مهارات إدارة المشاريع Project management skills (الاتصالات والعلاقات)

بما أن مدراء المشاريع يمضون الكثير من الوقت في التواصل مع الأفراد والمجموعات، فإنهم حتما يحملون المزيد من المسؤولية لتحقيق التواصل الفعال، أكثر من الأفراد الآخرين في الفريق.

May 2024 4 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 3,001



من أقدم القصص الهندسية في التاريخ الغربي، قصة برج بابل. وهي مأخوذة من التوراة. إن في جوهر هذه القصة درس عن التواصل بين البشر، حيث تنص القصة على أن الناس كانوا متوحدين بسعادة أثناء حياتهم في الصحراء، وقد اكتشفوا كيف يصنعون القرميد والملاط. ومضت الأمور على خير ما يرام، عندما قرروا، دون سبب، بناء برج عال في السماء. ومضت الأمور بشكل جيد، إلى أن فقد العاملون فجأة قدرتهم على استخدام لغة مشتركة (يمكنك إن تقول أن هذا كان (تدخلا إلهيا)). وفي تلك المرحلة تفرقت جميع الأمور. وانفصل أولئك الأشخاص الذين توحدوا ذات مرة، وانتشروا في العالم (المزيد من التدخل الإلهي). وتشكلت لغات ومجتمعات مختلفة. توحي القصة أنهم لو كانوا قادرين على متابعة التواصل الجيد بعضهم مع بعض، عندها لن يجدوا أي شيء مستحيلا (ربما هذا، كما تقترح القصة، هو ما حفز التدخل الإلهي).



إن القصة الموجودة في التوراة قصيرة نوعاً ما، وهي بالكاد تملأ صفحة، إلا أنها من جهة أخرى، لفتت اهتمام العديد من الفنانين والكتاب عبر القرون، وقد استخدموا لاستكشاف الأمور المعاصرة. إن الصور المشرقة للبرج التي رسمها Brueghel والآخرين زادت من علاقتها بمهام إدارة المشاريع والمهام الهندسية في أزمنتهم. وقد تغير تفسير القصة من عصر إلى آخر، تماماً كما تغير تصوير البرج بحد ذاته، لكن المواضيع العامة بقيت نفسها. يعتقد البعض أن القصة تمثل تحذيرا من تعجرف البشر، وتذكيرا بأن بعض الأشياء يجب أن تكون متعذرة علينا، بينما يراها الآخرون على أنها قصة عن أشخاص يناضلون لتحقيق كل ما في استطاعتهم بتغيير حدود الممكن. أما أنا وهدف هذا الفصل فإن الدرس الرئيسي فيها هو ببساطة: إذا لم تتمكن من التواصل مع الآخرين، فإنك لن تتمكن من النجاح.

في معظم تاريخ الحضارات، فقد سبب بطء التواصل المشكلات. حتى في حرب أمريكا الأهلية (1865- 1861) حيث لم تتوفر أجهزة الراديو أو التلغراف أو نظام الإعلام بشكل شائع، وكان الجنرالات يرسلون الرسائل مع الأحصنة لتنسيق معلومات المعركة مع القادة في مخيمات مختلفة (وكان هذا يستغرق تباع للمسافات ساعات أو أياماً، بافتراض أن المراسل لن يتيه). ونتيجة لذلك كانت القرارات تتخذ قبل أيام دون وجود طريقة فعالة للتراجع أو تغيير مهام الهجوم. ونتج عن هذه المحدودية العديد من المصائب وسوء التواصل على خط الجبهة. (تخيل أن قائد المعركة قد أعلن الهجوم للتو، يرسل كل قواته المسلحة للهجوم، عندما يظهر فجأة مراسل في خيمته ويقول له محاولاً التقاط أنفاسه « رسالة من القائد... عزيزي القائد، إن التعزيزات التي كنت تعتمد عليها قد أرسلت إلى مكان آخر، المعذرة، أرجو لك حظا جيداً ». وبالتالي ليس من المستغرب أن المراسلين غالباً ما كانوا يقتلون).

لقد بقيت الاتصالات في أيامنا هذه بنفس أهميتها في الأيام الماضية، مع تغير أمرين: أولاً، أن السرعة لم تعد هي المشكلة الأساسية (كيف تحصل على ما هو أسرع من الرسائل الفورية؟)، وإنما أصبحت المشكلة في جودة وفعالية الاتصال. ثانيًا أنه في حال العمل الذي يكون بتعقيدية واعتمادية التطوير البرمجي، فإن الاتصالات ليست كافية. حيث يجب أن تتوفر علاقات صحية وفعالة بين الأشخاص الذين يعملون معاً، وبالتالي يتم مشاركة الكثير من القرارات وإنجاز الكثير من العمل بشكل تعاوني. وإذا لم تتوفر العلاقات الجيدة، فإن أي مقدار متوفر من الاتصالات لن يكون مهما. إن معظم فرق العمل بالبرمجيات تعتمد على الاعتماديات من نوع الند - للند بالإضافة إلى العلاقات الأقل هيكلية، على عكس هيكلية الأوامر العسكرية في الجيش. وعلى الرغم من توفر قادة محددين غالباً بوضوح يصدرون الأوامر أحيانًا، إلا أن المشاريع تعتمد إلى درجة كبيرة على قدرة الفريق على الاستفادة من معارف الزملاء، لمشاركة الأفكار والعمل بتزامن (على عكس الاعتماد على اتجاهات صارمة من السلطة، والنظام الشديد والإجبار على اتباع الأوامر دون نقاش).

بما أن مدراء المشاريع يمضون الكثير من الوقت في التواصل مع الأفراد والمجموعات، فإنهم حتما يحملون المزيد من المسؤولية لتحقيق التواصل الفعال، أكثر من الأفراد الآخرين في الفريق. يزود مدراء المشاريع الجيدون موارد مستمرة من الاتصالات الجيدة والعلاقات الصحية، ويزيد هذا بشكل كبير من فعالية كل من يتصل بهم. وإذا كانت العلاقات الاجتماعية الصحية بين أعضاء الفريق هي التي تمنع تكرر قصة برج بابل، فإن مدير المشروع له الدور الطبيعي الأكبر في البناء والمحافظة على هذه العلاقات.

إن القيام بهذا لا يتطلب شخصية لا تنجح إلا بالتواصل مع الآخرين، أو شخصية مقدم الألعاب، أو حسا فكاهيا باهرا أو قوي سحرية (رغم أنها قد تساعد)، وإنما يبدأ الأمر بالاعتراف أن الاتصالات والعلاقات ذات أهمية بالغة من أجل النجاح، وأن هناك متسعا للتحسين لك ولفريقك. فإذا اعترفت بأهميتها، فإنك سترغب أن تفهم أين تحدث معظم مشكلات الاتصالات وتتعلم كيف تتعامل معها.

الإدارة بالحوار

قد يبدو هذا غريباً، ولكن استيعاب قيمة التحدث إلى الأشخاص في العمل استغرق مني وقتاً طويلاً. كنت أحاور وأمزح، إلا أنني نادراً ما كنت أخلط العلاقات الاجتماعية في العمل مع الإنجاز الفعلي للعمل. لقد قادني تدريبي وخبرتي في المعهد إلى الإيمان بأن علي أن أحل المشكلات بنفسي في العمل. في أول سنة عمل لي في Microsoft كنت نادراً ما أبحث عن آراء الآخرين أو أجد شخصاً أكثر معرفة مني لأعيد استخدامها. بدلاً من ذلك، كنت أجهد نفسي وأعمل عملاً شاقا بدلاً من أن أستعمل ذكائي. راقبت في ذات الوقت اثنين من أوائل مدرائي وهم يعرضون السلوك الفضولي عندما يتحدثون مع الآخرين. كنت أراهم يجلسون في مكاتب الآخرين يحادثونهم، وبما أنني كنت مشغولا إلى درجة كبيرة، لم أتمكن من إخفاء استغرابي بسبب قدرتهم على قضاء كل ذلك الوقت في تمتين (الأواصر الاجتماعية). وكوني كنت جديداً حينها، لم أسألهم عن ذلك. وإنما اكتفيت أن أعتبرهم من نوع الأشخاص الذين لا ينجحون إلا ضمن الجماعة، وكان هذا في ذلك الوقت، باعتبار خبرتي، نوعاً مصغرا من الإهانة. لقد أزعجني سلوكهم (ألا يجدر بهم أن يعملوا على الأقل بنفس درجة صعوبة عملي؟)، كما أنني لم أر أي قيمة في ما كانوا يفعلونه، وكم كنت مخطئاً.

