

## فن إدارة الفريق الافتراضي

### ثمانية دروسٍ رئيسية

تشارلز وورديل

غالباً ما تتوقف قدرة الشركة على اقتناص الفرصة السانحة لها، على سرعتها في تأليف فريق مكون من أعضاء موهوبين لتمثيلها، بغض النظر عن أماكن وجودهم. ومن هنا، تكتسب مهارات «الإدارة الافتراضية» - أي القدرة على إدارة فريق يوجد أعضاؤه في أماكن مختلفة، وليسوا من مرؤوسيك المباشرين، وربما ليسوا من العاملين في المؤسسة التي تديرها - أهمية خاصة.

ويندر وجود مديرين واسعي المعرفة للفرق الافتراضية حتى الآن؛ ويعلق توم هينز - المسؤول عن مركز الدعم والتعلم الشبكي التابع لشركة شيل للنفط في مدينة هيوستن، وهي وحدة تقدم الدعم للمشروعات الافتراضية في الشركات - قائلاً: «سأدهش لمعرفة أن لدى أحدهم فهماً كاملاً لها». هذا وتحوي شركة شيل الهولندية الملكية - التي تملك شركة شيل للنفط - عدداً كبيراً من فرق المشروعات عبر أنحاء العالم، تتضمن

أفراداً من أقسام وشركاتٍ متنوعةٍ (مثل شركائها المسهمين) وبلدان متفاوتة، دون أن تتمكن حتى الآن من تبني منهجٍ ثابتٍ لإدارتها.

لكن، وبسبب افتقارها إلى المهارات الضرورية لذلك، أجرت الشركة دراسة موسعة لهذا الموضوع؛ وبات لديها -في الحقيقة- كمية لا بأس بها من الأبحاث المتعلقة بالمبادئ الرئيسة للإدارة الافتراضية الناجحة.

### 1: ابدأ بالمشي؛ لتتمكن من الجري

تفضل معظم الشركات في معظم الأحيان حقيقةً، مفادها أن المدير العاجز عن إدارة فريقٍ تقليديٍ بفاعليةٍ، لن يتمكن -على الأرجح- من التعامل بنجاح مع فريقٍ افتراضيٍ. إذ يجب عليك «تحقيق النجاح في مجال عملك أولاً»، على حد تعبير بيل هانس، وهو نائب سابق لرئيس قسم التصنيع في شركة ديجيتال إكوبيمينت، ويعمل حالياً مساعد مدير قسم الصناعة في برنامج قادة التصنيع في معهد ماساتشوستس للتقانة. إن النجاح في إدارة أي فريقٍ يتطلب تَعَلُّمَ جَعَلَ أعضاء الفريق في مرتبة الأولوية. ويعلق جورج ميتس الذي يشغل منصب الرئاسة في شركة أنظمة التعلم الافتراضي - مانشستر (نيوهامشير)، وهي مختصة في تدريب الفرق الافتراضية، قائلاً: «اعتاد المديرون الحديثون عن إدارة الأفراد، في الوقت الذي آلت بهم الحال إلى إدارة الميزانية. وعلى النقيض من ذلك، يجب عليك في عصر التقانة هذا تخصيص مزيدٍ من الوقت لإدارة الأفراد».

## 2: ألهب «الحماسة في الصدور»

يحتاج الفريق الافتراضي إلى مهمة واضحة: هذه هي النقطة الرئيسية التي يدور حولها الكتاب، الذي يحمل عنوان «Virtual Teams» لمؤلفيه جيسيكا ليبناك وجيفري ستامبس؛ ويُعد دليلاً يرشد المديرين إلى طريقة إيجاد علاقات عملٍ فاعلة بين الأفراد، الذين تفصل بينهم الأبعاد الجغرافية، وتمتيتها. وتشير ليبناك إلى أن غياب الهدف الواضح يؤدي إلى فشل الفريق. لذا كان لا بد للفريق من وضع صياغة دقيقة للهدف الذي يبغى تحقيقه، وكيفية الوصول إليه. وتأتي هذه العملية بأفضل النتائج عندما يدلي كل عضو بدلوه فيها - ومعناه ضرورة عقد اجتماع يحضره الأعضاء جميعاً في بداية انطلاق الفريق. ثم تضيف قائلة: «تحتاج إلى بث الحماسة في نفوس كل مشارك في المشروع. فقد تبين لنا أن الفرق التي تميزت في نجاحاتها، عقدت اجتماعاً واحداً على الأقل ضم الأعضاء جميعاً في بداية العمل».

