومباشرة. قسم الخطة إلى أكبر عدد ممكن من الخطوات اللازمة. للتأكد من أنها لا تربك أي شخص. عرف قائمتين من الأشخاص: أولئك الذين تحتاج إلى موافقتهم على الخطة، وأولئك الذين يجب إعلامهم بالخطة قبل تنفيذها. توجه إلى المجموعة الأولى واعرض الخطة وخذ آراءهم بعين الاعتبار، واحصل على دعمهم، ثم أعلن تلك المعلومات للمجموعة الثانية.

7- نفذ، حقق. تأكد من أنه مهما يكن الشخص الذي يقوم بالعمل، فإنه يتدخل في العملية ولديه الاستيعاب الكامل لسبب قيامه بهذا. ليس هناك متسع للافتراضات أو الغموض، احصل على نقاط اختبار (ساعيا، أو يومياً أو أسبوعياً) للتأكد من أن الخطة لها التأثير المرغوب ولتجبرك أنت وأصحاب النفوذ الآخرين على اعتبار أي جهد إضافي يجب بذله من أجل هذا الأمر. وإذا ظهرت مشكلات جديدة، ابدأ ثانية من الخطوة الأولى.

8- استخلص المعلومات: بعد أن تهدأ الأوضاع، ادع الأشخاص المناسبين واكتب قائمة من الدروس التي تعلمتها. (قد تكون هذه المجموعة مختلفة عن مجموعة الأشخاص المناسبين في الخطوة 4 لأنك سترغب أن تشرك الأشخاص الذين تأثروا، ولم يتدخلوا في عملية اتخاذ القرار). اطرح السؤال: ما الذي يمكننا فعله في المرة القادمة لتجنب هذا؟ وكلما كان الأمر أكبر، سيكون لديك إجابات أكثر عن هذا السؤال. ورتب القائمة بحسب الأولويات. فكر بمن يجب أن يكون مسئولا عن التأكد أن كلا من البنود القليلة الأولى يتحقق.

حالات عامة يجب توقعها

هناك حالات سيئة محددة ستحدث حتما في المشاريع. إن أغلب محتويات هذا الكتاب هي عن تقليص احتمالات حدوث هذه الحالات. بالإضافة إلى تقليص شدتها إذا حصلت. إلا أن العالم يعتبر مكاناً صعباً للمشاريع، حيث إن هناك طرقا لكي تسير الأمور بالاتجاه الخاطئ أكثر منها لكي تسير الأمور على ما يرام. كلما ازداد عدد المشاريع التي تعمل عليها، ازداد احتمال اختبارك لجميع الأمور المسرودة هنا وحصولك على الفرصة لكي تتعلم بشكل مباشر كيف تتعامل معها.

لقد حصلت معي أول حالة صعبة حقاً عام 1996، عندما كنت أعمل على مزايا التحكم بالمواقع المسموحة في مستكشف الانترنت LE3.0 حيث كانت أول مساحة لمسئولياتي الرسمية، كنا نعمل على دعم مقياس W3C لأنظمة التحكم بالمواقع المسموحة والمحجوبة. في محاولة لجعله أول متصفح وب يقوم بشيء هام ليجعل الوب (آمنة). اعتقدت أن المشروع يسير على ما يرام، إلى أن جاء موعد أول اجتماع للمراجعة، فقد كانت كارثة كاملة. من بين 10 أشخاص بدا 9 منهم خائبي الأمل من إجاباتي على أسئلتهم، فتوقفوا أصلاً عن الإصغاء إلي. لقد كانوا جميعاً مطورين ومهندسين محترفين، وكانت أسئلتهم أفضل بكثير من إجاباتي. لقد بدا كل شيء خاطئاً، كان الناس يلومونني وكان فريقي منهم محيطا. وقد علمت بالكارثة بعد 10 دقائق من الاجتماع، وبعد 20 دقيقة تمنيت لو كان بإمكاني الاختفاء، وعندما انقضت الساعة، تمكنت بالكاد من النهوض عن الأرض.

يدعو العاملون في Microsoft هذا النوع من الأمور أحيانًا بالتجربة بالاختراق. والفكرة هي أن العمل صعب ولا يوجد حلول بسيطة. لقد كانت الأسئلة صعبة والتوقعات مرتفعة. إن ذاكرتي عن ذلك اليوم مشرفة لأنها كانت المرة الأولى التي أدركت فيها كم الأفكار المطلوب للقيام بعمل جيد. لقد سمعت قصصا عن تجارب مشابهة، ولكن إلى أن حصلت معي، لم أكن أفهمها بشكل كامل، ولكن الأمور توضحت فيما بعد. لقد كانت مهمتي أن أجعل الأشياء تسير على ما يرام بما يكفي لئلا يتكرر ذلك الاجتماع مرة أخرى.

من خبرتي في تدريب المدراء الآخرين تعلمت أنه من الصعب على الناس التواصل مع مشكلة لم يختبروها بأنفسهم (وهو سبب آخر لوجوب استعمال المحاكاة في التدريب). وعلى الرغم من مدى سهولة التواصل مع قصة شخص آخر عن انزلاقات الجدولة أو تغير المتطلبات فإن أغلبنا ينجح نوعاً ما في الاعتقاد أننا محصنون ضد هذه الأمور أو بتعبير أكثر دقة، أن المشكلات التي لدينا (أو ستكون) فريدة بشكل يجعل من

الصعب تجنبها، وأنها لا تشبه أبداً أي شيء حصل مع أي شخص آخر.

لذلك، سوف أعرض عليك، عزيزي القارئ قائمة بالحالات الصعبة الشائعة. إن قراءة هذه القائمة سريعاً يجب على الأقل أن يساعدك على إعادة اعتبار التجارب التي لديك، بالإضافة إلى تلك التي تخوضها حالياً.

كيف تعرف أنك في حالة صعبة



في حال المشاريع، فإنني أعتبر الحالة صعبة إذا حققت أياً من المعايير التالية:

1- هناك فجوة عصيبة بين الواقع والخطة الحالية (علينا أن ننشر في الوب في غضون ساعة، لكن فريد يقول إن هناك مشكلة في قاعدة بيانات الزبائن كلها، وقد انقطعت الطاقة الكهربائية).

2- وجود الارتباك تجاه ما الفجوة، ما الذي يسببها، وعلى من تقع مهمة إصلاحها، أو ربما اعتبارها موجودة « عن أي جبل جليدي تتحدث! لا أرى أي جبل جليدي ».

3- عدم وضوح كيفية استخدام الموارد لإغلاق الفجوة: قد تكون هناك مخاوف من أن اتخاذ إجراء ما أو عدم القيام بأي شيء قد يجعل الأمور أسوأ. « لا تقف هناك فقط، افعل شيئاً! انتظر... لا تكتف أن تفعل شيئاً، ابق هناك! ».

إنا التعليق المدسوس على هذه القائمة هو أنه في بعض المشاريع الشريرة، فإن هذه الآثار قد تطبق من اليوم الأول. إن هذا كاف. والوضع الراهن في إحدى المنظمات يكون كالكارثة في منظمات أخرى. وبينما يكون من واجب الإدارة أن تخفف هذه البلبلة إلى الدرجة التي تكون فيها مجرد مشكلات محددة في أوقات محددة وليست هي السمة العامة في بيئة العمل. فإننا نعرف جميعاً أن الإدارة أحيانًا تكون غير قادرة على القيام بعملها (ضع تعليقاً مدسوسا ثانيًا هنا). إن هذا يعني أن النصيحة المعطاة في هذا الفصل تطبق بالتساوي بغض النظر عن التواتر الذي يجب أن تطبقها به. ولكن إذا وجدت نفسك تقرأ هذا الفصل دائماً، فقد يكون الأوان قد حان للبحث عن مدير جديد أو مكان جديد للعمل.

قائمة الحالات الصعبة

إن الدليل العام في بداية هذا الفصل يمكن تطبيقه في كل الحالات التالية، رغم أن المجالات والمهارات المتعلقة قد تختلف. لقد ضمنت كمرجعية، بعض الاستجابات الممكنة لكي يتم اعتبارها (دعم للخطورة 5 [استكشاف البدائل] في الدليل العام) لكل من الحالات التالية:

الخطأ أو الإدراك: إن أغلب الأمور التي تسير بالاتجاه الخاطئ في المشاريع هي أخطاء غير مقصودة، أو بسبب سوء التقدير. إن بعض القرارات التي اتخذت منذ أيام أو أسابيع لم تعد تنفع، والآن بعض الأشياء لا تعمل. إن المشكلة هي أن الجدولة و / أو المتطلبات تبقى: ويجب أن ينجز شيء جديد. (إن البناء اليومي يجبر على تحقق هذا الإدراك باكرا بدلاً من لاحقاً). والاستجابات المحتملة هي: غير المتطلبات، غير الجدولة لإعادة التنفيذ (احذف الميزة التالية الأقل أولوية)، أو إذا لزم الأمر، استكشف بدائل تصميم جديدة. وإذا قمت باستكشاف التصميم (انظر الفصلين 5 - 6) قد يكون هناك تصميم بدائل احتياطي جيد ومفهوم مسبقاً.

أنت أو فريقك مجبرون على القيام بشيء ما غبي: يمكن أن يحدث هذا لأسباب متنوعة، والأكثر وضوحا كون نتيجة قرار ما متخذ من قبل الإدارة أو عميل ما يرفض أن يتعرف على ناحية من المشكلة. (على الرغم من أن نقص الموارد أحيانًا يتطلب وجوب اتخاذ القرارات المعروف أنها سيئة). إن هذا مخيب للأمل لأنك تعرف الأفضل، إلا أنك لا تملك النفوذ الكافي لتقوم بأي شيء حيال الأمر. الاستجابات المحتملة: اعرف أنك في فخ إداري. وإذا تدبرت نوعاً ما أن تنجح بالرغم من القرار الغبي، فإنك ستقع في نفس الحالة مرة أخرى في

المستقبل. وإذا فشلت فقد تلام بسبب عدم تصديقك. وبالتالي، فإذا كانت هناك مشكلة مزمنة، فإنك بحاجة إلى أن تستثمر المزيد من الجهود الإدارية (راجع الفصل 16). رتب اعتراضاتك تبعاً للأولويات، واحصل على تفضيلات محددة، واستخدم مهاراتك السياسية والحوارية (راجع المقطع [التفاوض وحل التناقض] في أواخر هذا الفصل) لكي تعمل باتجاه التسوية. إنك لن تربح ولكن إلى أن تجد أسلوب إدارة أفضل، يمكنك أن تحمي نفسك وفريقك. حاول أن تعزل الغباء إلى ميزة أو ركن أساسي حيث تؤدي إلى أ قل أذى ممكن (راجع المقطع التالي [التحكم بالأضرار]).

