



كلما كان فريقك أكبر، كانت الفرص أكبر لتزعج نشاطات المشروع الإدارية أحد الأشخاص. وفي كل مرة تتبع فيها عمل شخص آخر أو تتخذ قرارات تؤثر على الآخرين، فإنك قد تزعج شخصاً ما.

May 4, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 3114



## مهارات إدارة المشاريع Project management skills (إدارة اجتماعات واتصالات المشروع)

جميع الحقوق محفوظة

[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

كيفية عدم إزعاج الناس: العملية، البريد الإلكتروني والاجتماعات

البيروقراطية: نظام إداري تكون فيه الحاجة أو الانجذاب نحو اتباع إجراءات صارمة أو معقدة معيقة للإجراءات الفعالة.

كلما كان فريقك أكبر، كانت الفرص أكبر لتزعج نشاطات المشروع الإدارية أحد الأشخاص. وفي كل مرة تتبع فيها عمل شخص آخر أو تتخذ قرارات تؤثر على الآخرين، فإنك قد تزعج شخصاً ما. إن هذا أمر طبيعي، وإذا كنت ذكياً، سوف تبحث عن طرق تكون فعالاً بها دون إزعاج الأشخاص الذين تعمل معهم. وسيكونون أكثر سعادة

ويمضي المشروع بشكل أفضل وتحصل على نظرات انزعاج أقل من قبل الأشخاص الذين تصادفهم في الممرات.

إن النشاطات ذات الاحتمالات الأكبر لإزعاج الناس هي البريد الإلكتروني، والاجتماعات وعمليات الفريق (مثل بناء أو إجراء المواصلات). سيتحدث هذا المقال عن الأخطاء الشائعة والطرق الأساسية لإنجاز تلك المهام بأقل قيمة لعامل مخاطرة الإزعاج (المعروف سابقاً بـ MARF).

### ملخص لأسباب انزعاج الناس

بما أنني لم أتمكن من إيجاد تاريخ منشور عن موضوع الإزعاج، سوف أعتمد على ملاحظاتي الخاصة في تلخيص أسباب انزعاج الناس. لدى خبرة معقولة في هذه الناحية، فقد انزعجت مرات عديدة، وشهدت أشخاصاً آخرين في حالة انزعاج، وكنت، بالمصادفة، سبباً في إزعاج الآخرين. وعلى الرغم من وجود أسباب أخرى للانزعاج خلف تلك الموجودة في القائمة، فإن الأسباب التالية هي الأكثر شيوعاً وأهمية بين التي أعرفها. من أجل الاستيعاب الكامل لهذه الأمثلة، فهي موصوفة بالشخص الأول (قد يساعدك أثناء القراءة أن تفكر بشخص ما تحترمه ولديك خبرة في العمل معه):

اعتباري غيبياً: إذا تم توظيفي للقيام بالعمل X، وأنا قادر على القيام به، عندها في كل مرة يعاملني فيها أحدهم على أنني غير قادر على إنجاز X، أو أنني بحاجة إلى إجراء مؤلف من 20 خطوة، أو نموذج معين أو القوالب أو التقييم اليومي أو اللجان أو أي عمليات أخرى لتمكينني من القيام بـ X فإن انزعاجي سيكون مبرراً. إن جزءاً من عملي يجب أن يتضمن المساعدة على تعريف عملي بطريقة ترضي كل ما تفرضه الأهداف الإدارية. ولكن إلى أن أفشل وأثبت عدم كفاءتي، يجب أن تتم معاملتي على أنني كفاء، كما يجب أن أكون حراً في تعريف أفضل طريقة لإنجاز عملي.

عدم الوثوق بي: إذا كنت متوقفاً إعادة اختبار عملي يومياً مرتين أو ثلاثة وأن علي تقديم التقارير التي هي ضمن مجال مسؤولياتي، فإنني سأكون منزعجاً. وإذا كان علي التأكد من كل شيء، فما السلطة الفعلية التي أملكها إذن؟ لم يجب توثيق جميع الأشياء وتسجيلها طالما أنني أقوم بعمل جيد؟ ولو لم أستحق الثقة أصلاً لسبب ما، فمن واجب الإدارة توفير مسار كاف لي لكسب الثقة ولمساعدتي على التقدم في ذلك المسار. إضاعة وقتي: إذا أجبرتني الطريقة التي يعمل بها الفريق على تكرار المهام (المملة) مرات عديدة، أو الخروج عن مساري لحمايته من الاضطهادات الإدارية والنفقات الطارئة. وهي غير هامة وقليلة الاحتمال إلى درجة هزلية، فإنني سأنزعج. إن هذا يتضمن التغيير المفاجئ في القرارات الهامة أو السلوك غير المنطقي المتفاقم دون أي محاولة للتفسير (أو على الأقل الاعتذار عنه) حتى عندما يطلب ذلك.

إدارتي دون احترام: إذا تم إرسالني في عملية ملاحقة سخيفة، أو أوكلت إلي مهام لا أساس لها واقعياً، أو تم التجهيز لفشلي وإلقاء اللوم علي بسبب أشياء ليست ضمن مسؤوليتي، فإنني سأنزعج. يجب أن يقوم أحدهم بالبحث عني والتأكد من أن جهودي تتوافق مع المشروع، ويرشدني باتجاه النجاح. وبالتالي، يجب أن تؤخذ طلباتي للمساعدة على محمل الجد، وألا يتم تأخيرها أو إهمالها إلى حد زائد.

جعلني أستمتع أو أقرأ أشياء غبية: في أي مرة يطلب مني فيها الاستماع إلى شخص آخر أو قراءة ما كتبه دون أن يحمل أي معنى تجاه العمل الذي أقوم به، فإنني سأنزعج. لدينا مقياس أولويات لنوعية الأخطاء: لم لا نخصص واحداً للغباء؟ إن مجرد دعوة شخص ما لإجراء اجتماع أو كتابة مقال أو إرسال بريد إلكتروني. لا يعني أن ذلك يستحق وقتي. كلما طلب مني أو أجبرت على القيام بأمر ثانوية أو أقل أهمية، كنت أقل إنتاجية وسعادة.

إن معظم أسباب الانزعاج تشرح سبب نفور العديد من الأشخاص من فكرة إجراءات العمل. إنهم يخافون من أي

محاولة لضبط عملهم في نظام يمكن أن تؤدي فقط إلى البيروقراطية أو أشكال أخرى للمعاناة. أعتقد أن الخوف لا أساس له. فالناس يصممون الإجراءات، تماماً مثل أي شيء آخر، وإذا كان المصمم ذكياً وتوفرت في ذهنه الأهداف الصحيحة، يمكن عندها أن تفيده العمليات الجميع. حيث يمكن لهذه العمليات أن تساعد الناس بدلاً من تقييدهم وإزعاجهم.

## آثار العمليات الجيدة

أعرف العملية كأني مجموعة من الأفعال المتكررة التي يقرر الفريق إنجازها على أساس منتظم للتأكد من إنجاز شيء ما بطريقة معينة. ولها أسماء عديدة: قواعد، أو إرشادات أو نماذج أو إجراءات أو قيود. (على سبيل المثال، كيفية اختيار الشيفرة، وفحصها وبنائها هو مثال شائع عن عملية هندسية، ومن العمليات الهندسية الأخرى: كتابة المواصفات والمراجعات، وتتبع الأخطاء وإدارة الجدولة والتقويم، الخ). تحسن العملية الجيدة من احتمالات إكمال المشروع ووجود فوائد تفوق التكاليف. من جهة أخرى، وبما أنه نادراً ما يصرف الوقت في التفكير بسبب وجود عمليات معينة، أو ما المشكلات التي يجب أن تحلها، فإن العديد من الفرق تعيش مع الكثير من العمليات دون الاستفادة مما يمكنها تقديمه.

أحياناً، تكون المشكلة متعلقة بمن يملك النفوذ، حيث إن أي شخص غبي يملك ما يكفي من السلطة يمكنه الخروج بالنظام الأكثر إعاقة للتفكير للقيام بشيء ما ومحاولة إجبار الفريق على اتباعه. وبالتالي عندما يتدبر الفريق لإنجاح العملية بالإضافة إلى قيادة شيء ما فعلياً، فقد يشير صاحب النفوذ إلى العملية على أنها تساهم في النجاح (مخفياً حقيقة أن الفريق كان ناجحاً رغم غياب العملية). إذا توفرت لهم السلطة الكافية يمكنهم أن يقمعوا أي تمرد من أجل راحة بالهم، وأن يستمروا بتعذيب الفريق بإضافة المزيد من الإجراءات.

في أحيان أخرى، تكون المشكلة هي الفلسفة  $\square$  لقد نجح X سابقاً، لذلك دعونا ننفذ X، في هذه الحالة، يصر قائد الفريق الذي أنجز شيئاً ما بطريقة معينة من قبل على تطبيق هذه الطريقة أو العملية على كل فريق جديد يقوده (إن هذه العادة الإدارية السيئة المذكورة في الفصل 8). إن هذا سيء لأن النجاح المسبق باستخدام X يكون ذا صلة بالمشروع فقط إذا كانت الحالة الآنية مشابهة للحالات السابقة. إن اختيار القبول الحقيقي للعملية يجب أن يؤكد على احتياجات الحاضر عبر ملاحظات عن الماضي.

