كيف تجعل الأشياء تتحقق

إن قابلية جعل الأشياء تتحقق هي مزيج من المعرفة بكيفية كونك محفزا أو قائدا في تنوع من الحالات المختلفة وأن تتوافر لديك الشجاعة للقيام بهذا.

14 July 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 3,188



إن إحدى أساطير إدارة المشاريع هي أن أشخاصا محددين لديهم قابلية فطرية لأدائها بطريقة جيدة. بينما لا تتوفر هذه القابلية للآخرين. في كل مرة تطرح فيها هذه الأسطورة أثناء حواراتي مع مدراء مشاريع آخرين، أسألهم دائماً عن تفسير لهذه القابلية -كيف يتم التعرف عليها، وتصنيفها، وإذا أمكن، تطويرها عند الآخرين، وبعد المناقشة والمناظرة، فإن الشيء الوحيد الذي عرفناه- بعد الأخذ بالاعتبار العديد من المواضيع والمهارات الأخرى التي تمت تغطيتها في أماكن أخرى في هذا الموقع -هي قابلية جعل الأشياء تتحقق، حيث إن بعض الناس قادرون على تطبيق مهاراتهم ومواهبهم ضمن أي مزيج ضروري لدفع المشروع إلى الأمام. بينما لا يستطيع الآخرون فعل هذا، ولو كانت لديهم نفس المهارات الفردية الفائقة. إن قابلية جعل الأشياء تتحقق هي مزيج من المعرفة بكيفية كونك محفزا أو قائدا في تنوع من الحالات المختلفة وأن تتوافر لديك الشجاعة للقيام بهذا.



إن هذه القدرة على القيام شديدة الأهمية لدرجة أنها تستخدم كاختبار عند توظيف مدراء المشاريع ولو لم يتمكن مدراء المشاريع أن يعرفوا بدقة ما هذه القابلية دون الإشارة على الأقل لبعض مهاراتهم الأخرى، فإنهم يشعرون حقاً أنهم قادرون على الإحساس بها أو قياسها عند الآخرين. على سبيل المثال، يجب أن يسأل الشخص الذي يجري مقابلة التوظيف نفسه الأسئلة التالية عن التقدم إلى العمل: « إذا لم تمض الأمور كما يرام في أحد الأجزاء الهامة من المشروع، هل أشعر بالثقة لإرسال هذا الشخص إلى تلك الفرقة، أو إلى تلك المناقشة والمناظرة، وأؤمن أنه سيساعد في إيجاد طريقة لتحسين الوضع، مهما كانت المشكلة؟ فإذا كان الواجب بالنفي بعد عدة مقابلات يرفض ذلك التقدم. إن الاعتقاد هو أنه إذا لم يكن نشطا أو مرنا بما يكفي لتتأقلم مهاراته ومعارفه مع الحالة الآنية، ولم يجد الطرق لدفع الأمور إلى الأمام فإنه لن يستطيع التغلب على الوضع الحالي، أو لن يتمكن من إحراز التقدم في المشاريع التقليدية. يدور هذا المقال حول تلك القابلية والمهارات والتكتيكات المتعلقة.

الأولويات تحقق الأمور

لقد أمضيت نسبة كبيرة من وقتي كمدير مشروع في تشكيل قوائم مرتبة. إن القائمة المرتبة هي عبارة عن عمود واحد من الأشياء الموضوعة بالترتيب بحسب الأهمية. أنا مقتنع أنه برغم كل المعرفة والمهارات المتوقع مني امتلاكها واستخدامها بالمجموع، فقد كان كل ما فعلته حقاً هو تشكيل القوائم المرتبة. لقد جمعت الأشياء التي يجب إنجازها -المتطلبات، والسمات والأخطاء -أياً كان- ووضعتها في ترتيب أهميتها للمشروع. وقد أمضيت الساعات والأيام فيم راجعة وتنقيح هذه القوائم. كما أدخلت أفكارا ومعلومات جديدة وناقشتها وتحاورت عنها مع الآخرين، وكنت واثقا دائماً أنها متينة، ومن ثم عندما تصبح القائمة جاهزة، كنت أقود وأوجه الفريق بأقصى الجهود الممكنة لاتباع الأمور بالترتيب المحدد. لقد تضمنت القوائم أحيانًا كيف يجب أن أمضي وقتي الخاص خلال يوم محدد. كما تضمنت في أحيان أخرى، ما الذي سيفعله كل أعضاء الفريق خلال الأسابيع أو الأشهر، لكن العملية وآثارها بقيت نفسها.

لقد استثمرت الكثير من الوقت في هذه القوائم لأنني عرفت أن الحصول على أولويات واضحة هو أساس التقدم. إن جعل الأشياء تتحقق يعتمد على وجود حس واضح تجاه أي الأشياء أكثر أهمية من الأشياء الأخرى وتطبق ذلك الحس على كل تفاعل بحد ذاته يحدث مع الفريق. يجب أن تنعكس هذه الأولويات في كل بريد إلكتروني ترسله، أو سؤال تطرحه أو اجتماع تجريه. ويجب أن يستثمر كل مبرمج أو مسؤول اختبار طاقته في الأشياء الأكثر احتمالا للقيادة إلى النجاح. كما يجب أن يخصص شخص ما لاستكشاف ما تلك الأشياء وتوجيه الفريق للعمل بها.

إن الذي يبطئ التقدم ويضيع معظم الوقت في المشاريع هو الارتباك تجاه ما الأهداف أو الأشياء التي يجب تقديمها على غيرها. كما أن الكثير من الأخطاء وسوء التواصل تحصل بسبب أن الشخص A يفترض وجود إحدى الأولويات (يجعلها أسرع) بينما يفترض الشخص B أولوية أخرى (يجعلها أكثر استقرارا). إن هذا صحيح بالنسبة للمبرمجين ومسؤولي الاختبار ومسؤولي التسويق وكل أعضاء الفرق. وإذا أمكن تجنب هذه التناقضات، يمكن عندها صرف المزيد من الوقت من أجل التقدم الفعلي باتجاه أهداف المشروع.

إن هذا لا يعني أن تلك المناظرات عن الأولويات يجب ألا تتم - بل يجب أن تتم. ولكنها يجب أن تجري باكرا كجزء من أي عملية تخطيط تستخدمها. وإذا استمر الجدال نفسه في الظهور في مرحلة تذكيرهم بسبب اتخاذ هذه القرارات. أجر المناظرات، ولكن ابدأ بالسؤال فيما إذا كان شيء ما قد تغير منذ أن تم تشكيل الخطط لتبرير إعادة اعتبار الأولويات، فإذا لم يتغير شيء (سلوك المنافسين أو مهام جماعية جديدة، أو موارد أقل/ أكثر، أو مشكلات رئيسية جديدة). إذن حافظ على القرار.

وإذا وجدت قائمة مرتبة ملصقة على الجدار لتوضح للجميع أي الأشياء قد تم الاتفاق عليها أنها أكثر أهمية من أي الأشياء الأخرى، فإن هذه الجدالات تنتهي بسرعة أو أنها لا تبدأ أساسا. إن القوائم المرتبة تزود الجميع بإطار عمل مشترك من المنطق لتوارث القرارات منه. فإذا كانت الأهداف واضحة ومفهومة، فإن الحاجة إلى التفسير والفرص ستكون أقل بالنسبة للجهود الضائعة.

وبالتالي، إذا حدث أن الأمور لم تسر كما يجب مع الفريق، وواجه الناس مشكلة في التركيز على الأشياء الهامة، كنت أعرف أنها غلطتي، إما أنني لم أرتب الأشياء بالشكل المناسب، ولم أعلن هذه الأولويات بشكل فعال، أو أنني فشلت في تنفيذ وإيصال الترتيب الموجود. في مثل هذه الحالة، كان العمل مع الأولوية والقوائم المرتبة يعني كل شيء.