ومع تزايد مسؤولياتي، أدركت ببطء ما الذي كانوا يفعلونه. لقد تعلمت من التجربة والخطأ أن المعاملة القاسية أو إملاء الأوامر أو التطلب ليس خطة فعالة عندما كنت أحتاج أشياء من أشخاص لم يكونوا مضطرين للإصغاء إلي. كما أنني لاحظت نتائج مشابهة عند المبرمجين ومسؤولي الاختبار غير المتعاونين، كما أنهم كانوا غير فعالين في إنجاز الأعمال التي تتضمن أشخاصا تقنيين آخرين. (إن هذا بالغ الأهمية إذا

نظرت إلى الشكل 9-1. كما أن التأثير يكمن في إمكانية استفادة الجميع من مهارات التواصل والعلاقات الأفضل، بغض النظر عن مدى انعزال عملهم عن الآخرين).

كيف يمضي المطورون أوقاتهم	
نوع العمل	النسبة المئوية
العمل بشكل منفرد	30%
العمل مع شخص آخر	50%
العمل مع شخصين أو أكثر	20%

هذا الجدول دليل أن المبرمجين ليسوا انطوائيين كما نظن.

لقد وجدت أنه بازدياد عدد المرات التي أطلب فيها أو أفترض أشياء من الآخرين « عليك أن تشفرها بهذه الطريقة، هل هذا واضح؟ »، فإن احتمال أن أحصل على إنجاز أفضل يكون أقل. وإذا نفذوا ما طلبته، فإن شيئاً ما في طريقتي كان يقتل حافزهم أو يقلل احتمال أو يضيفوا قيمة إلى ما طلبته. من جهة أخرى، وجدت أنني عندما أحاورهم « انظر، اعتقد أن علينا تنفيذ X،وأظن أنك الشخص المناسب لهذا، ما رأيك؟ » بدلاً من إطلاق الأوامر، فإنني أحصل على ما أحتاجه بشكل أسرع عندما أستعمل هذه الأساليب. بالإضافة إلى أنه قد ازدادت فرص اقتراحهم لتحسينات جيدة لأفكاري. لقد تعلمت أن الحوارات أفضل من احتكار الحديث.

العلاقات تحسين التواصل

على الرغم من وضوح حاجتك إلى العلاقات الإيجابية مع شخص ما لكي تحصل على حوار جيد معه، فإنه من النادر أن تتم مكافأة الأشخاص على مهارتهم في تنفيذ هذا. لم تكن تلك المحادثات والحوارات غير الرسمية التي استثمر بها مديري أوقاتهم، مجرد طريقة لتضييع الوقت، وإنما كانت استثمارات للأشخاص والمعلومات، لتعطيهم المعرفة والإطلاع على ما يجري، في حين كان القليلون في المنظمة يحصلون على الشيء ذاته. ولكن لتوضيح فكرتي بالتحديد، فإنهم عندما كانوا يحتاجون لطلب النصيحة، أو الرأي أو أي مهمة، كان باستطاعتهم التحدث إلى أي عضو في الفريق، في أي وقت، كما أنهم ينطلقون من موضع صحي وإيجابي، بدلاً من الابتداء من الصفر. لقد سرعت علاقتهم مع الفريق قدرتهم على التواصل مع الجميع.

لقد سهل هذا أن تصل إلى المطلوب دون أن تكون وقحا، أو أن تشكل طلبات استثنائية من أشخاص سوف ترفض بشكل اعتيادي. أما الآراء، فقد بنوا ما يكفي من الثقة للحصول على آراء صادقة من الأشخاص المناسبين بطريقة ودية. وإذا لزم الأمر، فبإمكانهم تضمين هذه الأفكار والاقتراحات ضمن تفكيرهم الخاص سلفا من أجل النقاشات الأكبر. باختصار لقد سبق هذان المديران باقي أعضاء الفريق بهذه العلاقات والمحادثات غير الرسمية. وقد علموا أكثر عما كان يمضي بشكل جيد أو العكس. لقد كان لهم تأثير أكبر على ذلك باستثمارهم للعلاقات، فقد مهدوا الطريق لكل أنواع الدعم الإضافي والفوائد بالحديث والاستماع إلى الناس فحسب.

في كتاب Tom Peters & Nancy Austin (الرغبة بالامتياز) (Warner Business Books, 1985) سمي هذا السلوك بالإدارة بالتجول (MBWA) وقد وصفت كنوعية أساسية في المدراء الناجحين الذين راقبوهم (وقد خصص فصل كامل في هذا الكتاب من أجل هذا الموضوع). ولكن لم يكن القيام بذلك بشكل جيد سهلاً. لقد نصحوا بصراحة باختيار عدد صغير من الأشخاص على مستويات ومهام مختلفة في الفريق. واستثمار الوقت في بناء هذا النوع من العلاقات غير الرسمية معهم. والأمر الأكثر أهمية، أن هذا قد تطلب فهما لكيفية عمل العلاقات والتواصل الصحي والالتزام بتنمية تلك المهارات. ولو لم تختر طريقة MBWA لبناء العلاقات فإن التواصل الجوهري والمهارات في العلاقات الشخصية تبقى أساسية لكل ما تفعله.

نموذج أساسي للتواصل

بالرغم من مدى تواصلنا مع الناس، فإننا نادراً ما نتراجع ونحلل ما يحدث فعلياً. لأن أياً منا لم يتعلم أو يتدرب على استيعاب ما يحدث أثناء تواصله مع الناس، وبالتالي فإن وقوعنا المتكرر في المشكلات ليس مفاجئا. إن القليل جدًّا من الأشخاص لديهم أي خبرة حقيقية في تشخيص مشكلات العلاقات أو التواصل، أو يملكون السلطة اللازمة لضبطها. من جهة أخرى، فإنه من السهل تعلم إطار عمل بسيط حول أهداف التواصل -من وجهة نظر مدير المشروع- وتطبيقه على الحلول اليومية. يمكنك بهذه المعرفة أن تحدد أين تفشل الأمور وأن تكون أكثر قدرة على حل المشكلات لأنك ستحصل على استيعاب أفضل للأمور التي لا تعمل.

> « يتمركز التواصل الجيد حول الإدراك الفردي المطور إلى درجة كبيرة والقدرة على التمييز. فالشخص الذي يتمتع بمهارة تواصل جيدة

> يعي كلا من العمليات الداخلية في نفسه والخارجية عند الآخرين ».
> John - Bradshaw-

في أبسط إطار عمل أعرفه، هناك خمس حالات أساسية (مفصلة باختصار) يمكن أن يمر بها أي إجراء تواصلي. وكل منها يكون أكثر أهمية وأصعب للتحقيق من المرحلة السابقة، ويكون التواصل ناجحا فقط إذا وصل إلى الحالة الثالثة (الاستيعاب)، إن لم تكن الرابعة (الاتفاق) أو الخامسة (الفعل)، وللمساعدة في توضيح كل حالة، سأستخدم مثالاً من فيلم A space Odyssey, 2001: حيث يكون دايف، رائد الفضاء، داخل مركبة فضائية صغيرة، يرغب بالعودة إلى المركبة الأساسية حيث (هال) هو الكائن الوحيد الموجود هناك والقادر على فتح الأبواب للسماح له بالدخول.

1- الإرسال: عندما ترسل بريدا الكترونيا أو تترك بريدا صوتيا، فإنك ترسل قطعة من المعلومات لشخص ما. إن هذا لا يعني أنه قرأه أو سمعه. وإنما يعني فقط أن الرسالة قد غادرتك بنية الوصول إليه. من السهل جدًّا إرسال المعلومات باستخدام البريد الالكتروني أو الوب، ولكن لا يوجد أي ضمان أن أحداً ما سيقرؤها. مثال، يقول دايف « افتح أبواب الحجرة الناتئة من فضلك » (يسمع دايف الصمت فقط كاستجابة).

