

# تعزير هويّة الفريق





إنَّ الأعضاء الذين يندمجون مع الفريق، عادة ما يظهرون سلوكيات تُعدُّ الركيزة الرئيسة لنجاح الفريق. فهم يعملون بجدّ، ويُبدون تعاونًا أكبر. وفي كثير من الحالات، يُؤثِّرون مصالِح العمل على مصالحهم الشخصية. إنَّ الانسجام مع الفريق يُعزِّز الثقة المتبادلة بين أعضائه، وهذا بدوره يشجع على التعاون وتبادل المعلومات.

لا تحدث حالة الوصول إلى اندماج الفريق، بالضرورة، تلقائيًا لأسباب واضحة. فإذا لم يكن الفريق وأعضاؤه على انسجام تام، فمن المؤكد انعدام التوافق العقليّ بينهم. وفي أسوأ الحالات، يتشكّل الفريق الافتراضيّ من مجموعة غرباء، نادرًا ما يشتركون بروابط اجتماعية، إن لم يكن على المطلق أيضًا. وعلى الرغم من صعوبة تطوير روح الفريق بين مجموعة من الناس نادرًا ما التقوا بهم أو تعرفوا إليهم؛ يستطيع قادة الفرق الافتراضية اتخاذ الخطوات التي من شأنها تعزيز روح الفريق. إذ من شأن عقد لقاء في بداية العمل، وتأسيس اتفاقيات إدارته، والتواصل بصورة متكررة من خلال وسائط اتصال متنوعة، أن يساعد على تقوية الشعور بالهوية وتعزيزه بين أعضاء الفريق الافتراضيّ الواحد.

## عقد لقاء البدء بالعمل

إذا كان ذلك ممكنًا، اجمع أعضاء الفريق جميعهم وجهًا لوجه حين الإعلان عن بدء العمل في المشروع؛ حتى لو كان ذلك الاجتماع هو الوحيد بينهم طيلة قيامهم بالعمل في المشروع. خصّص يومًا أو يومين لعقد

الاجتماع. وفي أثناء وجود الفريق معاً، هيئ الفرص بين الأعضاء للتعرف إلى بعضهم بعضاً على المستوى الشخصي. إن الغاية من وراء ذلك هو تعزيز الروابط بين المجموعات الصغيرة العاملة في الفريق.

مثال، عزّف بكلّ عضو واطلب إليه / إليها أن يتحدث / تتحدث باختصار عن السيرة العملية، والمهارات الشخصية، والهوايات، والاهتمامات الشخصية لكلّ منهم.

تذكّر، وعلى مدى اليوم، أو اليومين، المخصصين لهذا الهدف، أن توزّع أعضاء الفريق إلى مجموعات فرعية. والطلب إلى كلّ مجموعة مناقشة أحد أوجه المشروع. أعد توزيع الأعضاء على المجموعات الأخرى حتى يتمكن كلّ منهم الالتقاء والتعرف إلى بقية أعضاء الفريق. وفي نهاية اللقاء، التقط صوراً للمجموعات العاملة، وأرسل نسخاً منها إلى المشاركين كلّهم. ولا تنس تحميلها على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق.

## تأسيس قواعد السلوك في التواصل

فيما يلي بعض الأفكار لتأسيس طرائق التواصل بين أعضاء فريقك للتخاطب والتواصل بصورة منتظمة. وإليك بعض الأفكار المتعلقة بذلك:

- شجع أعضاء الفريق على القيام بلقاءات دورية في أثناء سير العمل إذا كان أعضاء الفريق الافتراضي غير متباعدين، وإذا كانت الميزانية تسمح بذلك. اعقد لقاءات تجمع أعضاء الفريق

عند كل تحول رئيس ( مثل، انضمام أعضاء جدد إلى الفريق، أو عندما تلوح الحاجة لاتخاذ قرارات حاسمة، أو عندما يصل الفريق إلى المرحلة التي سيتم عندها البدء بمرحلة جديدة من المشروع). اعقد اجتماعات حوارية مرئية عبر الإنترنت إذا تعذر اللقاء المباشر، وفي حال كان عدد الأعضاء قليلاً نسبياً. إنَّ القيام بهذا الأمر سيعزز الروابط بين أعضاء الفريق التي تم التأسيس عليها في اللقاء الأولي. وإذا لم يكن ذلك ممكناً لأعضاء الفريق جميعهم، فنمذ ذلك على مستوى المجموعات الفرعية فقط.