لكن في معظم الأحيان تكون المشكلة هي تعقيدات تشكيل العمليات. تحاول العملية تنظيم كيفية عمل الأشخاص وكيفية تواصلهم، وهما أمران ذوا أهمية حساسة وأساسيان لدرجة كبيرة، حيث يعمل الأشخاص بشكل مختلف ولديهم تفضيلات وميول مختلفة تجاه التحكم الرسمي، وإذا لم يكن الشخص الذي يشكل العملية حذراً، عندها قد تتحول المشكلة بسهولة إلى حالة عنق الزجاجة، مما يبطل عمل الناس ويقيد نوعاً ما حريتهم وتفويضهم.

إن المهارة في تشكيل عمليات جديدة هي استيعاب أمرين مدمجين: ما الذي يؤدي إلى نجاح المشاريع والفرق بشكل عام، وما الذي يجعل المشروع والفريق الحالي مختلفين عن الباقي. لا يكفي أن تعرف كيف تجري اختبارات المنتجات بشكل عام. عليك أن تحسب حساب الثقافة والشخصية وعادات فريق الاختبار الذي تعمل معه. أحياناً تتطلب ثقافة المشروع طرقاً مختلفة للاختبارات ومن الأفضل دائماً أن تترك الفريق ينظم نفسه بنفسه بدلاً من أن تفرض عليه طريقة معينة. وبدلاً من استخدام القالب القياسي، دعهم يعدلون ويشكلون قالبهم الخاص. مثل أي نوع من المفاوضات عندما يتعلق الأمر بالعملية، يجب أن تكون واضحاً تجاه المصالح التي تهتمك وليس المواقع المخصصة.

تتطلب العملية الجيدة وجود منطوق في التعامل مع المشاريع بشكل عام بالإضافة إلى السمات الفريدة

لمساعدتك على إيجاد والتعرف على العمليات الجيدة، إليك قائمة بالسّمات والتأثيرات التي لها بخصوص المشروع، يمكن استخدام هذه القائمة كقائمة اختبار عندما تنهي لتشكل أو تنقيح عملية ما.

**\* إنهاء تسرع التقدم:** على عكس الافتراض العفوي الذي يظهر عليه الأمر، فإن الإجراءات الجيدة تجعل الأشخاص أكثر فعالية، لا العكس. مثلاً تقيد خطوط الفصل البيضاء للشوارع في الشوارع العريضة في أمريكا الأماكن التي يمكنك الذهاب إليها بسيارتك. ولكن بما أنها تطبق نفس القيود على الجميع، فهي تقدم مجموعة أساسية من القواعد التي تسمح للسائقين بالمرور سريعاً جداً (والالتفاف حول أولئك الذين يقودون ببطء). كما يمكن للناس الثقة بأن السائقين الآخرين سيتبعون تلك القواعد. كذلك فإن العمليات الجيدة تؤمن نظاماً يمكن للناس الاعتماد عليه وبناء القرارات على أساسه. في بعض الحالات تحدد العمليات الأدوار التي سيلعبها الأشخاص، مما يسهل على سائر الحصول على ما يحتاجه من ريم (مثال إيجاد شخص ما ليراجع الشيفرة). وكمثال معترف به لدينا أدوات البناء المؤتمتة والعمليات التي تسمح للأشخاص ببناء المشاريع ببضع نقرات على لوحة المفاتيح، باعتبار أنهم يتبعون اصطلاحات التشفير اللازمة والمعرفة في نظام البناء.

**\* إنها تمنع المشكلات:** إن أكثر الحوافز شيوعاً لتشكيل العمليات هي أنها تمنع بعض أشكال التغابي من الحدوث (مجدداً). والتحدي هو أن يقوم بذلك دون أن يتزامن مع تعقيد التقدم، أو تشجيع أنواع جديدة من التغابي. إن هذا يتطلب فهماً لأسباب المشكلة وما العوامل الأكثر أهمية للتقدم. إن مجرد طرح السؤال 2 ما الطريقة الأقل تدخلاً، والأقل إزعاجاً والأقل كلفة للتأكد من أن X , Y, Z لن تحصل مجدداً؟ 2 يساعد إلى درجة كبيرة. أو الذهاب بالاتجاه الآخر، عند النظر إلى أي عملية موجودة، وطرح السؤال 2 ما المشكلة التي منعت هذه العملية حصولها؟ ما مدى احتمالية أو خطورة تلك المشكلة؟ 2. إذا لم تمنع العملية المشكلات أو تسرع التقدم، فكر في التخلص منها (انظر المقطع التالي [صيغة للعمليات الجيدة]).

**\* إنها تجعل الأفعال الهامة مرئية وقابلة للقياس:** إن العمليات المخصصة للأخطاء أو نشر المواصفات تسهل متابعة تواتر إنجاز تلك الأمور. كما يمكنك أن تتبع حالتها بسهولة، وأن تعرف ما النتائج، وما توجهات الفريق. في حال الأمور الهامة مثل الأخطاء والمواصفات والاختبارات فإن العمليات الجيدة، ستسهل معرفة حالة المشروع، ومقارنة الحالة الآنية مع ما كان عليه المشروع، وما يجب أن يكون عليه. إن هذا مهم لاستراتيجيات منتصف ونهاية اللعبة (راجع الفصلين 14 و15).

**\* إنها تتضمن عملية لتغيير أو إلغاء العملية:** بما أن المشاريع والفرق تتغير طوال الوقت، فإن العملية المفيدة أو الضرورية في أحد الأشهر قد لا تكون كذلك في الشهر التالي. يجب أن تحوي العملية نفسها آلية ضمنية لاتخاذ القرار، عندما لا تعد مفيدة أو عندما تحتاج إلى تحديث لجعلها مفيدة مجدداً. لا تفترض أبداً أن عملية ما ستستمر إلى الأبد، وتجنب تعريف الأعمال حول العمليات لهذا السبب. إن الذي يعرف العملية ك (الشخص الذي يجري الاختبارات للمنتج) سيميل لأن يدافع عن هذه الاختبارات إلى درجة كبيرة، ويخشى أي تغيير بالنسبة له. إن هذا شيء سيء، وبدلاً منه، دع الأشخاص يتحملون مسؤولية الآثار والنتائج التي تؤديها العمليات على المشروع.

**\* الأشخاص الذين يتأثرون بها، يحملون لها معروفاً:** يحب الناس العمليات المساعدة. سوف تبدو العمليات الجيدة مرغوبة من قبل أولئك الذين يحتاجونها. إذا كنت تعرف عملية جديدة تؤثر على مسؤولي الاختبارات أو المبرمجين، وكانت عملتك قيمة للمشروع، يجب ألا يصعب عليك أن تجعلهم يجربونها. أو لدعم الفكرة أكثر، فإن الأشخاص يجب أن يتدخلوا مباشرة بالحصول على العمليات الجديدة كأهمية أولى. بالتأكيد، قد يتطلب

الأمر بعض الإقناع (نادراً ما يحصل التغيير دون إقناع). ولكن إذا كانت المشكلة التي تحاول حلها حقيقية، وكانت أرباح الإنتاجية حقيقية، عندها يجب أن يكون لدى الفريق كل الأسباب التي تحفزه إيجابياً. وبالمقابل، إذا تمكن الأشخاص الذين ستؤثر عليهم العملية المقترحة من تعداد عشرة من الأسباب لكون العملية فكرة سيئة، فإنهم قد يكونون محقين (ولكن إذا كانت المشكلة حقيقية، لا تستسلم، أطلب منهم عرضاً معاكساً).

### صيغة للعمليات الجيدة

إحدى الطرق للتفكير بالعمليات هي قيمة أثرها الإيجابية مقابل تكاليف تفعيلها وتشغيلها. هناك صيغة لهذا قد تكون مساعدة. لست بحاجة إلى استنباط الأرقام الفعلية لهذه المعادلة حتى تصبح مفيدة. وأنا أقدمها كتمرين ليساعدك على التفكير بتبادلات المصالحات المتعلقة بإضافة العمليات الهندسية. إذا لم تكن تحب التمارين والمعادلات، تقدم إلى المقطع التالي ولن تضيع شيئاً.

في البداية، فكر بتكاليف العملية: الزمن اللازم لتصحيحها (DT)، الزمن اللازم ليتعلمها الفريق (LT)، الزمن الفعلي اللازم لإنجاز العمل، مضروباً بمدى تكرارها (AT \* N). تكون الكلفة الكلية لأي عملية هي (AT \* N) DT + LT

ثم فكر بفوائد العملية: تكاليف الفشل التي تمنعها العملية (FC) مضروبة باحتمال تحقق هذا الفشل (FP) من دون العملية في فترة محددة من الزمن، مضروبة بعدد هذه الوحدات الزمنية للمشروع ( ) فتكون الفائدة الكلية = (FC \* FP) \* T

وتكون النتيجة تقريباً كالتالي:

$$((FC * FP) * T - (DT + LT + (AT * N)))$$

اعترف تماماً أن هناك كل أنواع التبسيط المبالغ به في هذه المعادلة، ولكن جوهرها هو الذي يعطيها الأهمية. إذا كانت النتيجة رقماً كبيراً، فإن قيمتها تكون أكبر مما لو كان رقماً صغيراً، والرقم السلبي يعني أن فوائد العملية لم تغط التكاليف.

