

ما الذي يجب عليك تعلمه لتصبح مديراً؟

مقابلة مع ليندا هيل



على نقيض أبحاث الإدارة التي تركز على المهمات والمسؤوليات، تصف الأستاذة ليندا هيل في كتابها «التحول إلى مدير: التمكن من الهوية الجديدة» التكيف النفسي العميق الذي يتضمنه التحول من صاحب إنجاز فرد نجم إلى مدير كفاء. في حديث مع الكاتبة لورين غاري، تصف ليندا على نحو موسع التحديات التي يواجهها المرء عند قيامه بهذا الانتقال أو التحول.

ما الذي يدخل في صنع المدير الجيد، وكيف يكون فهمك
للعملية متميزاً؟

عندما بدأت أول مرة باستقصاء هذا الموضوع، اكتشفت أنه يوجد كثير من البحث عما يحتاج المدير أن يعرفه، ولكن لم أجد إلا القليل عن كيفية تعلم الناس فعلياً الإدارة والقيادة. لذلك وضعت دراسة نوعية مطولة توجد فرصاً لمديرين جدد، ليتحدثوا عن أنفسهم حول

خبراتهم. لم تسجل الدراسة ما كانوا يكابدونه فقط، ولكن، وأهم من ذلك كيف كان الإحساس آنذاك. أن تصبح مديراً يعني أن تفهم الفرق بين أسطورة الإدارة والواقع. عندما أصبح الناس مديرين للمرة الأولى وفقاً لدراستي كانوا مركزين على سلطتهم الرسمية والحقوق والميزات المرتبطة بالحصول على الترقية. ولكنهم اكتشفوا سريعاً واجباتهم والتزاماتهم الجديدة والتشابكات. يتعلم المديرون الجدد أن السلطة الرسمية هي مصدر محدود جداً للقوة، مساعدوهم لن يصغوا إليهم بالضرورة. ويلعب النظراء والرؤساء، الذين ليس للمديرين الجدد أي سلطة رسمية عليهم، دوراً مهماً في نجاح المديرين أو عدمه. تتعلق الإدارة بالتفاوض مع الذين نعتمد عليهم، ويعتمدون علينا بقدر ما تعتمد ممارسة السلطة الرسمية إذا لم يكن أكثر.

عليك كمدير أن تتعلم مجموعتين من المسؤوليات. الأولى: إدارة فريقك. الثانية: إدارة المحيط أو البيئة التي يقيم فيها فريقك. هذا يعني إدارة الحدود - علاقات فريقك مع المجموعات الأخرى خارج وداخل المؤسسة وفحص ما يجري في البيئة المنافسة للتوثق من أن جدول الأعمال الذي وضعته لفريقك هو جدول مناسب.

يضيّق المديرون الجدد من آفاقهم كثيراً، هم يعتقدون خطأً أن عليهم التركيز على مجموعات عملهم أساساً. لكن ما لم ينظروا حولهم ويتدبروا محيطهم ويتعاملوا معه، فسوف توضع على فرقهم آمال غير واقعية وغير متكافئة، ولن يكون لديهم المصادر الضرورية للقيام بأعمالهم. وبسبب ما يحصل في عالم الأعمال بوجه عام، فإن

إدارة محيط عملك يصبح عملاً أكبر كثيراً وأكثر تعقيداً مما كان في الماضي. أساساً بالإضافة إلى اكتساب كفاءات إدارة الفريق، عليك أيضاً أن تغير أسلوبك. يجب أن تتبنى مواقف جديدة وقيماً جديدة ورؤى عالم جديد، إذا كنت حقاً تطمح في أن تكون مديراً ناجحاً. وأكثر ما يجده الناس اختباراً وتحدياً لهم هو ذلك التمييز في ذاتهم (هويتهم) المهنية. المشاعر التي تتاب المديرين عندما يتبنون هذه المواقف الجديدة والرؤى لها وقع هائل على تطور ذواتهم المهنية.