قوائم مرتبة شائعة

بالعمل الدائم مع مجموعة مرتبة من الأولويات، فإنه من السهل إجراء التعديلات والتغييرات. وإذا وجد كمعجزة المزيد من الوقت أو الموارد في الجدولة، سيكون واضحاً ما العنصر التالي الأكثر أهمية للعمل عليه. وبنفس العلامة، إذا وجدت حاجة إلى تقليص الجدولة، فإن الجميع يعرف ما العنصر التالي الأقل أهمية، ويمكنهم إيقاف العمل عليه. إن هذا هام لدرجة كبيرة لأنه يضمن أنه مهما حدث فإنك ستنجز العمل الممكن والأكثر أهمية ويمكنك إجراء تعديلات سريعة دون الكثير من الجهود أو الدوافع السلبية. كما أن أي أخطاء في وضع الأولويات ستكون

نسبية: إذا تحول بند العمل 16 ليصبح أكثر أهمية من البند 9، فإن هذا ليس بالأمر الخطير، لأن القائمة كاملة مرتبة. ولم ترتكب خطأ فظيعا، وبالإضافة إلى إيجادك لمثل تلك الأولويات الواضحة والمحافظة على جعل الفريق مركزاً عليها، فإنك تكون قد أوجدت بشكل ممتاز الوقت اللازم لإنجاز البند 10 في النهاية.

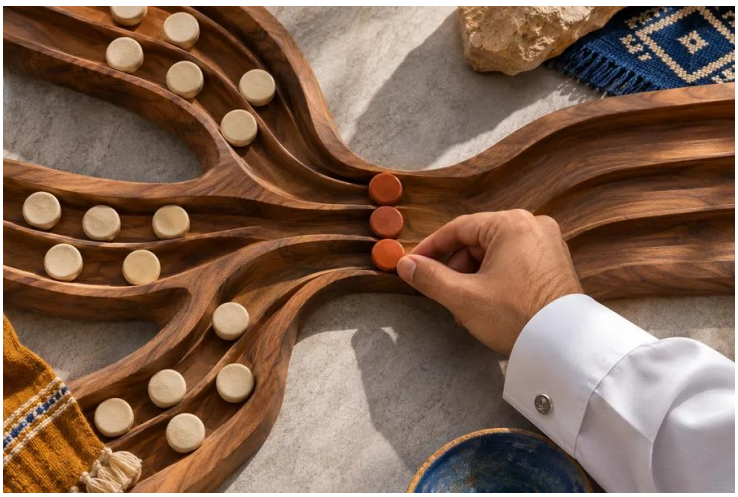
إن القوائم الثلاث الأكثر أهمية والأكثر رسمية لمعظم المشاريع، تستخدم لترتيب أولويات أهداف المشروع، والسمات وبنود العمل. إن أهداف المشروع هي جزء من وثيقة الرؤية بشكل تقليدي أو أنها مشتقة منها.

كما أن قوائم السمات وبنود العمل هي ناتج لعملية التصميم وبما أن كلا من هذه القوائم ترث الأولويات من القائمة السابقة بارتفاع مستوى من واحد إلى الأعلى للوصول إلى مرحلة من الوضوح ومن ثم إعادة تطبيق هذه الأولويات مرة أخرى نزولا إلى المستوى المطروح حالياً، فإن أي خلافات يمكن أن يبدأ حلها. ورغم أن هذا لا ينهي دائماً المناظرات، فإنه يؤكد على أن كل قرار قد تم اتخاذه ضمن سياق الأهمية الحقيقية.

إن الأشياء الهامة الأخرى التي قد تتطلب قوائم مرتبة، تتضمن الأخطاء واقتراحات الزبون ومكافآت الموظفين وميزانيات الفريق، يمكن إدارتها جميعاً بطريقة مشابهة. ضع الأشياء بالترتيب الأكثر احتمالا لجعل المشروع أو المنظمة ناجحا. بغض النظر عن مدى تعقيد الأدوات التي تستخدمها (ولنقل من اجل تتبع الأخطاء)، لا تنس أبداً أن كل ما تقوم به هو ترتيب الأشياء. فإذا لم تساعدك العمليات أو الأدوات التي تستخدمها في وضع الأشياء بالترتيب والمتابعة مع هذا الترتيب، فتش عن أداة أو عملية مختلفة. إن ترتيب أولويات الأخطاء على سبيل المثال، حيث يجتمع الناس في غرفة ويقررون متى يجب إصلاح خطأ ما، هو فعلياً مجرد عملية جماعية لتشكيل قائمة مرتبة من الأخطاء. حيث يمكن أن تصنف الأخطاء كمجموعات بدلاً من خطأ تلو الآخر، ولكن الهدف والتأثير يبقى نفسه.

إذا استخدمت فعلياً القوائم الثلاثة الأكثر شيوعا، تأكد أنها متعلقة دائماً بعضها ببعض، حيث يجب أن يتعلق كل بند عمل هندسي بسمة ما وكل سمة يجب أن تتعلق بهدف ما. وإذا أضيف بند عمل جديد، فإنه يجب أن يتطابق مع السمات والأهداف. وهذا إجراء يجبر على منح السمات العشوائية. فإذا أراد شخص مهم أو أحد المبرمجين أن يحشر شيئاً إضافياً، فإنه سيجبر على تبريره مقابل ما يحاول المشروع إنجازه. « إن هذه ميزة رائعة، ولكن أي الأهداف هو الذي ستساعدنا على تحقيقه؟ فإما يكون علينا أن نعدل الأهداف ونعالج العواقب، أو أننا يجب ألا نضيع جهودنا في هذا. فإذا علمت الفريق أن المحافظة على هذه المستويات الثلاثة لاتخاذ القرار متزامنة هي قاعدة، فإنك بذلك تجعل الفريق مركزاً وتمنعه من تضييع الوقت.

الأولويات الأولى مقابل كل الأشياء الأخرى



تحتوي هذه القوائم المرتبة، تقليديا، على خط هام واحد يفصلها إلى جزأين. إن الجز الأعلى هو الأولوية 1: الأشياء التي يجب القيام بها ولا يمكن النجاح من دونها. والجزء الثاني هو جميع الأشياء الأخرى. إن الأولويات 2 و 3 موجودة ولكن معروف أنها أنواع مختلفة تماماً من الأشياء عن الأولوية 1. ومن الصعب جدًّا ترقية بنود الأولوية 2 إلى الأولوية 1.

يجب أخذ خط الأولوية 1 بمنتهى الجدية. وعليك أن تناضل لتجعل تلك القائمة أصغر ما يمكن (إن هذا ينطبق على أي قوائم أهداف في وثيقة الرؤية أيضًا). إن أي عنصر في قائمة الأولوية 1 يعني « أننا سنموت من دونه » ولا يعني الأشياء المحبب وجودها أو تلك التي نرغب بها حقاً: وهو يعطي الطريقة الأكثر إحكاما ومرونة لتحقيق أهداف المشروع. على سبيل المثال، إذا كنا نصنع عربة، فإن الأشياء الموجودة في الأولوية 1 هي المحرك والإطار والناقل والمكابح والمقود والدعاسات، أما بنود الأولوية 2 ستكون: الأبواب ومقاومات الريح ومكيف الهواء والمذياع لأنه يمكنك تحقيق شيء ما دون هذه الأشياء، فالوظيفة الأساسية للعربة موجودة بدونها، حيث يمكنك ركوبها والاستمرار في تسميتها سيارة.

إن وضع هذا الخط في مكانه كان أمراً صعباً دائماً، حيث هناك الكثير من الجدالات والمناظرات تجاه أي الأشياء التي يمكن أن يعيش الزبائن

من دونها أو أي الأشياء أكثر أهمية من غيره. لقد كان هذا حسناً، كما رغبنا أن تجري كل تلك المجادلات والمناظرات باكرا، ومن ثم المواصلة، وعلى الرغم من مدى إزعاجها، كنا ننتهي بقائمة تحافظ على آراء ووجهات نظر الفريق. وتمكنا بعدها من التقدم إلى الأمام والتنفيذ بوجود براهين داعمة وداحضة للقائمة التي شكلناها بصقلها أثناء الجدال والمناظرة، فقد كنا جاهزين لـ90% من الأسئلة أو التحديات الشائعة التي قد تظهر لاحقاً عند الناس (مثلاً لم صنعنا مكابح وليس أجهزة تكييف للهواء). كما يمكننا مواجهتها بسرعة: لقد سمعنا الجدالات من قبل، ونعرف لم لم تدعم.