## 3: لا للافتراضات؛ نعم للإيضاحات

في إحدى مهماته السابقة، أمضى كينز ستة أشهر يعمل في مشروع تعاوني مع شركة شيل الهولندية الملكية، لكنه وصف خاتمة المشروع بـ «الكارثة»؛ إذ اتبعت مجموعة في هيوستن سياسة حساب ثمن أتعابها وفقاً للوقت الذي أنفقته في عملها، في حين افترضت الوحدة العاملة في لندن أنها ستدفع بناءً على ما ظنته دعماً تعاونياً. ويعود كينز بذاكرته إلى التفاصيل، فيقول: «لقد سرهم عملنا كثيراً،

لكن سعادتهم تلاشت عندما قدمنا لهم فاتورة بمبلغ 50,000 دولار أمريكي في نهاية المشروع».

ينبغي اختيار الافتراضات المتعلقة بالأمر كافة: ما سبل تواصل أفراد الفريق؟ وما الذي تعنيه مصطلحات مثل «النوعية» لكل منهم؟ وهل يفهمون جدول العمل على النحو ذاته؟ قبل وقت ليس ببعيد، حضر ميتس -رئيس شركة أنظمة التعلم الافتراضي- اجتماعاً لفريق افتراضي في طريقه إلى ترويج منتج جديد من برامج الحاسوب. وبعد نقاشٍ دام طويلاً، اتفق الجميع على تعديل موعد إطلاق المنتج حتى وقتٍ محدد. لكن، وعندما شارف الاجتماع على نهايته، سمع صوت أحد الأعضاء الإسكتلنديين يتساءل: هل باستطاعة الزبائن الحصول على البرنامج في ذلك الموعد؟ فردَّ عليه أحد مطوري البرنامج مدهوشاً: إن الاتفاق يتعلق بموعد إطلاق المنتج للتجربة فقط. وهنا يعلق ميتس: «قد تؤدي الافتراضات إلى الهلاك».

#### 4: جاهد للارتقاء بالتواصل إلى أعلى المستويات

متى سار الركب بالمشروع، وجب على المدير الحيلولة دون بقاء أفراد الفريق منعزلين. «فمن الضروري تفقد الفريق الافتراضي يومياً؛ على حد تعبير هانس الذي يعمل لحساب معهد ماساتشوستس للتقانة. ويمكن ترجمة ذلك إلى إرسال بريد إلكتروني، أو إضافة معلومات جديدة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمشروع، بإرسال رسائل بالفاكس، أو إجراء المكالمات الهاتفية. ويجب على المدير تشجيع أفراد الفريق على التواصل

المستمر مع بعضهم بعضاً؛ وإن لم تقتضِ الضرورة ذلك. فالألفة تولد الثقة، والثقة تحسن الإنتاج دون شك.

وقد أظهر مشروع «الفريق الافتراضي» - وهو دراسة سنوية تشرف عليها سيركا جارفينبا، الأستاذة في جامعة تكساس - أهمية الثقة. ففي دراسة عام 1997، تعاونت الكلية مع طلاب من أنحاء العالم، مدة ثمانية أسابيع؛ لإنجاز مشروع تطوير برنامج حاسوبي، مستخدمين البريد الإلكتروني وحده وسيلةً لتواصلهم. وخلصت جارفينبا إلى ضرورة تبادل رسائل التعارف بين أعضاء الفريق، إذا لم يجتمعوا شخصياً في بداية العمل على مشروعهم؛ فالفرق التي قامت بذلك رفعت من مستوى تواصلها الشامل في المراحل اللاحقة. وهكذا أجروا نقاشاتٍ منتظمة لأهدافهم وجداول عملهم، وساعدوا بعضهم بعضاً على اللقاء، وكانوا أسرع في مواجهة المتعاسين منهم، وتمكنوا غالباً من إنجاز مهمتهم في الوقت المحدد.

