

الفريق الافتراضي

رؤى من العصر الحجري حول فن

الإدارة العصري

يحدث أحياناً أن يتصرف المرؤوسون العاملون مباشرة تحت قيادتك، وكأنهم أشخاص بدائيون - والسبب هو امتلاكهم صفاتٍ معينةٍ ميزت الإنسان في العصر الحجري فعلاً. وفي الحقيقة، يتميز معظمنا بنزعاتٍ موروثَةٍ تعود بجذورها إلى الأيام الأولى في تاريخ الحضارة الإنسانية. لكن تأثير هذه الأشياء المفضلة القديمة في تكوين ديناميكيات الجماعة البشرية الحالية، وفيها الفرق الافتراضية التي تعد الأكثر تطوراً بين مجموعات عصر الإنترنت من الناحية التقنية، يغيب غالباً عن أذهان المديرين.

يظهر الفريق الافتراضي «ارتفاعاً شديداً في قدرة البشر على التجمع»؛ وفقاً لما ورد في كتاب Virtual Teams مؤلفه جيسكا ليبناك، وجيفري ستامبس. لكن، ليست تقانة شبكة الإنترنت، التي تسمح للزملاء المنتشرين في أصقاع متباعدة، «بالاعتماد على بعضهم بعضاً؛ لتحقيق غايةٍ مشتركةٍ، متجاوزين الأبعاد الزمانية والمكانية

الفاصلة بينهم»، الجانب الأهم للفريق الافتراضي؛ كما يؤكد المؤلفان اللذان يديران أيضاً شركة نت إيج للاستشارات في ويست نيوتن - ماساتشوستس.

وتستأنف ليبناك الكلام قائلة: في الواقع، يرجع الفضل في «تحقيق الانسجام بين أفراد الفريق الافتراضي»، إلى نزعة البشر، ومنذ أقدم العصور، إلى الاجتماع. ومن ثم، يحتل فهم تلك النزعة - ولا الاستخدام المناسب للتقانة - الأولوية لدى أي مدير مكلف بتأليف فريق افتراضي.

«ففي حين يجيد عدد قليل من الشركات هذه المهمة، تخفق أضعافٌ منها في ذلك». وتولي الشركات التي تتفوق في إدارة الفرق الافتراضية - وتذكر منها مختبرات باكمان (مامفيس - تينوسي)، وإيستمانيو للكيماويات (كينغسبورب - تينوسي) - عناية خاصة لثلاثة أمور متداخلة: الغاية، والقيادة المشتركة، والتواصل الاجتماعي.

1: تتحكم الغاية في الوظيفة والبنية

عبر التاريخ الإنساني، احتشد البشر في مجموعاتٍ معينة؛ بغية تحقيق غاياتٍ محددة؛ كما تقول ليبناك: فكانت هذه المجموعات تتجمع بغرض التعاون فيما بينها، ثم تنفصل للتركيز على عملها. فإذا عدنا بتفكيرنا إلى بدايات مزاوله البشر العمل، وجدنا أن الصيد وجمع الثمار كان يتم ضمن مجموعاتٍ أسريةٍ صغيرة، كوَّنت أوائل الفرق في تاريخ البشرية.

ومع تقلب الفصول في السنة، كانت المجموعات الصغيرة تجتمع في شبكاتٍ أسريّة أكبر، تربطها أواصر القربى، لتتشارك الحصاد، ثم ترجع مجموعات منفصلة حين يندرقوتها. «فهي النار التي يتحلق حولها أفراد الفريق الافتراضي»؛ كما يكتب ستامبس ولينباك ويوافقهما روجر ك. ماوين الابن الرأى -وهو نائب رئيس شركة إيستمان للكيماويات، والمسؤول الرئيس عن المعلومات فيها-، إذ يقول: «لا تتمتع الفرق بقوى خارقة تساعدها على إيجاد حلٍ مفاجئٍ للمشكلات الغامضة والمعقدة» - بل تحتاج إلى غاية واضحة لتعمل بنجاح.

وتبقى الغاية النهائية أساساً لنجاح التعاون في عصرنا الحاضر.

عند التعامل مع الفرق الافتراضية، تغدو الحدود بين الأفراد مساميةً.

ما السبيل إلى جعل أفراد الفريق الافتراضي يحسّون بقوة بوجود غايةٍ محددة؟ تنصح ليناك وستامبس بالعمل على كسب إجماع الفريق حول النقاط الآتية:

1- الرؤية: «وهي رسمٌ واضحٌ لمستقبل نطمح إليه، ونستطيع تحقيقه».

2- الرسالة: «عبارةٌ بسيطةٌ تختصر الأعمال التي تستطيع المجموعة

القيام بها».

3- الأهداف: وهي غايات تحوّل الرؤية والرسالة إلى «نتائج عملية ملموسة».

4- المهام: «تحديد الأعمال الموكولة إلى كل فرد في المجموعة».