إن تحدي تشكيل الأولويات يتعلق دائماً بالعواطف/ السمات أكثر من كونه فكريا، على الرغم مما يقوله الناس. تماماً مثل اتباع نظام غذائي لخسارة الوزن، أو وضع ميزانية للمحافظة على المال فإن إزالة الأشياء التي تريدها (ولكن لا تحتاجها) يتطلب أن تكون منضبطاً وملتزما ومركزا على الأهداف الهامة. إن قول « الاستقرار أمر مهم » هو شيء، أما تصنيفه مقابل الأشياء الأخرى الهامة فشيء مختلف تماماً. يهرب الكثير من المدراء من هذه العملية، فهم يبتعدون ويؤخرون وينكرون الخيارات الصعبة. وتكون النتيجة أنهم يجهزون مشروعهم للفشل. إن عدم وجود الخيارات الصعبة يعني عدم التقدم. حيث إن كلمة مهم بالتجريد، لا تعني شيئاً، وبالتالي فإن القوائم مرتبة والتصريح عن معيار الأولوية 1 يجبر القادة والفريق كاملاً على اتخاذ القرارات الصعبة والتفكير بوضوح.

إن الوضوح هو كيفية جعلك للأمور تتحقق في المشاريع. حيث يأتي الجميع إلى العمل كل يوم ولديهم منطق قوي تجاه ما يقومون به، ولماذا؟ وكيف يرتبط بما يفعله الآخرون؟ وعندما يسأل الفريق أسئلة عن سبب كون أحد الأمور أكثر أهمية من غيره. فإن هناك أسباباً واضحة ومنطقية له. حتى عندما تتغير الأشياء وتتعدل الأولويات، فإنها تكون ضمن نفس النظام الأساسي للقوائم المرتبة وتخصيصات الأولويات.

الأولويات سلطة

هل حدث أن دخلت في جدال حاد واعتقدت أنه لن ينتهي؟ ربما دعم نصف المهندسين بقوة الرأي A، بينما دافع نصفهم الآخر بقوة عن الرأي B،ومن ثم دخل قائد الفريق اللامع وطرح بعض الأسئلة وحسم النقاش بطريقة جيدة، وجعل الجميع يوافقون بسرعة. لقد حدث ذلك معي مرات عديدة. وعندما كنت أقل خبرة، عزوت هذا إلى الذكاء: حيث إن المدير أو قائد المبرمجين كان أكثر ذكاءً من باقي الأشخاص الموجودين في الغرفة، وكان يرى الأشياء التي لا نراها، ولكن عندما بذلت المزيد من الانتباه، وسألتهم لاحقاً أحيانًا كيف فعلوا هذا، أدركت أن الأمر يتعلق بوجود أولويات متينة. فقد احتفظوا في عقولهم بقائمة مرتبة وتمكنوا من جعل الآخرين يحددون نقاشهم حولها. إن الأولويات الجيدة تعطي السلطة. فقد أزالوا المتحولات الثانوية من النقاش، مما سهل التركيز وحل الأمور.

فإذا توفرت لديك الأولويات، يمكنك دائماً أن تطرح أسئلة في أي نقاش فتعيد تحديد الجدال حول اعتبارات رئيسية أكثر إفادة. إن هذا ينعش تفكير الجميع بماهية النجاح، ويقسم الوضع بوضوح إلى كومتين: الأشياء المهمة والأشياء اللطيفة ولكن غير الهامة. إليك بعضاً من عينات الأسئلة:

- ما المشكلة التي نحاول حلها؟
- إذا كان هناك مشكلات متعددة، أيها الأهم؟
- كيف ترتبط هذه المشكلة أو تؤثر على أهداف المشروع؟
- ما الطريقة الأبسط لإصلاح ذلك التي ستسمح لنا أن نحقق أهدافنا؟

وإذا لم نستفد منها بشيء آخر، فإنها على الأقل ستعيد الحوار إلى التركيز على أهداف المشروع، وهو الأمر الذي يمكن أن يتفق عليه الجميع. وإذا كانت المناظرة قد استمرت لساعات، فإن إيجاد أساس مشترك هي أفضل طريقة لديك لتوجيه النقاش باتجاه استنتاج إيجابي.

اعمل كافة تفضيل

في كل مرة تحدثت فيها مع المبرمجين أو مسؤولي الاختبار وأصغيت إلى مشكلاتهم أو تحدياتهم، أدركت أن قيمتي الأساسية كانت في مساعدتهم على التركيز. لقد كان هدفي أن ألغي الأشياء الثانوية أو الأقل أهمية منها لديهم، وأن أساعدهم على رؤية ترتيب واضح للعمل، هناك ألف طريقة لتنفيذ تصميم معين لصفحة ويب أو نظام قاعدة بيانات وفق المواصفات، ولكن القليل منها فقط سيحقق الأهداف فعلياً. وبمعرفتي لهذا، فقد شجعت المبرمجين على البحث عني في أي مرة يواجهون فيها قرارا ليسوا متأكدين تجاه ما الاستثمار للوقت الذي سيقومون به كمرحلة تالية.

لكن بدلاً من أن تكون مديرا ضعيفاً « افعل هذا، ولا تفعل ذلك. لا، قم بذلك بهذه الطريقة، هل انتهيت، ماذا الآن؟ ». لقد كنت مجرد أجعلهم يفهمون أنني موجود لمساعدتهم على وضع الأولويات عندما يحتاجون إليها. وباعتبار أنهم لا يملكون النظرة الشاملة للمشروع التي أملكها فقد كانت قيمتي هي مساعدتهم على رؤيتها، ولو للحظة، وكيف أن ما يقومون به يتلاءم مع المشروع كاملاً. وباعتبارهم قد أمضوا اليوم بأكمله في

تصحيح أخطاء نموذج ما أو تشغيل الوحدات الاختبارية فقد كان الحصول على مستويات أعلى من الوضوح، والتأكيد والثقة فيما يقومون به، مريحا لهم دائماً. لقد تطلب الأمر غالباً محاورة مدتها 30 ثانية للتأكد من أننا جميعاً نتحدث عن الأمر ذاته.

وكلما وصلت معلومات جديدة إلى المشروع، كانت مهمتي هي تفسيرها (لوحدي أو في نقاش مع الآخرين) وصياغتها ضمن قائمة أولويات للأشياء التي علينا الاهتمام بها والأشياء التي يجب ألا نهتم بها. لقد كان واجباً علي غالباً أن أراجع القائمة السابقة، وأن أعدلها استجابة للمعلومات الجديدة. قد يغير فريق الإنتاج والاعتمادية آراءهم أو قد تطرح دراسة لقابلية الاستخدام أمورا جديدة، أو ربما يجري أحد المنافسين تغييرا غير متوقع، إن تلك الأمور هي أمور حية وتتنفس، وأي تغييرات في توجهنا أو أهدافنا كان ينعكس مباشرة وبشكل فعال عليها.

بما أنني تعاملت مع الأولويات فقد مكنت الفريق من المحافظة على التركيز على الأشياء الهامة وإحراز التقدم الفعلي فيها. أحيانًا يمكنني أن أعيد استخدام الأولويات المعرفة في الوثائق الأكثر أهمية عندي (وثائق الرؤية، أو تصريحات مجموعة الإدارة)، وأحياناً أخرى، وجب علي اختراع الأولويات الخاصة بي من لا شيء كاستجابة للحالات الغامضة أو غير المتوقعة. لقد كنت عبارة عن آلة تفضيل أكثر من أي شيء آخر. وإذا حصل أن صنع تمثال على شرف مدراء المشاريع الجيدين، فإنني أشك أن النقش على هذا التمثال سيكون: « أحضر لي ارتباكك العشوائي الصادق، أو سخريتك مع المجموعات القاسية من المبرمجين المتشوقين للوضوح ».

تتحقق الأشياء عندما تقول لا

إن أحد التأثيرات الجانبية لوجود الأولويات هو المدى الزمني الذي يمكنك فيه الرفض. إنها إحدى أصغر الكلمات في اللغة، ورغم ذلك فإن الكثير من الناس يواجهون مشكلة في قولها. والمشكلة هي أنك إذا لم تستطع أن تقول (لا)، فإنك لن تستطيع أن تحصل على الأولويات. إن العالم مكان كبير، ولكن قائمة الأولوية 1 يجب أن تكون صغيرة جدًّا، وبالتالي فإن معظم ما قد يفكر به الناس في العالم (أو في فريقك) هي أفكار رائعة سوف تنتهي بعدم مطابقة أهداف المشروع. إن هذا لا يعني أن أفكارهم سيئة، وإنما يعني فقط أنها لن تساهم في هذا المشروع المحدد. وبالتالي، فإن القانون الأساسي في عالم مدراء المشاريع هو التالي: إذا لم تستطع أن تقول (لا)، إذن ليس بإمكانك أن تدير المشروع.

