

الإبقاء على أعضاء الفريق عند مستوى واحد من المعرفة عبر التواصل



وكما لاحظنا، لا يستطيع أعضاء الفريق الافتراضيّ التمتع بميزة التواصل الشخصي وجها لوجه وهم يرتشفون القهوة، أو حتى القدرة على كشف إشارات الاستغاثة من خلال لغة الجسد، أو الإيحاءات والإيماءات. ولهذا السبب، يصبح من الأهمية بمكان إيجاد قنوات تواصل متاحة لضمان تمكّن أعضاء الفريق من التواصل متى شاؤوا، والبقاء عند مستوى واحد من المعرفة والإطلاع للوصول إلى الهدف. وتمكن قنوات التواصل المتاحة أعضاء الفريق من تعزيز روح الثقة فيما بينهم، والتي تُعدّ المُكون الأمثل في قدرة أعضاء الفريق على الوصول إلى أعلى مستويات النجاح.

قد تستطيع أساليب التواصل التالية على إبقاء أعضاء الفريق صوب الهدف.

استدامة التوافق بشأن

العمليات والنتائج

يتطلب ضمان أن يكون كلّ عضو من أعضاء الفريق الافتراضيّ على فهم ودراية تامين بأساليب العمل والنتائج المرجوة، وإبقاء الجميع مطلعين على كلّ جديد ومُستحدث. وعندما يباشر الفريق العمل، ارجع، وبصورة دورية، إلى أعضاء الفريق لقياس مدى التزامهم بما تم استكشافه مسبقاً، إضافة إلى أيّ مواضيع أخرى مهمة لضمان تقدم الفريق إلى الأمام. ادرس الأسئلة والاستفسارات التالية بعناية:

- ما الذي على الفريق إنجازه؟
- متى يجب على الفريق إنجازه؟
- كيف سنقرر ما يجب فعله؟
- من المسؤول والخاضع للمحاسبة فيما يتعلق بأجزاء المشروع المختلفة؟
- كيف سنحقق أهدافنا؟
- كيف سنعرف إن كنا أنجزنا ما علينا فعله؟
- كيف سنراقب الأداء ونضبطه؟
- كيف سنقيس النتائج المحصّلة؟

«إنّ الوصول إلى أعظم التطورات والاكتشافات يقتضى تعاون عدة أشخاص بعضهم مع بعض»

الكساندر جراهام بل

توثيق التوقعات

على الرغم من أهمية الاتفاق المُسبق بشأن العمليات والنتائج، إلا أنّ المديرين بحاجة أيضاً إلى توثيق ما تم الاتفاق بشأنه، في حين يقوم أعضاء الفريق بالعمل على تحقيق أهدافهم. يمكن لهذا التوثيق أن يكون على صورة خطة عمل مكتوبة، أو ميثاق عمل للفريق يُحدّث بصورة منتظمة، يوضعان كلاهما على موقع الفريق على الشبكة، أو يرسلان عبر البريد

الإلكتروني لأعضاء الفريق جميعهم. وبوضعهما على الشبكة، يتجنب أعضاء الفريق الوقوع في خطأ العمل على النسخة غير الصحيحة. والنوع الآخر من التوثيق المفيد، هو قائمة محدثة بأسماء أعضاء الفريق، وأدوارهم مع الفريق، وأفضل الطرق للاتصال بهم، مواقعهم الجغرافي، ومناطقهم الزمنية، ولا ننسى أيضًا الأوقات المناسبة التي يُمكن التواصل معهم فيها عن طريق المؤتمرات الحوارية المرئية، ومتى يُمكنهم الردّ عن طريق البريد الإلكتروني. وينبغي وضع هذه القائمة على الموقع الخاص بأعضاء الفريق على الشبكة العنكبوتية.