إن هذه المعادلة تبين أولاً أنه من السهل جداً تشكيل عملية تلغي مشكلة ما بفعالية. من جهة أخرى، فإن كلفة إنجازها قد تكون أكبر من إمضاء الوقت مع تهديدات تلك المشكلة (مثال، شراء نظام أمان لوعاء الحلويات بتكلفة 5000 دولار). وإذا ضمنت زمن التصميم والتعلم وعرفت أنه يوجد احتمال واحد للفشل، فإن فوائد الكلفة ستكون ضد تغيير العملية.

من جهة أخرى، يجب أن نفكر بزمن استمرار الفوائد: سوف تمتد غالباً على مدى أكثر من مشروع واحد. إن إجراءات التفحص أو البناء الأفضل تكون ذات احتمالات أكبر لأن تكون مفيدة لما سيأتي لاحقاً. وربما الأمر الأكثر أهمية، هو أن احتمال الفشل الذي سيحصل على مدى المشاريع المتعددة التالية يتزايد حتى 100%، والقيمة في المعادلة شديدة الأهمية: ولو كان احتمال الفشل منخفضاً (FP)، فإنه كلما كان الفاصل الزمني أطول، كانت احتمالات الفشل أكبر واحتمالات منع العملية أكبر. (إن هذا يعرض واحداً من أهم التحديات في كونك قائداً. وهو اتخاذ قرار بشأن توقيت دفع التكاليف الملموسة على المدى القريب لتحصل على عائدات، ملموسة أقل على المدى البعيد. إن هذا التحدي موجود في كل مكان: التوظيف، والتجهيزات، والتسهيلات والتدريب، الخ. إنك تحصد ما زرعت، فالاستثمارات بعيدة المدى هي الطريقة الوحيدة للحصول على تحسينات على المدى البعيد).

كملاحظة أخيرة على تلك المعادلة، القيمة AT (الزمن الفعلي اللازم لاستخدام الإجراء) هي أهم مما تبدو عليه. والعملية الجيدة يجب أن تجعل الأمور تستغرق وقتاً أقل: يجب أن تكون قيمة AT سلبية بالمقارنة مع كيفية إنجاز العمل من دون الإجراء، إذا كان الإجراء يوفر وقتاً فعلياً. إن هذا يغير العلاقة بين التكاليف / الفوائد

كما هي مبينة في المعادلة. مثلاً: إذا كانت  $AT = 5$  ساعات وكانت المهمة تستغرق سابقاً 7 ساعات، عندها تكون القيمة الصافية = ساعتين. إن هذا يعني أن المهمة الآن تستغرق ساعتين أقل، والقيمة الكلية للعملية أعلى بكثير.

### كيف تتشكل العمليات

عندما تحدد مشكلة ما، تظن أنه يمكن حلها بعملية ما، اتبع نفس الإجراء التقريبي الذي سأوضحه في الفصل 11. (ولو لم تكن في أزمة، فإن الإجراء الأساسي لتنفيذ خطة على المدى القريب يكون مشابهاً). حدده بوضوح المشكلة التي تحاول حلها والفئة الصغيرة من أفضل الأشخاص قدرة على المساعدة في حلها. اعملوا كمجموعة صغيرة لتوليد الاقتراحات البديلة، ومن ثم اختره أكثرها وعودا.

بعدها، حدد جزءاً معزولاً ذا مخاطرة صغيرة في المشروع لتنفيذ هذه العملية عليه. وإذا تمكنت، اختر أفراداً مهتمين ومقدرين لتغييرات العملية. اتفق على التأثيرات المرغوبة على تغيير العملية وإذا كان ممكناً جهز القياسات لهم. ثم اجعل هؤلاء الأفراد يقومون بالتغيير. ضع تاريخاً في المستقبل لتقييم كيف كان تأثير تغيير العملية.

عندما يحين موعد التقييم، التق مجدداً بالمجموعة الصغيرة من الأشخاص الذين اشتركوا معك مسبقاً. ناقشوا ما حصل. وإذا شكل كارثة، كرروا العملية وقوموا بما سبق مرة أخرى مع التطور إلى مجموعة أكبر (ربما تشمل الفريق بأكمله). يجب أن يكون واضحاً لكل من تطلب منه استخدام العملية، ما المشكلات التي تحاول حلها، ولم أنت مقتنع أن الحل المقترح سيساعد فعلياً (الدليل والشهادات التي لديك من قبل الأشخاص الذين اشتركوا معك يجب أن تساعد كثيراً).

### إدارة العملية من الأسفل

لا تقلل أبداً من قيمة الأشخاص الأغبياء في المجموعات الكبيرة

Todd Blanchard

أحياناً، يفرض الأشخاص ذوو النفوذ الأكبر من نفوذك، عمليات على فريقك لا توافق عليها. قد تكون ببساطة خارج المجال أو ليس لديك السلطة الكافية لكي تنقح العملية. وهذا الأمر يحدث مع أفضلنا. أعرف ثلاث طرق للتعامل مع هذه الحالة، وهي لا تنجح دائماً، إلا أنها تستحق المحاولة.

\* **احم فريقك من العملية:** أحياناً يمكنك أن تأخذ العملية على عاتقك من أجل فريقك. إذا لزم إجراء بعض الأعمال الورقية بهدف تحقيق شيء ما، قم بذلك بنفسك، فقد يجعلك هذا تشعر وكأنك تقوم بمهام أمين سرهم. ولكن إذا كان كل ما في الأمر أنك تضع مجرد بضع دقائق كل يوم أو أسبوع، فتعفي فريقك من القيام بتلك الأمور، فإنه يستحق هذا المجهود منك. في بعض الحالات ستكسب نقاط ثقة كبيرة مع فريقك بسبب حمايتهم من تلك الأشياء الغبية. إن تقارير النفقات، واجتماعات الموارد البشرية الضرورية (رغم سخافتها) ومتطلبات التجهيزات المكتوبة بصياغة رسمية، والأمور التافهة المزعجة الأخرى هي أمثلة شائعة عن عمليات يمكن تغطيتها بسهولة.

\* **راهن ضد العملية:** اشترك مع فريقك لتشكيل عرض بديل للعملية. اكتشف الأشياء التي تحاول العملية منعها، أو تأكيدها، واطمن للسلطات أن فريقك سيحقق الأهداف من دون العملية. حدد مقدراً زمنياً لإجراء التقييم، فإذا فشل فريقك بعد ذلك، ستوافق على تبني العملية، ولكن إذا نجحوا، فإنك ستلغي ذلك العرض نهائياً. وإذا لم يكن لهذا فوائد أخرى، فإنه يركز النقاش حول العملية على الأمور الصحيحة (ما المشكلة التي

تحاول حلها؟) وبالتالي، ولو فشلت، فإنها ستكون عملية محسنة. (في حالات نادرة، فإن إجراء الدراسة على منظمات مشابهة وناجحة لا تطبق العملية مهما تكن، أو تجربتها بطريقة مختلفة وأقل غباء قد تساعد على دعم رأيك، وتجنبك الحاجة إلى المراهنة).

\* **تجاهل العملية:** لدى ميل لتجاهل الأمور البعيدة والغامضة والبيروقراطية التنظيمية التي لا أفهمها. إن نظريتي هي أنني أتجاهلها، وأفرض حصول واحد من أمرين. إما أن الشخص المسئول عن الأمر سيتصل بي ويسألني لم لم أنفذه، فيعطيني بذلك فرصة للحوار معه بشأن سبب وجوب تنفيذي لها أصلاً. أو إذا لم يسألني أحد، فإنها قد لا تكون بتلك الأهمية لأي شخص (أو على الأقل يكون تنفيذي أو عدم تنفيذي لها ليس ذا أهمية). سأستمر في متابعة شئونني، وأكون ناجحاً دون ذلك الشيء قيد التساؤل. وسيكون لدى سبب جيد إذا سألني أحدهم يوماً ما لم لم أقم بذلك الشيء؟ حسناً، لقد نفذنا X بشكل جيد دونها، ربما يمكنك أن تقنعني لم لا يكون Y مساعداً؟ إن هذا ينجح غالباً في المنظمات الجديدة لأنه لديك التبرير الإضافي من تجاهل التنظيمي. ولكن أخطر مع ذلك، قد يعرض تجاهلك للبيروقراطية، مظهرك السياسي للخطر.

### البريد الإلكتروني غير المزجج

بقدر ما يبدو العنوان شافياً، إلا أن البريد الإلكتروني لا يزال أكثر الأنظمة إزعاجاً التي يجب على الأشخاص الذين يعملون في المشروع التعامل معها. ببساطة وكنيجة لحجم البريد الإلكتروني الذي نستلمه، فمن السهل أن نشعر بالضغط النفسي لدى قراءة أو الاستجابة للرسائل الجديدة بأسرع قدر ممكن. حيث نضحي غالباً بمهارات القراءة والكتابة الجيدة. إن غالبيتنا، في معظم الأوقات، لا يقرأ أو يكتب الرسائل الإلكترونية جيداً، وعلى عكس المتوقع، فإن السرعة والملاءمة التي يوفرها البريد الإلكتروني تضع سدناً عندما لا نستطيع أن نفهم ما يحاول الشخص الآخر أن يقوله، أو لا نستطيع أن نجعله يفهم ما نريد أن نخبره إياه.