لم يكن البريد الإلكتروني الميزة الوحيدة التي تضردت بها هذه الفرق، التي بنت مستوى عالياً من الثقة طبعاً؛ إذ بذل مديروها جهداً كبيراً لتوضيح الأهداف، والتوثق من فهم كل فردٍ مهمته في الفريق؛ الأمر الذي أوجد مناخاً مستقراً يسر للأعضاء إقامة علاقات متينة، فكلما توثقت الصلات بين أفراد الفريق، تحسن إنجازهم. وهنا تنصح ليبناك: «إن أتيح لك القيام باستثمارٍ واحدٍ فقط، فليكن استثمارك في الثروة الاجتماعية».

## 5: جدُّ لك حلفاء

يعد عمل أفراد الفريق في أكثر من فريق واحد في الوقت ذاته مشكلة شائعة لدى الفرق الافتراضية، إذ يضطرك إلى التنافس مع الآخرين للفوز بوقت أحد الأعضاء. «وبصفتك» قائداً للفريق، يجب عليك إيجاد حل - كما تقول ليبناك - وذلك بإقامة الأحلاف مع مديري الفرق الأخرى التي يعمل فيها أعضاء فريقك. ويقترح كين كامبل - أحد كبار المستشارين في شركة تجيني سيس للاستشارات في ريدج فيلد - كونيكتيكات، وقد عمل في عدة فرق افتراضية - توظيف «راعٍ تنفيذي». فإذا افترضنا أنك بحاجة إلى استعارة يوم واحد من وقت أحد الباحثين في الدائرة القانونية للشركة - التي تبعد مسافة 500 ميل - فقد تُضطر إلى التحالف مع شخص في المؤسسة، يتمتع بسلطة تمكنه من طلب المساعدة من الرئيس التنفيذي لتلك الدائرة نيابةً عنك. لكن كنّ واعياً أنك تطلب من صاحب السلطة ذلك التزاماً حقيقياً. ويضيف كامبل محذراً: «يجب على الراعي أن يكون مستعداً للرد على المكالمات الهاتفية ليلاً وفي أيام العطل؛ إن دعت الضرورة. ويُفترض به تخصيص أوقات منتظمة لك في جدول عمله».

## 6: كن مبدعاً عند تعويض الفريق

يحدث أن يرتبط التعويض في الفريق، الذي يضم أفراداً من شركات متعددة، بنجاح المشروع الذي يعملون على إنجازه. ويقترح كامبل إرساء

الجوائز التشجيعية على قاعدة الأداء الشخصي والمشروع معاً (انظرَ مقالة «تعويض الفريق»، مجلة Harvard Management Update، تشرين الثاني 1997). والأهم من ذلك، كنَّ مستعداً للإجابة عن السؤال الآتي: «هل سأحصل على علاوةٍ إن برعتُ في عملي، وأنجزتهُ في وقته المحدد، أو قبل الموعد المحدد على جدول العمل، ومع ذلك فشل المشروع؟» طبعاً، فالتعويض ينبغي أن يتعدى الناحية المادية، وقد يحصل الأعضاء على مكاسب مختلفة. «إن الخروج بمنتهج ناجح، سيجلب الفائدة للأعضاء المتعاونين»؛ على حد تعبير هاتسن. «لكنَّ، ماذا لو شمل الفريق أفراداً من قسم البحث والتطوير في إحدى الجامعات؟ ما الفائدة التي سيجنونها؟» وانطلاقاً من ذلك، يقترح توجيه السؤال إلى أعضاء الفريق كافة، ومنذ البداية، عما يأملون الحصول عليه عند إنجاز المشروع.