إنّ الهدف من ذلك ضمان كون المعلومات صحيحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل أعضاء الفريق جميعهم، وعلى مدى سير عمل الفريق. ولا ننسى أنّ كلّ عضو من الفريق

ما كنت ستفعل؟

المشاكل المتعلقة بسقف التوقعات

تعمل «شيللا» مديرة مشروع لدى مؤسسة «تيمنز للهندسة» والتي مقرها مدينة لندن، وهذه المؤسسة متخصصة في التطوير الهندسي، وتعمل في مجال تطوير أجهزة القياس، وتتعامل مع عملاء حول العالم. كلما فازت المؤسسة بعقد، يتم تأليف فريق افتراضيّ لتنفيذه. وعادة ما يتكوّن الفريق الافتراضيّ من التالية: محترفين من مؤسسة تيمنز، معظمهم متخصصون

في مجال الاتصالات، ومستشارين مستقلين، ومتخصصين تقنيين من عدة دول، ومديري المشاريع في مؤسسة العميل.

لقد استأجرت مؤسسة (OMD) في شنغهاي مؤخرًا خبرات مؤسسة تيمنز لتطوير جهاز للقياس شديد التعقيد، ولكن ضمن جدول زمني ضيق وميزانية محدودة. ولإنتاج الجهاز وبالوقت المحدد، سيحتاج فريق شيلا إلى اعتماد نهج فريق هدفه إحراز البطولة في سباق التتابع. شكّلت شيلا الفريق، ثم بدأت التفكير حول تحديد التوقعات عن كيفية عمل الفريق بعضهم مع بعض.

تساءلت شيلا عن التوقعات التي ستركّز عليها بصورة دقيقة. ولأخذ مهلة التسليم الضيقة بالحسبان، واختلاف المناطق الزمنية لأعضاء الفريق، هل ستطلب من أعضاء الفريق ديمومة الوجود والاستعداد للقيام بلقاءات حوارية هاتفية خلال الأمسيات وعطلات الأسبوع؟ أم سيكون من الأفضل التركيز على بناء مُجتمع مُصغّر - عن طريق تشجيع الأعضاء على الدردشة اجتماعيًا وعن طريق البريد الإلكتروني، أم عن طريق الهاتف اجتماعيًا وبصورة غير رسمية، عندما تتوافر هذه الفرص؟ وكذلك، ماذا عن الاستفادة من الخبرة الفريدة لكل عضو في الفريق؟

هل عليها توضيح التوقعات بشأن كيفية تغير أدوار الأعضاء وتبادلها اعتمادًا على نوعية المهمة المراد إنجازها؟ هل عليها الطلب إلى الفريق إيجاد حلول لهذه المواضيع؟

ماذا كنت ستفعل؟ سيقدم لك المرشد الحلّ من خلال فقرة ماذا كنت ستفعل.

يعمل وفقاً لما تم الاتفاق عليه مسبقاً ونحو الهدف نفسه. وتقدم فقرة «خطوات نحو خلق خطة عمل» توصيات إضافية.

إبقاء الجميع على اطلاع

لقد قمت أنت وأعضاء فريقك باعتماد الإجراءات الخاصة التي تُبقي الجميع على اطلاع ما أنجز، والقرارات التي اتخذت خلال تقدم الفريق نحو إنجاز العمل. إنّ التحدي المطروح هو ضمان تواصل أعضاء الفريق حول الأجزاء التي حققوها، وطلب المساعدة من الآخرين كلما دعت الحاجة، وأن يتم التشارك بالمعلومات والتحديثات بين الأعضاء بسهولة.

إنّ على قادة الفرق الافتراضية تشجيع فرقهم على اتخاذ قرارات متبادلة بخصوص من سيقدم نوعاً ما من المعلومات ولمن؟ وكم تكرارات القيام بذلك؟ إنّ من مهام القائد التأكد من وضوح هذه التغيرات، وأنّ الأمور تسير على ما يُرام وكما هو مُخطّط لها. ومثال ذلك: هل يقوم أعضاء الفريق بتحديث تطورهم كما اتفق عليه؟ هل تحتاج أنت، أو أيّ عضو آخر من الفريق، تحمل مسؤولية التواصل مع أعضاء الفريق لجمع هذه المعلومات؟ اعتمد أسلوباً محدّداً للتعامل، وقم بإجراء أيّ تغييرات تراها مناسبة، والتزم بما

تم الاتفاق عليه من أساليب للتعامل حتى يُحدّد الجميع سقف توقعاتهم، وإنجاز المهمة على أساس ذلك.