إن وضع غاية واضحة يؤثر أيضاً في رأيك حول الحجم الأمثل، وطريقة الترتيب الأفضل لفريقك الافتراضي. لكن المثير للاهتمام - على حد قول ليناك - أننا «ما زلنا ننظم أنفسنا في مجموعاتٍ تحتوي على العدد ذاته من الأفراد، الذي ضمته المجموعات البشرية منذ الأزل». وتعبّر هي وستامبس عن ذلك قائلين: «تكونت الأسرة النموذجية في العصر الحجري من 4 إلى 7 أفراد، محدثة وحدة اجتماعية - اقتصادية رئيسية، ومنذ أمدٍ سحيق، احتشدت هذه الوحدات الصغيرة، وبطريقة طبيعية، في مجموعاتٍ أكبر» مكونة من 4 إلى 6 أسرٍ. فإذا انتقلنا في الزمن إلى عالمنا المعاصر: وجدنا أن «الفِرَق الصغيرة تضم 5 إلى 7 أشخاص، و25 شخصاً كحد أعلى، تعجز بعده عن خوض حوارٍ مثمرٍ حول الطاولة ذاتها»؛ كما تؤكد لبيناك.

لكن في حالة الفريق الافتراضي، ليس الحجم الأمثل للفريق مسألة تقييم فيزيائي لعدد الأشخاص في الفريق. «فحجم الفريق يتوقف على نوع المهمة المكلف بها، وثانياً على العوائق والفرص التي تهيئها الحالة الراهنة»؛ وفقاً لما جاء في كتاب لبيناك وستامبس. ومع ذلك، يعتقد هذان الاثنان أن «زيادة عدد أعضاء فريقٍ جوهري في الشركة على 25 شخصاً، من شأنه أن يؤدي بالحميمية الضرورية لتعزيز التواصل البناء».

2: يتناوب أفراد الفريق منصب القيادة

وفقاً للمهمة الملقاة على عاتقهم

تشارك الأفراد في المجتمعات البدائية ثرواتهم البشرية -مثل معارفهم حول الحيوانات، والطقس، والتضاريس الجغرافية، إضافة إلى قدرتهم على تدبير الطعام والعناية بصغارهم- ببساطة، لكي يحافظوا على بقائهم؛ على حد تعبير ليبيناك. ومن ثم «اختلفت الأدوار التي أدوها، وكان لا بد من احترام دور كل منهم؛ لتسير أمورهم على ما يرام. أما الشخص الذي يتولى منصب القيادة، فكان يتغير وفقاً للعمل الذي يريدون إنجازه؛ أي أن القيادة كانت تتبدل كلما تبدلت المهمة».

وما زال هذا السلوك مناسباً لمجتمعاتنا الحالية. فبقاء الفرد -بمعناه الحرفي- لا يتوقف على نجاح الفريق الافتراضي، كما كانت الحال في العصر الحجري، لكن نجاح المؤسسات -إن لم نقل بقاءها- يزداد ارتباطاً بالإنجاز الذي تحققه فرقتها الافتراضية.

«يتم تعيين قادة معظم الفرق الافتراضية بالطريقة الرسمية، لكن ذلك لا يلغي إمكانية جعل القيادة مبتدلة». وتضيف: يعد البناء القيادي «في مجمله مجموعة شاملة من الأدوار المترابطة للقادة وتابعيهم». ومن ثم، تصنف المسؤوليات القيادية في مجموعتين:

1- قيادة المهمة: وتتعلق بـ «الخبرة، والأنشطة، والقرارات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة».

لا تتسرع وتجاهل القضايا البشرية

«أياً كان تطور التجهيزات التقنية التي تستخدمها، فإنك غير قادرٍ على إسقاط 6 ملايين عامٍ من التطور من حسابك»؛ تؤكد كارول ويليت، نائب الرئيس التنفيذي المسؤول عن التدريب في مجموعة أبلاید نوليدج (ريستون - فيرجينيا).

لذا، حُصّ الديناميكيات البشرية بأولويةٍ توازي نظيرتها التقنية عند تأليف الفريق الافتراضي. ولتحقيق ذلك، توصي ويليت كل مديرٍ بالاستدلال بالأسئلة الأربعة الآتية عند العمل مع الفريق:

1- ما أهميته لي؟

«لم أبدأ رغبةً في التعاون لدى أي مجموعةٍ لا تملك سبباً قوياً يدفعها إلى ذلك». وهنا تقترح ويليت: اطلب من أعضاء فريقك إتمام الجملة الآتية: إن السبب الوحيد الذي يدفعني إلى الانضمام إلى الفريق هو...

2- ما عوامل بناء الثقة؟

«عند تعاملنا مع الآخرين وجهاً لوجه، تبنى الثقة على تفاصيل لا نكون واعين لها أحياناً» -تؤكد ويليت- نذكر منها: قوة مصافحة اليد، والنظرة المباشرة إلى وجه الآخر. «أما في المناخ الافتراضي، فيزداد احتمال وقوع حالات سوء فهم؛ بسبب افتراضنا سابقاً، وفي غياب المعلومات الأخرى، أن الآخر ينوي إحباطنا».