إن مقولة (لا) تبدأ في أعلى المستويات في المنظمة، حيث سيحدد الأشخاص الأكثر أقدمية في المشروع فيما إذا كان بإمكان الأشخاص رفض الطلبات. وبغض النظر عما تقوله الأولويات فإذا استمر قائد فريق التطوير في الاستجابة بالموافقة على أشياء لا تتوافق مع الأولويات فإن الآخرين سيتبعونه. وسيعمل المبرمجون على المزايا المحببة عندهم، وسيضيف مدراء المشاريع متطلبات (مخفية). ولو كانت خيارات أولئك الأفراد جيدة، فإن التناقضات سوف تحصل لأن الفريق لم يعد يتبع نفس القواعد، أو يعمل باتجاه نفس الأولويات. أحيانًا سيتوقف الأمر عند الاختلاف بين المبرمجين، ولكن الغالب أن النتيجة ستكون تصاميم نهائية مفككة. وسوف يتأثر بهذا الاستقرار والأداء وقابلية الاستخدام. ومن دون التركيز الذي توفره الأولويات فإنه من الصعب جعل الفريق ينسق الجهود للقيام بذات الشيء. يعرف أفضل القادة ومدراء الفرق أن عليهم أن يكونوا قدوة في قول (لا) للأمور الخارجة عن نطاق المشروع، واضعين بذلك معيارا للفريق كاملاً لاتباعه.

يكتسب المشروع زخما، عندما تقول (لا) فعلياً وتلتزم بها. إن إلغاء المهام الموكلة إلى الأشخاص يعطيهم المزيد من الطاقة والتحفيز للتركيز والعمل بجد على ما يجب عليهم القيام به. وسوف يتناقص عدد الاجتماعات والنقاشات العشوائية وتزداد الفعالية. سوف يبني الزخم حول قول (لا): وسوف يبدأ الآخرون بفعل هذا في نطاق عملهم الخاص. في الواقع، لقد طلبت من أعضاء الفريق القيام بذلك، حيث قلت لهم، « إذا حدث أن شعرتم أنه يطلب منكم القيام بشيء ما لا يتوافق مع أولوياتنا، عندئذ قولوا لا، أو أخبروهم أنني رفضت، وعليهم التحدث معي، ولا تضيعوا وقتكم في المجادلة معهم إذا تذمروا -أرسلوهم إلي « لم أرغب أن يضيعوا وقتهم بمناقشة الأولويات مع الناس، لأن ذلك كان اختصاصي وليس اختصاصهم. ولو لم يواجهوا تلك الحالات أبداً فقد نجحت في التعبير عن أهمية الأولويات، وكم كنت راغبا في العمل على تعريفها.

سيطر على الطرق العديدة للرفض

سوف تحتاج أحيانًا أن تقول لا كإجابة مباشرة لطلب ميزة ما. وستحتاج في أحيان أخرى أن تحشر نفسك في حوار أو اجتماع، أو تعرف التناقض مع الأولويات التي سبق وأن وضعتها، وتقول لا بثقة لأي شيء تتم مناقشته. ولكي تحضر نفسك لهذا، فإنك بحاجة أن تعرف كل الأشكال المختلفة لكلمة لا:

لا، إن هذا لا يناسب أولوياتنا: إذا كنت في المراحل الأولى للمشروع، عليك أن تقدم البرهان لسبب كون الأولويات الحالية جيدة، وكذلك أن تصغي للناس في تبريرهم لاحتمال أن تكون الأولويات الأخرى أكثر منطقية. فربما تكون لديهم أفكار جيدة أو أنهم بحاجة إلى توضيح الأهداف. ولكن افرض أن يكون النقاش متعلقاً بأولويات المشروع، وليس بالقيمة المجردة لطلب الميزة أو إصلاح الخطأ. أما إذا كنت في المراحل

الأخيرة للمشروع، فيمكنك إخبارهم أن الأوان قد فات. ولو لم تنجح الأولويات، فإنهم لن يغيروا الأساس لفكرة ميزة واحدة. وكلما حدث هذا في مراحل أكثر تقدما في المشروع، فإن استراتيجية الفشل يجب أن تكون أشد حتى تبرر تغيير الأهداف.

لا، فقط إذا توفر لنا الوقت: إذا حافظت على مرونة أولوياتك، فستكون هناك دائماً أفكار جيدة جدًّا عديدة. عبر عن هذا كقرار نسبي: قد تكون الفكرة في السؤال جيدة، ولكنها ليست جيدة بما يكفي بالنسبة للعمل الآخر وأولويات المشروع. وإذا كان البند ضمن قائمة الأولوية 2، وضح أنه إذا كان هذا ممكنا فإنه سيحصل، ولكن يجب ألا يراهن أحد بكل ما لديه مفترضا أنه سيحصل.

لا، فقط إذا جعلت <ضع الأشياء المستحيلة هنا> يحدث: يمكنك أحيانًا أن تعيد توجيه المطلب مرة أخرى إلى صاحبه. إذا طلب منك رئيسك أن تضيف الدعم لميزة جديدة، أخبره أنه بإمكانك القيام بهذا فقط إذا ألغى أحد مطالب الأولوية 1 الحالية الأخرى. إن هذا يبعد عنك مهمة المناضلة لكسب النقاش، ويوجهها نحو حالة ملموسة رغم أنها ربما تكون غير قابلة للتحقق. إن هذا يمكن أن يتم أيضًا مع الأمور السياسية أو التي تحتاج إلى موافقات رسمية « إذا استطعت إقناع سالي أن هذه فكرة جيدة، فإنني سأفكر بها. « من ناحية أخرى، فقد تكون نتيجة هذا غير مرغوبة (ماذا لو أقنع سالي فعلياً؟ أو الأسوأ، أنه أدرك أنك ترسله في مطاردة طائر بري؟).

لا، في الإصدار التالي: بافتراض أنك تعمل على موقع ويب أو مشروع برمجي سيكون له المزيد من التحديثات، اعرض أن تفكر في الطلب في النسخة التالية. إن هذا محتمل أن يحدث بأي حال بالنسبة لكل عناصر الأولوية 2. ويدعى غالباً (التأجيل).

لا، أبداً، محال، حقاً: إن بعض المطالب بعيدة جدًّا عن الأهداف طويلة المدى إلى درجة أنه لا يمكن التفكير بها. بت الأمر الآن، ووفر لنفسك الوقت اللازم لإجابة هذا المطلب مرة أخرى لاحقاً. أحيانًا يستحق الأمر الجهد لكي تشرح السبب (حيث إنهم سيكونون أكثر علماً في المرة التالية). مثال « لا يا فريد، لن يدعم محرك البحث الخاص بموقع الويب لغة Esperanto، أبداً، محال ».

حافظ على كونها حقيقة

لدي بعض الفرق منطق تجاه الواقعية أفضل من فرق أخرى. يمكنك أن تجد العديد من القصص عن فرق العمل بالمشاريع التي سلمت مشاريعها متأخرة عدة أشهر أو سنوات أو احتاجت إلى ملايين الدولارات زيادة على الميزانية. (راجع (فقدان التحكم بالبرمجيات) لـ Robert Glass, Prentice Hall, 1997). رويدا رويدا، يبدأ الفريق بتصديق الأكاذيب الصغيرة أو التمثيل الخاطئ للحقيقة تجاه ما يحدث، وينزلقون باتجاه أماكن خطيرة وغير إنتاجية. كقاعدة، كلما ابتعد الفريق أكثر عن الواقعية، أصبح تحقيق الأشياء أصعب. يجب أن يلعب قادة الفريق دور المحافظة على صدق فريقهم (من منطلق أنه يمكن أن يفقد الفريق اللمسة الواقعية، لا أنه يكذب متعمداً)، مذكراً الأشخاص متى يعطون الإجابات، أو يتجاهلون الحالات الإشكالية، أو يركزون على الأولويات الخاطئة.