أنت تصف هذه العملية على أنها تحول نفسي

تماماً، إنها عملية من جزئين. أولاً: تتطلق من كونك مسهماً فرداً مستقلاً بسيطاً نسبياً إلى كونك بانياً شبكة علاقات عمل. وتبدأ أيضاً من كونك شخصاً ذا توجه تقني محدد وضيق التركيز نوعاً ما إلى كونك مسؤولاً عن وضع جدول العمل للمجموعة. يجب على المديرين الجدد أن يبدؤوا بالنظر إلى أنفسهم بوصفهم مسؤولين عن تحديد جدول لعمل المجموعة. القدرة على الإتيان بجدول عمل، والتفكير إستراتيجياً، يتطلب كثيراً من التعلم. إن ضبط اتجاه مجموعة يعدّ عملية أكثر تعقيداً بكثير مما يعتقد الناس، وفي مؤسسات سريعة التحرك خاصة.

النظر إلى نفسك على أنك بانٍ شبكة علاقات عمل وقائد - هاتان طريقتان مختلفتان جوهرياً بالنظر إلى من تكون أنت، ومغايرة لنقل المهندس الذي يعمل في مختبر أو المستشار الذي ليس شريكاً وله سلطة في المؤسسة.

أن تصبح مديراً يعني أن تتعلم تنظيم المشكلات بطرقٍ أوسع كثرة، وأكثر شمولية، وعلى مدى أطول. فهم ماهية دورك، وكيف يمكنك أن تتدخل؟ وكيف يكون لك تأثير؟ كل ذلك عملية تعلم مستمرة.

ذلك هو العنصر المتعلق بمفهوم المهمة التحويلية.

ماذا عن العنصر العاطفي؟

بدلاً من يشعر المدير الجديد بأنه حر وذكي ومسيطر، يشعر بأنه مقيد مرتبك في الأشهر الأولى، إذا لم نقل في السنة الأولى. يشعر المديرون عموماً أنهم مرهقون. يمكن أن تصبح كفاءتهم التقنية منسية ومهملة، إذًا، لماذا عليهم أن يفعلوا ليشعروا أنهم خبراء؟

يشعرون أنهم ليسوا في وضع مريح، فيما يتعلق بمهارات الناس حولهم. وقد يكون هناك كثير من الضغوط المرتبطة بقيادة الآخرين.

يشعر المديرون الجدد أنهم مقيدون، وليسوا بذلك الذكاء، ولا يستطيعون السيطرة في الأشهر القليلة الأولى، بدل أن يشعروا بالحرية والذكاء.

تنشأ هذه الضغوط من حقيقة أن المؤسسات، كالأفراد، ليست على مستوى الكمال، مهما أعادت بناءها، أو عدلت سياساتها وممارساتها. يُوظَّف المديرون أساساً للتعامل مع الواقع، الذي لا يمكنك أن تقوم كل شيء فيه تماماً، إنهم أناس عليهم أن يتعاملوا مع التنازلات، التي تأتي من عدم توافر المصادر الكافية، أو الوقت، أو البناء التنظيمي الناقص،

أو البرنامج المحفز. التكيف مع هذا الجانب من الدور الإداري هو القسم الرئيس في التحول أو التغيير.

يتعلق القسم الآخر بمدى الرضا والقناعة التي تأتي من عملك. كيف تحصل على مشاعر الفرح والسرور عندما تكون جديراً أو قائداً على النقيض من كونك قائماً بالعمل مباشرة؟ قد تكون على بعد خطوات كثيرة من نتيجة العمل. علاقتك بالنتيجة غالباً ما تكون أكثر غموضاً، ونادراً ما يكون لديك الإحساس نفسه بالرضا المباشر، الذي تحصل عليه عندما تكون النتيجة تقنية تعتمد عليك فقط. لذلك، لكي تشعر بالرضا عن مسؤولياتك الجديدة، يجب أن تتعلم طرقاً جديدة لتعريف أو تحديد النجاح. يجب أن تحب مشاهدة الآخرين ينجحون، وأن تحب مساعدتهم على النجاح.