2- الاستقبال: عندما يطلع شخص ما على بريده الالكتروني أو يوقع على استلام مظروف من شركة نقل، عندها تكون الرسالة قد استلمت. ولكن من جهة أخرى، لا يعني الاستلام أن الرسالة قد فتحت أو أن المستلم لديه أي نية لقراءتها أو إمضاء الوقت في محاولة استكشافها. وعلى الرغم من أن تقارير القراءة في البريد الالكتروني تخبرك أنه قد تم فتحه، فإن الشيء الوحيد المؤكد. مثال، يستجيب (هال) « أهلاً دايف » (تم استلام الإرسالية).

3- الاستيعاب: إن تفسير وتحليل معلومات رسالة ما بشكل صحيح هي قفزة في الجهد من مجرد استلام الرسالة: إن النشاط الفكري الفعلي يجب أن يتم لاستيعاب شيء ما « ماذا يعني هذا؟ »، بينما لا يتطلب استلامه ذات النشاط « لدى بريد الكتروني! ». بالاعتماد على الموضوع، فإن فهم الرسالة قد يتطلب تعلم مفهوم جديد أو البحث في المراجع أو اختيار قطعة معقدة من الشيفرة. كما أنه يتطلب غالباً من المتلقي طرح الأسئلة لتوضيح الأمور الغامضة في الرسالة الأصلية. ويتطلب طرح الأسئلة لتوضيح الأمور الغامضة في الرسالة الأصلية. ويتطلب طرح الأسئلة تواصلا ثنائي الاتجاه، وهو أكثر تدخلا بالنسبة للفريقين. (إن هذا يعقد إطار العمل البسيط ذا المراحل الخمس، وبشكل شجرة من التواصل المتداخل المتزامن، حيث يبتدئ كل سؤال وكل استجابة سلسلته الخاصة من الإرساليات، والاستقبال والاستيعاب، الخ).

4- الاتفاق: إن استيعاب شيء ما لا يعني أن الشخص قد وافق عليه. حيث يمكنني استيعاب كل نواحي الطلب الموجه من المدير التنفيذي بشكل كامل، قبل يوم من الإصدار النهائي، لتشكيل منفذ خاص بـ Linux لبرنامج التحرير الفيديوي الخاص بـ Mac فقط، إلا أن هذا لا يعبر عن مدى عدم منطقية الفكرة برأيي. إن تحقيق الاتفاق بين شخصين ذكيين وذوي آراء هامة يمكن أن يكون نشاطا مستهلكا للوقت. خاصة إذا لم توضح الاعتراضات، وعلى الرغم من صعوبتها فإن الاتفاق هو الأساس في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الفريق. مثال « آسف دايف، لكنني أخشى أنني لا أستطيع القيام بهذا » (استوعب [هال] مطلب دايف، لكنه غير موافق ولم يقدم أي تفسير).

5- التحول إلى فعل مفيد: على الرغم من مقدار الطاقة اللازمة لاستيعاب شيء ما بشكل مناسب أو ربما الوصول إلى مستوى من الاتفاق بالنسبة له، فإن مقدار بالغاً من المزيد من الطاقة يعتبر مطلوباً لجعل أحد الأشخاص يقوم بشيء ما تجاهه. وإن صرحت الرسالة عن طلب القيام بإجراء ما من المتلقي، فلا يوجد ما يجبره على القيام بهذا. ربما يظن المتلقي أنه بإمكانه تحقيق المطلب في الأسبوع أو الشهر القادم (بينما ترغب أنت بتحقيقه في الدقائق العشر القادمة). وربما، وهو الأسوأ، أن يتم تنفيذ إجراء ما ولكنه إجراء خاطئ، أو أنه إجراء لا يوافق عليه مرسل الرسالة.

يرسل الأشخاص ذوو مهارات التواصل الجيدة الرسائل بهدف أن يتم استيعابها. فبدلا من إرسال بريد الكتروني وانتظار ما سيحدث، يفكرون بمدى العمق الذي يجب أن يصلوا إليه في نموذج المراحل الخمس حتى يكونوا فعالين وينفذون التواصل ليصبح هذا ممكنا. إنهم يستخدمون لغة وأمثلة منطقية لمستلم الرسالة، بدلاً من مجرد استخدام اللغة المناسبة لهم. بالإضافة إلى ذلك فهم يوضحون في الرسالة ما نقاط الجدال المحتملة ويعرفون الإجراء الذي يرغبون أن يقوم به المتلقي.

نموذج أساسي للتواصل

بالرغم من مدى تواصلنا مع الناس، فإننا نادراً ما نتراجع ونحلل ما يحدث فعلياً. لأن أياً منا لم يتعلم أو يتدرب على استيعاب ما يحدث أثناء تواصله مع الناس، وبالتالي فإن وقوعنا المتكرر في المشكلات ليس مفاجئا. إن القليل جدًّا من الأشخاص لديهم أي خبرة حقيقية في تشخيص مشكلات العلاقات أو التواصل، أو يملكون السلطة اللازمة لضبطها. من جهة أخرى، فغنه من السهل تعلم إطار عمل بسيط حول أهداف

التواصل -من وجهة نظر مدير المشروع- وتطبيقه على الحلول اليومية. يمكنك بهذه المعرفة أن تحدد أين تفشل الأمور وأن تكون أكثر قدرة على حل المشكلات لأنك ستحصل على استيعاب أفضل للأمور التي لا تعمل.

> « يتمركز التواصل الجيد حول الإدراك الفردي المطور إلى درجة كبيرة والقدرة على التغيير، فالشخص الذي يتمتع بمهارة تواصل جيدة يعي كلا من العمليات الداخلية في نفسه والخارجية عند الآخرين ».
> John Bradshaw

في أبسط إطار عمل أعرفه، هناك خمس حالات أساسية (مفصلة باختصار) يمكن أن يمر بها أي إجراء تواصلي. وكل منها يكون أكثر أهمية وأصعب للتحقيق من المرحلة السابقة. ويكون التواصل ناجحا فقط إذا وصل إلى الحالة الثالثة (الاستيعاب)، إن لم تكن الرابعة (الاتفاق) أو الخامسة (الفعل)، وللمساعدة في توضيح كل حالة، سأستخدم مثالاً من فيلم A space Odyssey, 2001: حيث يكون دايف، رائد الفضاء، داخل مركبة فضائية صغيرة، يرغب بالعودة إلى المركبة الأساسية حيث (هال) هو الكائن الوحيد الموجود هناك والقادر على فتح الأبواب للسماح له بالدخول.

1- الإرسال: عندما ترسل بريدا الكترونيا أو تترك بريدا صوتيا، فإنك ترسل قطعة من المعلومات لشخص ما. إن هذا لا يعني أن قرأه أو سمعه. وإنما يعني فقط أن الرسالة قد غادرتك بنية الوصول إليه. من السهل جدًّا إرسال المعلومات باستخدام البريد الالكتروني أو الوب، ولكن لا يوجد أي ضمان أن أحداً ما سيقرها. مثال، يقول دايف « افتح أبواب الحجرة الناتئة من فضلك » (يسمع دايف الصمت فقط كاستجابة).

2- الاستقبال: عندما يطلع شخص ما على بريده الالكتروني أو يوقع على استلام مظروف من شركة نقل، عندها تكون الرسالة قد استلمت. ولكن من جهة أخرى، لا يعني الاستلام أن الرسالة قد فتحت أو أن المستلم لديه أي نية لقراءتها أو إمضاء الوقت في محاولة استكشافها. وعلى الرغم من أن تقارير القراءة في البريد الالكتروني تخبرك أنه قد تم فتحه، فإن الشيء الوحيد المؤكد. مثال، يستجيب (هال) « أهلاً دايف » (تم استلام الإرسالية).