أتذكر اجتماعا حضرته منذ عدة سنوات مع فريق إنتاج صغير. لقد كانوا يصنعون شيئاً ما يريدون أن يستخدمه فريقي، وقد ركز العرض التقديمي على المزايا الجديدة والتقنيات التي ستكون موجودة في منتجهم. لقد شعرت بعدم الراحة بشكل متزايد لهذا العرض، بينما كنت جالساً في آخر الغرفة تقريباً. حيث لم تدرس أي من الأمور الصعبة أو تذكر. وقد أدركت بعدها المشكلة الحقيقية؛ بعدم دراستهم الأمور الهامة. كانوا يضيعون وقت الجميع.

لقد نظرت في أرجاء الغرفة، وأدركت جزءا من المشكلة. لقد كنت القائد الوحيد في منظمتي الذي يحضر الاجتماع. كنت أتوقع عادة وجود مدير مشاريع آخر أو قائدا للمبرمجين ليطرح أسئلة صعبة. ولكن تبعاً للموجودين في الغرفة، لم أعرف فيما إذا وجد شخص آخر سيرتاح لطرح النقاط الهامة عند الحاجة. لقد دارت في رأسي آلاف الأسئلة، وكنت أرفع يدي بسرعة، معبرا عن سلسلة من الأسئلة البسيطة، واحداً تلو الآخر « ما جدول أعمالكم؟ متى يمكنكم تسليمنا شيفرة صالحة للعمل؟ من زبائنكم الآخرون؟ وكيف سترتبون أولويات طلباتهم مقابل طلباتنا؟ لماذا يهمكم أن تعتمد عليكم وعلى فريقكم؟ » لقد ذهلوا، لأنهم كانوا غير مهيئين نهائياً.

لقد كان واضحاً أنهم لم يفكروا بهذه الأسئلة من قبل، والأسوأ لم يتوقعوا أن عليهم إجابتها بالنسبة لعملائهم المحتملين. لقد وضحت لهم بأدب أنهم لم يكونوا جاهزين لهذا الاجتماع. واعتذرت إذا كانت توقعاتي غير واضحة عندما تم الترتيب للاجتماع (رغم أنني أعتقد أنها كانت واضحة). لقد أخبرتهم أن هذا الاجتماع كان تضييعا لوقت الجميع، من دون تلك الإجابات، بما فيه وقتهم هم. لقد اقترحت تأجيل الباقي من الاجتماع إلى أن تتوفر لديهم الإجابات عن هذه الأسئلة البسيطة، وقد وافقوا محرجين، وانتهى الاجتماع.

إن ما فعلته في هذه القصة، يدعى هراءً وفق لغة مدراء المشاريع. وهي تعود إلى لعبة البطاقات المسماة بنفس الاسم، حيث إنك تربح إذا تخلصت من جميع البطاقات التي لديك في كل دور من أدوار اللعبة، يصرح اللاعب عن نوع البطاقة التي يلعب بها عندما يضعها مقلوبة في الكومة. وهو ليس مضطراً أن يقول الحقيقة. وبالتالي، إذا فكر لاعب آخر في أي مرة أن اللاعب الأول يكذب، بإمكانه أن « يستدعي الهراء » ويجبر اللاعب الأول على إظهار بطاقته. وإذا كان المدعي على حق، يأخذ اللاعب الأول كل البطاقات الموجودة في الكومة (وهي مشكلة هامة). أما إذا كان المدعي مخطئاً، عندها هو الذي سيأخذ كومة البطاقات.

إن استدعاء الهراء يجعل الأمور تتحقق. فإذا توقع الناس أنك ستسألهم أسئلة صعبة، ولن تتردد في الضغط عليهم بأقصى ما يمكن حتى تحصل على الإجابات، فإنهم سيتحضرون لها قبل اللقاء معك. ولن يضيعوا وقتك أو وقت فريقك. تذكر أن جميع أنواع الخداع، بما فيها خداع الذات تعمل ضد المشاريع. وكلما توضحت الحقيقة أسرع، كان بإمكانك التعجل بالقيام بشيء ما من أجلها. وبما أن معظم الناس يتجنبون التناقضات ويفضلون التظاهر بأن الأمور على ما يرام (حتى عندما يوجد دليل على عكس ذلك)، فإنه يجب أن يمارس أحدهم الضغوطات لاستخراج الحقيقة. وكلما تمكنت من إبقاء الحقيقة واضحة لفترة أطول، استطاع فريقك أن يحافظ على التزامه أكثر، متحركا بسرعة عالية.

إن التحدي في سؤال الآخرين هو أنه يمكن أن يحصل بطريقة مضادة لثقافة الفرد أو المنظمة. حيث تعتبر بعض الثقافات الأسئلة إهانة أو نقصاً في الثقة. وقد يرون المحاولات للحفاظ على صدق الأمور مهاجمات شخصية، بدلاً من اعتبارها استعلامات صادقة للوصول إلى الحقيقة. ربما تحتاج أن تتعامل مع هذه الحالات برسمية أكثر مما فعلت أنا في القصة. شكل قائمة بالأسئلة التي تتوقع أن يحييها الناس، وقدمها لهم قبل الاجتماع. أو شكل قائمة من الأسئلة التي يحق لأي شخص في المنظمة أن يسألها في أي وقت (بما فيهم مدراء المشاريع والمسئولون)، وعلقها على الحائط في غرفة المؤتمرات. وإذا صرحت علنيا للجميع منذ اليوم الأول أنه سيتم « استدعاء الهراء » في أي لحظة، يمكنك أن تجعلها جزءا من الثقافة دون أن تهين أحداً. من جهة أخرى، لقد بقي العبء قائماً على القادة لكي يستدعوا الهراء فعلياً من حين لآخر، موضحين للفريق أن الوصول إلى الحقيقة بسرعة هو شيء يمكن تحقيقه.

اعرف المسار الحرج



وفقا لمصطلحات إدارة المشاريع، فإن المسار الحرج هو التتالي الأقصر من الأعمال الذي يمكنه إكمال المشروع. يتم تشكيل مخطط أو مخططات إنسيابية مؤلفة من كل بنود العمل، في تحليلات المسار الحرج، يعرض أي البنود تعتمد على أي البنود الأخرى. وإذا أنجزت بالشكل المناسب، فإن هذا المخطط سيعرض أين ستحصل حالات الاختناق (عنق الزجاجة). على سبيل المثال إذا لم يكن بالإمكان إكمال المزايا A, B C, حتى تنتهيا لميزة D، إذن الميزة D هي على المسار الحرج في ذلك الجزء من المشروع. إن هذا مهم لأنه إذا تأخرت D أو أنجزت بشكل ضعيف فإنها ستؤثر بشكل جدي على إكمال بنود العمل A ،B و C.ومن المهم عندها لمدير المشروع أن يكون قادراً على التخطيط ووضع الأولويات للمسار العام. أحيانًا يمكن أن يكون عنصرا غير هام نسبياً بحد ذاته هو الاعتمادية الهامة التي تمنع إكمال العمل بالأولوية 1 الحقيقة. ومن دون إجراء تحليلات المسار الحرج، فقد لا تكتشف هذا حتى وقت متأخر.

من وجهة نظر ذات مستوى أعلى، هناك مسار حرج لكل الحالات، وهي ليست بحاجة إلى أن تخطط أو تقاس بنفس المستوى من التفصيل، ولكن عمليات التفكير في تقييم العديد من حالات إدارة المشاريع متشابهة: انظر إلى المشكلة كسلسلة من الارتباطات، واعرف أين تقع النقاط الحساسة أو حالات عنق الزجاجة، وما القرارات أو الإجراءات التي تعتمد على أي القرارات أو الإجراءات؟ ثم فكر فيما إذا قد تم إعطاؤها ما كفي من الاهتمام، أو إذا كان الأمر الحقيقي ليس هو الذي يناقش حالياً. إنك تسرع عمل الفريق بتركيز انتباهه مباشرة على العناصر والعوامل والقرارات المركزية بالنسبة للتقدم.

أوجد دائماً حسا للمسار الحرج لـ:

- العمل الهندسي في المشروع (كما تم شرحه بإيجاز سابقًا).
- عملية اتخاذ القرارات عالية المستوى في المشروع (من الذي يبطئ عمل الفريق؟).
- عمليات الفريق لبناء الشيفرة أو ترتيب الأخطاء بحسب الأولويات (هل هناك نماذج غير لازمة أو اجتماعات أو موافقات غير لازمة؟).