فشل الجدولة أو انقطاع الموارد: في كل مرة يكون فيها احتمال جعل الموعد التالي يفشل بنسبة 75% أو ما يقارب، فإن هذا يعني أن التواريخ المحددة، لم تعد مناسبة، إنها ممكنة ولكن غير مناسبة. الاستجابات المحتملة، راجع الفصلين 2 و 14. إن كل الأمر يتعلق بمعيار الخروج وأولوياته المؤثرة، وعليك إما أن تلغي المزايا أو تضيف وقتاً إلى الجدولة أو تتجاهل كل المنطق المعروف وتدون كل جهودك ووصاياك الأخيرة، وتحاول الالتزام بالموعد بكل الأحوال. حاول فعلاً أن تفكر فيما إذا كان من الممكن عزل الخطوة المجدولة والابتعاد عن المسار الحرج، أو إذا أمكن نقلها إلى ركن أساسي مستقبلي لشيء ما يعتقد أنه أقل أهمية. يشير قانون Brook أن إضافة الأشخاص لمواجهة الجدولة المتزلقة قد تكون قيمة أقل من المتوقعة.

الجودة منخفضة: إنك لن تعرف أن الجودة منخفضة إذا لم تعرف ما الجودة المطلوبة. إذا كنت تستخدم بناءات يومية أو لديك بعض المقاييس المتبعة دوريا (عد الأخطاء، إلخ). فإنك ستعرف مبكراً. يوجد عدة أنواع للجودة الرديئة: التشفير الضعيف، والفشل في تحقيق المتطلبات، والأداء الضعيف وعدم الصلابة. هناك أيضًا أسباب عديدة للجودة الرديئة: الهندسة (تمارين التطوير الجوهرية)، والعمليات (الأدوات والاختبارات)، أو الجدولة/ التخطيط. الاستجابات المحتملة: رسخ استيعاب الفريق لماهية الجودة الجيدة وضع أهدافا يومية لها (راجع الفصل15). ضح بشيء ما (مزايا، زمن) لتتمكن من تقديم المزيد من الجودة. غالباً، تكون الحركة الأفضل هي إبطاء نسبة التقدم إلى أن يتم تحقيق معيار الجودة ويعرف الجميع كيف يحققونه، ثم سرع نسبة التقدم ثانية.

تغير الاتجاه: قد تتطلب الإدارة أو السوق بحد ذاته تغيير منهج المشروع. إن هذا ليس سيئا بالضرورة للمشروع (يمكن أن يكون شكلا من أشكال التقدم). إنما لن يكون سلبياً، وقد يتضمن الأمر تخفيض الميزانيات أو اطرح أهدافا عالية المستوى جديدة. الاستجابات المحتملة: هل يمكن حصر التغيرات بمكونات محددة؟ افصل المواصفات أو أجزاء المواصفات التي ما زالت صالحة، ودعها في مسار التطوير (راجع الفصل 14) ثم رتب أولويا الأمور التي تحتاج إلى تغيير. تأكد من أنه لا يملي عليك أن: إن إخبارك أن [تفعل X] ليس هو نفسه أن [علينا توليد المزيد من الأرباح بنسبة 10%]. إن الأول هو عبارة عن توجيه، أما الأخير فهو مشكلة تحتاج إلى حل. ناضل لتكتشف ما المشكلات. وتدخل بأن تعرض حلولا سهلة ومقبولة (راجع [التفاوض وحل التناقض] في أواخر هذا الفصل).

الأمور الشخصية أو المتعلقة بفريق العمل: واحد أو أكثر من الأشخاص منزعج لسبب ما. مما يؤثر سلبياً على الفريق، قد يكون أمراً شخصيا « لا يمكنني تحمل العمل مع فريد » أو يتعلق بالنظام « أكره كيفية إجرائنا لمراجعة التشفير ». الاستجابات المحتملة: ابدأ بأن تتحدث شخصيا مع أصحاب المشكلة. اسألهم ما الذي يحدث وما الذي يمكنكم إجراؤه (من قبلك أو من قبلهم) لتحسين الأمور. فصل المشكلة ودع الناس يصرفون ما يكتبونه. ابحث عن الأسباب لا الأعراض فقط (راجع [التفاوض وحل التناقض] لاحقاً في هذا الفصل).

التناقض وعدم الاتفاق: إن الناس مختلفون بوضوح تجاه ما يجب فعله (وهذا يمكن أن يكون شيئاً صحيا) إلا أن الخلافات تمنع التقدم، ويمضي المزيد من الوقت في المناظرات والمراجعة المتواصلة لما يجب إنجازه، بدلاً من القيام به فعلياً. الاستجابات المحتملة، راجع المقطع [التفاوض وحل التناقض] لاحقاً في هذا الفصل.

نقص الإيمان: إن الفريق ببساطة لا يؤمن بتوجه المشروع. إنهم يقومون بالعمل ويستمرون، ولا يختلفون بشكل فعال، لكنهم يعتقدون أن السفينة تسير باتجاه جبل جليدي. الاستجابات المحتملة، فكر أنهم قد يكونوا محقين. وإن لم يكونوا كذلك استخدم التأثير (راجع الفصل 16) لتساعد على دعم ذلك التوجه، ابدأ بمجموعة صغيرة، من لديه الإيمان الأكبر. كيف يمكنك صقل معتقداته وتمريرها إلى باقي الفريق؟ وحاول وضع أهداف أصغر للفريق. توجه إليهم مباشرة واطلب ثقتهم « انظر، أنا أعرف أنك لا تؤمن بهذا، ولكنني أؤمن، هل هناك أي طريقة يمكنني أن أقنعك بها لتتغلب على هذا؟ إن لم يكن، هل يمكنك أن تثق بي بجميع الأحوال، وعلى الأقل في الأسبوع القادم؟ ».

تهديدات التمرد: إن هذا هو النموذج العنيف والقاسي لقلة الإيمان. فقد أتت اللحظة التي تجاوز فيها الفريق عتبة خيبة الأمل، وهم يتجاوبون بشكل ضعيف مع كل مشكلة جديدة تظهر مهما كانت صغيرة. إضافة إلى أنهم يتذمرون أكثر بسبب المشكلات الأولية « لم تستمر الإدارة أو مسؤولي الاختبار أو التسويق في القيام بهذا؟ » أكثر من المشكلات الفعلية. وإذا لم يتخذ إجراء، فإن الأشخاص المخضرمين قد يدعمون هذه التذمرات، وتبدأ الأفعال التجريبية الصغيرة أو الرمزية بالحصول (هذا يعني أن أنواعاً محددة من الأخطاء قد تصبح فجأة صعبة الإصلاح). ويجب على أحد الأشخاص أن يحدد هذا سلفا ويمنعه. أقر بالأمر علنيا وأنشئ قائمة بكل التذمرات، وادرس على الأقل بعض بنود القائمة.

إن أغلب ما يجعل هذه الأنواع من الحالات صعبة ليس الحالة بحد ذاتها. وإنما السياق الذي تتم فيه. كلما تأخر حصول المشكلة بالنسبة للجدولة، وكانت معنويات الفريق (أو مدير المشروع) أضعف، كان التعامل معها أصعب. وباتجاه النهاية، هناك خطوات متاحة أقل لحل المشكلة، والمكافآت لاتخاذ الخطوات تكون أعلى بكثير. أحيانًا، تسهل هذه الحقيقة إنهاء المناظرات بالإشارة إلى الخط الزمني في مرحلة نهاية اللعبة، فإن أنواعاً عديدة من الأمور تصبح ذات كلفة تغيير غير ممكنة. ويصبح النقاش أسهل للتعايش مع المشكلة الآن وإصلاحها في الإصدار (عنصر نهاية المرحلة) التالي. لكن لاحظ أن جعل المشكلة افتراضية لا يحلها، وإنما يعني فقط أن لديك طريقاً سهلاً لرفض التعامل مع المشكلة، والذي قد يكون الحل الصحيح أو الخاطئ للمشروع. من المهم أيضًا أن تدرك أن الحالات الصعبة تبدأ غالباً بدايات غامضة وتنتهي بنفس الشيء.

حيث لن يومض ضوء تحذيري على مكتبك ليخبرك أن المعنويات منخفضة أو أنه قد تم ارتكاب خطأ ما غير مقصود. عليك أن تبحث عن ذلك، وإن فعلت فلن يكون الذي يجري واضحاً بنسبة مئة بالمئة. وبالتالي إذا كان هناك مشكلة ما وقررت أن تفعل شيئاً ما فقد تكون قادراً فقط أن تخففها وتقلل من تأثيرها. وقد لا تكون قابلة للحل بشكل كامل. إن هذا يعني أن عليك تدبر أصغر الأمور والأغراض التي سببتها المشكلة لأسابيع أو أشهر (على سبيل المثال، إدارة مبرمجين أو مسئولي اختبار لا يستطيعان التوافق بشكل جيد، يمكنك أن تسوي الوضع، ولكن لا يمكنك حل اختلافهما بشكل كامل). وبالتالي فإن جزءا مما عليك القيام به عندما لا تسير الأمور كما يرام هو أن تخصص وقتاً لمعالجة المشكلات المزمنة وغير القابلة للحل على مستوى متوازن. كلما ازداد عدد المشكلات التي تديرها بهذه الطريقة، وجب عليك تخصيص المزيد من الوقت للإصلاحات والتحكم بالتخريب.