خطوات إيجاد خطة عمل

1. أنشئ موقعًا مشتركًا عبر الإنترنت. تُعدّ خطة العمل خاصتك المحك؛ فهي تُوجه جهود أعضاء الفريق، وتجعلهم عرضة للمسؤولية والمحاسبة بشأن تقدم العمل وإنجازه من قبل أقرانهم في العمل. تتمتع خطط العمل بالأهمية بغض النظر عن نوع فريق العمل، إلا أنها حاسمة في حالة الفريق الافتراضي. لذا، عليك اختيار برمجيات يسهّل التعامل معها لوضع خطة العمل عبر الإنترنت. واستخدام برمجيات إدارة الاتصال المتاحة في المؤسسة التي تعمل بها؛ حيث تمتلك الكثير من المؤسسات أنظمة تضم برامج معدة مسبقًا؛ مثل التقويم، والجدول الزمنية، والبرامج الخاصة بالحوارات والنقاشات ومتابعة اتخاذ القرارات.
2. وافق على محتوى خطة العمل. لا بدّ من صياغة خطة العمل بصورة مشتركة. تأكد من احتوائها على المعلومات كلّها التي سيحتاج إليها أيّ عضو من أعضاء الفريق في المستقبل لإنجاز العمل. ولا ضير في إضافة عناصر تراها مهمة كلما دعت الحاجة واقتضى الأمر. وكذلك استخدام خطة العمل الحالية، والتي تم تعديلها، أساسًا لخطة العمل

القادمة. احرص على وضع خطة العمل على موقع الفريق الإلكتروني على شبكة الإنترنت.

3. **عين عضواً من الفريق قيماً للخطة.** اختر أحد أعضاء الفريق ليكون أول قيّم على خطة العمل. ولكن، افسح المجال للآخرين للقيام بهذا الدور بالتناوب ليتمكن كل عضو من الإلمام بعملية الإشراف على الخطة، وكي لا يتحمل عضو بعينه عبء هذا العمل. وعليه، من الضرورة أن يتفهم كل عضو مدى أهمية المحافظة على خطة العمل محدّثة على الدوام وصعوبة ذلك.

4. **راقب الخطة.** حافظ على دقة خطة العمل وتحديثها، ولتكن الخطة دائماً في متناول الأعضاء جميعهم. شجع الفريق برؤيته على تحمل مسؤولية مراقبة الخطة، وتنبيه الآخرين إلى التغيرات المطلوبة.

5. **حدّث الخطة كلما دعت الحاجة.** يجب تذكير أعضاء الفريق بأن أيّ تغيير يتم إجراؤه على خطة العمل سيؤثر حتماً في مهام أخرى، وفي عمل أعضاء الفريق بشكل عام أيضاً.

6. **تواصل مع الآخرين بشأن التغييرات التي طرأت على الخطة.** عندما تُستبدل خطة العمل، يجب إعلام الأعضاء بذلك. تتضمن معظم البرمجيات التي تُستخدم في عمل الفرق القيام بعملية الإبلاغ تلقائياً، لكن مهام «القيّم على الخطة» هو التأكد من أنّ الكل يتابع ما يتم التبليغ بشأنه.