- العملية الإنتاجية لدعم محتويات الويب أو الشبكة الداخلية.
- أي اجتماع أو حالة أو عملية تؤثر على أهداف المشروع.

إن جعل الأمور تتحقق بفاعلية يتطلب حسا قوياً بالمسارات الحرجة. في أي مرة تدخل فيها الغرفة أو تقرأ بريدا إلكترونيا، أو تتدخل في قرار ما، عليك أن تفكر جيداً بالمسارات الحرجة. وهل هذا هو حقاً الأمر الجوهري؟ وهل ستحله هذه المناقشة أو الطريقة في التفكير؟ ركز طاقتك (أو طاقة الموجودين) على دراسة تلك الاعتبارات أولاً، وتقييم ما الذي يجب إنجازه للتأكد من أن هذه المسارات قد أصبحت أقصر أو تم تزويدها بالموارد الكافية، لتجنب التأخيرات. وإذا تمكنت من تحديد المسار الحرج. فإن أمورا أقل حراجة ستحدث بسهولة أكبر.

إن أسرع طريقة لتحسين المسار الحرج (اللا هندسي) عند بعض المنظمات هي توزيع السلطة على أعضاء الفريق. وبدلا من تطلب الآراء، دع الأفراد يتخذون القرارات ويستخدمون أحكامهم الشخصية لتحديد الحاجة إلى هذه الآراء. قم بالشيء ذاته في الموافقات، والتوثيق، والنماذج وأي إزعاجات بيروقراطية أخرى ممكنة (راجع الفصل العاشر). إن الطريقة الأفضل لتحسين المسارات الحرجة في المنظمات هي إزالة العمليات وتحويل السلطات باتجاه الفريق، بدلاً من تشكيل عمليات وهرميات جديدة.

> كن ثابتاً
> « يستجيب العالم إلى الأفعال، وليس إلى أشياء أخرى كثيرة ».
> Scott Adams -

يمكن للعديد من الأشخاص الأذكياء أن يعلموا بوجود المشكلة، إلا أن القليل منهم يرغبون أن يصرفوا الطاقة اللازمة لإيجاد الحل، ومن ثم تجميع الشجاعة لتنفيذه. هناك دائماً طرقا أسهل: التنازل وتقبل الحل الجزئي، والتأجيل غير الضروري إلى أن ينتهي الأمر (منتظرين الحظ). إن الطريقة الأصعب هي أن تواجه المشكلة وتقاوم الإدلاء بالنتائج التي لا تسمح بتحقيق الأهداف. أما مدراء المشاريع الناجحون فلا يتنازلون بسهولة. وإذا وجد أمر هام للمشروع، فإنهم سيتصرفون بعدوانية -مستخدمين أي وسيلة لازمة- لإيجاد الإجابة أو حل المشكلة. إن هذا قد يعني إعادة تنظيم فريق عاطل عن العمل، أو جعل مجموعة صعبة من الناس يتفقون على الأهداف، أو إيجاد إجابات عن التساؤلات أو تهدئة الخلافات بين الناس.

إن هذا قد يعني أحيانًا الطلب من الناس القيام بأشياء لا يحبون القيام بها، أو طرح أسئلة لا يريدون الإجابة عنها. ومن دون وجود شخص ما يفرض حدوث هذه الأشياء فإنك تختار الطريقة الأسهل للابتعاد. يتألف العديد من المشاريع من أشخاص ذوي مهام محددة لن يتحملوا على الأغلب مسؤولية الأشياء ما وراء مجالهم المحدود (أو تلك التي تقع بين مساحة مهامهم ومهام شخص آخر) ربما الأمر الأكثر إشكالية هو أن غالبيتنا يتجنب التناقضات. إنها على الأغلب مهمة مدير المشروع أن يطرح الأسئلة على الناس، ويتحدى الافتراضات ويبحث عن الحقيقة، بغض النظر عما قد يسببه ذلك من عدم الراحة للآخرين (رغم أن الهدف هو القيام بهذا بطريقة تعطيهم أكبر قدر ممكن من الراحة). يجب أن ينوي مدراء المشاريع القيام بهذه الأشياء عند الضرورة.

إن الحالات التي تبدو في البداية على أنها ضعيفة أو صعبة، تتفتت في معظم الأحيان خلف الجهود النفسية التي يبذلها مدير المشروع القادر على التركيز. إحدى القصص الكلاسيكية عن هذه السمة هي المهمة المعبر عنها بـ Apollo 13. يصف Gene Kranz في كتابه (الفشل ليس خياراً) (Ber Keley Publishing, 2001)، الجهود المبذولة في إصلاح نظام دعم الحياة على سفينة الفضاء المخربة. لقد كانت إحدى التحديات الهندسية الأصعب التي واجهها الفريق، وقد كانت هناك شكوك جدية بين أولئك ذوي الخبرات الأكبر في احتمال وجود حل جزئي على الأقل. لقد اتخذ Kranz جهة أنهم لن يجدوا الحل فقط. وإنما سيفعلون ذلك في الفترة الزمنية المحدودة المتاحة. وقد رفض أي طريقة سهلة للتنازل، ودفع فريقه لاستكشاف البدائل، منهيًا بذلك خلافاته ومركزا طاقته. إن النسخ الثلاث للقصة: الفيلم Apollo 13، أو كتاب Kranz وَ القمر الضائع (Pocket, 1995) لـ Jim Lovell(وهو قائد المهمة) وَ Jeffrey Kluger، قدمت حسابات مذهلة لواحدة من أعظم القصص عن إدارة المشاريع وحل المشكلات في التاريخ.

إن مدراء المشاريع الفعالون يفكرون ببساطة بالمزيد من البدائل قبل الاستسلام أكثر مما يفعل الآخرون. ويتساءلون عن الافتراضات التي تركت دون تحد من قبل الآخرين، لأنها إما جاءت من أشخاص مهمين يخافون منهم، أو من خبراء ماهرين جدًّا، وبالتالي لم يشعر أحد بحاجة إلى تحديها.

إن السؤال « كيف تعرف الأشياء التي تعرفها؟ » هو أبسط طريقة لتوضيح ما هو مفترض وما هو حقيقي، ومع ذلك فإن العديد من الناس يخشون، أو ينسون أن يسألوه. إن كونك صلباً يعني الاعتقاد أن هناك حل للمشكلة في غضون 99% من الوقت (ويتضمن هذا، في بعض

الحالات، تغيير تعريف المشكلة)، وأنه إذا لم يمكن إيجاد الحل باستخدام المعلومات الحالية، عندئذ توجد حاجة إلى طرح الأسئلة الأعمق والأكثر سبرا، بغض النظر عن الشخص الذي سيتم تحديه. حيث إن نجاح المشروع يجب أن تكون له الأولوية.

في سنوات عملي في القسم الخاص بـ Windows في شركة Microsoft، عملت مع Hillel Cooperman الذي كان المدير الأكثر انفعالا والتزاما بين الذين عملت معهم. أتذكر أنني ذهبت مرة إلى مكتبه عندما كنت واقعاً في دوامة، فقد علق فريقي بمشكلة معقدة تتضمن أمورا سياسية وهندسية. لقد كنا بحاجة أن تقوم منظمة أخرى بالعمل من أجلنا، لكنهم لم يرغبوا بذلك، لقد فكرت بكل الأشياء الممكنة مع كل من له علاقة بالموضوع، كما حصلت على آراء قانونية من قبل أشخاص مخضرمين آخرين. لكنني لم أتخلص من المشكلة. لم يبد أن هناك حلا منطقيا، رغم أن الأمر كان حرجا بالنسبة للمشروع، وقد عرفت أن الاستسلام لن يكون مقبولاً. وبعد أن شرحت له حالتي، دارت المحادثة كالتالي: « ما الذي لم تجربه بعد؟ »، فأخطأت بإجابتي أنني « جربت كل شيء » فضحك وقال « كل شيء؟ كيف تكون قد جربت كل شيء؟ فإذا جربت كل شيء، فإنك ستكون قد وجدت خياراً ترتاح له، لكن الظاهر أن هذا لم يحصل معك بعد. « لقد وجدنا أن هذا ظريفا، لأن كلانا عرف إلى أين ستؤدي هذه المحادثة. وسألني بعدها إذا كنت أرغب ببعض الاقتراحات. فقتل له « بالطبع ». وبقينا بضعة دقائق، غدوا ورواحا، وخرجنا بقائمة من الأشياء لتجربها « من الذي لم تتصل به هاتفيا؟ فالبريد الإلكتروني ليس جيداً لهذا النوع من الأمور. ومن بين جميع الأشخاص من الطرف الآخر -أولئك الذين لا يتفقون معك- من هو أكثرهم انفتاحا معك؟ ما مدى الجدية التي أظهرتها لهم تجاه ما ترغب به؟ هل يجب أن أتدخل وأعمل كسلطة أعلى منك؟ هل سيساعدك هذا؟ ماذا عن نائب المدير عندنا؟ ما مدى دفعك للفريق الهندسي لإيجاد العمل؟ قليلاً؟ كثيرًا؟ قدر الإمكان؟ هل عرضت أن تشتري لهم مشروبات؟ أو تدعوهم إلى العشاء؟ هل تحدثت إليهم فرداً فرداً أو كجماعة؟ ثابر، ثابر، ثابر. سوف تجد طريقة، فأنا أثق بك وأعرف أنك ستحل هذا الأمر، ثابر ».