ربما الأمر الأكثر أهمية لإدارة المشاريع، هو أن البريد الإلكتروني يعتبر الوسيلة الأساسية للتواصل عند القادة والمدراء. حيث يقوم القائد بالتأثير والتحكم بتدفق المعلومات عبر المشروع مع كل رسالة إلكترونية جديدة يشكلها أو يستجيب لها. وإذا كان لدى القائد أفكار واضحة وطرح أسئلة مهمة، فإنه بذلك يشجع الآخرين على القيام بشيء ذاته. إن إجابة واحدة لنقاش كبير يدور بين مجموعة كبيرة من الأشخاص يمكنها أن ترسل موجة من الوضوح على مدى المنظمة. ولكن قد يؤدي المدير قدرة الفريق على التواصل الجيد، إذا عبر عن أفكار غامضة أو استخدم العقبات أو الأفكار المربكة.

إن أحد التحديات الرئيسية هو أن القليل من الناس يعترفون أنهم أرسلوا بريداً إلكترونياً سيئاً. (إن عدم قدرتهم على التعرف على البريد الإلكتروني السيئ جزء من سبب سوء كتابتهم له). على سبيل المثال، أجرى الاختبار التالي: باستخدام حكمك الشخصي، ما النسبة المئوية للبريد الإلكتروني الذي تستلمه من الآخرين في منطقتك، ذو الجودة العالية أو ذي النوعية العادية أو غير المفيدة كلياً؟ أو نوعية عادية، أو غير مفيد كلياً؟ ثم اسأل نفسك الآن ما نسبة الرسائل الإلكترونية التي أرسلتها وتناسب كلا من التصنيفات السابقة. كتجربة، سألت ذات مرة مجموعة صغيرة من مدراء المشاريع، ومسؤولي الاختبار والمبرمجين ذلك السؤال، وكانت النتيجة أن ادعى الجميع بنسبة 2 إلى 1 تقريباً أن الآخرين قد أرسلوا رسائل أسوأ مما فعلوا هم. وبما أنهم كانوا جميعاً يعملون معاً، فقد بينت هذه المعطيات الناتجة عن الملاحظة أن الجميع يعتقدون أن المشكلة هي البريد المولد من قبل الآخرين لا من قبلهم. ليس لدى معطيات أفضل لدعم هذا الإدعاء، إلا أنه يبدو حقيقياً. عندما يفشل التواصل، يميل الأشخاص العاديون نوعاً ما إلى إلقاء اللوم على الشخص الآخر (لكي تحصل على دليل قيم راجع أي مرجع لتاريخ السياسات الدولية في الحضارة الغربية).

### الجزء الجيد في البريد الإلكتروني

إحدى العادات التي تعلمتها في Microsoft هي تقديم المكافأة للبريد الإلكتروني الذي يحوي أجزاء جيدة. لقد جرى الكثير من المناظرات الهامة عن طريق البريد الإلكتروني. وقد كان شائعاً في تلك النقاشات إشراك الأشخاص ذوي المستويات المختلفة في الهرمية: مدراء المشاريع على مستوى الإنتاج، المدراء المتوسطين، والأشخاص المهمين قد يتبادلون جميعاً الرسائل الإلكترونية بالاتجاهين، ويتعاملون بعضهم مع بعض بشكل متساو تقريباً. لقد كنت أجد نفسي دائماً وسط تلك المناظرات عادة، بسبب أنني كنت مسئولاً عن أمر ما أصبح فجأة شديد الأهمية للقسم الذي أعمل فيه.

كنت أطرح بين الحين والآخر في النقاشات التي كانت تتم عبر البريد الإلكتروني فكرة هامة كاستجابة لشيء ما طرحه شخص آخر. وكنت أصوغها بعناية. وأراجعها مرارا وتكرارا لكي أتأكد من صحتها: بسيطة، وقوية وواضحة. وبعد ذلك أرسلها. أحياناً كانت نقاشاتي تتمزق، وأحياناً تهمل، إلا أنني كنت أنجح بذلك بين الحين والآخر. وحينها كنت غالباً ألتقى بعد بضعة دقائق رسالة إلكترونية من شخص هام في المنظمة أو (شخص أكثر أهمية مني) فيها كلمتان فقط [?] رسالة جيدة [?]. ربما تبقى المناقشة ساخنة، ولكنني أكون قد عرفت أنني حصلت بعض النقاط في ذلك النقاش. والأهم من ذلك كان التالي، لقد أمضى أحدهم وقتاً ليجعلني أعرف أن أفكاري جيدة، وأني عبرت عنها بطريقة تستحق الثناء.

إن المدراء الأذكياء يقدرّون قيمة الرسائل الجيدة. فهم يقرءون الكثير من الرسائل الضعيفة يومياً. وإذا لم يمضوا وقتاً في مكافأة أولئك الذين يتواصلون بشكل جيد، فهم على الأغلب لن يروا المزيد منهم. إن الرسائل الإلكترونية تستغرق 15 ثانية لكي ترسل. وكما تشير حكائتي، فإنها قد تعني للآخرين في منطقتك أكثر مما تعتقد.

إن الإطراء على رسائل الآخرين أسهل من تحمل مسؤولية عادة إرسال الرسائل السيئة خاصتك. وكما أشرت سابقاً، فإنني مقتنع أن معظم الناس يعتقدون أنهم يكتبون رسائل أفضل مما يعتقد الآخرون. (كلما كنت مخضراً أكثر، كان الحصول على آراء رجعية صادقة عن أسلوبك في كتابة الرسائل أصعب). وبما أن القادة والمدراء يرسلون رسائل أكثر من الآخرين، فإن موضوع ضبط العادات السيئة التي لديك وبذل الجهود في تقييدها هو أمر بالغ الصعوبة. إليك فيما يلي بعض النصائح ذات طابع إدارة المشاريع عن شكل الرسائل الإلكترونية الجيدة وبعض العادات السيئة الشائعة.

كن دقيقاً وبسيطاً ومباشراً: كتب Pascal ذات مرة، وهو عالم الرياضيات الذي سميت لغة البرمجة باسمه، [?] لو توفر لي المزيد من الوقت، لكتبت رسالة أقصر [?]. إن اللغة يمكن أن تصبح أمثلية، مثلها مثل التشفير، بالرغم من اختلاف الأهداف. بدلاً من جعلها أمثلية بهدف الفعالية المنطقية، سترغب في جعلها أمثلية بهدف الفعالية التواصلية. وعلى عكس التشفير فإن رسالة مؤلفة من ثلاث كلمات صحيحة قواعدياً ومنطقياً، تكون عديمة الفائدة إذا لم يتمكن مستلمها من اكتشاف ما تعنيه. فكر بالذي يقرأ الرسالة، وكيف كنت ستشرح أو تسأل أياً كانت حاجتك لو كنت تتحدث إليه وجهاً لوجه. ما التفاصيل التي كانت ستلزم؟ أو ستلغي؟ ما المفاهيم التي يمكنك الافتراض أنه يعرفها؟ ما التشابيه التي يمكنك استخدامها؟ في حال الرسائل الهامة، اتركها لبضعة دقائق، ثم أعد قراءتها مع تذكر هذه الأسئلة قبل أن ترسلها. أما البريد الإلكتروني الهام أو البريد الموجه إلى عدد كبير من الأشخاص، فدع أحد الأشخاص في فريقك يقرأها ويعطيك رأيه.

قدم فعل وزمناً للتسليم: إن أفضل أنواع البريد الإلكتروني يضم هدفاً أو طلباً محدداً معبراً عنه بوضوح، وإذا أمكن، مرتبطاً بموعد منطقي للإنجاز. يجب أن يكون من السهل على الأشخاص الذين يقرؤون الرسالة فهم سبب استلامهم لها. وكيف يؤثر عليهم هذا الإجراء وما الذي يجب عليهم القيام به (قبل موعد التسليم)، بافتراض أنك وضعت موعداً للتسليم (يجب أن تسلم الطلبات لي في يوم الجمعة). فإنك بذلك تجعل الناس

يكتثرون بالإجراءات المستقبلية التي تعلمهم بها عبر البريد الإلكتروني. مما يضعك في موضع القوة. ضع الأولويات: هل من الضروري فعلياً إرسال ذلك البريد الإلكتروني؟ كلما أرسلت رسائل أكثر، وجب على الآخرين القيام بالمزيد من العمل ليرتبوا طلباتك بحسب الأولوية. كم عدد الأشياء الهامة التي تذكرها؟ إذا كان لديك 10 أمور بحاجة إلى مناقشة، أفضلها ضمن مجموعتين وركز على المجموعة الأكثر أهمية. فكر في كون معالجة أحد الأشياء على الهاتف أفضل، أو في الاجتماع التالي للفريق، أو بالتوجه مباشرة إلى مكتب الشخص المعني. وإذا لم تضع أولوياتك، توقع أن يقوم ناقلوا الرسائل بذلك نيابة عنك -بطريقة تخدم مصالحهم، لا مصالحك.