جعل التمرس والتدريب صعباً

إن التدريب الجيد لمدراء المشاريع يجب أن يتضمن تمارين وألعابا تحفز وضع هؤلاء المدراء في هذه الحالات. لقد تعلمت أن تدريس الحالات المثالية للناس قد يكون أفضل طريقة لتعلم النظريات الأساسية، ولكن تحسين مهارة إدارة المشروع وجعل النظريات قابلة للفهم يتم فقط بتعليمهم حالات الفشل والتحدي. لقد ركزا أكثر الدورات التي درستها على تمارين الحالات والتحديات أكثر من المعادلات والمفاهيم. إن التفكير بتطرف مرة أخرى يقود إلى أن التحدي في إدارة المشاريع لا يتمثل بالإبحار بهدوء في مياه هادئة وتحت سماء صافية، وإنما في معرفة كيف تتلاعب وتفضل وتستجيب لكل الأشياء الصعبة وغير المتوقعة التي تتعرض لها (على الرغم من أنه يحتمل أن المهارة المثلى لمدير المشروع هي أن يبدل البحور الصعبة بالمياه الهادئة قبل أن يبدأ الفريق بالإبحار).

وبالتالي فإذا عملت مع مدراء مشاريع أو تحت إدارتهم، ولم تتح لك الفرص للتدريب المناسب فإن استخدام الحالات الصعبة عندما تحدث كفرص للتعلم هو أمر في غاية الصعوبة. وبمدى ما يسببونه من ضغط نفسي وخيبة أمل، إلا أن اختبارها يعتبر فرصة ذهبية للمشروع التالي - إذا أمضيت وقتاً بعدها في مراجعتها. قال Stewart Brand ذات مرة « في العجلة، تتلاحق الأخطاء وفي التأني، تعلم الأخطاء ». حتى في أسوأ الكوارث، سيحافظ مدراء المشاريع على تحكمهم بكيفية استجابتهم، وفيما عدا كون الحالة هي دمار فعلي للفريق، سيكون هناك دائماً فرصة للتعلم من شيء ما بعد حدوثه.

في الحالات الصعبة الأخرى، هناك العديد من الطرق المختلفة لتقسيم المشكلات المحتملة التي قد تواجهها. وإذا كنت تبحث عن قوائم أكبر لتتعلم منها، فإن أفضل مرجع، وهو الوحيد الذي وجدته، هو في الفصل 3 من التطوير السريع لـ (Microsoft Press 1996 Steve Mc Cannel والمرجع الأفضل الثاني هو http://c2.com/egi/wiki?AntipatternsCatalog وهو حقاً أكثر متعة للقراءة ولكنه أصعب للتطبيق، وليس مكتوبا بشكل جيد ومتين (وهو أمر غير مفاجئ لأنه نظام wiki).

تحمل المسئولية

إن تحمل مسئولية أمر ما لا يجعل منه خطأك، وإنما يعني أنك ستتعامل مع النتائج وتكون مسئولا عن حل الموضوع. يخشى العديد من الناس تحمل المسئولية لأنهم لا يريدون أن يكونوا مسئولين ويعرضوا أنفسهم لمخاطرة التهكم أو التأنيب. يجب على المدير الجيد أن يتصرف بشكل معاكس. في الأمور التي تتعلق بفريقه أو مشروعه، عليه أن يبحث عن المسئولية ويستخدمها لتساعد على نجاح الفريق والمشروع. وإذا كانت راحة أحد المهندسين أو مسئولي الاختبارات من الخوف من التأنيب سيوصلني إلى حالة أفضل، أو يجعل نفس الحالة أسرع، فإنني سأقوم بذلك بسرور. وإذا كان مديري الشخصي جيداً، فإن تحمل مسئولية مشكلة ما قد يكسبني الثناء. إن تحمل المسئولية الحقيقية للمشكلة، يجعلني أقلل من خطورتها لحظيا على المشروع (راجع الفصل اللاحق [الأدوار والسلطات الواضحة]).

إن فكرة تحمل المسؤولية يمكن أن تتوسع ليس فقط إلى اللوم والفشل، وإنما نحو كل العلاقات مع الآخرين. كتب Lorry Constantine في ما وراء الاضطراب [الجزء الخبير في إدارة التطوير البرمجي] (Addison Wesley,2001):

بدلاً من التعجب من سبب كون أحد الأشخاص صعب المراس، فقد وجدت أن سؤالي لنفسي أكثر فائدة. ولم أجد صعوبة في التعامل مع هذا

الشخص. طبعاً أن تلقي اللوم على زميلك أسهل، من أن تعترف بوجود المشكلة لديك، ولكن كل تعرض فظيع للتعامل مع شخص صعب، هو عبارة عن فرصة لتتعلم المزيد عن نفسك. وعلى المدى الطويل، قد تجد نفسك تقابل الأقل فالأقل من الأشخاص الذين يصعب عليك التعامل معه.

إن هذا قيم جدًّا لا سيما في الحالات الصعبة التي يكون فيها الآخرون أكثر حساسية أو عرضة لفقد أعصابهم. وإذا كنت تستطيع الاعتماد على نضجك الشخصي وحكمتك للتغلب على مخاوف أو لا منطقية الآخرين، فإنك تصبح قادراً على قيادة مشروع ما نحو النجاح على الرغم من خيبة الأمل أو سلوكيات الآخرين المعاكسة للإنتاجية.

إن تحمل المسؤولية، حتى في الحالات الصعبة أو حالات الفشل، يعتبر دائماً فرصة للنمو. وبتطوعك فإنك تعطي لنفسك نوعاً معيناً من القوة، لأنك تضع نفسك في وسط الحالة مهما كانت. إن تحويل اللوم أو المراوغة في المسؤولية قد يساعدك على تجنب مشكلات المدى القريب في ترتيب الفوضى، أو الاستجابة للإدارة العليا في الأمور الصعبة. ولكنه يلغي أيضًا أي فرصة لتتعلم شيئاً ما أو لتنمي وتوضح قدراتك. إذا أردت أن تطور مهارة إطفاء الحريق، يجب أن ترغب بالاحتراق.

على مستوى عملي، استخدم استعدادك لتحمل المسؤولية لتمكن الآخرين من ذلك أثناء الأزمات. أضف ا لعبارة التالية للدفتر الذي تستخدمه للعمل مع الآخرين « لست واثقا كيف حدث هذا، ولا أهتم بذلك حالياً، يمكننا أن نضبطه لاحقاً، وعندما نفعل ذلك سأساعد في تحمل المسؤولية عما حدث. ولكن باعتباره قد حدث فعلاً، علينا أن نقوم بـ X,Y,Z. كما أنه علينا القيام بذلك الآن، هل يمكنك أن تساعدني في استنتاج كيفية القيام بـ X,Y,Z.

بالمقابل وفي بعض الحالات، فإن الشيء الأقوى الذي يمكنك القيام به هو أن تتخلى عن مسؤوليتك. (سوف أغطي في الفصل 12 أهمية الثقة وكيف أن التفويض هو أحد أشكالها الأساسية التي يمكن أن يستخدمها المدراء لصالح المشروع). إن إعادة التأكيد على ثقتك بقدرات شخص آخر، في الحالات الصعبة، قد يكون له تأثير إيجابي أكبر من أي مساهمة فكرية أو تقنية قد تقوم بها » سالي، أنا أثق بك، أعلم أن هذا الأمر صعب، ولكنك أنت الخبيرة، من جهة أخرى، فإن رأيك عن كيفية تعاملنا هو ما سأتمسك به، ولكن إليك رأيي، فكري به مليا، وإذا استمر رفضك له فسوف نتبع طريقتك ».

السيطرة على ا لأضرار

إذا حدث ما يكفي من المشكلات في نفس الوقت، أو إذا حدث شيء ما تخريبي فعلاً، فإن أول خطوة يجب أن تتم هي السيطرة على الأضرار. إن هذا يعني أنه بدءاً من اللحظة الأولى، فإن أولويتك العليا هي أن تعيد المشروع إلى حالة مقبولة. تخيل أن تكون قائدا لإحدى الطائرات التي فقدت للتو كل وقود المحرك. إلى أن تستعيدها، فإن لا شيء آخر سيكون مهما. إن كل طاقتك مركزة على حل المشكلة الواحدة التي تتعلق بها باقي المشكلات، وأنت الآن ضمن نمط السيطرة على الأضرار.

إن ما يتدرب قادة ورواد الطيران على فعله في حالات السيطرة على الأضرار هو تشخيص المشكلة ومحاولة عزل كل من الأعراض والمسببات. لدى رواد الفضاء والطيران عادة إجراء محدد للقيام به من أجل كل حالة رئيسية قد تحدث (تحفظ هذه الإجراءات عادة في كتاب بسبب عددها الكبير). إن الفكرة هي أنه عندما تقع المشكلة فعلياً، لن يكون هناك وقت كافي لاختراع الإجراءات -وقد لا يتوفر الوقت لاتباع أحدها. وبالتالي فعندما يجد الرواد أنفسهم في حالة طارئة، فإنهم يبدءون الخطوات التشخيصية ويعملون على المشكلة تبعاً لنظام معين إلى أن يجدوا حلا. (أو إذا فشلوا تحدث الكارثة).

كمدير للمشروع، سوف تجد نفسك في النهاية في حالة السيطرة على الأضرار. ولن يتوفر الوقت لاستكشاف البدائل أو اعتبار الخيارات وسيكون هناك دائماً شيئاً هاما محطما، ولن يكون واضحاً كيف يمكن استرجاعه لمعالجة هذه الحالة، اتبع هذه القائمة:

ادع إلى اجتماع شامل: عندما يصاب شيء ما بمشكلة واضحة، تنتشر الأخبار بسرعة بين أعضاء الفريق. وإن أطلت الانتظار لتحدد المشكلة، سوف تزداد مخاوف وخلافات الفريق. لذلك أجبرهم على حضور الاجتماع، أو أرسل بريدا إلكترونيا ذا أولوية أولى إلى كل أعضاء الفريق. اشرح الحالة بإيجاز وأنك تعمل حالياً عليها. وإذا أمكن، اشرح ما ستفعله في الساعات الأربع وعشرين القادمة (راجع [طبق الدليل العام] المذكور في بدايات هذا الفصل) وحدد المرحلة الزمنية التالية عندما يجب عليك التحديث. لا تختفي عند حصول المشكلات الكبيرة، سوف يشعر فريقك أن هناك شيئاً ما خاطئاً مهما كنت ماهرا في الاختباء عنهم.