لقد فعل شيئين من أجلي: ذكرني أنني لا أملك البدائل فقط، وإنما أن السلطة ما زالت بيدي لاتخاذ القرار. وبقدر ما كنت متعبا، غادرت مكتبه مقتنعا أن هناك المزيد من المسارات للاستكشاف وأن عملي يتضمن القيام بذلك. إن امتلاكي للأمر، وهو ما أعاد تأكيده، ساعد في تحفيزي على أن أ:ون صلباً. لقد كان الحل متواريا داخل أحد تلك المسارات، وكان علي فقط أن أجده. ومثل عشرات الأشياء الأخرى التي كنت أديرها في نفس الوقت، فقد وجدت الحل أخيراً (حيث كان هناك عمل هندسي)، ولكن فقط لأنني سعيت إليه، فلم يكن ليأتي ويجدني.

لقد تعلمت من Hillel أن الجد يربح المعارك، من بين الدروس الأخرى. فإذا وضحت أنك بالغ الجدية وأنك ستحارب حتى النهاية من أجل موضوع ما، فإنك بهذا تفرض ظهور المزيد من الإمكانيات. حيث سيتساءل الناس عن افتراضاتهم إذا حافظت على افتراضاتك فترة طويلة. فأنت تدفعهم إلى اعتبار أشياء لم يعتبروها، وهناك دائماً يكمن الحل. حتى في الخلافات والمفاوضات، فإذا كنت تعلم أنك على حق، وتابعت الدفاع، فسوف يستسلم الناس غالباً.وأحيانا يستسلمون فقط لكي تتركهم وشأنهم. إن كونك مدافعا، باعتبار أنك لست مهاجما، يمكن أن تكون تقنية فعالة بحد ذاتها.

إن كونك ثابتاً هو أمر أساسي لجعل الأمور تتحقق. حيث يوجد الكثير جدًّا من الطرق المختلفة لتنزلق فيها المشاريع إلى الفشل، إذ إنه إذا لم يكن هناك على الأقل قوة عاطفية واحدة خلف المشروع -تدفعه إلى الأمام، وتبحث عن البدائل، وتؤمن أن هناك دائماً طريقة للخروج من كل مشكلة أو مصيدة -فإن المشروع لن ينجح على الأغلب. ومدراء المشاريع الجيدون هم الذين يمثلون تلك القوة. فهم مجبرون على المحافظة على التقدم إلى الأمام باحثين دائماً عن شيء ما يمكن تحسينه بطريقة أسرع أو أكثر ذكاء. فهم يبحثون عن التشويش ويحولونه إلى الوضوح. وبقدر ما يجب أن يكون مدراء المشاريع شكاكين، فإنهم بنفس الوقت يجب أن يكونوا متفائلين أن كل المشكلات يمكن أن تحل إذا خصص لها ما يكفي من التركيز والحماسة. ولأسباب هم نفسهم لا يستطيعون شرحها كاملة، فإن مدراء المشاريع يحملون باستمرار مصباحا كاشفا للغموض والشكوك، ويرفضون الاستسلام إلى أن يتم استكشاف كل البدائل الممكنة. فهم يؤمنون أن التفكير الجيد ينتصر، وإن إيجاد الأفكار الجيدة يتطلب العمل.

كن ذكيا

إن كونك ثابتاً لا يعني أن عليك أن تطرق كل الأبواب، أو أن تطارد الناس في الممرات، أو أن تبقى في العمل حتى تفقد وعيك خلف مكتبك. إن الجهود غير المحدودة يمكن أن تكون أشياء جيدة ونبيلة، ولكن ابحث دائماً عن الطرق لتعمل بذكاء أكبر بدلاً من أن تعمل بجهد أكبر. كن ثابتاً بروحك، ولكن ذكيا ولامعا بأفعالك. إن مجرد رفضك للاستسلام لا يعني أن عليك أن تعاني بسبب الأفعال الخالية من المنطق، أو الغبية، أو المزعجة (رغم أنه لا يمكن تجنبها أحيانًا). ابحث عن طرق ذكية للالتفاف حول المشكلة أو عن طرق أسرع لحلها. استخدم الأشخاص من حولك بفاعلية، بدلاً من افتراض أن عليك القيام بكل شيء بنفسك. ولكن الأمر الأهم، هو أن تعي ما يدور من حولك مع الأفراد ومع الفرق.

إن الخطأ الأساسي الذي يقع به العديد من مدراء المشاريع هو أنهم ينسون تقييم الأشخاص الذين يعملون معهم وضبط أساليبهم تبعاً لذلك. إن الجنود البحريين والقوات الحربية مدربون على تنفيذ مهام تقع في مناطق مختلفة عديدة: صحاري ومستنقعات، وأدغال، أو في المنطقة المحيطة بالقطب الشمالي. وبدون هذا التدريب، فإن فعاليتهم ستكون محدودة، حيث إنهم سيناضلون من أجل النجاة في الأقاليم غير

المألوفة لأن مهاراتهم لن تنجح (تخيل جنديا متخفيا باللون الأخضر ويحاول الاختباء ضمن حقل مغطى بالثلج). إن أول درس يتعلمونه هو كيفية تقييم بيئتهم والتفكير ما التكتيكات والاستراتيجيات انطلاقا من مجموعة مهاراتهم، التي ستناسب مكان وجودهم. إن الأمر نفسه يطبق على مدراء المشاريع، وبدلا من البيئات الجغرافية، يجب أن يهتم مدراء المشاريع بالبيئات الاجتماعية والسياسية والتنظيمية المختلفة التي يتعاملون معها، ويستخدمون الطرق المناسبة لمكان وجودهم.

إن كونك ذكيا وواعيا للبيئة ذو أهمية كبيرة في الحالات التالية:

- تحفيز وإلهام الناس.
- تنظيم الفرق والتخطيط للأفعال.
- تهدئة الجدالات أو حل الأزمات.
- التفاوض مع منظمات أو ثقافات أخرى.
- إجراء المناقشات من اجل الموارد.
- إقناع أي شخص بأي شيء.
- إدارة التقارير (هيئة الموظفين).