لا تفترض أن الناس يقرؤون أي شيء (خاصة إذا كان هاماً لك). إن افتراضك ذلك بسبب أنك أنت الذي أرسلته يعتبر غروراً. يتلقى الناس الكثير جداً من الرسائل الإلكترونية كل يوم. وأغلبها من أشخاص بنفس درجة أهميتك. وكلما كان الأمر أهم لك، كان عليك أن تبذل المزيد من الجهد لتتأكد من أن الناس رأوه فعلياً وأنهم يقومون حقاً بشيء ما تجاهه. وكلما بنيت المزيد من الثقة مع أعضاء فريقك، كان بإمكانك إصدار افتراضات أكثر تجاه استجابة الناس للأشياء التي ترسلها.

تجنب إعطاء التفاصيل: من النادر أن يحتاج أي شخص معرفة تسلسل الأحداث الذي قاد إلى حدوث أمر ما. تجنب كتابة الرسائل الإلكترونية التي تركز على الإجراءات المساهمة من قبل أشخاص مختلفين [2] عندما صممت سالي في البداية عملية البناء الخاصة بنا، كانت مهتمة ب... [2] أو الكلام السردى غير الممتع مثل [2] بدأ الاجتماع بشكل جيد، حيث تحدث كل من باسم وخالد مستخدمين شرائح العرض التقديمي بحماسة وثقة عظيمتين، هذا يعني، حتى ... [2] بدلاً من ذلك، ركز على التأثير: ماذا حدث، كيف أثر ذلك على العالم، وما الذي سنفعله بالنسبة إليه. فإذا كنت مجبراً على تضمين تفاصيل الخلفية، قم بتعدادها بعد النقاط الحساسة. إن الأمر ذاته ينطبق على المراجع، أو مواقع الوب أو الورقيات، إلخ. سهل على الجميع قراءة السطرين الأولين بشكل سريع وأن يعرفوا مباشرة إذا كان الأمر هاماً بما يكفي لهم لكي يتابعوا القراءة.

اعزل الرسائل الإلكترونية من نوع (لمعلوماتك): لقد عملت مع فرق عمل أصروا على إعادة توجيه الكثير من الرسائل الإلكترونية شبه المثيرة. إلا أنها لا تتعلق مباشرة بأي شيء. يسمي بعض الناس هذه الرسائل بـ(لمعلوماتك). إن الفضول والتنبه للأمر الخاصة بالصناعة هي عادات جيدة، ولكن لا تجعلها تسيطر على منتديات التواصل المستخدمة من أجل الأعمال الأكثر واقعية. أطلق اسماً بديلاً للرسائل الإلكترونية أو مجموعة النقاش الخاصة بـ(توجهات الصناعة) أو (مراقبة التقنية) حتى يمكن لأعضاء فريقك إرسال الأشياء اللطيفة التي يجدوها. وإذا كان برنامج البريد الإلكتروني الذي تستعمله يدعم ذلك، اطلب من الجميع جعل هذا النوع من الرسائل الإلكترونية ذات أولوية منخفضة أو أضف عبارة (لمعلوماتك) إلى مقدمة سطر العنوان. اجعل تصفية هذه الأشياء سهلة.

الهاتف صديقك: إذا صادف أنك لم تفهم أمراً ما في رسالة إلكترونية استلمتها، لا تستجب بسؤال مؤلف من خمسة مقاطع. حاول أن تصل إلى مرسل البريد الإلكتروني عبر الهاتف. إن التواصل التفاعلي أفضل دائماً في حل الارتباك والتناقض من البريد الإلكتروني. عادة، فإن المحادثة الهاتفية طولها 30 ثانية تكون مساوية لتبادل سلسلة طويلة من الرسائل الإلكترونية المستهلكة للوقت. إذا وصلت فعلاً إلى المرسل عبر الهاتف وأنهيت الأمر، يمكنك عندئذ أن تشارك باستيعابك الموضح عبر البريد الإلكتروني المرسل إلى الجميع. إذا كنت مرتبكاً بسبب رسالة ما، فإن الاحتمالات أن يكون الآخرون مثلك، مرتفعة. الهواتف (أو السير عبر الممرات) هي الإنجازات الرائعة للتواصل الجماعي عبر البريد الإلكتروني.

**مثال عن رسالة إلكترونية سيئة**

من السهل التعرف على البريد الإلكتروني المريع، حيث إنه عادة يكون طويلًا جدًا، ومكتوبًا بأسلوب ضعيف، وفيه الكثير من الملفات المرتبطة، ومن الصعب إجراء قراءة سريعة له. يمكنك الإشارة إليه من بعيد جيدًا، وعادة إما يتم تجاهله أو تحديده بالشكل المناسب: ٢ فريد، لقد وجدت أن هذه الرسالة مربكة جدًا. إذا وافقني الآخرون، هل يمكنك إما مراجعتها أو أن تدعو إلى اجتماع؟ إذا لم تستطع، سوف أتصل بك، شكرًا لهذا ٣ لهذا السبب، فإن الرسائل الإلكترونية المريعة ليست هي النوع الأخطر.

إن الرسائل الإلكترونية الخطيرة فعليًا هي تلك التي تبدو كأسلوب تواصل مكتوب بشكل جيد، بينما في الحقيقة هي عبارة عن أفكار نصف مدروسة، ومجموعة من الأمور الغامضة. فيما يلي مثالان عن نفس البريد الإلكتروني: أحدهما جيد والآخر سيئ.

إليك الرسالة السيئة:

من: سامر سامر

إلى: فريق التطوير

الموضوع: ملخص عن نقاشات الاختبار الأخيرة

لقد تساءل العديد منا خلال الأسابيع الأربعة الماضية متى ستنتهي عملية إعادة تصميم إجراءات اختبار الشيفرة. أعلم أنها قد استغرقت وقتًا طويلًا وأن العديد من الحوارات التي جرت في الممرات والاجتماعات قد جرت من أجل إيجاد طريقة أفضل لاتخاذ القرار لا الاستنتاج بشأن التصميم الفعلي للإجراء الجيد أيضًا. إن اختيار أعضاء اللجنة لم يكن سهلًا بالنسبة لي، كما أن العديد منهم كما تعلمون استغرق وقتًا أطول من المتوقع. أقدم اعتذاراتي عن ذلك، ولكن هذه الأشياء تحصل أحيانًا.

وبالتالي، أود أولاً أن أعطيكم بعض الأضواء عن عرضنا الجديد، في حال أنك ضيعت أحد النقاشات الأسبوعية التي أجريناها، أو لم تأت لتتحدث معي عن هذا خلال الأسبوعين الماضيين:

1- الاختبارات هامة جدًا، فهي تحدد ما نبنيه حقًا.

2- لكل شخص آرائه: لقد سمعنا جميعاً بأسلاً وسميراً، يصف كل منهما بالتفصيل سبب اعتقادهما أن النظام الحالي سيئ جدًا.

3- لا توجد إجابات سهلة: معظم التغييرات التي ناقشناها لها جوانب سيئة، وبالتالي عندما وصلنا في النهاية إلى استنتاج، ستكون هناك بعض الجوانب التقريبية للانتقالات وربما على أساسات مستمرة.

بتوضيح ذلك، أود الآن أن أجعلك تعرف أنني في نهاية هذا الأسبوع سوف أرسل لك العرض المنقح. الرجاء، انتظر رسالتي التالية، التي يجب أن تصلك قريباً.

شكرًا

سامر.

**مثال عن رسالة إلكترونية جيدة**

على عكس المثال السيئ، فإن هذه الرسالة لا تروي أي قصة أو تحاول تبرير أي أمر. إنها عبارة عن إجراءات، وهي قصيرة وواضحة، وموجهة إلى الهدف. وبدلاً من الحديث عن العروض، فهي تقدم عرضاً فعلياً. وبينما تظهر نوعاً من الإنذار النهائي، إلا أنها لا تخدم أهداف تشكيل أقل سرعة مطلوبة للعرض لتساعد على إبرازه.

من سامر سامر

إلى: فريق التطوير

الموضوع: عملية الاختبار الجديدة

إن العرض النهائي لعملية الاختبار الجديدة مكتمل وموجود على موقع الوب. <http://intman/pro/checkin/>

بما أن هذا قد تحول إلى أمر جدلي، فقد ناقشت هذا العرض خطوة خطوة مع أغلب أعضاء الفريق وضمنت آراء الجميع. إذا لم يشملك هذا وكانت لديك آراء هامة، أرجو منك أن ترسل لي رسالة إلكترونية بأسرع وقت ممكن.

ولكن انتبه: هذه هي الملاحظة العامة الثانية عن تلك التغييرات القادمة. إن فرصة إجراء التغييرات قليلة حالياً وستتضاءل مع نهاية اليوم. أرجو منك التصرف فوراً أو تهيأ للتوقف عن الكلام. إن الساعة الخامسة من مساء يوم الجمعة هو الموعد النهائي للاتصال من أجل إعطاء الآراء عن العرض المذكور في الأعلى. سوف أعتبر وأستجيب لأية أسئلة أو تعليقات تطرح قبل ذلك (بالتعاون مع الزملاء المناسبين)، وإلا فسوف ينتهي هذا الأمر وسيتم تفعيله في الأسبوع القادم.