إذا اختلف أعضاء الفريق، جد نقطة اتفاق: سوف نغطي هذا بتفصيل أكبر في الفصل التالي. ولكن إذا كنت موجوداً في غرفة مليئة بالأشخاص الذين يبدون فقط مختلفين تجاه ما يحدث أو ما يجب أن يحصل. أمسك عندها زمام الأمور، وضع حداً للنقاش. وأعده إلى آخر نقطة اتفاق « هل نوافق جميعاً أن أهدافنا هي A,B,C ، وأنها بهذا الترتيب؟ » وعندما تحصل على نقطة اتفاق، مهما كانت بسيطة، اعمل وقتها باتجاه المشكلات التي تواجهها. اعمل على الأمور واحداً تلو الآخر ولا تسمح بأن يتجاوزها النقاش إلى أن يتم حلها أو توكيلها إلى شخص ما خارج

الاجتماع ليتحكم بها.

ما آخر حالة جيدة معروفة للفريق والمشروع؟ إذا كان الضرر الذي تتحكم به تقنيا، عد إلى البناءات اليومية (التي يجب أن تحتفظ بسجل عنها) لتجد آخر بناء جيد. ضعه قيد العمل لتعيد المشروع إلى تلك الحالة. إن هذا قد يكون أسرع من متابعة المشروع انطلاقا من الحالة التي هو عليها الآن. يمكن للمبرمجين أن يعيدوا تطبيق التغييرات التي فقدت يدويا. ويمكنك السيطرة بشكل أفضل على الوضع لكي تلغي سبب المشكلة. (إن هذه حركة ثورية، ولكنها تؤكد على الاستقرار والثقة لحسابات زمن الجدولة).

هل يمكن عزل المشكلة؟ فكر بقارب يحترق حالياً؟ هل يمكن احتواء النار؟ هل يمكن حماية أهم أجزاء السفينة من النار؟ فكر كيف يمكنك عزل المشكلة ومنعها من التأثير على الأجزاء الأكثر حساسية في مشروعك. قد يتطلب هذا التضحية بالالتزامات أو الموارد التجارية الأقل أهمية من قبل بعض أعضاء الفريق. وقد تتطلب المساعدة على المدى القريب من أشخاص آخرين من أماكن أخرى للمساعدة على عزل واحتواء المشكلة، ولكن بما أنها ستؤدي إلى حالة مستقرة للمشروع، فإنها تستحق تبادل المنافع.

هل يمكن تطبيق الموارد لتساعد على السيطرة على الضرر؟ في بعض الحالات، يمكنك أن تحدد المشكلة (بمقياس المال أو هيئة الموظفين). فكر بكارثة حقيقية مثل الزلزال أو الإعصار: يمكنك إنفاق المال لتعيد المشروع إلى حالته الطبيعية أو لتشتري معدات جديدة مباشرة لتساعد على الحفاظ على المشروع ريثما تكتشف الحلول بعيدة المدى. وإذا اكتشفت فجوة كبيرة في تغطية اختبارات الجودة، يمكنك أحيانًا أن توظف مجموعة عمل إضافية لتغطي حالياً حالات الاختبار أو عمليات البناء غير المعروفة. إن إنفاق المال أو الموارد الأخرى على الأشياء قد ينجح أحيانًا إذا كان هدفك جيداً ومن النوع الصحيح.

التفاوض وحل التناقض



> إن ما يجب أن يقلقنا ليس هو عدد الأشخاص الذين نختلف معهم،
> وإنما مدى منطقية أسبابهم لكونهم كذلك
> Alam De Botton

إن حل الخلافات هو الشيء الذي يجب أن يقوم به المدراء طوال الوقت. إن حقيقة أن التفاوض يظهر فقط في هذا الفصل لا تتضمن أن وجوب حل الخلافات يعني أن شيئاً ما قد وقع في مشكلة. وإنما على العكس، فإن الفريق الصحي والمرن يجب أن تكون لديه أفكار وأراء كافية لكي يحدث الاختلاف بشكل طبيعي. طالما أن الناس يناقشون مزايا الأفكار المختلفة ويتعاملون فيما بينهم باحترام. فالخلافات تقدم وجهات نظر بديلة وتقود فعلياً إلى التقدم. والأشياء الهامة حينها هي كيفية التعامل بين الأشخاص عندما يختلفون، وكيف تحل هذه الخلافات، وفيما إذا تحولت هذه الخلافات والمناظرات إلى أفعال إيجابية. إن هذا يعني أنه في أوقات الأزمات، تكون قابلية حل الخلافات والتفاوض بالغة الأهمية، حيث إنك يجب أن تكون قادراً على إيجاد تسويات مناسبة، وأن تقود الحالات الصعبة نحو نتائج مفيدة متفق عليها.

من أجل هذا، فإن أفضل مورد لتعلم السلوك والمهارات الصحيحة للقيام بهذا هو الكتاب الصغير [الوصول إلى الاتفاق] لمؤلفه (Penguin Roger Fisher Books, 1991). لم أكتشف هذا الكتاب إلا مؤخرا في مهنتي. ومن خلال قراءته حصلت على فهم أفضل لما قد حصل بشكل جيد، وما حصل بشكل خاطئ. لقد أدركت أيضًا من كل خبراتي السابقة في التفاوض أن التفاوض يحصل بأشكال مختلفة عديدة.

أحيانًا، كنت أساعد عضوين من الفريق على حل أمر ما، أحيانًا أخرى، كنت واحداً من الشخصين المختلفين. ولكن دون فائدة كوني طرفاً ثالثًا مهتما بالمساعدة على حل التناقض، كنت مجبرا على التصرف كمفاوض، في جميع تلك الحالات، وجدت طريقة أساسية واحدة نجحت معي سأوضحها هنا:

أوجد نقطة للتوحد: إن أي شخصين مهما كانا على اختلاف، يتفقان على بعض الأشياء: أن الأرض كروية، والسماء زرقاء، وأن المشروع يجب أن يتم تسليمه في الوقت المحدد. جد نقاط التوحد والاتفاق الهامة واستخدمها لابتداء أي نقاش لديك. حيث أنك ترغب بأن تبدأ أي تفاوض بزخم إيجابي. حدد كل الأمور الجدلية ضمن إطار من الاهتمام ووجهات النظر المشتركة، شكل مخطط Venn للأشياء التي تهم الطرف A والأشياء التي تهم الطرف B ، ولاحظ التقاطعات. وأن شيئاً ما قد فقد: لم قد يكون لديهم أي ميول للاختلاف إذا لم يكن لديهما اهتمام مشترك؟

تعرف على التناقضات الشخصية ومن ثم أهملها: من السهل جدًّا أن تقع في مصيدة السماح لسمات شخصية أحد الأشخاص أن تشتتك عن الهدف من التفاوض، خاصة إذا لم يكن أحد طرفي النقاش. وبدلا من محاولة إيجاد حالات تفيد الجميع، فمن السهل الانزلاق باتجاه اعتبار التفاوض منافسة: إنك ترغب بالفوز، أو الأسوأ من ذلك، أن تجعل (خصمك) يخسر. إن هذا ابتعاد تام عن أهدافك الحقيقية. إذا وجدت أنك لا تحب الشخص الذي تتفاوض معه، أو الأشخاص الذين تحاول حل خلافهم، جد طريقة لتعزل تلك المشاعر عن المهمة الحالية (أو وكل مهمتك إلى شخص آخر). ركز على كيفية خدمة المشروع، بحل هذا الأمر، واجعل من هذا دافعاً لك.

ابحث عن الاهتمامات المشتركة: إذا نسقت جميع الطرق الممكنة لحل أي وضع، فإنك ستجد دائماً بعض الخيارات التي تفيد كلا الطرفين. يمكنك إيجادها فقط بتحديد النقاش حول الاهتمامات، وليس حول مواقع الخصومات. إن الموقع عبارة عن مجموعة من المتطلبات المحددة « سوف آكل فقط كعكة الشوكولا ». والاهتمام هو هدف ذو مستوى أعلى « أرغب بحلوى ذات مذاق شهي ومرضي ». يمكن تحقيق الاهتمامات بعدة طرق مختلفة، أما المواقع فلها ا لقليل من الحلول. غالباً يكون الناس الذين يختلف بعضهم مع بعض، غير مدركين لاهتمامات بعضهم بعضاً، كما أن طاقاتهم تصرف على التجارب على مواقع مختلفة، رغم أن استيعاب الاهتمامات والعمل عليها أسهل بكثير من المواقع. أجبر الناس على التحدث عن الاهتمامات والوصول إلى اتفاق (أو على الأقل استيعاب) على ذلك المستوى، قبل الدخول في نقاش بطرق محددة لإرضاء اهتمامات الجميع. اسرد الاهتمامات لكل الطرفين واربطها ثانية بنقطة التوحد: سوف تتلاءم بعض الاهتمامات مع المنطقة الموحدة بشكل أفضل من اهتمامات أخرى وضح لجميع المتدخلين في الأمر أيها.

كن قوياً ولكن مرنا: إذا كنت في حالة صعبة عليك التعامل معها، ابحث عن حالات أخرى أقل أهمية تكون أكثر مرونة فيها. إذا لم تتمكن من زلق التواريخ هل يمكنك تغيير مزاياك؟ وإذا لم تتمكن من إعطاء المزيد من الوقت، هل يمكنك أن تعطي المزيد من المال؟ اعرف النقاط التي أنت مرن فيها ويمكنك العمل بها، وأيها ثابت. وكلما فهمت الشخص الذي تتفاوض معه بشكل أفضل، فإنك ستكون أفضل في عرض الأشياء ذات القيمة بالنسبة إليه، بينما تكلفك القليل. من الآمن أن تقول ذلك إذا لم تكن مرنا تجاه أي شيء، فربما أنك لا تستوعب اهتماماتك بشكل كامل. (ربما لأن الإدارة أعلمتك فقط بموافقتها، لا باهتماماتها).