3- الاستيعاب: إن تفسير وتحليل معلومات رسالة ما بشكل صحيح هي قفزة في الجهد من مجرد استلام الرسالة: إن النشاط الفكري الفعلي يجب أن يتم لاستيعاب شيء ما « ماذا يعني هذا؟ »، بينما لا يتطلب استلامه ذات النشاط « لدى بريد الكتروني! ». بالاعتماد على الموضوع، فإن فهم الرسالة قد يتطلب تعلم مفهوم جديد أو البحث في المراجع أو اختيار قطعة معقدة من الشيفرة. كما أنه يتطلب غالباً من المتلقي طرح الأسئلة لتوضيح الأمور الغامضة في الرسالة الأصلية. ويتطلب طرح الأسئلة لتوضيح الأمور الغامضة في الرسالة الأصلية. ويتطلب طرح الأسئلة تواصلا ثنائي الاتجاه، وهو أكثر تدخلا بالنسبة للفريقين. (إن هذا يعقد إطار العمل البسيط ذا المراحل الخمس، وبشكل شجرة من التواصل المتداخل المتزامن، حيث يبتدئ كل سؤال وكل استجابة سلسلته الخاصة من الإرساليات، والاستقبال والاستيعاب، الخ).

4- الاتفاق: إن استيعاب شيء ما لا يعني أن الشخص قد وافق عليه. حيث يمكنني استيعاب كل نواحي الطلب الموجه من المدير التنفيذي بشكل كامل، قبل يوم من الإصدار النهائي، لتشكيل منفذ خاص بـ Linux لبرنامج التحرير الفيديوي الخاص بـ Mac فقط، إلا أن هذا لا يعبر عن مدى عدم منطقية الفكرة برأيي. إن تحقيق الاتفاق بين شخصين ذكيين وذوي آراء هامة يمكن أن يكون نشاطا مستهلكا للوقت. خاصة إذا لم توضح الاعتراضات، وعلى الرغم من صعوبتها فإن الاتفاق هو الأساس في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الفريق. مثال « آسف دايف، لكنني أخشى أنني لا أستطيع القيام بهذا » (استوعب [هال] مطلب دايف، لكنه غير موافق ولم يقدم أي تفسير).

5- التحول إلى فعل مفيد: على الرغم من مقدار الطاقة اللازمة لاستيعاب شيء ما بشكل مناسب أو ربما الوصول إلى مستوى من الاتفاق بالنسبة له، فإن مقدار بالغاً من المزيد من الطاقة يعتبر مطلوباً لجعل أحد الأشخاص يقوم بشيء ما تجاهه. وإن صرحت الرسالة عن طلب القيام بإجراء ما من المتلقي، فلا يوجد ما يجبره على القيام بهذا. ربما يظن المتلقي أنه بإمكانه تحقيق المطلب في الأسبوع أو الشهر القادم (بينما ترغب أنت بتحقيقه في الدقائق العشر القادمة). وربما، وهو الأسوأ، أن يتم تنفيذ إجراء ما ولكنه إجراء خاطئ، أو أنه إجراء لا يوافق عليه مرسل الرسالة.

يرسل الأشخاص ذوو مهارات التواصل الجيدة الرسائل بهدف أن يتم استيعابها. فبدلا من إرسال بريد الكتروني وانتظار ما سيحدث، يفكرون بمدى العمق الذي يجب أن يصلوا إليه في نموذج المراحل الخمس حتى يكونوا فعالين وينفذون التواصل ليصبح هذا ممكنا. إنهم يستخدمون لغة وأمثلة منطقية لمستلم الرسالة، بدلاً من مجرد استخدام اللغة المناسبة لهم. بالإضافة إلى ذلك فهم يوضحون في الرسالة ما نقاط الجدال المحتملة ويعرفون الإجراء الذي يرغبون أن يقوم به المتلقي.

وبالتالي، في كل مرة ترسل فيها أو تستقبل بريدا إلكترونيا، أو تتوقف في مكتب أحد الأشخاص لتطلب منه شيئاً، سوف يحصل تطور طبيعي للتواصل. استخدم إطار العمل هذا ليساعدك في تشخيص سبب عدم حصول ما ترغب به. يحصل التواصل الجيد عندما يتوفر تتابع طبيعي وعادل من التبادلات بين شخصين للوصول إلى كل مرحلة من هذه المراحل. حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام، فإن إدراك إطار عمل مثل هذا يساعد على تحديد مواضع فشل التواصل.

مشكلات التواصل الشائعة



هناك عدد محدود من أسباب فشل التواصل. وعلى كل مدير مشروع أن يتآلف مع هذه الأسباب لتحديدها ضمن سلوكهم وسلوك الآخرين، ولتحمل المسئولية للعمل على حلها كلما حصلت. إن هذا السلوك موجود في العديد من فرق العمل. إما لأن مدير المجموعة يعرضه بنفسه أو يظهره عند الآخرين. وحتى يتدخل شخص ما لديه نوع من السلطة، ويحدد المشكلة كأمر يتعلق بالتواصل، ويتحمل على الأقل مسئولية جزئية للمساعدة على الحل، فإن عادات التواصل السيئ تلك ستستمر.

تغطي هذه القائمة القصيرة العديد من مشكلات التواصل، وتصف بإيجاز سبب حدوثها، وتعرض بعض النصائح البسيطة لتجنبها أو حلها.

* **الافتراض:** عندما تدخل مكتب أحد الأشخاص، وتسأله لم لم يرسل هذا البريد الالكتروني الهام بعد، فإنك تفترض: 1) أنه يعرف كان يفترض به إرسال، 2) أنه يعرف متى كان يفترض به إرساله. 3) أنه يتفهم ماذا يفترض أن يكون بداخله. 4) أنه يفترض به أن يُعلمك بطريقة ما أنه قد فعل ذلك. وقبل أن تؤنب ذلك الشخص (دعنا ندعوه سامي) أو تلومه، فإن التواصل الجيد يتضمن أن توضح هذه الافتراضات. « سامي، هل أرسلت ذلك البريد الالكتروني؟ » فيجيب سامي « أي بريد؟ » « ألا تذكر يا سامي أننا تحدثنا البارحة في القاعة وأكدت أنه بإمكانك القيام بذلك؟ »، يستجيب سامي « آه، نعم، لقد أرسلته منذ بضع دقائق ». إن التواصل الجيد يوضح عادة الافتراضات خلال النقاش حول النقاط الأساسية، مثلاً متى تمت الاتصالات، ويؤكد عليها مرة أخرى قبل الموعد النهائي.

* **نقص التوضيح:** لا يوجد أي قانون في العالم يدعي أن الآخرين سيفهمون ما تقوله لمجرد أنك أنت نفسك تفهمه. وبغض النظر عن مدى فصاحتك، فإذا لم يفهمك الشخص الآخر، إذاً لست فصيحاً كفاية بالنسبة للحالة الآنية (كما يقول Red Auerbach « إنه ليس ما تقوله، إنه ما يسمعونه »). إن الحل الطبيعي هو أن تتراجع، وتتباطأ وتقسم الأفكار إلى أجزاء أصغر فأصغر إلى أن تصل إلى حالة واضحة، لتنطلق منها. ابحث عن قصة أو تشبيه لتعطي إطار عمل تقريبي يمكن للناس إتباعه. وأضف إليه التفصيل إلى أن تصل إلى مرحلة لا تحتاج فيها إلى التشبيه.

* **عدم الإصغاء:** يقول الذي يمثل دور البطل في فيلم Fight Club كإشارة إلى واحدة من مجموعات الدعم الكثيرة التي شارك بها مؤخرا « لقد أصغوا إلي فعلاً، بدلاً من مجرد انتظار فرصتهم التالية للتكلم ». إننا مستمعون سيئون بالإكراه، ونميل لأن نفضل وقع أصواتنا على أصوات الآخرين، وللأسف، فإننا حتى عندما يتحدث إلينا الآخرون فإننا ببساطة نحسب استجاباتنا التالية -مستمرين في الدفاع عن خطنا الأساسي في الجدال -بدلاً من الإصغاء الحقيقي لأفكارهم. (إن الصيغة المبالغة لهذه المشكلة هي ببساطة عدم الانتباه، مثل حالة قراءتك للبريد الالكتروني أثناء حديثك مع شخص آخر. وعلى الرغم من الإدعاءات المشكوك بها عن المهارة في تعدد المهام، فإن هذا ما زال يرسل رسالة سلبية للشخص الذي يتحدث إليك « أنت لا تستحق التواصل بالعيون »). إن الحل هو التقبل الدائم لاحتمال أنهم يعرفون شيئاً ما هاما لا تعرفه أنت. كما أن هدفك ليس إجبارهم على موقع ما، وإنما لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة للمشروع.