شكراً

سامر

بقدر وضوح الفرق بين هاتين الرسالتين، لا تقرأ الكثير من هذه الأمثلة. ليس الهدف منها أن تشكل قوالب للأشياء التي يجب القيام بها دائماً، أو لا ينبغي القيام بها أبداً. حيث إن كل رسالة ترسلها تحمل هدفاً مختلفاً، وقد يكون التناقض مع هذه الأمثلة منطقياً. وطالما أنك تكتبها بتمعن ولأسباب واضحة، إذا قم بما يلزم لإنجاز العمل، ولكن ترقب دائماً الطرق التي توصلك مباشرة إلى الهدف واستخدم البريد الإلكتروني لجعل الأمور تحصل.

### كيف تجري اجتماعاً غير مزعج

فيما يلي اعترافاتي عن الاجتماعات: لا أحب الاجتماعات المجدولة بانتظام. وأنا واثق أنه إذا لم يوجد ما يجبر على جعلها مرتبة ومرنة فإنها ستتحول تدريجياً إلى أمور بطيئة، وعديمة الأهمية والفعالية ومضيعة للوقت. من جهة أخرى إذا وجد ما يجبر على مرونة وترتيب هذه الاجتماعات فإنها يمكن أن تكون مجددة للطاقة ومعدلة لخبرات جميع الموجودين. إن التحدي هو أنه بغض النظر عن من ينظم ويدير الاجتماع، فإنه بحاجة إلى أن يعرف ماذا يفعل.

أما المبتدئون، يجب أن يفهموا قيمة الاجتماعات. فإذا امتد الاجتماع مدة ساعة، وكان يضم 10 أشخاص، فإن كلفة الاجتماع هي 1 شخص - ساعة. وبدلاً من تصحيح الأخطاء أو إنهاء الأمور - وهي صيغ مضمونة للتقدم - سوف يعلق الفريق كاملاً في غرفة المؤتمرات بانتظار حدوث شيء ما يستحق الكلفة الزمنية. ربما يحدث هذا، وربما لا. لذلك، أعتقد أن المبرمجين والأشخاص الآخرين محقون في التذمر من الاجتماعات. أما قيمة الزمن الممضي أمام الحاسب، فإن الزمن الممضي في الاجتماع عادة لا يعطي نتائج جيدة.

من جهة أخرى إذا تطلب الاجتماع المشاركة بسبب وجود الأفكار أو القرارات الهامة قيد البحث، كاشفاً عن معلومات تغير سلوك الجميع بعد الاجتماع، أو تنقل الإلهام أو الفهم لما يحدث في المشروع. عندها ستكون قيمة الاجتماع أعلى بكثير. بدلاً من كونه عملاً رتيباً، فإنه سيتحول إلى طريقة لاستهلاك أو تبادل المعلومات التي يصعب تحصيلها بطرق أخرى.

### فن التسهيل

أتذكر منذ سنوات مضت أنني خضت جدالاً حول كيفية تشكيل بنية جزء هام من نظام التشغيل Windows. لقد وصلت وقتها باكراً، وراقبت الجميع يتجولون في الغرفة ليجلسوا في أماكنهم، وهم شديداً يثقون بآرائهم. كما راقبتهم وهم يستندون إلى كراسيهم ويديرون هذه الآراء في أذهانهم قبل أن يبدأ الاجتماع. وبالطبع كان الجدل هو تماماً ما فعلوه. وقد تأرجحت المناقشة بتموجات كبيرة لمدة عشر دقائق. حيث تم تخطيط مخططات متناقشة على اللوح الأبيض، وارتفعت الأيدي للمعارضة، كما ازدادت الأسئلة الساحرة والمنمقة.

أخيراً نهض مدير مجموعتي، ومشى بهدوء نحو اللوح الأبيض الموجود في مقدمة الغرفة. ودون أن يقول أي كلمة بدأ بكتابة قائمة من الأسئلة. وحينما وصل إلى السؤال الثالث، عم الهدوء الغرفة، حيث توقف الجميع عن الجدل وراقبوا ما يفعله، وعندما انتهى، سأل إذا كان قد سجل الأمور الصحيحة على اللوح الأبيض. فهز الجميع رؤوسهم بالموافقة. وبعدها قادنا عبر تلك الأسئلة واحداً تلو الآخر. إن الجدالات بقيت موجودة، ولكن عندما تمت هيكلتها، أصبحت أقل إثارة للخلافات. لم يعرض مديري رأيه الخاص (رغم أنني أعرف أنه كان لديه رأي خاص) وإنما استخدم سلطته ليساعدنا على التنقل عبر الأسئلة التي اتفقنا عليها، وهذا ما يسمى فن التسهيل.

يسهل (فعل): الإجراء الذي يجعل الأشياء سهلة أو أكثر سهولة.

تتم الاجتماعات الجيدة فقط عندما يستوعب أحد الموجودين عملية التسهيل. يقوم بعض الناس بهذا عفويا. لكن لا يستطيع الآخرون أن يعرفوا أن هذا يحدث. ومثلها مثل أي مهارات شخصية ذاتية أخرى، فإن الناس ذوو مستويات مختلفة من الوعي للطرق العديدة التي يتم التواصل عبرها وكيف يمكن التأثير عليه. قد يكون التسهيل مهمة نصف رسمية، يقوم بها شخص محدد يدير العرض (غالباً مدير المشروع) أو من قبل من كان يدعو للاجتماع. لدى بعض الطرق ثقافات قوية بما يكفي عن التسهيلات (مما يعني أن الكثير من الأشخاص لديهم المهارة)، وبالتالي يمكنهم تبديل الشخص الذي يقوم بالدور بشكل طبيعي خلال الحوار. ولكن معظم الأحيان وفي معظم المشاريع، فإن الاجتماعات بحاجة ماسة إلى موهبة التسهيل.

### مؤشرات التسهيل

إن التسهيل هو أحد تلك المهارات التي يخطئ بعض فرق العمل في تقدير قيمتها. وإلى أن تعمل مع مجموعة من الأشخاص لا يتواصلون بشكل فعال أو يدركون أنهم لا يتواصلون بشكل فعال، سيكون من السهل عليك أن تخطئ في تقدير قيمة ما يمكن للأشخاص الذين لديهم هذه المهارة القيام به. هناك بعض الكتب والمناهج عن كيفية التسهيل، ولكن رهانك الأفضل لاستيعاب المهارات هو أن تراقب شخصاً ما يقوم بهذا بشكل جيد، ومن ثم تحاول أن تطبق بعضاً مما لاحظته في الاجتماع التالي الذي تنظمه. من جهة أخرى، يوجد بعض المؤشرات التي تستحق الذكر، وقد استغرق مني استنتاجها زمناً طويلاً، وهي تساعدك إلى درجة كبيرة في تطوير أي مهارات تسهيل تمتلكها تلقائياً.

شكل منصباً حساساً: إذا كنت أنت من ينظم الاجتماع، إذن أنت المسهل الحقيقي. ابدأ الاجتماع بتقديم الأشخاص، توضيح دليل العمل وابتداء النقاش. وإذا تصرفت كالمضيف منذ اللحظة الأولى التي يدخل فيها الأشخاص إلى الغرفة، فإنهم سيتصرفون كضيوف ويعاملونك باحترام، اختر بحذر مجلسك في الغرفة: إن الجلوس في مقدمة أو وسط الطاولة يعطيك أفضل إحساس بالسلطة. لكن يعطيك الجلوس في الزاوية أقل شعور ممكن بها.

أصغ وأبد انعكاساً: إن الوظيفة الجوهرية للمسهل هي أن يساعد الآخرين على التواصل. فإذا قال أحدهم شيئاً نصف مدروس (وليس عديم الفائدة كلياً)، ساعده على تطوير فكرة كاملة. وإذا كان مازن يجد مشكلة في إيصال فكرة ما يعلمها وكان لديك طريقة واضحة للمساعدة في التعبير عن الفكرة، قم بذلك. جرب حيلة الانعكاس بإعادة صياغة ما يقوله الناس: [2] إذا، أعتقد أن ما تقوله ما يا مازن >ضع طريقة أفضل لمساعدة مازن على التعبير عن فكرته> هل توافقتني؟ [2]. إن هذا ينقح فكرته ويوضح للجميع كيف يصبح النقاش تعاونياً. من جهة أخرى، كن حذراً أن تفضل رغبتك في ترجيح آرائك الخاصة: من الصعب أن تقوم عمل التسهيل بشكل جيد، أو أن تكون مستمعاً جيداً إذا تمسكت ببرنامجك الشخصي الخاص. توظف بعض المنظمات أحياناً أشخاصاً محترفين في التسهيل ليساعدوا في إجراء الاجتماعات الجدلية والتسهيلات. اعرف من هم الأشخاص الجيدون

في موضوع التسهيل في فريقك وادعهم إذا أردت تمثيل نقطة محددة، ولا تعتقد أنه بإمكانك القيام بالتسهيل بنجاح في الوقت ذاته.

وجه المحادثة: باستخدام برنامج الأعمال دليلاً، قم بإعادة النقاش إلى مساره عند الحاجة، كن مرناً ودع الناس يعبرون عن آرائهم. ولكن إذا اتجهت المحاورة نحو الجنوب بينما يتطلب برنامج الأعمال التوجه غرباً يجب عندها القيام بشيء ما. قم بالمقاطعة بأدب، وأشر إلى برنامج الأعمال الموجودة على الحائط، واطلب إيقاف النقاش الحالي حتى تتم تغطية الأمور الموجودة في برنامج الأعمال (أو اعرض تعديل برنامج الأعمال إذا كان الأمر الجديد يستحق ذلك). انتبه إلى الذي يتكلم كثيراً، وإلى من لا يتكلم بشكل كافٍ، وأدر الوضع تبعاً لذلك [2] أرجوك يا باسل توقف لثانية.. سامر، هل لديك أي أفكار حيال هذا؟ [2].