اعرف البدائل: لا تدخل أبداً في أي تفاوض دون أن تدرك ما سيكلفك عدم ترجيح رأيك وما سيكلفهم عدم ترجيح رأيهم. إن كتاب [الوصول إلى اتفاق] يدعو هذا بـ BATNA أفضل بديل لاتفاقية تفاوض (Best Alternative To Negotiated Agreement). إن الفكرة هي أن هذا يجب أن يساعد في تحديد ما المواقع والاهتمامات التي تطلبها وكلما كان هذا البديل الخاص بك أفضل ارتباطا بأندادك، كانت طاقتك للمساومة أكبر. على سبيل المثال: دعنا نقل إنك عالق في الصحراء مع عشرة أشخاص، ولديك فقط جالون وحد فقط من الماء النقي، وفريد يعرض 5$ ثمناً له. يمكنك أن ترفض أو ربما تجد عرضا أفضل من شخص آخر. إلا أن فريد هو الوحيد الذي يمكنك مفاوضته. لدى فريد بعض البدائل المعقولة، بينما لديك الكثير منها. قد يكون فريد أفضل مفاوض في العالم، ولكن ليس لهذا علاقة بالموضوع، إذا كنت مدركا لأفضلية خياراتك بالنسبة لخياراته.

استخدم الإقناع والرهان: في معظم الحالات تكون اهتمامات ورغبات كلا الطرفين مبنية على الآراء الذاتية عن القيمة النسبية للأشياء. إن هذا يعني أنك لو تمكنت من تطوير فهم حقيقي لمشاعر أحد الأطراف، يمكنك حينها إقناعهم أن أحد نواحي الحالة هو أكثر (أقل) رغبة مما يعتقدون. إن كونك مقنعا هي مهارة: وهي تدمج الشخصية، وقدرات التواصل والمنطق والنفسية وجميعها أشياء يمكن تعلمها بمجرد الخبرة. حاول أن تكون لبقا عندما تقنع الآخرين، جهودك على النقاط الأكثر أهمية للتقدم.

إن عملية التفاوض هي حقاً مجرد نموذج خاص للنقاش. دع الأشخاص المناسبين يشتركون (راجع « طبق الدليل العام » المشروح سابقًا في هذا الفصل). ضع برنامج عمل تتضمن نقاشا للأمور والاهتمامات ومن ثم اعمل على إيجاد البدائل المختلفة التي تحلها. إذا كان الأشخاص المختلفون موجودين في نفس المنظمة، يمكنك أن تعتمد إلى درجة كبيرة على أهداف المشروع لتحدد ما الذي يجب أن يكون اهتماما عالي المستوى بالنسبة لكل من له علاقة بالموضوع (نقطة التوحد). حيث تقدم العروض الأولية ومعاكساتها إلى أن يتم الوصول إلى حل.

أما إذا كان أولئك الأشخاص في منظمتين مختلفتين، فإن الأمور تصبح أكثر تعقيدا. فقد تكون الثقة أقل والعلاقات بين هؤلاء الأشخاص أضعف. ويجب أن يكون الهدف الأول هو تكرار شيء ما مشابه لأهداف المشروع: لم نعمل معاً؟ ما أسباب المنفعة المشتركة لتبادل العمل أو الموارد؟ وكقاعدة من الحالات السابقة: يجب أن يتم هذا عندما تبدأ العلاقة (إن العقود هي شكل بسيط لهذا النوع من الاتفاقيات) فهي توضح اهتمامات كل شخص وتقدم قاعدة للإشارة إليها إذا ظهرت التناقضات أو الخلافات فيما بعد (إضافة إلى أنها تقلل فرص تشكل تلك الخلافات بالدرجة الأولى). ولكن كاتفاقية وقائية بديلة، يمكن أن يتم ذلك بعد وقوع الأمر، وسيكون تحقيق هذا صعباً، لأن الثقة والنوايا الجيدة لن تكون ذات نسبة مرتفعة، إلا أنها ستكون المسار الوحيد باتجاه الحل.

الأدوار والسلطة الواضحة

تعلمت درسين من ممارسة الرياضة التنافسية. الأول أن يتم كسب الثقة الحقيقية فقط عندما تظهر التحديات ويتم التغلب عليها. إنها فقط عندما يحصل خلاف أو جدال، حيث يكون أحد الأشخاص منزعجا أو خائفا وعندها تظهر الحقيقة، حيث تتاح الفرصة لنمو العلاقات. والدرس الثاني هو أن الفريق يعمل بفعالية لأن كل فرد فيه يفهم دوره الخاص بالإضافة إلى دور كل شخص آخر في الفريق. تسير الأمور على ما يرام عندما يكون ممكنا لكل فرد أن يعتمد على مساهمات الآخرين إلى الدرجة التي يمكنه عندها أن يركز بارتياح على مهامه الخاصة. لا يمكن لعازف الغيتار الماهر في فرقة روك أن يعزف منفرداً بشكل رائع إذا لم يوفر له العازف المساعد وعازف الإيقاع هيكلية إيقاع موثوقة ليعمل على أساسها. إن الشيء نفسه ينطبق على لاعبي الارتكاز ولاعبي التوزيع في كرة السلة أو لاعبي الهجوم أو الظهير الربعي في لعبة كرة القدم الأميركية. وبالطبع فإن هذا ينطبق بالتأكيد على المبرمجين ومسئولي الاختبار والآخرين في فرق العمل التقنية.

إن قابلية اعتماد أعضاء الفريق بعضهم على بعض في نشاطات الفريق تصبح أكثر أهمية في حالات ضغط العمل والضغط النفسي، عندما تتجزأ الأمور وتظهر أول فرص الفشل أو الشعور بالخوف أو ملامة الآخرين عندما لا تسير الأمور كما يجب إن العمل المعقد يكون غالباً معتمداً على أشياء أخرى، وهذا يعني أن فريد يعرف أنه سيفشل في النجاح باختباره إذا لم تقم سارة بتفعيل شيفرتها في الوقت المدد. لدى فريد سبب جيد للقلق، فهو لم يعمل معها بما يكفي لبناء ثقة حقيقية في قدرتها على الإنجاز في الحالات الصعبة.

بالتالي، عندما يحل ضغط العمل، فإنه من الشائع أن ترى فرق العمل قليلة الخبرة أو النضوج تناضل مع مهامها. سوف يتساءل أفراد الفريق عن قدرات باقي الأعضاء ويفعلون ما بوسعهم لحماية أنفسهم من إمكانية الفشل الذي يسببه الآخرون. (وهذا غالباً تضييع للطاقة في العملية). حتى الأشخاص الذين يتمتعون بالخبرة قد يفعلون هذا إذا كنت تعمل في فرق مؤلفة من أشخاص لم يبنوا الكثير من الثقة بعضهم ببعض.

إن هذا يعني أن الكثير مما يجب على مدير المشروع القيام به في الأوقات الصعبة هو أن يعيد فرض هيكلية الأدوار للفريق. وتذكير الجميع بما يعتمد به عليهم الآخرون ليقوموا به وما يجب عليهم توقعه من الآخرين القيام به لأجلهم. إن الأمر يعود إليك كقائد، أن تحدد من الذي يتحول إلى شخص عصبي أو مشوش، وأن تذكرهم بمدى ثقتك بالفريق. كما يجب أن تنتبه إلى من الذي يشعر بالإهمال أو أنه عرضة للانتقاد، واعمل على تغيير وجهة نظره. إن احتواء الفريق كاملاً ليس بالأمر الذي يتم بالخطابات الكبيرة أو الإيماءات العظيمة، وإنما يحتاج فقط أن تذهب إلى الناس وتتأكد من شعورهم بالارتباط بما يحدث والحصول على ما يرغبون به والإيمان بأنه يمكنهم المشاركة به بنجاح.

في بعض الحالات يحتاج الأشخاص إلى دعم ودفاع لكي يقوموا بأدوارهم. وعلى مدير المشروع أن يدعم الأشخاص الذين يحاولون القيام بعملهم بصدق، ولكن يحصلون على تساؤلات غير منتجة أو ظالمة من قبل الآخرين. إن هذا يحدث غالباً بين الفرق الجزئية، أو تقسيمات المهام. مثلاً بين المبرمجين ومسئولي الاختبار أو المهندسين ومسئولي التسويق، وبالتالي، عندما تسمع تعليقاً ظالما مثل « سيكون باسل غبيا إذا لم يكن قد فرغ بعد من اختبار المرور ». عندها يجب أن تقول إذا كان الوضع مناسباً « إن باسل متأخر الآن، لأن فريق التطوير قد تأخر كل الأسبوع الماضي، ربما يمكنك مساعدته كما ساعدكم فريق الاختبار، حسناً؟ » كن مصدراً لأخلاقيات الفريق وأجبر الناس على أن يكونوا صادقين عند الحاجة.

إذا كان هناك قلة كفاءة في مكان ما (إن باسل غير فعلاً)، فإن الأمر يعود إلى مدير المشروع لكي يشرك الأفراد والمدراء مباشرة، ويتأكد من أن المشكلة قد عرفت لأولئك الذين هم في أنسب المواقع ليقوموا بشيء ما من أجلها. (ابن التغذية الراجعة على الدور الذي يفترض بالشخص القيام به وما أجزاء ذلك الدور التي لا تتم، فقد لا يكون الأمر بسبب قلة الكفاءة بقدر ما هو سوء إشهار للمهام أو الالتزامات). ولكن في أغلب الأحيان، فإن مشكلة الفريق الذي يعاني من الضغوطات هي التواصل، والأخطاء الصادقة، ونقص الثقة، وفشل الأدوار وليست أفعالاً غبية بشكل كامل أو بسبب نقص المواهب والإمكانيات.

يجب أن يعرف الجميع من هو صانع القرار

في الأوقات الصعبة، يجب أن تكون سلطة اتخاذ القرار ذات معالم واضحة. وإذا كان الفريق غير قادر على متابعة عمله بسبب انتظاره لأمر

ما آخر ينتظر بدوره عملاً من الفريق، وكان يجب إجراء اتصال صعب خلال الدقائق الخمس التالية، وكان مصير المشروع مرتبطا بالنتيجة، فمن عليه أن يجري هذا الاتصال؟ في المنظمات العسكرية تتوفر هيكلية للسلطة واتخاذ القرار للتأكيد دائماً على أن إجابة هذا السؤال واضحة. وباعتبار أن القرارات سوف تتخذ تحت ضغط نفسي كبير وخلال فترات زمنية قصيرة، فإنها بحاجة إلى بنية إدارية راسخة، ويمكن الاعتماد عليها للإنجاز بفعالية، بغض النظر عن مدى احتمال كون الحل مربكا. إن معظم التدريب الذي يتلقاه الجنود يكون مركزاً على الثقة بهيكلية السلطة واتخاذ القرار.