* **الإملاء:** إن التوأم الشرير لمشكلة عدم الإصغاء هو الإملاء. فبدلا من التظاهر بالإصغاء، فإن الأشخاص الذين يملون على غيرهم هم ببساطة يصدرون الأوامر. وترفض أي اعتراضات أو تساؤلات حول الأمر أو يتم الاستجابة لها بتخييب الظن أو السخرية، كما لو أنه كان واضحاً

سبب كون الأمر على ما هو عليه ولم يصدر دون تفسير « أنت غبي ؟ ». إن هذا ليس فعلاً تواصليا، لأنه خرق كامل لإطار العمل المشروح سابقًا، لم تجر أي محاولة لاستيعاب أو للاتفاق. إن إصدار الأوامر له وقته المناسب، ولكنه يجب أن يكون استثناء. بدلاً من هذا، ناضل من أجل اتخاذ القرارات في بيئة يتوفر فيها للناس الحق في طرح الأسئلة الجيدة، واقتراح التحديات لما تعتبره منطقيا.

* **تعارض المشكلات:** إن التواصل يمكن أن يكون قناعا للكثير من المشكلات الأخرى. وهي الحالة الوحيدة التي تتوفر فيها الفرصة للآخرين لإظهار مشاعرهم تجاه الأمور الأخرى. إن ما يأتي كاستجابة لطلب ما، يمكن أن يكون تعبيرا عن المشاعر التي لا تتعلق بالطلب المحدد « هل يمكنك قراءة هذه المواصفات؟ » « لا! أبداً! مستحيل ». قد يكون هناك موضوع شائك عن قرار آخر لم يعبر عن رأيه تجاهه بعد. إذا لم يعرف كلا الطرفين أن هناك أمورا مختلفة تناقش خلف ستار موضوع واحد، فإن النقاش سيكون فظيعا ومن الصعب حله. وعلى أحدهم أن يفضل المواضيع « انتظر ما الذي نتحدث عنه حقاً هنا؟ كيف نشفر هذه السمة، أو لِمَ لم تحصل على الترقية التي رغبت بها؟ ».

* **المهاجمات/ الاعتبارات الشخصية:** تتحول الحالات إلى أمور شخصية عندما يزيح أحد الأطراف النقاش بعيداً عن الموضوع وباتجاه فرد ما. إن هذا يدعي المهاجمات الشخصية. على سبيل المثال قد يقول فريد إنه لا يملك الوقت، فيستجيب سامي « إنها مشكلتك، كيف لا يتاح لك الوقت لمراجعة خطة الاختبار؟ » إن هذا ليس عدلاً تجاه فريد لأنه يفرض عليه أنه يدافع عن رأيه بالإضافة إلى سلوكه الشخصي. إن المهاجمات الشخصية هي طرق رخيصة، ولها أشكال مختلفة وكثيرة. غالباً يشعر الشخص الذي يطلقها أنه معرض للأذى ويرى أن الهجوم هو الطريقة الوحيدة لكسب الجدال. ويعود الأمر حينها إلى شخص أكثر نضجا (أو ربما فريد نفسه) للتدخل وحل الخلاف.

* **السخرية، الاستسخاف واللوم:** عندما يكون لدى أحد الأشخاص فكرة جديدة، فإنه يعرض نفسه للأذى من قبل أي شخص يختاره ليشاركه بها. إن كونك عتيدا وصادقاً يتطلب الشعور بالثقة، فإذا استهزئ أو سخر باستمرار من شخص ما أثناء التواصل معه تجاه موضوع هام ولكن غير مرغوب به فإنك سيتوقف عن توليد الأفكار. يجب ألا تكون أول استجابة للمشكلة هي « كيف سمحت لهذا أن يحدث؟ » أو « أنت تعلم أن هذا خطؤك كاملاً، أليس كذلك؟ ».

هناك مشكلات أخرى تظهر أثناء التواصل، ولكن هذه القائمة الأساسية تغطي العديد من الحالات الممكنة، أحيانًا تظهر حالات في الحوارات بين شخصين بمفردهما في المكتب، وأحياناً يتدخل العديد من الأشخاص، وكلما كان عددهم أكبر، صعبت إمكانية عزل المشكلة واتخاذ الخطوات لحلها. أحيانًا تكون النقاشات الجماعية مكاناً خاطئاً لحل أمور التواصل، لأنه يوجد العديد من الأشخاص والتناقضات لحل أي مشكلة بفاعلية. إن النقاشات الجماعية ستغطي بإيجاز في الفصل العاشر، أما في هذا الفصل، فسأركز على الحالات الأبسط.

إن التكتيك البسيط لجعل القائمة السابقة قابلة لاتخاذ الإجراءات بشأنها هو مشاركتها مع الآخرين في فريقك، والطلب منهم أن يحددوا الوقت الذي يتصرف فيه أي شخص بطريقة تثير المشكلات. وبذلك سيكون لدى الفريق لغة للمشكلات التي يرونها، مما يسهل عليهم تحديد وتقليل هذه التصرفات. أما قادة الفريق، فيجب أن يتوفر الالتزام بإعادة اختبار سلوكهم الشخصي وبذل المزيد من الانتباه لما يقولونه ويفعلونه. وستكون الاحتمالات مرتفعة أن يعرفوا بسرعة العادات التي يجب العمل عليها. (إن التغيير من أي نوع يعتبر أمراً صعباً، والتغيير التنظيمي يتطلب اتخاذ إجراءات من قبل أصحاب النفوذ).

من جهة أخرى، وبغض النظر عن مدى قراءتك عن النفس البشرية والتواصل، فإن الأمر دائماً متعلق بك. لا توجد معادلة رياضية يمكن استخدامها، أو نصيحة يمكنك طلبها لتساعدك على تحديد توقيت الاقتراب من التسبب في مشكلة تواصل. والأمر ذاته ينطبق على جعل الآخرين يدركون مشكلات التواصل التي يسببونها. إن الموضوع حساس ومعقد، وقد أمضى بعض الأشخاص سنوات من الخبرة مع عادات تواصل سيئة لم تكن لديهم النية في التخلي عنها لمجرد أنك اقترحت ذلك. إن هذا واحد من الأسباب العديدة لكون إدارة المشروع مهمة صعبة، عليك أن تستثمر علاقاتك مع الناس، بغض النظر عن مدى استثمارهم لعلاقتهم بك.

تعتمد المشاريع على العلاقات

يكون مدراء المشاريع جيدين بمقدار جودة علاقاتهم مع أفراد فريقهم. وبغض النظر عن مهارة أو معرفة مدير المشروع، فإن أهميته تتحدد بمدى جودة تطبيقه لتلك الهبات على المشروع من الآخرين. مثال: بما أن المبرمجين ومسئولي الاختبار يقومون بمعظم العمل الفعلي فإن أي قيمة يضيفها مدير المشروع يجب أن تكون عبر هؤلاء الأشخاص. إن هذا لا يعني الإدارة البسيطة لهم أو التحول إلى خبير في تلك المهارات. وإنما يعني رؤية مهمة مدير المشروع كتضخيم لقيمة عمل أولئك العاملين بأي طريقة ممكنة.

إن التحدي يكمن في كيفية القيام بذلك. في كل مرة ألقيت فيها محاضرة أو درست منهجا عن إدارة المشاريع أو أقنعت مجموعة من الأشخاص بهذه الفكرة، كان أحد الأشخاص يرفع يده ويسأل: « إذا، كيف أضخم عملهم؟ أنا أعي أن علي القيام بذلك، ولكن كيف يمكنني أن أفعل هذا دون إزعاجهم؟ » إن هذا سؤال عادل. حيث يتوجه القليل من الأشخاص إلى العمل منتظرين تضخيم قيمة عملهم أو تدخل أحد الأشخاص الذي قد لا يحبونه في عملهم اليومي.

إن الجواب يكون في استيعاب العلاقات. لا توجد طريقة واحدة ومناسبة للجميع لرفع قيمة عمل الآخرين. حيث يعتمد هذا على الشخص الذي تتعامل معه وما التوقعات المنتظرة من المهام التي سيؤديها ذلك الشخص.