- خصص بعض الوقت للأعضاء للتحدث عبر الهاتف. قد يشكل هذا الأمر صعوبة للأعضاء الذين ينتمون إلى مناطق جغرافية وزمنية متباعدة، لذا من الضرورة أن ترتب لعقد اجتماعات حوارية عبر الإنترنت، والترتيب لطرائق تمكّن الأعضاء من إبداء مخاوفهم وملحوظاتهم بشأن المشروع. إنَّ هذا من شأنه مساعدة أعضاء الفريق على الشعور بالارتياح عندما يشاركون بتعليقاتهم. كما سيعزز ذلك من توطيد النهج التعاوني العام للفريق بدلا من تشجيع الأعضاء على العمل بصورة فردية.

وهناك أمر لا بدّ من الإشارة إليه؛ إذا كان المقر الرئيس للمؤسسة في الولايات المتحدة، تأكد من عدم القيام بعقد مؤتمرات حوارية عبر الإنترنت أو محادثات حوارية عبر الهاتف لأعضاء من الفريق ممن يُقيمون في أستراليا أو آسيا خلال ساعات العمل في الولايات المتحدة،

حيث سيكون الوقت منتصف الليل لدى هؤلاء، وهذا سيسبب إزعاجاً لأعضاء الفريق في الجانب الآخر من العالم. وبدلاً من ذلك، وإذا كان من الضرورة بمكان عقد هذه الحوارات، فلا بد من المساواة وتناوب الأوقات حتى تتم المشاركة بالمضايقة والانزعاج الحاصلين عن تغيّر الأوقات بسبب تباعد المواقع الجغرافية المختلفة.

- **كرّر التركيز على الأهداف العامة للفريق.** وأعد النظر وبشكل متواصل في الأهداف المشتركة والغاية الأساسية للفريق. ولا ضيّر في أن تذكر أعضاء الفريق بأن العمل الذين يؤدونه على درجة كبيرة من الأهمية؛ ليس فقط للفريق الافتراضيّ الذين يعملون به بل للمؤسسة كلّها أيضاً.
- توفر «نصائح التواصل ضمن الفريق الافتراضيّ» و«نصائح اختيار وسائل التواصل» لك اقتراحات إضافية.

## تشجيع التعاون

إن الغاية المرجوة من وجود أيّ فريق هي جعل الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات التي تكمل بعضها بعضاً العمل معاً للقيام بالأعمال المهمة. لكن، هل هذا النوع من التعاون بين أعضاء الفريق الافتراضيّ ممكن؟ والجواب هو نعم؛ فالتعاون ليس ممكناً فقط، بل يمكن تقويته،

## خطوات التواصل بين أعضاء الفريق

### الافتراضيّ

1. ابدأ بعقد الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع وجهاً لوجه. يُفضل وجود أعضاء الفريق جميعهم وجهاً لوجه لعقد الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع. إنّ الفرق الافتراضيّة التي تبدأ العمل بهذه الطريقة، ستمكّن من التقدم بسرعة. وحتى في حال عدم تمكّن أعضاء الفريق جميعهم الوجود في ذات المكان، حاول ما استطعت أن تجمع أكبر عدد ممكن منهم، وتواصل مع الآخرين خارج مكان اللقاء عن طريق المؤتمرات عبر الهاتف، أو كاميرات الفيديو. ولكن لا تبتئس إذا لم يتمكن الجميع من الالتقاء معاً وجهاً لوجه. حيث يمكن إنجاز الكثير من خلال سلسلة من اللقاءات الحوارية مدتها 90 دقيقة لوضع البنود على بداية الطريق نحو النجاح.

2. حدّد المبادئ التوجيهية للتواصل. كما هو الحال مع أيّ فريق، يجب على الفريق الافتراضيّ أيضاً أن يحدّد أطر مواعيد التواصل، وتحديد ما الذي سيتم التواصل بشأنه، والكيفية التي سيتم بها ذلك. قرّر الكيفية التي سيتم بها عقد اللقاءات بصورة منتظمة؛ هل سيتم ذلك عبر المؤتمرات الحوارية الهاتفية، أم عبر المؤتمرات الحوارية المرئية؟ أم وجهاً لوجه؟ مع الإشارة إلى عدم ضرورة وجود الجميع في كل اجتماع.

