تعزيز هويّة
الفريق

obeikandl.com

obeikandl.com

إنّ الأعضـاء الذين يندمجون مـع الفريق، عادة ما يظهرون سلوكات تُعدّ الركيزة الرئيسة لنجاح الفريق. فهم يعملون بِجدّ، ويُبدون تعاونًا أكبر. وفي كثير من الحالات، يُؤْثِرون مصالح العمل على مصالحهم الشخصية. إنّ الانسجـام مع الفريق يُعزّز الثقة المتبادلة بين أعضائه، وهذا بدوره يشجع على التعاون وتبادل المعلومات.

لا تحدث حالة الوصول إلى اندماج الفريق، بالضرورة، تلقائيًّا لأسباب واضحة. فإذا لم يكن الفريق وأعضاؤه على انسجام تام، فمن المؤكد انعدام التوافـق العقليّ بينهم. وفي أسوأ الحالات، يتشـكّل الفريق الافتراضيّ من مجموعة غرباء، نادرًا ما يشتركون بروابط اجتماعية، إن لم يكن على المطلق أيضـا. وعلى الرغم من صعوبة تطوير روح الفريق بين مجموعة من الناس نادرًا ما التقوا بهم أو تعرفوا إليهم؛ يستطيع قادة الفرق الافتراضيّة 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 اتصـال متنوعة، أن يساعد على تقوية الشعور بالهوية وتعزيزه بين أعضاء الفريق الافتراضيّ الواحد.

عقد لقاء البدء بالعمل

إذا كان ذلـك ممكنا، اجمع أعضاء الفريق جميعهم وجهًا لوجه حين الإعلان عن بدء العمل في المشروع؛ حتى لو كان ذلك الاجتماع هو الوحيد بينهـم طيلـة قيامهم بالعمـل في المشـروع. خصّص يومًـا أو يومين لعقد

الاجتمـاع. وفي أثناء وجود الفريق معًا، هيئ الفرص بين الأعضاء للتعرف إلى بعضهم بعضا على المستوى الشخصيّ. إنّ الغاية من وراء ذلك هو تعزيز الروابط بين المجموعات الصغيرة العاملة في الفريق.

مثـال، عرّف بـكلّ عضو واطلـب إليـه / إليها أن يتحـدث / تتحدث باختصار عن السيرة العملية، والمهارات الشخصية، والهوايات، والاهتمامات الشخصية لكلّ منهم.

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

تأسيس قواعد السلوك في التواصل

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

- **شجـع أعضـاء الفريق على القيام بلقـاءات دورية في أثناء سير العمـل إذا كان أعضاء الفريـق الافتراضيّ غير متباعدين، وإذا كانت الميزانية تسمح بذلك.** اعقد لقاءات تجمع أعضاء الفريق

عنـد كلّ تحول رئيـس (مثل، انضمام أعضاء جـدد إلى الفريق، أو عندمـا تلوح الحاجة لاتخاذ قـرارات 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 قليلًا نسبيًّا. إنّ القيام بهـذا الأمر سيعزز الروابط بين أعضاء الفريق التي تم التأسيس عليهـا في اللقاء الأولي. وإذا لم يكن ذلك ممكنًا لأعضاء الفريق جميعهم، فنفذ ذلك على مستوى المجموعات الفرعية فقط.

- **خصّص بعض الوقت للأعضاء للتحدث عبر الهاتف.** قد يشكّل هـذا الأمر صعوبة للأعضاء الذين ينتمـون إلى مناطق جغرافية وزمنية متباعدة، لذا من الضرورة أن ترتب لعقد اجتماعات حوارية عبر الإنترنت، والترتيب لطرائق تمكّن الأعضاء من إبداء مخاوفهم وملحوظاتهـم بشأن المشروع. إنّ هذا من شأنه مساعدة أعضاء الفريق علـى الشعور بالارتياح عندما يشاركـون بتعليقاتهم. كما سُيعزز 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 المتحـدة، تأكد من عدم القيام بعقد مؤتمرات حوارية عبر الإنترنـت أو محادثات حوارية عبـر 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 إزعاجًا لأعضاء الفريق في الجانب الآخر من العالم. وبدلا من ذلك، وإذا كان من الضرورة بمكان عقد هذه الحوارات، فلا بد من المساواة وتناوب الأوقات حتى تتم المشاركة بالمضايقة والانزعاج الحاصلَيْن عن تغيّر الأوقات بسبب تباعد المواقع الجغرافية المختلفة.

- **كـرّر التركيز على الأهـداف العامة للفريق.** وأعد النظر وبشكل متواصل في الأهداف المشتركة والغاية الأساسية للفريق. ولا ضَيْر فـي أن تذكّر أعضاء الفريق بأن العمـل الذين يؤدونه على درجة كبيـرة من الأهمية؛ ليس فقط للفريـق الافتراضيّ الذين يعملون به بل للمؤسسة كلّها أيضا.

توفر«نصائـح التواصل ضمن الفريق الافتراضـيّ» و«نصائح اختيار وسائط التواصل» لك اقتراحات إضافية.