تأكد أيضًا من قدرة الجميع على الوصول إلى هذه التحديثات. ويمكنك القيام بذلك عبر عدة طرق، مثل:

- انشر قوائم أسبوعية على موقع الفريق على الشبكة العنكبوتية مُضمَّنًا فيها القرارات التي اتُّخذت وحالاتها. مثال، على هذه القرارات، «لقد اخترنا المزود لمُكون XYZ، وسيقوم «كوان» بالتفاوض بخصوص العقد. ما نزال بحاجة إلى معرفة كيفية إصلاح ضعف انخفاض الجهد الكهربائي في الجهاز. سيناقش كلٌّ من باولو، ورانا، وجيرتا هذه المشكلة وسيقترحون حلًّا مناسبًا. استخدم البريد الإلكتروني مصدرًا احتياطيًّا إذا دعت الضرورة.
- استثمر الوقت المتاح في الاجتماعات الأسبوعية عن طريق المؤتمرات الحوارية الهاتفية أو المرئية، إذا توافر ذلك، من أجل تقييم فاعلية تقدم الفريق، وللقيام بأيّ تغييرات إجرائية مطلوبة.
- انشر التقارير الخاصة بتقدّم الفريق على موقعه الإلكتروني، وشجع كلّ عضويه على الرجوع إلى هذا الموقع للبقاء على اطلاع تام.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر مخاوف شيلا حول كيفية توضيح التوقعات بعدما شكّلت فريقها الافتراضي؟

إليك ما يقترحه المرشد:

ينبغي على شيلا تركيز جهودها على قيام الفريق بتوضيح التوقعات بخصوص القيادة المشتركة في فريقها بصورة تعاونية. إنّ الكثير من الفرق الافتراضية تضم أعضاء ذوي خبرات متخصصة، يعملون في مواقع مختلفة. تذكّر أنه لا يوجد شخص واحد يمتلك الإجابة عن التساؤلات جميعها. لذا، يجب على شيلا، وبقية أعضاء الفريق، المشاركة بتحمل مسؤوليات القيادة بصورة جماعية، أو القيام بتبادل مسؤوليات القيادة بين بعضهم اعتماداً على نوعية المهمة المراد إنجازها، وعلى المرحلة التي قطعها المشروع. مثال، في أثناء المراحل الأولية للتخطيط للمشروع، ربما على المدير في شغهاي تحمل المسؤولية الأولية في قيادة الفريق الافتراضي، ومراقبة تقدّم الأهداف الأولية. ولاحقاً، وفي أثناء مرحلة التصميم، يمكن نقل القيادة إلى خبير التصميم لدى مؤسسة تيمنز للهندسة في مقرها؛ لندن.

وبدلاً من القيام باجتهادات بشأن إمكانية التواصل مع أعضاء الفريق عبر الحوارات الهاتفية، يجب على شيلا القيام بالتحقق من ثقافة كلّ عضو، والطلب إليهم التوافق بشأن الآراء حول: ظروف العمل، ساعات العمل، أنماط

التواصل. مثال، في بعض الثقافات، لا يُتَوَقَّع أبدًا من العمال الحضور في أثناء عطلات نهاية الأسبوع، أو العطلات بشكل عام، أو حتى العمل بعد ساعات العمل الاعتيادية.

أيضًا، يجب على شيلا أن تكون حذرة بشأن تشجيع «القييل والقال» والمحادثات غير الرسمية بين أعضاء الفريق. وحيث ينتمي أعضاء الفريق لثقافات متعددة، فقد يكون لدى بعضهم توجهات مختلفة بشأن علاقات العمل. مثال، يرى كثير من المحترفين الثرثرة والمحادثات غير رسمية حول العائلة والحياة الشخصية غير مقبولة ضمن علاقات العمل. لذا، على الفريق أن يتفق بشأن إجراءات التعايش الثقافي والاجتماعي المقبولة والمريحة لكل عضو من أعضاء الفريق فقط بعد أن يتعرفوا إلى الاتجاهات الثقافية لهم.

كن واثقًا من ضمان تدفق المعلومات بسلاسة وسهولة. وبهذه الطريقة، يتمكن أعضاء الفريق من معرفة ما يمكن توقعه. ويمكنهم الاستناد إلى الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها عند الضرورة.