تحديد الأدوار



> « إن السبب في معظم الصعوبات في العلاقات يعود إلى التوقعات المتناقضة والغامضة حول الأدوار والأهداف ».
> Stephen Covey مؤلف كتاب العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية

في القائمة السابقة لمشكلات الاتصالات، يتعلق أحد أكثر الأمور أهمية بالاقتراحات وكيفية توضيحها. إن دور مدير المشروع أو القائد هي أكثر المهام غموضا وأكثرها عرضة للافتراضات من قبل الآخرين. سوف يحمل أي مبرمج أو مسئول اختبار خبرته الأولى مع مدير المشروع (سيئة أو جيدة) كنموذج أثناء عملهم مع كل المدراء المستقبليين. في أول مرة تتولى فيها منصبك سوف يراك أعضاء الفريق كإسقاط لكل خبراتهم السابقة مع مدراء المشاريع. وسيفترضون أمورا مختلفة عما تفترضه أنت تجاه ما يمكنك فعله، وما القيم التي قد تضيفها إلى الفريق. وبغض النظر عن رأيك في مدى جودة تعريف وصف العمل الذي تعمله، سيكون هناك دائماً متسع للافتراضات السيئة.

إن الحل الأسهل هو أن يتم توضيح الأدوار مع أي شخص مهم تعرف أنك ستعمل معه: مبرمجين، أو مسئولي اختبار، أو مسئولي تسويق، أو عملاء أو مدراء تنفيذين. اجلس مع أحد الأشخاص الذين تعمل معهم، وقم بإنشاء ثلاث قوائم على اللوح الأبيض. أول قائمة هي بالأشياء التي تقع ضمن مسئوليات بشكل أساسي. والقائمة الثانية هي المسئوليات التي تتشاركان عليها. أما الثالثة فهي التي تقع ضمن مسئوليات الآخرين حصريا. بينما تعملان معاً لتشكيل القوائم وتناقشان أي البنود ينتمي إلى أي قائمة، ستعرفان بسرعة ما توقعات كل منكما من الآخر (انظر الشكل 9-2). إن تحديد الأدوار يؤدي إلى تفصيل كل الاقتراحات والنظريات لدى الناس عن مدراء المشاريع، والمدراء العامين، والمطورين ومسئولي الاختبار أو أي شخص آخر.

جدول نقاشات تحديد الأدوار تساعد على تسهيل جميع العلاقات (هذا مجرد مثال - قد تختلف قوائمك عن تلك التي في الشكل).

مهام مدير المشروع	مهامنا معاً	مهام المبرمج
* كتابة المواصفات * إدارة العملاء * إدارة التنفيذيين * متابعة التطورات * قيادة تواصل الفريق	* تشكيل أولويات بأخطاء الدخل. * مناقشة التبادلات التي تؤثر على تكاليف التطوير والتصميم. * تحذير الآخرين من المخاطر والمشكلات. * التعاضد في حل المشكلات أو عصف الدماغ	* كتابة الشيفرة * قيادة عملية البناء * العمل مع مسئولي الاختبار * مراجعة قوائم الاختبار * مراجعة المواصفات

على الأقل ستحدد المواقع التي تختلفان بشأنها، ولم تحلوها جميعاً، فإنك ستكون واعيا للمشكلات المحتملة، ويمكنك العمل بحساسية أكبر على تلك المهام. إن النقاشات المفيدة سوف تقود غالباً إلى فهم أفضل للمهام ومنطق أوضح عن مدى اعتمادية كلا الطرفين أحدهما على الآخر لتحقيق النجاح. ولكن ربما يكون الأكثر أهمية من ذلك هو أن هذا النقاش عبارة عن إطار عمل يمكن أن يستخدمه كلا الطرفين لمناقشة مشكلات العلاقات في المستقبل. فقد تم كسر الحواجز وأصبح الحديث عن المهام والتعاون والمسئولية أسهل. فإذا حدثت أي مشكلة لاحقاً، سيكون من السهل الرجوع إلى القوائم وتحديد أي الأشياء التي لم تقع كما يجب.

إن الخوف من إجراء هذه النقاشات هو إلى درجة كبيرة بسبب السيطرة. حالما تضع على اللوح الأبيض شيئاً ما ترغب القيام به وتقدمه كمادة أولية للمراجعة والمناقشة، فإنك تعرض نفسك لأن يسلب منك (أو هكذا تبدأ المخاوف). ولكن بمدى اهتمام مدير المشروع فإن الأشياء ذات الأهمية الأكبر، غالباً (اتخاذ القرارات عالية المستوى متعددة الأنظمة، أو الاستراتيجية) هي آخر الأمور التي سيهتم بها التقنيون من مبرمجين أو مسئولي اختبار بالتدخل فيها. في الحقيقة وفي أغلب الحالات، هناك إهمال كبير بين التقنيين لما يقوم به مدير المشروع طوال اليوم؛ وبدون وجود أي نوع من النقاشات لتحديد الأوار، لا توجد طريقة لاكتشاف ما يقوم به (وباعتبار أن مدراء المشاريع الجيدين يعملون جاهدين لحماية المبرمجين ومسئولي الاختبار من السياسات والبيروقراطية ومشكلات الإدارة العامة، فقد لا تتسنى الفرصة لباقي أعضاء الفريق لإدراك مدى تعاون مدير المشروع).

في أسوأ الحالات، حيث توجد فجوات كبيرة في الأدوار المستوعبة « لا اهتم بما كان يقوم به مديرك السابق، ولن أقوم بغسل الملابس بدلاً عنك »، يكون الوقت قد حان للتكلم مع رئيسك المباشر أو ربما الشخص الذي تكلمت معه. لا يوجد سبب للتنبيه، إن إطار العمل الذي استخدمته هو أسهل طريقة لإشراك الآخرين في النقاش والعمل على إيجاد الحل. كنت أبدأ أحيانًا هذا النقاش، في الفرق الكبيرة، مع مدير فريق المبرمجين أولاً، وأحصل على موافقته، ثم أعمل بنفس الطريقة تدريجيا إلى أن أصل إلى المبرمجين على مستوى الإنتاج. إن هذا يعتبر منطقيا إذا اعتقدت أن دعمهم ضرورياً مستقبلاً، أو إذا تشاركنا على فهم للأدوار أفضل مما أنت عليه مع بعض مبرمجي مستوى الإنتاج.

أفضل سلوكيات العمل

إن الافتراض غير المعلن في العمل هو أن يعمل الأشخاص بجد، ويحاولون القيام بأفضل ما بإمكانهم. ولكن باعتبار أنه لا توجد طريقة لقياس مدى جدية الناس في أعمالهم، أو كيف تبدو أفضل أعمالهم فعلياً فإن المدراء نادراً ما يمضون وقتاً في الحديث عن ذلك، ولكن هذا خطأ. حيث يجب على مدير المشروع أن يساعد كل عضو في الفريق على صقل رغبته في الإنجاز.

ويجب أن تتضمن العلاقة بين العامل والمدير أن يساعد المدير العامل على أن يكون فعالا بأكبر قدر ممكن.

يجب أن يكون سؤال مدير المشروع لأي من مسئولي الاختبار، أو المطورين، أو مسئولي التسويق أو المصممين السؤال التالي طبيعياً جدًّا « ماذا يمكنني أن أفعل لأساعدك على إنجاز أفضل عمل يمكنك القيام به؟ » ولا حاجة للمقدمات أو أي انذارات تجاه ما لا تنوي القيام به. إن مجرد طرح هذا السؤال البسيط يؤدي إلى حدوث ثلاثة أشياء إيجابية:

1- تؤسس لإمكانية أن يكون الشخص الذي نتحدث إليه قادراً على القيام بأفضل أعماله في المشروع الحالي، وربما لا يوجد أي شيء يمنعه من فعل ذلك.

2- تضعه في إطار لتقييم أدائه الخاص وتعريف الأشياء التي بإمكانه القيام بها ويمكنها أن تحدث اختلافاً.

3- تجعل إجراء النقاش حول ما يمكن لكليكما القيام به لتحسين جودة العمل المنجز ممكنا. يوضع النقاش في إطار (الأفضل) فإنك تتجنب بذلك احتمال أن يشعر الشخص بالانتقاد أو أن عمله الحالي ليس جيداً بما يكفي.