في المشاريع، فإن القاعدة يجب أن تكون كالتالي: كلما كان الضغط أكبر والمساهمات أعلى، وجب أن يكون الشك بمن لديه السلطة أقل. كما يجب أن تعتمد هيكلية السلطة واتخاذ القرار في المشاريع على الإدارة - أو إدارة المشروع. من أجل المزيد من الدقة. وإذا تضمن التحدي الحالي أمورا تتعلق بالعمل، أو التقنية والمتطلبات فلن يكون هناك خبير واحد (في التسويق أو الهندسة) تتوفر لديه أفضل وجهة نظر شاملة. من جهة أخرى، فإن مدير المشروع وباعتبار تدخله الكبير في المشروع، لديه الفهم الأقوى للاعتبارات المختلفة والتأثيرات المحتملة لهذه القرارات ذات تبادل المنافع. وإذا كان هناك العديد من الأشخاص الذين يؤدون مهمة إدارة المشروع، عندئذ يجب أن تتوفر طريقة واضحة لمن سيتخذ القرارات بشأن ماذا، ومن الذي سيتدخل. إن مناقشة الأدوار المشروحة في الفصل 9 يجب أن تتضمن تغطية لسلطة اتخاذ القرار، ويمكن استخدامها لتوضيح الأمور الأخرى المتعلقة بالسلطة.

لكن تذكر أن صانع القرار، مهما يكن، لديه الحق دائماً أن يفوض أو يطلب العون. وليس المهم عندئذ أن باسل أو أحمد أو أحد أفراد فريق الإنتاج والاعتمادية هو من سيتخذ كل القرارات الصعبة، وإنما أن كل من في المنظمة يعرف إلى من يتوجه عندما يتطلب الأمر اتخاذ أنواع محددة من القرارات، قبل وقوع الأزمة بوقت كاف. إن هذا سيزيد من سرعة اتخاذ القرار في الفريق مما يمكنه درء تحول التهديدات الصغيرة إلى كوارث رئيسية.

مجموعة أدوات عاطفية: الضغط النفسي، الإحساس بالمشاعر، وعقدة البطولة

إن هذا المقطع الأخير من الفصل سوف يغطي المواضيع المتعلقة بالعواطف التي تتعلق بالعمل مع فرق عندما تسوء الأمور إلى درجة كبيرة بالنسبة لموضوع ما. ليس هدفي هنا أن أزورك برواية نفسية كاملة عن إدارة الضغط النفسي، وإنما لكي أعطيك استفتاءا سريعاً عن الأمور التي ستواجهها والاعتبارات الأساسية التي يجب أن تفكر بها عندئذ.

الضغط

إن أفضل تعريف وجدته لهذه الكلمة هو:

الإجبار، تقييد القوة أو التأثير.

والكلمة المفتاحية هنا هي (القيد). إن كونك واقعاً تحت الضغط يعني أن هناك قيودا لا يمكن تحريكها ويجب التعامل معها. وقد تكون هذه القيود هي الوقت أو الموارد، أو الصعوبة الأولية للحالة، أو جميع ما سبق. إن وجود هذه القيود يعني أن هناك احتمالات أقل متوفرة وزمن أقل لحل المشكلة مهما كانت.

لكن عندما يستخدم الناس كلمة الضغط، مثل « أنا واقع تحت الضغط » فإنهم يعنون أن هناك نوعاً من التهديد المعروف مسبقاً بالفشل في التغلب على القيد، كما أن حال الضغط مثل مناظرة سياسية أو محاولة الفوز في لعبة اللحظة الأخيرة، يعني أن شيئاً ما هاما في حالة مخاطرة ويمكن فقدانه بسهولة، (أو على الأقل يعتقد أنه كذلك). هناك دائماً أشخاص آخرون ذوو صلة سيعانون إذا فشلوا في النجاح، مما يضخم الشعور بالضغط النفسي عندهم.

إن الأمر الأكثر أهمية لإدراكه عن الضغط هو الطرق المختلفة التي يستجيب الناس له بها. لكل فرد حساسيات مختلفة وشعور بضغط أكبر أو أقل في الحالات المختلفة. وسيكون لديهم أيضًا طرق مختلفة للتعامل معه أو معالجته. بالنسبة للبعض، فإن أفضل طرق التحرر من الضغط أو الضغط النفسي هو النشاط الجسدي. أما الآخرون فيكون التفريغ بالفكاهة، ولكن للأسف، لم يكتشف العديد من الأشخاص بعد كيف يتعاملون مع هذه الأشياء.

إن المهمة الإضافية للقادة في الأوقات الصعبة هي التأكد من توفر الدعم للأنواع المختلفة للاستراحة من الضغط النفسي. فإذا شاهد الفريق قادته يجدون المرح في استجابتهم الخاصة للضغط النفسي « عندما أعود إلى المنزل، سآخذ أطول حمام في التاريخ »، سيجعلهم هذا يقومون بالشيء ذاته. وإذا دعا قائد المبرمجين، أعضاء الفريق إلى النادي الرياضي بعد العمل من أجل تحرير مشاعر الضغط النفسي، سيكون لدى الآخرين فرصة لمعرفة إذا كان هذا سيساعدهم مع الضغط الذي يشعرون به. حتى أولئك الذين لا يشاركون سوف تتوفر لهم الفرصة للتفكير بنوع الضغط النفسي الذي يشعرون به وأين يكون المكان الأفضل لتحريره. وعلى العكس، فإذا كان القادة متمنعين وأنكروا

شعورهم بالضغط النفسي، متظاهرين بعدم الشعور به، أو عدم الحاجة إلى تحريره (وهذا سلوك غبي نموذجي) فإنهم بذلك يصعبون الحياة على الآخرين. لا تدع فريقك أبداً يعتقد أن الحاجة لتحرير المشاعر هي علامة ضعف.

انتبه للتهديدات غير المدركة، « حسناً، إذا كنت تشعر بالضغط النفسي الكبير، بحيث أنك تحتاج إلى الراحة، فإنك ربما يجب ألا تكون عضوا في هذا الفريق ». تجنب السخرية المنفرة، « يوغا؟ اعتقد أنه أمر جيد إذا كنت بحاجة إلى هذه الدرجة من المساعدة ». إن هذا يصدر عن مدراء لا يعرفون صالحهم. إن تحرير الضغط النفسي يكون رخيصا غالباً أو مجانيا، وليس له جانب سيء كما أن دعم الأشخاص في تحقيقه (أو توفيره لهم مجاناً) ولو لم يساعد، إلا أنه يؤمن نقاط دفع معنوي إضافية. لقد رأيت مدراء لامعين يحضرون معالجين فيزيائيين في الأوقات الصعبة، ويذهبون معهم إلى مكاتب الموظفين ليعرضوا على كل منهم عشر دقائق من التدليك، وقد كان لهذا تأثير عجيب. حتى أولئك الذين لم يشتركوا، استمروا في الحديث عن هذا الأمر لأيام.

الضغط الطبيعي والمصطنع

إن الضغط عبارة عن قوة تتحكم بها الإدارة نوعاً ما. إن أفعال الإدارة تغير طبيعة الضغط بعدة طرق مختلفة، إن إدارة الفريق في الأوقات الصعبة تتطلب فهما لها. توجد أربعة أنواع للضغط: طبيعي ومصطنع، وإيجابي وسلبي (انظر الشكل 11- 1).

أنا أعتبر الضغط الطبيعي أنه الشعور الموجود لدى الناس والذي يتشكل عندما يكون أحد الالتزامات الشخصية الهامة في حالة مخاطرة. « أوه، انتظر، لقد أخبرت سامي أن النموذج التجريبي سيكون جاهزا للعمل في الساعة الثانية بعد الظهر ». فإذا كانوا يؤمنون بالالتزام ويهتمون عاطفيا بجودة عملهم فإنهم سيزيدون وحدهم من مستوى طاقاتهم وتركيزهم كاستجابة لهذا الضغط. أدعو هذا النوع من الضغط بالطبيعي لأنه يأتي مباشرة من العمل وعلاقة الشخص بالعمل، وفي هذه الحالة فإن جل ما يحتاج القادة القيام به هو إرشاد وحماية تلك الطاقة ودعم أعضاء الفريق في سعيهم لتحقيق أهدافهم. إن هذا النوع من الضغط إيجابي بشكل عام لأن الحافز الشخصي واحتياجات الفريق تتراصف. من جهة أخرى، فإنه يمكن أن يصبح سلبياً إذا شعر الناس بالذنب أو الخجل بسبب فشلهم في تحقيق التزاماتهم، وخاصة إذا كان الآخرون يسببون المشكلات التي قادت إلى ذلك الفشل.

إن الضغط الصنعي هو أي تكتيك ينفذه القادة لتجريب وتضخيم إحساس الفريق بالضغط، ويمكن أن يكون هذا إيجابياً أو سلبياً. ويكون الشكل الإيجابي مقدا بالمكافأة، حيث يكافأ الناس عندما يعملون بجد أكبر ويرفعون من مستوى أدائهم في الأوقات الصعبة (مثلاً، علاوات، ترقيات، أو مكافآت). كما يمكن أيضًا أن يكون العمل الإضافي تطوعيا، حيث يسأل القادة (دون أن يطلبوا) أن يعمل الفريق بجد أكبر (ربما مع حوافز مثل دعوة غداء لأولئك الذين يبقون لوقت متأخر في مكان العمل أو السماح للمزيد من الأشخاص ممارسة العمل في منازلهم). يمكن أن يأخذ الضغط الصنعي أحيانًا نموذج اجتماع الفريق المزاجي، حيث تتجدد الروح الإيجابية للمشروع (ربما يخلق هذا بعض الضغط الطبيعي لبعض أعضاء الفريق) وتصقل موجة جديدة من الطاقة.