3. اتفق مع الآخرين على معايير التواصل وآلياته. حدّد الأعضاء الذين سيتم التواصل معهم ومتى. ومَن منهم سترسل له نسخ، وبخصوص ماذا؟ وحدّد أيضًا عدد المرات التي سيطلب إلى أعضاء الفريق تفقّد بريدهم الإلكتروني أو البريد الصوتي، وكذلك سرعة الرّد المتوقعة من كلّ واحد منهم على أيّ رسالة أو استفسار من الفريق.
4. طوّر طرقًا للتواصل بصورة عضوية. تمتاز الفرق التي تعمل من خلال موقع واحد بالقدرة على التخاطب بعضوية، ودون تخطيط مسبق؛ في أثناء تناول الطعام، وفي الممرات، أو حتى في مكتب أحد أعضاء الفريق. ولكن، ولأنّ الفرق الافتراضية لا تتمتع بمزية الموقع الجغرافي الواحد، فإنها تقتصر إلى هذه العضوية المباشرة، وعلى الرغم من التناقض في اللغة، إلا أنّ العضوية المخططة لها قد تكون مناسبة. فالمحادثات عبر الهاتف، وحتى غرف الدردشة عبر الإنترنت، تساعد الأفراد على الاستمرار في تشارك الأفكار والعمل معًا.
5. وثّق التوقعات حول العمليات والنتائج. على الرغم من أنّ التوافق بشأن سير العمليات والنتائج أمر في غاية الأهمية، إلا أنّ من الأهمية بمكان أيضًا توثيق كلّ ما تم الاتفاق بشأنه. فقد تكون عملية التوثيق على صورة خطة عمل مكتوبة، أو ميثاقًا للفريق ينشره على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق (وإرساله على صورة بريد إلكتروني). إنّ الهدف من ذلك هو ضمان تماثل المعلومات وتشابها لكلّ عضو من أعضاء الفريق، وأنّ الكلّ يعمل بالنسق والتوجه نفسيهما كما تم الاتفاق عليه.

ويمكن أن يؤدي إلى نتائج تساوي تلك النتائج المحصّلة من لقاءات أعضاء الفريق وجهاً لوجه بل وقد تتفوق عليها. وإليك الآن بعض الاستراتيجيات التي من شأنها تشجيع التعاون بين أعضاء فريقك الافتراضي.

- **عزّز العمل التّعاوني.** وقّر أكبر عدد ممكن من فرص العمل الجماعي والتعاوني. ومثال على ذلك، شجّع عدة أعضاء من الفريق على إيجاد الحل لمشكلة طارئة غير متوقعة، أو بالطلب إلى أعضاء مجموعة فرعية من الفريق تقييم مزوّدين جددٍ مُحتملين لمُكوّن من مكونات إنتاج مُنتج جديد، واختر الأفضل منهم.
- **قدّر العمل التّعاوني المميّز حال حدوثه وامتدحه.** كلما أتم الفريق جزءاً من العمل، ابحث عن أهم الإنجازات التي مكّنت الفريق من التميّز، وقم بالإشادة بتواصل هذا التميّز مع أعضاء الفريق جميعهم. وللتوضيح أكثر، إذا تعاون أفراد مجموعة من الفريق لحلّ مشكلة ما، فابعث برسالة إلكترونية لأعضاء الفريق جميعهم دون استثناء تُعبّر فيها عن شكرك وامتنانك، وكذلك تقديرك لهذه المجموعة، وتوضيح الإنجازات التي حققتها، والتي ساعدت الفريق كلّهُ؛ أي اللجوء إلى التعزيز الجماعي لا الفردي. ثم ذكّر بهذه الإنجازات مرة أخرى عند إجراء مؤتمر حوارى عبر الإنترنت. وإن أمكن، قدّم لهم جوائز تقدير.