إن هذه الطريقة لا علاقة لها بكونك شخصاً لطيفا أو أنك تحاول أن تجعل الناس يعجبون بك، وإنما استخراج أفضل أداء ممكن من أعضاء الفريق هي مسئولية مباشرة تقع على عاتق مدير المشروع، واكتشاف كيفية جعل مصمم أو مبرمج ما أكثر فعالية هي ليست مجرد تقديم معروف لذلك الشخص، وإنما هي تحسين لجودة وسرعة العمل المنجز في المشروع. بالطبع، فإن نجاح المشروع قد لا يتطلب أفضل إنجازات الجميع، ولكن ما الضرر في ذلك؟ إذا كان إتباعهم لأعلى المعايير لا يؤذي المشروع -وهذا يحسن بشكل واضح من معنوياتهم واستثمارهم الشخصي في الفريق -إذن فالأمر يستحق كلفة صرح بعض الأسئلة.

أحيانًا عندما تسأل الناس عن كيفية الحصول على أفضل إنجازاتهم، قد يكون الجواب « اتركني وشأني » أو « توقف عن سؤالي أسئلة سخيفة » أو إجابات أخرى أقل من مفيدة. ولو بدأ هؤلاء الأشخاص غير متفتحي الأذهان، إلا أنهم سيفكرون بسؤالك سواء اعترفوا بهذا أم لا. لقد صادفت مبرمجين استهجنوا سؤالي الأصلي عندما قالوا « لا ليس هناك ما يمكنك فعله » ثم عادوا إلى بعد أسبوع وطرحوا اقتراحا رائعاً أدى في النهاية إلى مساعدة كامل فريق التطوير بالإضافة إلى أنهم شكروني على احترامهم بما يكفي لطلب آرائهم.

إن السلوك الضمني المستتر خلف كل هذا هو أنه عندما يفشل أحد المبرمجين، لا تكون مهمة مدير المشروع أن يلومه ويؤنبه ليعمل بسرعة أكبر، وإنما أن يساعده على تفهم المشكلة، وأن يتشاركا الوقت والجهد للتعاون على حلها. إن طلب أفضل إنجازاته هي طريقة سهلة لتأسيس علاقة دعم معه. وهذا السلوك يطبق على أي شخص أو منظمة تشارك بالمشروع. وإن كان لدى مدير المشروع جدول زمني بمتطلبات أخرى، فإنه من الأفضل غالباً أن تكون الأولوية لمساعدة المساهمين في المشروع على التعامل مع الأمور البيروقراطية والسياسية الثانوية، فالأول سيكون له دائماً تأثير مباشر على جدولة المشروع، بينما قد لا يؤثر الأخير على تلك الجدولة.

كيف تحصل على أفضل إنجازات الأشخاص

نادراً ما يجبر أفضل القادة الأشخاص الذين يعملون معهم على القيام بأي شيء. بل يستخدمون جميع الوسائل الأخرى التي تقع تحت سيطرتهم لإقناعهم بالقيام بأي شيء لدى كل شخص نقاط قوة وضعف في موضوع تحفيز الآخرين، وهذا يتبع إلى أن القادة الأفضل يميلون إلى امتلاك مجال أوسع من الأدوات لاستخدامها بالإضافة إلى أن سيطرتهم عليها أكبر.

إن الأمر الذي لاحظته عند القادة والمدراء الأضعف هو اعتمادهم الزائد على وسيلة أو طريقة واحدة لمحاولة الحصول على أفضل إنجازات الأشخاص. وإذا لم تنجح تلك الطريقة، يستسلمون مدعين أنه لا يوجد ما يمكن القيام به. للأسف، فإنه لا يحدث الكثير عندما يدعي قائد الفريق عدم وجود بدائل. ولكن عندما تتشابك الأمور، يحتمل أن تكون هناك طريقة أخرى قد تنفع، كما أنه من الممكن أن تكون قادراً على تجريب تكتيك آخر، وأن تعتبر أيضًا أن هناك شخصاً ما في الفريق قد يكون قادراً على مساعدتك بعرض مواهبه في حالة معينة ليس لديك خبرة فيها.

* **اتبع النصح.** إن الإصغاء إلى الاقتراح هو أمر، والقيام بشيء ما تجاهه هو أمر آخر. عندما يطلب أعضاء الفريق المزيد من الوقت من أجل مهام معينة، دع ذلك يحدث. وإذا اشتكو أن هناك الكثير جدًّا من الاجتماعات، دعهم يقترحون طرقا لتقليلها. خذهم على محمل الجد، واستثمر طاقة حقيقية في تلبية طلباتهم ولو لم ينجح ذلك في النهاية، وإذا كنت جديا في مواجهة التحديات لتحقيق رغباتهم، فإنهم سيلاحظون ذلك. والتأثير في جودة عملهم سيكون مشابها لكونك نجحت. ولكن هذا يتطلب أن تكون عبقريا، حيث يمكن الناس ملاحظة الجهود الإدارية المبذولة على بعد أميال (إذ لديهم الخبرة في ملاحظتها على امتداد حياتهم).

* **التحدي/ تشكيل المتطلبات:** إن الطريقة الواضحة والمقولبة بالنسبة لشخص لديه السلطة للحصول على أفضل إنجازات الأشخاص هي طلبها: « 40 دفعة، الآن! » وكلما كان الأشخاص الذين تعمل معهم أكثر ذكاء واستقلالية أو مهارة، كان احتمال نجاح هذه الطريقة أقل. وإذا كانت الرؤية جيدة يكون العمل ممتعا ويمضي الناس قدما، وتقل الحاجة إلى طلب أي شيء. ويجب أن يأتي التحفيز بشكل طبيعي. عندما تحتاج إلى شحذ الهمم، جد طرقا ذكية لتفعل ذلك. استخدم رهانات ودية « إذا تمكننا من إنجاز العمل في هذا التاريخ، سوف أصبغ شعري باللون الأزرق » أو « أي فرق المبرمجين تصحح كل الأخطاء أولاً، سوف تمنح حفلة شواء على حساب فادي ». إن للمتطلبات مكانها، ولكن لا تكن لئيما، وإنما كن صادقاً. « انظر، إن هذا بحاجة إلى إنجاز وقد فات الأوان على مناقشته، وأنا آسف أنه لم يكن واضحاً من قبل، من فضلك، قم فقط بإنشاء تقرير عن هذا من أجلي، اتفقنا؟».

الإلهام: من الصعب جدًّا تزييف الإلهام. فإما أنك تؤمن بما تفعله أو لا. فإذا كنت مؤمناً، عليك إذن أن تجد طريقة ما للتعبير عن ذلك بأسلوب إيجابي ليستطيع الآخرون التزود منه « انظر، أنا أحب هذا المشروع. ونحن نكسب أجراً لنتعلم تقنيات جديدة ونكشف كيفية تطبيقها. إن هذا نادر وخاص ويجعلني آتي إلى هنا كل يوم ». إن هذا لا يتطلب أن تكون تفصيليا أو طليقا، وإذا كان صادقاً فإنه سينجح. من طبيعة البشر تبادل المشاعر الإيجابية، وعندما ينتج عنك شيء حقيقي، فإنك بذلك تدعو الآخرين إلى اتباعه. والطرق الأكثر مباشرة تتضمن أن تسأل الناس ما الذي يحبونه في كتابة الشيفرة ومساعدتهم على تشكيل التواصل بين تلك الأحاسيس والعمل الموجود أمامهم.

إزالة العقبات: إن مدراء المشاريع الجيدين يجعلون اللعبة ممكنة. فهم يبحثون ويزيلون الأمور التي تبطئ عمل الفريق. اسأل الناس: « أهناك أي شيء يعيقكم؟ » فإذا قالوا إنهم بانتظار قرار ما أو يحاولون تتبع المعلومات بنجاح، فإن مهمتك هي أن تكتشف إذا وجدت أي طريقة يمكنك بها أن تسرع العملية. ويجب أن يعرفوا أنك موجود لمساعدتهم في أي مرة يشعرون فيها بالإعاقة.