تشجيع التعاون

إن الغاية المرجوة من وجود أيّ فريق هي جعل الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات التي تُكمل بعضها بعضا العمل معًا للقيام بالأعمال المهمة. لكن، هـل هذا النوع من التعاون بين أعضاء الفريق الافتراضيّ مُمكن؟ والجواب هو نعم؛ فالتعاون ليس مُمكنًا فقط، بل يمكن تقويته،

خطوات التواصل بين أعضاء الفريق الافتراضيّ

1. **ابدأ بعقد الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع وجهًا لوجه.** يُفضل وجود أعضاء الفريق جميعهم وجهًا لوجه لعقد الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع. إنّ الفِرق الافتراضيّة التي تبدأ العمل بهذه الطريقة، ستتمكن 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 معًا وجهًا 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 أيضًا 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 وجهًا لوجه؟ مع الإشارة إلى عدم ضرورة وجود الجميع في كل اجتماع.

obeikandl.com

3. **اتفق مع الآخرين على معايير التواصل وآلياته.** حدّد الأعضاء الذين سيتم التواصل معهم ومتى. ومَن منهم ستُرسل له نسخ، وبخصوص ماذا؟ وحدّد أيضًا عدد المرات التي سُيطلب إلى أعضاء الفريق تفقّد بريدهم الإلكتروني أو البريد الصوتي، وكذلك سرعة الرّدّ المتوقعة من كلّ واحد منهم على أيّ رسالة أو استفسار من الفريق.

4. **طوّر طرقًا للتواصل بصورة عفويّة.** تمتاز الفرق التي تعمل من خلال موقع واحد بالقدرة على التخاطب بعفوية، ودون تخطيط مسبق؛ في أثناء تناول الطعام، وفي الممرات، أو حتى في مكتب أحد أعضاء الفريق. ولكن، ولأنّ الفرق الافتراضيّة لا تتمتع بميزة الموقع الجغرافي الواحد، فإنها تفتقر إلى هذه العفوية المباشرة. وعلى الرغم من التناقض في اللغة، إلا أنّ العفوية 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 الرّغم 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 وتشابهها لكلّ عضو من أعضاء الفريق، وأنّ الكلّ يعمل بالنسق والتوجه نفسيهما كما تم الاتفاق عليه.

ويمكـن أن يـؤدي إلـى نتائـج تسـاوي تلـك النتائـج المحصّلـة من لقـاءات أعضاء الفريق وجهًا لوجه بل وقد تتفـوق عليها. وإليك الآن بعض الاستراتيجيات التي من شأنها تشجيع التعاون بين أعضاء فريقك الافتراضيّ.

- **عـزّز العمـل التّعاونيّ.** وفّـر أكبر عـدد ممكن مـن فرص العمل الجماعي والتعاوني. ومثال على ذلك، شجّع عدة أعضاء من الفريق على إيجاد الحل لمشكلة طارئة غير مُتوقعة، أو بالطلب إلى أعضاء مجموعـة فرعية من الفريق تقييم مزوّدين جددٍ مُحتملين لمُكوّن من مكونات إنتاج مُنتج جديد، واختر الأفضل منهم.
- **قـدّر العمـل التعاوني المميّز حـال حدوثـه وامتدحه.** كلما أتم الفريـق جزءًا مـن العمل، ابحث عن أهم الإنجـازات التي مكّنت الفريـق من التّميّز، وقم بالإشادة بتواصل هذا التّميّز مع أعضاء الفريـق جميعهم. وللتوضيح أكثـر، إذا تعاون أفراد مجموعة من الفريـق لحلّ مشكلة ما، فابعث برسالة إلكترونية لأعضاء الفريق جميعهـم دون استثناء تُعبّر فيها عن شكـرك وامتنانك، وكذلك تقديرك لهذه المجموعة، وتوضيح الإنجازات التي حققتها، والتي ساعدت الفريق كلّه؛ أي اللجوء إلى التعزيز الجماعي لا الفردي. ثم ذكّر بهذه الإنجازات مرة أخرى عند إجراء مؤتمر حواري 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، يُفضَّل إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق البريد الصوتي. أما إذا كانت الرسائل أطول من ذلك وأكثر تعقيدًا، فيُفضّل إرسالها على صورة ملف مرفق عن طريق رسالة إلكترونية، أو أن ترسل عن طريق الفاكس، أو حتى التواصل مع أحد الأشخاص عبر الهاتف. مثاليًّا، وبغض النظر عن الوسيلة، يجب أن تُنشر متعلقات سير العمل كلّها على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وعلى الموقع الخاص بأعضاء الفريق لضمان حصول كلّ عضو في 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 الرئيسين في

openkandi.com

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 ليلًا. لذا، ينبغي عليك معرفة عادات أعضاء فريقك الشخصية، والتواصل معهم بطريقة ترضي كلًّا منهم.
- **ما التأثير العاطفي؟** إذا ظننت أن يكون ردّ فعل مُسْتَقْبِلِ الرسالة قويًّا تجاه تلك الرسالة (حسن أو سيّئ)، عندها يُفضل أن ترسلها بصورة شخصية. تَذكّر 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 المُرسَل إليه أن تكون الرسالة سجلا دائما فالجأ 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 مُلحّة للتعاون والحوار.

وإن كانت رمزية، تظهر لهم بها مدى تقديرك لجهودهم وإنجازهم. إنّ هدفـك هو تعزيــز الشعور بأنّ نجاح المهمة أو العمــل يُعزى إلى اعتماد أعضــاء الفريق على بعضهم بعضــا وتعاونهم معا. وأنّ باستطاعة كلّ عضو مــن الفريق أن يُكمل العضو الآخر من خــلال ما لديه من خبرات ومهارات تكميلية، لا يُؤدى الجهد العام ولا يُكتمل من دونها.

- **أكّـد على قيمـة الفريق.** ذكِّر أعضاء الفريــق، 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 بأنّ جهودهم ستحقق هذه النتائج الإيجابية ، عندها سيعملون بِجدّ فيما بينهم لتحقيق المهمة المنوطة بهم.