أنه الحوار: حدد قيمة حدية في ذهنك عن التوقيت الذي يجب أن يترك فيه أمر ما ليتم طه في موقع آخر. في الغالب يكون تحديد المشكلة وصاحبها كافياً وأن تطلب منه أن يذهب ويعود في اليوم التالي أو في الذي يليه مع حل مقترح. إن هذه طريقة رائعة لإنهاء النقاشات الجانبية التي جرت أثناء الاجتماع [2] توقفوا يا شباب، سامي وبسام، أنتما الاثنان اخرجوا واستكشفا هذا الأمر، حسناً؟ ثم عودا ودعونا نعرف ماذا قررتما [2]. لا تسمح أبداً أن يسيطر شخصان على النقاش، عندما يضجر خمسة أو ستة أشخاص آخرين من أفكارهم على طول الساعة.

وثق الحوار: خذ وقتك في توثيق النقاش (إذا أمكن، أثناء حدوثه). كشخص مسؤول عن التسهيل، سيساعدك هذا في تتبع موقعك على جدول الأعمال، وأن تعلم مجموعتك بذلك. لهذا السبب، أنا متيم بالألواح البيضاء. فهي لطريقة الأسهل والأكثر مرونة لتجميع آراء الأشخاص. وتشكيل قوائم بالواجبات أو لمعرفة نقاط التوافق والاختلاف. إلا أن طريقة تنفيذ ذلك ليست مهمة. والمهم هو أنه عندما ينتهي الاجتماع، تكون الخطوات التالية والنقاط الهامة قد سجلت وأرسلت كبريد إلكتروني إلى أولئك الذين حضروا الاجتماع. يقول البعض إن كونك خبيراً في نسخ التوثيق يعتبر موقع قوة لأنه يساعدك على التأثير على كيفية تسجيل الأشياء وما النواحي التي يتم التركيز عليها. ولو لم يكن الوضع كذلك، فإن إرسال الملاحظات يجبر الآخرين على توضيح أي شيء قد مثلته بشكل خاطئ.

ولو لم توافق على تلك المؤشرات، فإنني آمل أنها قد ساعدتك على التعرف على أن هناك مهمة قيادية يجب أن تنفذ في الاجتماعات. وإذا لم يقدّم بها أحد فإن الاجتماعات ستميل لتصبح أموراً مريضة و/ أو مضجرة. إن اللازم العامة هي [2] يجب تجنب الاجتماعات [2]، ولكن المشكلة الحقيقية هي في كيفية إدارة الاجتماعات وليست في الاجتماعات بحد ذاتها.

### ثلاثة أنواع للاجتماعات

إن الفخ الأكبر لمنظمي الاجتماعات هو نسيان مدى تنوع الاجتماع. حيث يجب ألا تدار جميع الاجتماعات بنفس الطريقة أو أن تكون لها ذات البنية. والسبب في كون الكثير من الاجتماعات مملة لدى 90% من الناس هو أن الأهداف الخاصة متناقضة مع هيكلية وحجم الاجتماع. لا يمكنك الحصول على نقاشات تفاعلية إلى درجة كبيرة بوجود أكثر من سبعة أو ثمانية أشخاص. بغض النظر عن الشخص الذي يقوم بعملية التسهيل. وكقاعدة مأخوذة من الحالات المشابهة، توجد ثلاثة أنواع للاجتماعات، وهي ذات قيود وأشكال تطبيق مختلفة. فكر دائماً ما نوع الاجتماع الذي يخدم المشكلة التي تحتاج إلى حل بأفضل شكل ممكن.

\* **النقاشات عالية التفاعلية:** يتوقع من جميع الموجودين في الاجتماع المشاركة. ويكون الهدف هو العمق والتواصل المتين. ويتم التركيز على استكشاف وحل أمور محددة والبحث عن الأفكار البديلة. الحجم: من صغير إلى متوسط (2-8)، مثال: نقاشات التصميم، أو جلسات عصف الدماغ، أو إدارة الأزمات وترتيب الأولويات.

\* **نقاشات إعداد التقرير أو النقاشات المعتدلة:** يكون لدى الأشخاص موضوع بحاجة إلى تغطية وبحاجة إلى الاستجابة أو استيعاب الموضوع من قبل الناس. ويكون الهدف هو الحصول على تغذية راجعة عالية المستوى أو مشاركة المعرفة. إن هذا يمكن أن يكون عالي التفاعلية، ولكنه يحدث فقط لمجموعة جزئية من المجموعة. قد يقوم عدة أشخاص بالتحدث الرسمي إلى المجموعة في الاجتماع. وهذا يغير المهام لمن يقوم بالقيادة ومن الذي يستجيب. الحجم: من متوسط إلى كبير (5-15). أمثلة: مراجعة المواصفات، مراجعة البنية، مراجعة الإدارة والعروض التقديمية الصغيرة.

\* **مراجعة المشروع والحالة:** الهدف هو تلخيص حالة الفريق أو المشروع كاملاً. وتعطي القادة فرصة لتشكيل التصحيحات وعرض التوجهات الجديدة من قبل الإدارة على المجموعة كاملة مرة واحدة. عندما تتضمن الاجتماعات نشاط جميع الحالة أو إجبار الجميع على الإصغاء إلى تقرير الحالة، فإنها ستكون غالباً التجارب الأكثر إضجاراً في العالم. الحجم: من متوسط إلى كبير (10-100). أمثلة: اجتماعات مراجعة الحالة، أو مراجعة المشروع، أو العروض التقديمية الكبيرة، أو الاجتماعات التي تضم جميع أعضاء الفريق.

تحدث الاجتماعات الأكثر إيذاءً عندما يسود سوء المطابقة للأهداف وكيفية تنظيمها. إذا وجد أكثر من 10 أشخاص في الغرفة، فإنه من الصعب جدًّا الحصول على نقاش عميق أو عالي الفعالية ليس هناك متسع من الوقت ليشارك الجميع، والذي سيحدث هو أن مجموعة صغيرة من الشخصيات المسيطرة ستأخذ أغلب الوقت المتوفر (إلا إذا قام أحد الأشخاص بتسهيل اللقاء لتجنب هذا. من جهة أخرى، فإن المجموعة الصغيرة من الشخصيات ليست سيئة دائماً). تأخذ معظم اللجان هذا النموذج، وبالتالي تحصل على النتائج العادية المتوقعة.

### آفة الاجتماعات المتكررة

إن النوع الثاني الأكثر إيذاءً للاجتماعات هو ذلك الذي يتكرر (أسبوعياً، يومياً أو شهرياً) ومن ثم يستمر لأسابيع على الرغم من عدم الحاجة إليه (كان من المستحيل حجز قاعة للاجتماع في بعض أبنية شركة Microsoft بسبب أن الاجتماعات المتكررة المنبوذة قد قيدت بنظام جدولة غرفة المؤتمرات). إن التكرار رائع في كونه يضع إيقاعاً للعمل ويجبر الأشخاص على أن يكونوا موجودين سوية في نفس الغرفة ونفس الوقت. إن جميع الأمور البسيطة يمكن حلها بسرعة وبشكل عشوائي عندما يكون جميع الأشخاص موجودين سوية وبإمكانهم الاعتماد على التلاقي شخصياً مرة أو أكثر أسبوعياً. ❑ كنت أنوي أن أسألك يا سامي... هل سيتغير إجراء API هذا؟ لقد رأيت اختبارك وأعتقد أنه ربما يؤثر علي، ولكنني لم أكن متأكداً. ❑ إن البريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية لا تضمن الاستجابة، أما عندما يكون الشخص جالساً إلى جانبك، فإنك تستطيع عادة الحصول على ما تحتاجه.

إن المشكلة هي أنه يصبح من السهل بالنسبة للاجتماعات المتكررة أن تبقى لفترة طويلة بعد أن تختفي قيمة الاجتماع. وعندما يتوقف بعض الأشخاص عن القدوم إلى الاجتماع، أو يستغل الآخرون الوقت لاستكشاف بريدهم الإلكتروني على أجهزتهم المحمولة، فإن هناك شيئاً ما خاطئاً. فالاجتماع لم يعد ضماناً للوقت. إن الخوف لدى المدراء (ومنظمي الاجتماعات الآخرين) هو أنهم بإلغاء الاجتماع، يفقدون إحدى الفرص القليلة لقيادة الفريق كمجموعة. ولكن على العكس، فإن تعذيب الفريق باجتماعات غير ضرورية هو الطريقة التي يخسر فيها المدراء سمعتهم القيادية التي يحاولون حمايتها. إليك هذه القاعدة الجيدة: تهيأ للاجتماعات سلفاً. دع الاجتماع الدوري في جدول العمل واطلب من الجميع تفحص بريدهم الإلكتروني من أجل جدول الأعمال قبل خمس دقائق من الموعد المفترض لبدء الاجتماع.