## نصائح لاختيار وسيلة التواصل المناسبة

- ما أهمية الرسالة التي سترسلها؟ يجب أن تكون الرسائل المهمة سهلة التخزين، ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة. ولهذا، يصبح البريد الإلكتروني، والوثائق، والرسائل الهاتفية (الفاكسات) سجلات دائمة.
- ما حجم هذه الرسائل؟ إذا كان حجم هذه الرسائل جملة أو جملتين، يُفضّل إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق البريد الصوتي. أما إذا كانت الرسائل أطول من ذلك وأكثر تعقيداً، فيُفضّل إرسالها على صورة ملف مرفق عن طريق رسالة إلكترونية، أو أن ترسل عن طريق الفاكس، أو حتى التواصل مع أحد الأشخاص عبر الهاتف. مثاليًا، وبغض النظر عن الوسيلة، يجب أن تُنشر متعلقات سير العمل كلّها على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وعلى الموقع الخاص بأعضاء الفريق لضمان حصول كلّ عضوفي الفريق على نسخة مماثلة ومتطابقة من المعلومة ذاتها.
- ما الذي تحتاج إلى معرفته؟ إذا كنت بحاجة إلى الحصول على تغذية راجعة، ومن عدة أعضاء، فعليك بالمؤتمرات الحوارية الهاتفية. وفي حال عدم حاجتك إلى ذلك، عليك الرجوع إلى الموقع الخاص بأعضاء الفريق، والحصول على ما تريده مباشرة من المشاركين الرئيسيين في

الفريق على الشبكة. تذكر أنّ الرسائل الإلكترونية في هذه الحالة غير مناسبة لأنها تعيق العمل وتؤخره.

- **ما صفة الاستعجال؟** نادرًا ما يتفق بعض أعضاء الفريق على الرجوع إلى بريدهم الإلكتروني، في حين لا يمكن التواصل مع آخرين عبر الهاتف، ولكنهم يستمعون لبريدهم الصوتي، أما آخرون فيقرؤون رسائلهم عبر جهاز المساعد الشخصي، وهم يتنقلون خلال النهار، ولا يردّون على تلك الرسائل إلا ليلاً. لذا، ينبغي عليك معرفة عادات أعضاء فريقك الشخصية، والتواصل معهم بطريقة ترضي كلاً منهم.
- **ما التأثير العاطفي؟** إذا ظننت أن يكون ردّ فعل مُستقبَلِ الرسالة قوياً تجاه تلك الرسالة (حسن أو سيئ)، عندها يُفضل أن ترسلها بصورة شخصية. تذكّر أنّ استعمال الهاتف يُعدّ من أفضل طرق التواصل.
- **لا ضرورة من الردّ على الرسائل بالطريقة التي وصلتك من خلالها الرسالة.**
- **إذا كانت الرسائل مفصلة وطويلة، وإذا رغبت أنت أو المرسل إليه أن تكون الرسالة سجلاً دائماً فاجأ إلى الوسائط المكتوبة؛** الكتابة على مواقع الشبكة، أو ملفات ملحقة بالبريد الإلكتروني.
- **تعدّ وسائط (الهاتف، البريد الصوتي، المؤتمرات الحوارية عبر الإنترنت) الأفضل للرسائل المستعجلة، أو في حال كانت هناك حاجة مُلحة للتعاون والحوار.**

وإن كانت رمزية، تظهر لهم بها مدى تقديرك لجهودهم وإنجازهم. إنَّ هدفك هو تعزيز الشعور بأنَّ نجاح المهمة أو العمل يُعزى إلى اعتماد أعضاء الفريق على بعضهم بعضاً وتعاونهم معاً. وأنَّ باستطاعة كلِّ عضو من الفريق أن يُكمل العضو الآخر من خلال ما لديه من خبرات ومهارات تكميلية، لا يُؤدى الجهد العام ولا يُكتمل من دونها.

- **أكد على قيمة الفريق.** ذكّر أعضاء الفريق، وبشكل متواصل، بمدى أهمية مشروعهم للصالح العام للمؤسسة. مثال، هل سيؤدي المنتج الجديد الذي يعملون عليه إلى زيادة عائدات المؤسسة؟ وهل ستؤدي السوق الجديدة التي يدرسونها إلى زيادة أرباح المؤسسة وزيادة حصتها من السوق؟ وعندما يدرك الأعضاء بأنَّ جهودهم ستحقق هذه النتائج الإيجابية، عندها سيعملون بجدِّ فيما بينهم لتحقيق المهمة المنوطة بهم.