إن الشكل السلبي للضغط الصنعي يتضمن التأنيب، أو جعل الآخرين يشعرون بالذنب أو التهديد كطرق لجعل الناس يعملون بجد أكبر. أحيانًا يتضمن هذا أن يلوم القادة فرقهم بسبب فشل محدد ويطلبون منهم العمل بجد أكبر لإصلاح المشكلة التي سببوها. إن هذا هو التدريب البالي لضغط التفكير K يجب الضغط على الفريق باستمرار وتأنيبه لكي ينجز أفضل ما لديه (أو هكذا تقول النظرية). يستخدم المدراء في أغلب الأحيان مزيجا من القوى الطبيعية والصنعية والإيجابية والسلبية للمحافظة على الأداء الجيد للفريق. وبمقدار تفضيلي لاستخدام القوى الإيجابية، فإن الاستخدام الحذر للقوى السلبية يكون أحيانًا هو الطريقة الوحيدة لتجميع الفريق وجعله يركز من جديد. على العموم، فإنه توازن حذر وليس له صيغة معينة. يمكنك أن تتحسن في تطبيق هذه الأنواع من القوى فقط من الخبرة في إدارة الفرق ومراقبة الطبيعة البشرية. سوف تجد أن أغلب المدراء ذوي الخبرة قد طوروا نظرياتهم عن تطبيق الضغط. ولكن في الغالب، فإن هذه النظريات ليست مشتقة من الخبرات المتنوعة بما يكفي لتبرير ثقة الناس بها.

بوضع تشكيلات الضغط جانبا، فإنه من الواضح أن الفريق لديه حدود لمقدار الضغط الذي يمكنه التعامل معه. ان الفصل الأول من كتاب جودة إدارة البرمجيات (Dorset House, 1996 Gerald Weinberg). حيث يظهر منحنيا يمثل أداء الفرق التي تعمل تحت الضغط. يظهر معظم الأشخاص والفرق أداء محسنا لفترة من الزمن، عندما يزداد الضغط ولكن مع الزمن تتناقص هذه العلاقة ومن ثم تصبح خطية بشكل كامل. عندما يكون الفريق في أعلى مستوى أداء (المعروف سابقًا بالوصول إلى القمة)، فإن أي مقدار إضافي من الضغط لن يستطيع جعل الفريق يعمل بجد أكبر، أو بشكل أفضل أو أسرع، وإذا استمر تطبيق الضغط فإن الفريق (أو الشخص) سيغضب في النهاية وتسوء الأمور.

وبالتالي، كيفما تقرر أن تستخدم الضغط لتدير فريقك، انتبه إلى القيم الحدية التي تعمل بها. وإذا لم يكن الفريق مستجيبا، فقد يحتاج الأمر أن تطبق نوعاً مختلفاً من الضغط، ولكنه قد يعني أن الفريق وصل إلى المرحلة الحدية وأن أي مقدار من النشاطات الإدارية لن يجعل إنجازه يتحسن. إن التعرف على الفرق بين الحالتين يتطلب الخبرة، باختصار، فإن الأشخاص المنتمين إلى الفريق الذي وصل إلى المرحلة الحدية سوف يطرقون رؤوسهم عندما يمشون في الممرات ولن يبتسموا كثيرًا. وسيبدون عصبيين ومتعبين في نفس الوقت كما أنهم سيجفلون إذا

طلبت منهم مهمة أخرى أو إجراء تغيير بسيط لشيء ما مكتمل سابقًا. إن الاستشفاء من الإعياء نتيجة الضغط النفسي الطويل مكلف أكثر بكثير من إبطاء المشروع، لذلك يفضل الأخير. حرر بعض الضغط بإعطاء إجازة مسائية، أو ممارسة لعبة كرة قدم مرتجلة في ساحة وقوف السيارات، أو ضبط حمل العمل أو جدولة العمل لحالة منطقية.

الإحساس بالمشاعر

قبل أن تتجاوز هذا المقطع، بافتراض أنه يعبر عن أشياء حسية مؤثرة لا تهمك، دعني أسألك سؤالاً واحداً، هل تساءلت ذات مرة لم تختلف تصرفات الناس تحت الضغوطات؟ إذا كنت لا تهتم بهذا أو لا ترى أن له علاقة بإدارة المشروع. إذا يمكنك المتابعة بعد هذا المقطع ولكنني أشفق على كل من يعمل معك. (هل ترى، وجدت مكاناً لجعل الناس يشعرون بالذنب).

حسناً، إن هذا كان ظالما، لكنه نجح، ولمكافأتك، دعني أخبرك أشياء قيمة عن السلوك البشري. لدى Virginia Stair مؤلفة العديد من الكتب عن السلوك البشري وعلم النفس، نموذج بسيط ليساعد على شرح سبب كون الأشخاص غير قابلين للتوقع، يقول هذا النموذج ببساطة إننا عندما نحس إحساسا معيناً ولنقل منزعجين أو مجروحين)، فإننا نشعر مباشرة بشعور آخر تجاه ذلك الشعور الأول، ونميل لأن نتصرف تبعاً لذلك الشعور الثاني. على سبيل المثال دعنا نقل إنني أخبرك أنك تبدو مسليا، يشعرك هذا بالحزن، ولكن ربما تشعر بالغضب بسبب حقيقة أنني جعلتك تحزن. وبالتالي، بدلاً من التعبير عن شعورك بالحزن، فإن كل ما بوسعك فعله هو التعبير عن الشعور الثانوي بالغضب. قد تدرك فيما بعد أن الشعور الأصلي هو الحزن ومن ثم تشعر بالحزن، ولكن حالياً، فإن كل ما في الأمر هو تجاه مشاعرك كاستجابة للمشاعر الأخرى.

في الجزء الأول من جودة إدارة البرمجيات، يقوم Weinberg بشرح أن نموذج Stair له تأثيرات أخرى مفيدة. غالباً، فإن ما يسبب الشعور الثاني هو الاعتقاد أو العادة التي قد تعلمناها، وهي غير ثابتة بالنسبة للسلوك العاطفي الصحي. إن الشعور بالغضب تجاه الشعور بالحزن ليس تصرفاً عاماً عند البشر، وإنما مكتسبا. في الحقيقة، فإنه وتبعا لـWeinberg تكون استجابتنا للكثير من المشاعر هي ببساطة ما تعرضنا له في تطويرنا الخاص لمشاعرنا.

إن الشيء الطريف في التطور الطفولي هو أننا جميعاً نتوارث المعتقدات والأنظمة العاطفية، حيث إن معظم التصرفات التي نتبعها مكتسبة ولدرجة كبيرة من أهلنا، والذين تعلموا سلوكهم من أهلهم وهكذا. إلى أن يتوقف أحدنا عن هذا ويختبر قيمة تصرفاتهم واستجاباتهم العاطفية بشكل مستقل عن المصدر الذي تعلموها منه، سيكون من الصعب أن ينمو النضج العاطفي لدينا -أو تعريف مدى صحة ونضجنا العاطفي، والأسوأ من ذلك أننا نمرر السلوك المربك أو المخرب إلى الآخرين مثل طلابنا، أو زملائنا في العمل، أو أصدقائنا وأولادنا).

قد تكون بعض القواعد التي تعلمناها جيدة، والأخرى سيئة. ولكن مجرد استجابتنا الموروثة بطريقة معينة لشيء ما لا تعني أن هذه الاستجابات صحية لنا لنحرز التقدم.

إن الدرس الموجه هنا لمدراء المشاريع هو أن العواطف التي تتلقاها أحيانًا من الأشخاص الذين تعمل معهم لا ترتبط مباشرة بالأفعال التي قمت بها. فقد تشير إلى وجود أخطاء في الشيفرة التي كتبها أحد الأشخاص وبنزعج منك. ولو كنت مهذبا وتشير إلى شيء هام.

وبتحديد أكبر في هذا الفصل، فإن السلوك البشري يصبح أكثر غرابة تحت الضغوطات النفسية، حيث يوجد المزيد من الضغوطات والمشاعر، ومن الصعب استيعاب التفاعل معها.

بالتالي، وكمدير مشروع يعمل دائماً مع الآخرين، يطلب منك الصبر الكبير لتعرف أي الأجزاء مما تتلقاه من ردود أفعال هي بسبب ما قد قلته، وأنها بسبب المشاعر الأخرى التي يحملها الناس حالياً.

إن ما ترغب بمنع حدوثه هو التتالي لتلك المشاعر غير المرتبطة بالأمر مباشرة. تخيل إذا استجاب شخص آخر، في الشكل 11-3 لتعبير عن الشعور B بعبارة تعكس الشعور C مما يعقد السبب الحقيقي للحالة كاملة (الشعور A) من الممكن كلياً أن ينتهي الأمر باجتماع مؤلف من خمسة أشخاص كلهم يتجادلون ويؤنب بعضهم بعضاً رغم أنه لا يوجد بينهم من هم في نفس السياق العاطفي: فهم جميعاً يجبرون ويستجيبون لمشاعر مختلفة عن الموضوع الفعلي للنقاش (على سبيل المثال، فكر بآخر اجتماع عائلي).

لقد ذهب كتاب آخرون مشهورون عن العواطف البشرية مثل John Bradshow أو Leo F. Buscaglia للإشارة أنه كلما كان الشخص أكثر صحة ونضوجا عاطفيا، كان أكثر وعيا لمشاعره الخاصة ومشاعر الآخرين، مما يعطيه مجالاً أوسع من الخيارات لكيفية استجابته لمشاعر الآخرين. إن هذا يتضمن أن القائد في حالات الأزمات تكون لديه احتمالات أفضل إذا استطاع رؤية النماذج العاطفية واستخدام طرقا متعددة لإدارتها.

عقدة البطولة

هناك نوع محدد من الأشخاص عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الضغوطات: وهو الشخص الذي لديه عقدة البطولة. وهو أي شخص يخلق عن قصد حالات خطرة لمجرد أنه قادر على حلها. وهو يعتمد على التشويق والتحديات للحالات الغاية في الصعوبة حتى إنه لن يفعل الكثير ليمنع ابتداء المشكلة بالدرجة الأولى، بشكل مصغر، إنه ببساطة شخص ما يجب العمل في الحالات الخطرة والنجاة منها. وبشكل رئيسي إنه شخص ما لديه عقدة البطولة الذي قد يعرض المشروع للمخاطرة أو يحاول تخريبه.