لذا حاول إقناع أفراد الفريق الافتراضي بالتعبير عن معنى الثقة في نظر كل منهم. فبعضهم -مثلاً- «يعتقد أن ثقتي بك تعني بذل أقصى جهدٍ تستطيعه؛ للرد على بريد إلكتروني أرسلته طالباً منك خدمةً معينة على الفور، أو تبرير عجزك عن تنفيذها، وذلك في ثلاث ساعاتٍ من الإرسال».

3- ما توقعاتنا من الآخر؟

وهنا نتصح ويلييت: «فكر قليلاً في النظام القبلي: لدى كل منا أفكارٌ فطرية حول دور القائد ودور الطبيب. ولأفراد الفريق الافتراضي أدوارهم أيضاً. فأحدهم -مثلاً- يؤدي دور الميسر نقاشات الجماعة، في حين يتولى آخر مسؤولية تزويد الأفراد المسافرين بأحدث المعلومات التي توصل إليها الفريق». ولأن المناخ الافتراضي يوحى باستقلالية أكبر، «يزداد احتمال وقوع سوء فهم بين الأعضاء». لذا كان من الضرورة بمكان، ومنذ البداية، تسمية الأفراد الذين يقومون بالأدوار الرئيسة - أي، التعبير بوضوح عنّ يتحمل مسؤولية معالجتها.

4- ما السبيل إلى التشارك في المعلومات؟

يُعد هذا الموضوع متعلقاً بالتواصل في جوهره، لا بالأمر التقنية. استعلم من أفراد الفريق عن الوسائل التقنية المفضلة لديهم، من بين التقنيات المتنوعة المستخدمة من قبل المجموعة -كالبريد الإلكتروني، والبريد الصوتي، وعقد المؤتمرات باستخدام الفيديو، وغيرها- للاتفاق على البروتوكولات الخاصة بكل منهم.

2- القيادة الاجتماعية: تعالج الأمور التي «تتشأ نتيجة التفاعلات التي تولد الإحساس بالهوية الجماعية، والمنزلة ضمن الجماعة، والجاذبية، والارتياح الشخصي».

3: يعزز التواصل المطرد الشعور

بالانتماء

بالرغم من أن مجال خبرة الفرد -نموذجياً- يحدد دوره في الفريق الافتراضي الذي أُلّف لإنجاز مهمة محددة، يعرّض المديرون أنفسهم للخطر بتجاهل الوظائف الاجتماعية للقيادة - والأمر المتعلقة بالتواصل والثقة خاصة.

«فحين يتحدد حصول الفرد على المعلومات بإمكانية وصوله إلى موضع معين، تراقب المجموعة كاملة طقوس تحول الأعضاء الجدد إلى مشاركين مهمين في الفريق»؛ وفقاً لما جاء على لسان ليبناك وستامبس. أما في حالة الفريق الافتراضي، فتغدو الحدود الفاصلة بين الأفراد مسامية: «فيتمكن الأعضاء الجدد من الوصول إلى المعلومات المتوافرة لدى المجموعة كاملةً بطريقة مباشرة»، الأمر الذي يضعف النماذج التقليدية للانسجام الاجتماعي. ومن هنا، تزداد أهمية الإسهاب في التواصل الاجتماعي، وتوفير المناخ الشامل لبناء الهوية الجماعية؛ فهاتان الأداتان «تولدان لدى أفراد الفريق الافتراضي شعوراً بقدرتهم على المشاركة. ثم إنهما جوهريتان لبناء الثقة، التي تكوّن التربة الخصبة لنمو علاقات متينة»؛ على حد تعبير ليبناك.

«وتتبع الفائدة الحقيقية للعمل من علاقات الثقة هذه»؛ يؤكد بوب باكمان، الذي شغل منصب رئيس مجلس إدارة شركة باكمان لابز المسهمة ورئيسها التنفيذي سابقاً، ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة مجموعة أبلويد نوليدج الاستشارية (ريستون - فيرجينيا): «لا شك أن بناء ثقافة من الثقة مسألةً جوهريةً، لتنشيط المشاركة في المعرفة بما يتجاوز حدود الزمان والمكان». ويوافقه الرأي موبن، مدير شركة إيستمان للكيماويات، إذ يقول: «يعد تحسين التواصل، والمشاركة، والتفاهم ضمن الفرق القاعدة الأساسية لتسريع الحصول على المعلومات - ولنشر أسرع لتلك المعلومات - التي استطعنا حيازتها. وهكذا يتضح لنا أن الفرق التي تفصل بينها حدود زمانية وجغرافية - تواجه تحدياتٍ يتفرد بها العصر الراهن. لكن تديبر هذه التحديات - وإطلاق العنان للقدرات الفذة الموجودة لدى الفرق الافتراضية - يتحقق بإعطاء الأولوية للقوى الأزلية، التي تدفع البشر إلى التعاون وتتحكم به.

قراءات إضافية

Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology by Jessica Lipnack and Jeffrey Stamps (2000, John Wiley & Sons)