إذا وجد جدول أعمال صارم، فسوف يرسله منظم الاجتماع وسوف تلتقي المجموعة، وإذا لم يكن جدول

الأعمال موجوداً، فإنك ترسل بريداً إلكترونياً تذكر فيه ذلك. ويلغى الاجتماع (الخاص بذلك الأسبوع). إن هذا يعطي الفريق فاصلاً زمنياً محدداً إذا لزم، ولكن لا يجبر الناس على حضور الاجتماعات الزائفة. يجب إلغاء تكرار الاجتماعات كلياً إذا لم يجر اجتماع لمدة أطول من ثلاثة إلى أربعة أسابيع.

## مؤشرات الاجتماعات

إن هذا المقطع الأخير عبارة عن قائمة بالتكتيكات المتروكة عموماً من أجل الإدارة والمشاركة الناجحة في الاجتماعات. ليس هناك ما يثير في هذا، هناك فقط أشياء محددة عليك التعامل معها عندما تعمل مع مجموعات صغيرة من الأشخاص. من قام بإجراء العديد من الاجتماعات سيكون لديه قائمته المفضلة من الخدع والملاحظات. آمل أن تساعدك هذه القائمة على الأقل على أن تفكر بالأشياء التي نجحت معك في الماضي.

\* **هل الأشخاص المناسبون موجودون في الغرفة؟** سوف يأتي بعض الأشخاص إذا دعوتهم. وبعضهم الآخر لن يأتي إلا إذا جررتهم (و/أو رشوتهم بقطعة حلوى). إن معظم ما يقوم به مدراء المشاريع هو جعل الأشخاص المناسبين يأتون إلى الغرفة في الوقت المناسب. لذلك لا تخش أن تجري في الممرات أو تقدم نفسك في اجتماعات أخرى، إذا كان الشخص الذي يفترض وجوده في اجتماعك لم يصل بعد. والأسوأ من ذلك، أنه إذا كنت تحاول ابتداء اجتماع ولم تتمكن من توفير الأشخاص المناسبين، عندها أوقف ذلك الاجتماع. لا تضيع ساعة من الزمن للقيام بأشياء يجب عليك فيما بعد إعادةتها مرة أخرى غداً أو في اليوم الذي يليه عندما تحصل أخيراً على النصاب اللازم من الحاضرين. أخيراً، إذا كان الأشخاص المناسبون موجودين، ولكنك ترى أشخاصاً في الغرفة لا حاجة إلى وجودهم، أخبرهم بذلك، وكن لبقاً، وأعرض أن ترسل إليهم ملاحظات أو ملخصات، ولكن دعهم يخرجون خاصة إذا كانوا سيشكلون عقبات.

\* **اجلس أو قف:** إحدى الخدع لجعل الاجتماعات قصيرة هي أن تجعل الجميع يقفون (مثال: اجتماع في الخارج أو الممر). إن النظرية هنا هي أن هذا يجبر الأشخاص على الوصول إلى الفكرة وعلى طرح الأمور التي تستحق فعلاً النقاش الجماعي. حيث يحتاج الاجتماع أن يستمر من 5 إلى 10 دقائق فقط. إن الاجتماعات اليومية الموجزة تدافع عن اجتماع يومي لأهداف خاصة بالحالة، حيث تطرح ثلاثة أسئلة فقط: ماذا فعلتم في الاجتماع الماضي؟ ما الذي يعيقكم؟ ماذا ستفعلون حتى اجتماع الغد؟ هذا النوع من الالتزام الصريح يجعل الاجتماعات مرنة، وبذلك أكثر المهندسين ملاءمة سوف ينوي الحضور. إن الاجتماعات المغلقة هي محجوزة لمجموعات أصغر وتتعامل مع أمور محددة. إنها تستحق على الأقل المحاولة كتجربة فهي على الأقل تلهم الأشخاص على اعتبار أن الاجتماع المجدول لساعة واحدة لا يحتاج إلى أن يستهلك الساعة كاملة.

\* **حضر:** تفشل الاجتماعات غالباً بسبب نقص التحضير. فكر دائماً كم ستحتاج من الوقت للتحضير للاجتماع ما لكي تخدم أهدافه. أحياناً، يكون هذا أصغرياً: قائمة من الأسئلة أو الأمور المتعلقة. أو رسالة إلكترونية ترسلها مع برنامج الأعمال قبل الموعد بيوم. أحياناً أخرى يكون تفصيلياً: نموذج تجريبي أو نشرات مجمعة. في أي مرة يكون فيها الاجتماع ليس بالجودة التي ترغب بها أسأل نفسك، ما الذي كان من الممكن أن ينفذ بشكل مختلف. غالباً سيتضمن الجواب شكلاً من أشكال إهمال التحضير. والخدعة هي أن تفكر بهذا عندما ترسل دعوة إلى الاجتماع. وأضف ذلك التوقيت إلى تقويمك الخاص قبل الاجتماع من أجل المقدار المناسب من التحضيرات.

\* **الأدوات الصغيرة وأجهزة الحاسب المحمولة:** لدي اعتراض قوي على استخدام الأجهزة الصغيرة وأجهزة الحاسب المحمولة في الاجتماعات، إذا لم يعتد الموجودون أن ما يجري هام بما يكفي ليأخذ كل اهتمامهم، عندها يجب ألا يكونوا موجودين في الغرفة (إلا إذا كان اجتماع حالة أو من نوع مراجعة المشروع، حيث إن هناك نسبة منخفضة) إن زمن التواصل قيم جداً ويجب استخدامه من أجل الأشياء التي يشعر الناس بشكل طبيعي أنها مهمة وتستحق وقتهم، أما البريد الإلكتروني والبريد الصوتي فقد صممت للانتظار.

إذا كان لك رأي معين حيال ذلك، تحدث عنه مع الآخرين في الفريق واعرف إن كان بإمكانكم الاتفاق على سياسة للاستخدام المناسب للأجهزة المحمولة في الاجتماعات.

**\* الالتزام بالوقت:** إن هذا السلوك مقود بالأقدمية. إذا كان المدراء المخضرمون ومسؤولو الاعتمادية والإنتاج يميلون إلى الوصول متأخرين، فإن الجميع سيقومون بالأمر ذاته. وإذا كانوا يميلون للوصول إلى الوقت المحدد، عندها يمكنك المحاولة أن تبدأ في الوقت المحدد. ولكن إذا لم يكن الأشخاص المهمون موجودين فإنك في النتيجة ستقوم بتكرار ما تقوله عندما يطلون، وهو سبب للخسارة. من جهة أخرى، إذا كنت تنتظر أُنْدادك أو مرؤوسيك، جرب تكتيكات الإزعاج الساخرة. إن حيلتي المفضلة هي الاتصال بمكتب شخص متأخر، فإذا كان لا يزال موجوداً هناك، اسخر منه باعتدال على الهاتف أمام الجميع: مرحباً سامي، سيشرفنا حضورك إلى غرفة المؤتمرات رقم 4. وإذا لم يكن موجوداً اترك له بريداً صوتياً، وشغل مكبر الصوت واجعل الجميع يقولون سويًا نحن نحبك يا سامي، أو يغنون له أغنية خاصة بالمناسبات. نفذ ذلك في كل اجتماع مع أي شخص متأخر أو من هو آخر الواصلين، وبذلك تكون قد بدأت الاجتماع بطريقة مرحية، وتحفيز إضافية للوصول إلى الاجتماع في الوقت المحدد.

**\* أنه الاجتماع بخطوات وأشخاص واضحين:** عندما ينتهي الاجتماع، فإن كل ما هيم هو ما سيحصل لاحقاً. قد يكون أسوأ أو أقبح أو أكثر الاجتماعات قسوة في تاريخ البشرية، ولكن إذا غادرت الغرفة مع القائمة الصحيحة من الأمور الخمسة التي يجب إنجازها وأسماء الأشخاص الخمسة الذين اتفقوا على إنجازها فإنك تكون وقتها قد نجحت. لا تدع الناس يغادرون الغرفة دون خطة واضحة عن الخطوة التالية. إن جزءاً من تحضيرك يجب أن يبني على كيفية تفكيرك بإمكانية تحقيق هذه النتيجة، ومن الأشخاص المناسبون لكل مهمة.

## خلاصة

مدراء المشاريع معرضون لإزعاج الآخرين، يمكن تجنب جزء من ذلك. ينزعج الناس لأسباب عديدة، غالباً، عندما يشعرون أن وقتهم يضيع أو عندما يعاملون كأغبياء، أو عندما يتوقع منهم تحمل سوء المعاملة والضجر المطول. للعمليات الجيدة العديد من التأثيرات الإيجابية، بما فيها تسريع التقدم ومنع المشكلات، ولكن من الصعب تصميمها بشكل جيد. يتسم البريد الإلكتروني غير المزعج بالدقة ووجود الأمور القابلة للتنفيذ، ويسمح للقراء أن يحددوا بسرعة إذا كانوا قد تأثروا بما يكفي لكي يقرءوا أكثر من سطر العنوان أو الجملة الأولى. تجري الاجتماعات بشكل جيد عندما يقوم أحد الأشخاص بتسهيلها. الاجتماعات المخيبة للأمل تحدث عندما لا يتطابق نوع الاجتماع مع أهدافه.

## المرجع

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