## 7: كنَّ يقظاً لظهور بوادر النزاع - واكتسب

### مهارة إدارته

لا مناص من وقوع النزاع، سواء في الفريق الافتراضي أو التقليدي. ويقترح ميتس إجراء مراقبةٍ دقيقةٍ لاكتشاف مؤشرات وقوعه والقضاء عليه حين ظهوره. فإذا كان لديك أرشيف للرسائل الإلكترونية، فتحقَّقه يومياً لاكتشاف وقوع أي شقاق بين أعضاء فريقك. وإذا لاحظت وجوده، فاستخدم الهاتف للحديث معهم؛ لأن «الصوت يحرز نتائج أفضل من الرسالة الإلكترونية».

تعد المكالمات الهاتفية مناسبةً جيدة لسبر أغوار المشكلات المحتمل وقوعها.

ويؤكد هال تراغاش، نائب رئيس شركة جيني سيس: «ينبغي أن تتمتع بالحساسية عند الإصغاء إلى الآخرين، وبالدقة لدى توجيه الأسئلة إليهم». إذ يصعب سماع صرخة استغاثة من عضوٍ أثقلت كاهله واجبات العمل، وإذا فاتك سماعها، واجهت مشكلاتٍ لاحقاً. «حتى بعد موافقة العضو على اقتراح ما، يجب اختيار مستوى ارتياحه لذلك القرار عبر طرح الأسئلة عليه، مثل: «أيعجبك ذلك؟».

وعند التعامل مع فريقٍ ضخّم مدّةً زمنيةً طويلة، ضَع في حسابك تعيين «منسق دارة». وقد عمل ميتس، على غرار هانس، في شركة ديجيتال إكويمننت في الثمانينيات. وفي أثناء إنجاز أحد المشروعات الضخمة التي ضمت فرقاً من أوروبا والولايات الأمريكية المتحدة، استخدم صيغة من صيغ الدبلوماسية المكوكية؛ حيث كلف أحد أعضاء الفريق بالانتقال من موقع إلكتروني إلى آخر، مصغياً إلى شكاوى الموظفين. «لقد استخدمنا «منسق دارة» لشرح العمل الذي يؤديه الفرنسيون للألمان».

### 8: تعلم من تجاربك السابقة

بدأ كينز - أحد مسؤولي شركة شيل - وضع وصفٍ مفصلٍ للفريق التي يعمل معها بعد انتهاء مهمتها؛ ويوضح ذلك قائلاً: «نحاول جمع الأجزاء معاً في صورة متكاملة؛ ليتمكن كل عضوٍ من رؤية قيمة عمله الفردي».

أما هدفه من ذلك: فهو أداء أفضل في المرة القادمة. ويكتسب هذا النوع من التعلم الناتج عن التجربة، أهمية خاصة لدى شركات النفط؛ لأن جزءاً كبيراً من عملهم -بناء منابر ثاقبة وخطوط الأنابيب مثلاً- يتكرر دوماً. لكنه يعتقد أن العمال الافتراضيين بحاجة إلى استيعاب كيفية انسجام الفردي مع العمل الكلي؛ بغض النظر عن الصناعة. وفي الحقيقة، يمثل بناء الفريق الافتراضي مصدراً للتعلم المستمر، إذا ما أنجز بإتقان. والدروس منه تتعدى المجال الافتراضي: يجد ميتس أن مهارات التخطيط والتواصل التي يتطلبها، يمكن استخدامها في مهام أخرى. «فمتى أنجزه الناس مرة واحدة، سار أداؤهم نحو الأفضل».

---

### قراءات إضافية

*Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology* by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (1997, John Wiley & Sons, 256 pp.)

“Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future” by Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson (*Academy of Management Executive*, August 1998.)

“Managing Virtual Teams: An Advanced Online Workshop” (Virtual Learning Systems, Inc.)