سوف تنمو وتزدهر ميول الأشخاص الذين لديهم عقدة البطولة، عندما تسوء أمور المشروع. بينما يتروي ويخجل بعض الأشخاص من التدخل في المشكلة. يقفز إليها أولئك ذوو العقدة، وكأن المشروع أصبح أخيراً مثيرا لهم. إن وجود أشخاص في الفريق لديهم أشكال مصغرة من عقدة البطولة هو أمر رائع، لأنهم يبحثون عن المشكلات ويقومون بحلها، لكنهم نادراً ما يسببون المشكلات. يجب عليك أن تراقب الحالات الكاملة من عقدة البطولة لأن تصرفاتهم قد تسبب زعزعة المشروع عمداً. أو أن تحدث الحالة الأكثر شيوعا، وهي أنهم يحاربون الأفعال التي تجعل الحالات شديدة المخاطرة مستحيلة.

إن عقدة البطولة تتطور عند الأشخاص الذين يبدءون مهنهم في شركات مبتدئة أو صغيرة جدًّا (متقلبة) حيث تظهر الحاجة إلى الجهود البطولية والخارقة لتحقيق الأهداف لأنه نادراً ما يكون لدى هذه المنظمات الموارد الكافية لتحقيق طموحاتها. وإذا نجحت الأمور سوف ينظر أولئك الناجحون إلى جهودهم البطولية على أنها تمثل جزءا كبيراً من سبب النجاح. وهم على حق، بالنسبة لهذا السياق الأصلي، ولكن هناك عادات سيئة مختبئة خلف هذا المنطق، إن مجرد الحاجة إلى البطولة في الوضع A لا يعني أنها مطلوبة أو مفيدة في الأوضاع B, C, D .

إن لعقدة البطولة عدة معتقدات تحفيزية سيتم شرحها أو تفنيدها في القائمة التالية:

* **التخطيط غير ضروري:** لقد أثبت هذا: باعتبار أن البطل قد اختير النجاح دون وجود تحديات أو الجدولة، فهو يعتقد أن الأشياء غير ضرورية أبداً. إن هذا الاعتقاد خاطئ بسبب اختلاف المشاريع بعضها عن بعض. فالمشروع المؤلف من خمسة أشخاص وبفترة شهر واحد له قيود ومخاطر مختلفة بشكل أساسي عن مشروع يتطلب جهود 200 شخص ولمدة 12 شهراً. فقد يتطلب طرقا مختلفة للإدارة والتخطيط والهندسة. وجزء من هذا الاعتقاد (المعيب) هو الانطباع أن البطل قد اختبر كل شيء يجب اختباره عن التطوير البرمجي. إن هذا التعجرف البرمجي يغمض عينيه عن المشكلات المحددة في كل مشروع التي تتطلب توازنا فريدا للإدارة، والعملية وهيكلية الفريق لحلها. إن (دائماً) و(أبداً) ليست أجوبة صالحة للسؤال عن توقيت الحاجة إلى العملية: فالأمر يعتمد دائماً على تفاصيل المشروع.

* **أنا أعمل جيداً:** إن الحافز الأكثر أنانية لسلوك البطل هو ببساطة أن هذا البطل يحب كونه بطلا. وهو يحب هذا إلى درجة كبيرة حيث إنه لا يهتم لما سيقع في المخاطرة أو يتهدم عند تأديته لمهمته. إن أعراض هذه الحالة هي المنافسة التخريبية مع الأنداد أو عدم المبالاة بعمل الآخرين (أو بأهداف المشروع). فقد لا يدرك أن رغبته في أن يكون البطل لها تأثيرات (لأن هذه الجوانب السلبية هي للآخرين، وليس له) في بعض الحالات، قد لا يفهم لم لا تعامل جهوده البطولية دائماً بالشكل الذي يتوقعه « ألم أنقذ الحيوانات اللطيفة من الاحتراق، عندما دخلت المبنى لأنقذها؟ » نعم، ولكنك أيضًا أشعلت النار ».

* **البطل الزائد:** لقد رأيت هذا مرات قليلة فقط، إن الفكرة هي أن تجعل الإدارة تعتقد أن أحد الأمور أسوأ بكثير من حقيقته، ومن ثم يصبح بفعل السحر، أقل سوءا مما يبدو عليه. وبذلك يمكن للفرد أن يصقل وجهة النظر عن كونه جيداً في كل ما يفعله بطلنا!). وكلما كانت الإدارة أكثر إهمالا أو أقل اهتماما، كان أداء ذلك أسهل. وقد ينجح لعدد محدد من المرات قبل أن يكتشفه الآخرون أو الأنداد. إن هذه الحالة ليست بالضبط كعقدة البطولة لأن الشخص الذي نتحدث عنه لا يرغب فعلاً في القيام بأشياء بطولية، إنما يريد فقط أن ينظر إليه على أنه بطل.

* **للأبطال ملوكهم الأغبياء:** إن معظم الحالات التي تخلق الفرص البطولية هي حالات الفشل الإدارية، وإذا كان قد بقي للمشروع عدة أسابيع، فقد تحدث أخطاء رئيسية في المتطلبات أو تفرض خيارات استراتيجية تغييرات ضخمة ومتأخرة في التصميم، وتكون الإدارة هي فقط المسئولة عن ذلك. أحيانًا، سنرى علاقات ثنائية بين الإدارة والمهندسين حيث تعتمد الإدارة على أبطال الفريق الهندسي لتغطية أو إخفاء أخطائها، وبالتالي، فإنهم بدلاً من الاعتراف بفشلهم، يعتمدون على مكافأة العمل اللامع والبطولي، ولكن ربما المتجنب للفريق الهندسي. إن المهندسين يحبون التشويق الناتج عن المشكلات ولا يرغبون أن تتحسن الإدارة فعلياً في التخطيط أو إدارة المخاطر، على الرغم من مدى تذمرهم من الإدارة. وتتشكل بيئة كاملة من العلاقات الثنائية التي يحاول فيها أحد الأطراف السيطرة على الآخر، والتي تعتمد على الأبطال ومكافأة كل من خالق المخاطر والمخلص منها.

* **عقدة الفشل:** إنها مختلفة عن عقدة البطولة، ولكنها ذات صلة بما يكفي لوضعها في القائمة. لا يشعر بعض الناس بالارتياح إلا إذا وجدت أشياء يتذمرون منها. وعندما يواجهون التحديات يشعرون براحة أكبر بإيجاد الأعذار للفشل وإقناع الناس بقدراتهم، بدلاً من استثمار تلك الطاقة في الارتقاء إلى التحدي ومحاولة النجاح. وهم يفضلون إلقاء اللوم بدلاً من النجاح. يأتي هؤلاء الأشخاص في تجمعات من فرق (أو عائلات) سيئة، يكون فيها اللوم والإنكار أكثر أهمية من أي شيء آخر، وهم بحاجة إلى أن يوضح لهم أحد الأشخاص أن هناك طريقة أكثر صحة

للحياة.

إن الطريقة الأفضل لتقليص مخاطرة تشكل بيئة الأبطال هي وجود إدارة فعالة للفريق. وإذا اعتقد أحدهم أن الاختلاف مهم، فمن السهل الحكم فيما إذا كان أسبوع مؤلف من 80 ساعة عمل هو النتيجة للاستجابة البطولية الفعلية اللازمة أو أنها سلسلة ذاتية التوجيه من عدم الكفاءة. قد لا يكون لك التأثير الكافي كمدير للمشروع، لجعل الفريق واعيا لعاداته البطولية، ولكن الطريقة الوحيدة لتعرف هذا هي المحاولة.

إن الاحتمالية الوحيدة ليتغير ذلك هي فقط أن يقوم أحدهم بلفت الانتباه إلى هذا السلوك. على الأقل، فإن الحث على إيجاد سياسة لمراجعة تلك الأفعال البطولية يعتبرا أمراً ضرورياً. وفي كل مرة يقوم فيها البطل بأدائه يجب أن تحصل مناقشة عامة عما يمكن فعله لتجنب هذا بالدرجة الأولى. يمكن إعطاء السمعة للبطل، ولكن يجب أن توزع المكافآت أيضًا على أولئك الذين يجدون طريقة لمنع حدوث ذلك النوع من الحالات مرة أخرى في المستقبل.

خلاصة

- بغض النظر عما تفعله، فإن الأمور سوف تسوء.
- إذا تمكنت من أن تهدأ وتقسم المشكلة إلى أجزاء يمكنك أن تتعامل مع عدة حالات صعبة (تذكر الدليل العام).
- هناك بعض الحالات الشائعة التي يمكن توقعها، والتي تتضمن الأخطاء غير المقصودة، الإجبار على القيام بأفعال غبية، أو نقص الموارد، أو الجودة المنخفضة أو تغيير الاتجاهات أو أمور تتعلق بالموظفين أو تهديدات التمرد.
- إن الأوقات الصعبة هي فرص للتعلم. تأكد من أنك وفريقك تمضيان الوقت اللازم لاختبار ما حدث وكيف كان يمكن تجنبه.
- إن تحمل المسئولية في الحالات الصعبة، بغض النظر عمن سببها، يساعد دائماً على تسريع حل المشكلة.
- في الحالات الشديدة، توجه إلى نمط السيطرة على الأضرار. وقم بكل ما يلزم لإعادة المشروع إلى حالة مستقرة معروفة.
- إن التفاوض مهم، ليس فقط في أوقات الأزمات، وإنما في الإدارة أيضًا، والمفاوضون الجيدون يعملون وفق مصالح الناس وليس وفق مواقعهم.
- احصل دائماً على خطوط واضحة للسلطة يجب أن يعرف الناس من الذي لديه سلطة اتخاذ القرار قبل أن تحدث الأزمة.
- يستجيب الناس للضغوطات بطرق مختلفة. كن مراقبا ومنفتحا لكيفية مساعدة الفريق على التعامل مع الأنواع المختلفة للضغوطات.

المرجع

كتاب : فن إدارة المشروعات، تأليف : سكوت بيركان، ترجمة حلا قش قش، دار شعاع للطباعة والنشر والتوزيع.