ذكرهم بأدوارك القيمة: إن الطريقة الأكثر تكراراً لتمكين الإنجاز الأفضل هي تذكير أعضاء الفريق بمهامهم. وعندما يتذمر أحد المبرمجين بسبب وجود الكثير من الطلبات ذات السمات الجديدة يجب أن يكون الجواب أنه ليس من شأنه أن يجيب الطلبات، وإنما عليك أن توجه الأشخاص نحوك (مدير المشروع). وهو حر بالتدخل إذا وجد ذلك مناسباً، ولكن إذا كان الأمر متأخراً في الجدولة، يجب عليه أن يطلب من مدير المشروع التدخل. أحيانًا يكون الأشخاص، خاصة المبرمجون، مركزين جدًّا على العمل بحد ذاته، حتى إنهم يفقدون الرؤية للآخرين من مسئولي اختبار أو مصممين أو مدراء من حولهم الذين يكونون غالباً أفضل منهم في قيادة أنواع محددة من المهام.

ذكرهم بأهداف المشروع: باعتبارك مدير المشروع، تتوفر لديك وجهة نظر عن المشروع أكثر من أي فرد آخر. من السهل أن يضيع الناس في تعقيدية مساحاتهم الضيقة من المسؤوليات وأن يفقدوا تتبع الأمور الهامة فعلياً. يمكن لحوار قصير معهم، تقوم به بإنعاش إدراكهم لما يقومون به حقاً وسببه، أن يعيد إليهم تركيزهم وتحفيزهم وفعاليتهم. تماماً مثل أضواء الهبوط التي تنير المسار في المطار ليلا، فتسمح للطيارين اكتشاف طريقهم للأمان، كذلك ينير مدراء المشاريع الطريق.

التعليم: إذا كان لديك مهارة أو حيلة يمكن للأشخاص الذين تعمل معهم استخدامها، فلم لا تعرض عليهم أن تعلمهم إياها؟ إن منحهم مهارة جديدة أو مساعدة لاستخدام مهارة سابقة يضاعف قيمة تلك المعرفة. إن بتعليمك لهم، تساعد الناس على إنجاز المزيد من العمل بشكل أسرع وتحسن فرص إنجازهم لعمل جيد. بالإضافة إلى التحسين المحتمل لنوعية أفضل لأعمالهم. قال Noel Tinchy كاتب [محرك القيادة

(Harper, 2002)]: عن أهمية التعليم « أنت تتحدث إلى شخص مهم [بعد أن تعلم شيئاً ما] وأحد أول الأشياء التي يفعلها هي أنه يعلم صديقه، لأن هذا سينقذ حياته. إذا تعلمت شيئاً ما... هل علي أن أعود إلى الناس وأعلمهم إياه؟ ثم هل يمكنني القيام بذلك على مجال أوسع؟ هنا تكمن المهارة ».

الطلب: إن هذا يبدو واضحاً، ولكنه نادراً ما يحصل. اطلب منهم ببساطة تقديم أفضل ما لديهم، ولست بحاجة إلى شرح السبب ولا إلى تقديم المقابل. قل فقط « أتمنى أن أرى أفضل إنجازاتك هنا. إن هذا العمل هام، وإذا كان لديك المزيد لتقدمه، أتمنى أن تقدمه الآن ».

التحفيز على مساعدة الآخرين من أجل الإنجاز الأفضل

في بداياتي في فريق العمل بمشروع Windows، أتذكر شعوري أنني أمضي كل وقتي في مساعدة الآخرين على القيام بأعمالهم. لقد كنت مديرا جيداً نسبياً (في الحصول على تقارير مباشرة). وبعد التجول ومساعدة الناس على إخماد المشكلات وإعطاء النصائح، كنت أرغب فقط أن أبقي وحيدا. وقد جربت الذهاب إلى مكتبي وإغلاق الباب، إلا أن الناس استمروا في القدوم إلى مكتبي، ولم يتوقف ضوء جهاز البريد الصوتي عن الوميض، ولم أرغب أن ألقي نظرة على البريد الإلكتروني الذي تراكم أثناء تجولي في المبني. كما أتذكر سؤال الناس لي عن سبب إمضائي لكل ذلك الوقت في مكاتب الآخرين، وقد استغرق مني الوصول إلى جواب أؤمن به فترة من الزمن، ولكنني وجدت واحداً، ها هو ذا.

لم تكن تلك الحوارات أشياء أثيرية أو قصصية. لقد كنت أقوم بشيء ما في كل من تلك الحوارات مرتبط مباشرة بأهداف المشروع. وكان هذا وراء الأهمية المجردة للعلاقات الجيدة. في كل مرة كنت أجيب فيها سؤالاً يطرق بابي، أو أتفاوض مع منظمة أخرى، أو أتجادل من أجل توفير الموارد لفريقي، فإنني كنت أقوم بنفس مقدار العمل الذي يقوم به أي مطور أو مسؤول اختبار لدفع المشروع إلى الأمام. لقد كنت أمكنهم من كتابة الشيفرة، والعثور على الأخطاء، وأقوم بآلاف الأشياء الأخرى بشكل أسرع وأسهل مما قد يفعلون في حالة أخرى.

إن فكرتي هنا هي أنك إذا تفحصت بعناية الحوارات التي تجريها مع الناس، وفكرت بتأثيرها على المشروع، فإنك ستجد عموماً أن كل حوار يساهم بأحد الأمور التالية:

- يحسن جودة ما يتم إنجازه.
- يزيد من فرص إنهائه في الوقت المحدد.
- يساعد على جعل المنتج/ موقع الوب/ البرمجية أكثر فائدة للناس.
- يزيد من فرص توليد المنتج/ موقع الويب/ البرمجة للربح أو مضاعفة المستخدمين.
- يحمي الناس من العمل غير الضروري، والبيروقراطية والسياسات الغبية.
- يجعل التعامل مع ما يتم بناؤه أسهل.
- يزيد من معنويات وسعادة أفراد الفريق.
- يساعد الفريق على العمل بشكل أذكى وأسرع، وعلى تطبيق وتعلم المهارات الجديدة.
- يلغي أو يوضح السلوك المؤذي للمشروع أو الفريق.

وبالتالي، حتى عندما تتعب من إزالة العقبات، وإجابة الأسئلة أو اللقاء مع أشخاص متنوعين لأسباب مختلفة، تذكر أن الجهد الذي تبذله في تلك الأشياء لن يضيع أو يكون قليل الأهمية. وبقدر ما تتمكن من ربط النقاشات والخطابات والجدالات والحوارات بالاتجاهات الإيجابية للمشروع (أو بمنع الاتجاهات السلبية) فإنها تكون أساسية لدفع المشروع إلى الأمام. أنت تقوم بعمل لا يمكن لأي شخص آخر في المنظمة القيام به بنفس القدر من الفعالية. من جهة أخرى، إذا وجدت أنه ليس بإمكانك ربط تلك الحوارات بأمور هامة، توقف عن إجرائها، وقم بترتيب وقتك وعلاقاتك بحسب الأولويات، حتى تتوجه طاقتك تجاه الأشياء التي لها التأثير الإيجابي الأكبر.

خلاصة

- تتم المشاريع غالباً عبر التواصل. في الزمن الحالي، لم تعد السرعة تؤدي إلى مشكلة عنق الزجاجة، وإنما الجودة.
- العلاقات تحسن وتسرع التواصل.
- توجد عدة أطر لكيفية تواصل الأشخاص بعضهم ببعض، وعلى مدراء المشاريع التآلف معها ليمكنهم تشخيص وحل مشكلات التواصل.
- هناك عدة مشكلات تواصل شائعة تتضمن: الافتراضات، نقص التوضيح وعدم الإصغاء والإملاء والمهاجمات الشخصية واللوم.
- إن تحديد الأدوار هو أفضل طريقة لتحسين العلاقات.

- اسأل الناس ماذا يحتاجون للحصول على أفضل إنجازاتهم. وطرق القيام بذلك تتضمن: الإصغاء وإزالة العقبات والتعليم والتذكير بالأهداف.
- إن العلاقات والتواصل ليست أعمالا ذات أولوية منخفضة، وهي أساسية لكل النشاطات الفردية التي تحصل أثناء المشروع.

المرجع

كتاب : فن إدارة المشروعات، تأليف : سكوت بيركان، ترجمة حلا قش قش، دار شعاع للطباعة والنشر والتوزيع.