إليك الدليل العام لمدراء المشاريع الأذكياء من أجل تقييم بيئتهم. إن هذه الأسئلة تنطبق على أي فرد قد تعمل معه. أو على الفريق أو المجموعة الأكبر:

- ما أساليب التواصل المستخدمة: مباشرة أو غير مباشرة؟ هل يتواصل الأشخاص بعضهم مع بعض بانفتاح؟ أو هل هم متحفظون؟ هل هناك طرقا مقبولة عامة لتشكيل أنواع محددة من الأفكار؟ هل يستخدم الأشخاص البريد الإلكتروني بفعالية بشكل عام؟ أو هل هم فعالون في الاجتماعات؟ أتتخذ القرارات علناً أم خلف الأبواب المغلقة؟ طابق أساليبك مع تلك التي ستكون فعالة مع أي شخص تتحدث إليه.
- ما مقدار حسن الفكاهة عند المجموعة؟ ما المواضيع الممنوعة السؤال عنها أو المزاح بشأنها؟ كيف تعالج المواضيع أو القرارات الحساسة/ الصعبة/ الجدلية من قبل الآخرين؟
- هل تربح الجدالات بالاعتماد على البيانات؟ هل تجري المناظرات بجدالات منطقية؟ هل تلتزم بأهداف المشروع؟ من الأكثر صراخا؟ من الأكثر إزعاجا؟ فكر في إجراء المناقشات التي تستخدم الأسلوب والصيغة والنمط الأكثر تفصيلاً عند جمهورك، سواء كان مسؤول اختيار واحد في القاعة، أم غرفة مليئة بالتنفيذيين.
- من الشخص الكفء لـ <ضع شيئاً تحاول القيام به>،وكيف يمكنني تقليده أو التعلم منه؟ انتبه للأشياء التي تنجح. من النجوم؟ من الأكثر احتراما؟ كيف يتطورون؟ من الذي يفشل هنا؟ لماذا يفشل؟
- وفقا للسلوكيات الفعلية، ما القيم الأكثر أهمية لهذا الشخص؟ الذكاء؟ الشجاعة؟ السرعة؟ الوضوح؟ الصبر؟ الطاعة؟ ما السلوكيات الأقل قيمة أو المستنكرة؟ قد يكون لدى المدراء والمبرمجين قيم شديدة الاختلاف. اعرف ما قيم الشخص الآخر قبل أن تحاول إقناعه بشيء ما.
- ما ثقافة المنظمة؟ لدى كل جامعة، أو مؤسسة، أو فريق عمل مجموعة مختلفة من القيم المبنية في ثقافتها. فإذا كنت لا تعتقد أن منظمتك لديها هذه القيم. فإنك لن تستطيع أن تراها بعد (أو ربما أنك لم تراها على الإطلاق). حيث تقيم بعض المنظمات الإخلاص والاحترام أكثر من الذكاء والاستقلالية. بينما تركز منظمات أخرى على الأخلاقيات والالتزام.

تبعاً لإجابات هذه الأسئلة، يجب أن يجري المدير التعديلات لكيفية قيامه بعمله. كما يجب أن تجري بعض التعديلات في كل مرة تدخل فيها مكتب شخص آخر، أو اجتماعا آخر. لفعل ما يفعله البحارة، قيم البيئة. ومن ثم احكم ما المسار الأفضل لتحقيق أهداف المشروع. تجنب سلوك الطريق الصعب إذا وجدت طريقة أكثر ذكاءً لتوصلك إلى حيث تريد.

تكتيك Guerilla

إن كونك ذكيا يعني أنك تبحث عن، وترغب باتخاذ الطريق الأكثر ذكاء. تتضمن القائمة التالية التكتيكات التي استخدمتها بنجاح أو طبقت علي بنجاح. وربما يختلف اتجاهك معها لكني واثق أن هذه القائمة ستجعلك تفكر بطرق ذكية أخرى لتحقيق ما يجب إنجازه للوصول إلى أهدافك. إن بعضاً من هذه التكتيكات لها مخاطر، وسوف أنوه عنها. ويجيب أن تطبق بحذر. ولو اخترت ألا تستخدمها بنفسك أبداً، ولكن كن حذرا منها، فتكون أكثر ذكاء تجاه ما يجري من حولك.

اعرف من صاحب السلطة، لا تضيع الوقت في مجادلة الأشخاص الذين لا يملكون التحكم أو التأثير على الموضوع، ولكي تكون فعالا، فإنك

بحاجة إلى أن تعرف من الذي يتخذ القرارات أو يؤثر على حالة أو موضوع محدد. اكتشف من (ليس دائماً الشخص صاحب الأقدمية الأطول في الغرفة، كما أن هوية هذا الشخص قد تتغير من موضوع إلى آخر). اقض بعض الوقت معه وحدكما، واعرض قضيتك أو على الأقل اكتشف ما يهدف إليه فعلياً. وإذا لم تتمكن من الوصول إلى صاحب التأثير الأكبر (سالي، أو نائب المدير)، ابحث عن الشخص الذي له التأثير الأكبر عليه (الموظف المفضل عند سالي). توجه إلى أعلى نقطة في السلسلة يمكنك الوصول إليها. تحذير: لا تخلط بين الناس، اتجه نحو مركز السلطة، ولكن استخدم وجهات النظر المعاكسة عند الحاجة. أو أطلعه على ما تفعل « انظر، إننا مختلفون، ولكننا نتفق أن القرار يعود لسالي. سوف أتحدث معها عن هذا غداً، وأرغب أن تكون موجوداً ». (راجع الفصل 16).

اذهب إلى المصدر: لا تضيع الوقت بالتردد بشأن التفسيرات الثانوية عند الناس لما قاله شخص ما، ولا تعتمد على التقارير المكتوبة أو البريد الإلكتروني في المعلومات المعقدة. اعثر على الشخص الحقيقي وتكلم معه مباشرة. لا يمكنك الحصول على إجابات عن الأسئلة الجديدة بقراءة التقارير أو البريد الإلكتروني. حيث سيخبرك الناس بالأمور الهامة التي لم تكن مناسبة للتواصل المكتوب. إن التوجه إلى المصدر هو دائماً أكثر منطقية وأكثر قيمة من البدائل ويستحق الجهد المطلوب له. على سبيل المثال، إذا تجادل اثنان من المبرمجين على ما قاله مبرمج ثالث، أحضر ذلك المبرمج إلى الغرفة أو اطلبه على الهاتف. توجه دائماً إلى الهدف مباشرة، وادفع الآخرين للقيام بذلك.

بذل أنماط التواصل. إذا لم ينجح التواصل، غير النمط. بدلاً من البريد الإلكتروني، اتصل هاتفيا. وبدلا من الاتصال الهاتفي، مر بمكتبهم، حيث يرتاح كل شخص في بعض الأوساط أكثر من غيرها. (عادة وجهاً لوجه، أو أمام اللوح الأبيض، تتدبر كل شيء، فإذا خرج البريد الإلكتروني المتبادل من موضوع واحد عن السيطرة، ادع الأشخاص إلى الغرفة اشتر قهوة وأشياء لذيذة للناس. إن هذا يبدو غبيا، لكنني وجدت أن الأشخاص الذين تجادلت معهم لأيام هم في النهاية أكثر تجاوبا إذا دعوتهم إلى مقهى قريب لتناول القهوة. غير ديناميكية العلاقة: مهما تطلب ذلك من جهد: ولو رفض قائلاً « لا، لم لا يمكننا التحدث هنا؟ » فإنك لن تخسر شيئاً. إن تقل الحوار إلى مكان مختلف، ربما أقل رسمية. يمكن أن يساعده على الانفتاح على البدائل التي لم يفكر بها من قبل، فكر بيولوجيا: فالبشر يكونون في محيط أكثر إسعادا. لقد رأيت مدراء مشاريع يحتفظون بالحلويات والطعام اللذيذ في مكاتبهم -هل يعتبر ذلك تصرفاً وديا؟ نعم... ولكن هناك فوائد نفسية للتأكد من أن الأشخاص الذين نعمل معهم قد أكلوا جيداً وأنهم سيزودونك بالأشياء الجيدة.

خلاصة

- يمكن أن يمثل كل شيء في قائمة مرتبة إن معظم العمل المطلوب من إدارة المشروع هو التفضيل الصحيح للأشياء وقيادة الفريق لتنفيذها.
- إن القوائم المرتبة الثلاث الأساسية هي: أهداف المشروع (الرؤية)، وقائمة السمات وقائمة بنود العمل. ويجب أن تتزامن دائماً معاً. حيث يساهم كل بند في سمة ما. وكل سمة تساهم في هدف ما.
- هناك خط أصفر لامع بين الأولوية 1 وكل شيء آخر.
- تحدث الأشياء عندما ترفض، وإذا لم تستطيع أن تقول لا، فإنك ليس لديك الأولويات.
- يجب أن يحافظ مدير المشروع على صدق الفريق وقربه من الواقعية.
- إن معرفة المسار الحرج في عمليات الفريق والعمليات الهندسية تسهل الفعالية.
- يجب أن تكون ثابتاً وذكيا لكي تجعل الأمور تتحقق.

المرجع

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