هل تعتقد أن الناس يستطيعون فعلياً تعلم كيف يحصلون على الرضا من هذه الطرق الجديدة في العمل؟

يستطيعون التعلم والاكتشاف أيضاً. تضيف الأستاذة هيل: وجدت في أبحاثي أن الناس يواجهون مفاجآت كثيرة عندما يصبحون مديرين، بعضها سار وبعضها ليس كذلك. أشياء اعتقدوا أنها ستكون مرضية، لم تكن كذلك، وأشياء أخرى اتضح أنها تبعث على البهجة. ولم يدرك بعض الناس حتى أصبحوا مديرين أنهم كانوا يسعدون بالتدريب وبمشاهدة شخص آخر ينجح، وأن ذلك كان يسرهم أكثر من حلّ مشكلاتهم بأنفسهم. لا أدري هل هذا يدعى تعلماً؟ إنه اكتشاف أشياء جديدة في النفس.

والشيء الآخر الذي يحدث هو أنك عندما تتطور وتحسن مسؤولياتك الجديدة، فإنك تحصل على المزيد من النتائج التي تريدها؛ وهذا بدوره يجلب الرضا التام. إذًا، أعتقد أنه في هذا المعنى يوجد حقًا تعلم وربما يكون هناك بعض التغيرات في الطريقة التي تحصل بها على الرضا من خبراتك في العمل.

نقطة رئيسة أخرى في كتابك هي أن الناس يتعلمون كيف يكونون مديرين جيدين عبر الخبرة وليس عبر التدريب

لا أعتقد أنك تستطيع تعليم أي شخص أن يقود. تستطيع مساعدتهم على كيفية تعليم أنفسهم القيادة والإدارة. تقوم بذلك بتزويدهم ببعض الأدوات التي سيحتاجونها لاستثمار خبراتهم في موقع العمل، ومثال ذلك الأطر التي تجعلهم منسجمين مع القضايا الأساسية في موقف ما. لدينا كل أنواع الخبرات التي لا نتعلم منها شيئاً، أو التي نتعلم منها الدروس الخطأ، لأننا لا نعرف كيف نفهم تلك الخبرات.

يمكنك أيضاً مساعدة الناس كي يكونوا أكثر إدراكاً لذاتهم. يحتاج المديرون إلى تغذية بالمعلومات حتى يدركوا مضامين أسلوبهم في موقف ما، هذه التغذية بالمعلومات ليست حول ما قاموا به فقط، ولكن حول الطريقة التي نفذوا بها العمل. يمكنك مساعدتهم على فهم العلاقات بين السبب والنتيجة بالقدر الذي تستطيع تزويدهم بهذا النوع من التغذية الاسترجاعية بالمعلومات. يمكنك المساعدة على صنع تلك الرابطة بين مقصدهم وتأثيرهم الفعلي. يستطيعون أن يتعلموا من

ذلك أن يكونوا أكثر براعة في التخطيط فيما يخص نشاطاتهم اليومية، ويعملون من سلوكهم لإحداث النتيجة المرغوبة.

إضافة إلى ذلك، يتعلمون أن يكونوا أكثر إستراتيجية فيما يخص أعمالهم، يختارون الخبرات العملية التي يرجح أن تحدث النمو والتطور الذي يرغبون في تحقيقه.

ويخط موازٍ لتطوير مهاراتهم في الاستقطاب [ملاحظة الأفكار والمشاعر الداخلية] تستطيع مساعدة الناس، ليتعلموا التصرف والعمل بأساليب تجعل الآخرين يرغبون في إعطائهم المعلومات. إرسال إشارة تدل على رغبتهم في سماع ما على الآخرين قوله، سيقدم للمديرين المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالإصلاحات، في أثناء عملهم. المديرون المنفتحون على التغذية الاسترجاعية [تلقي المعلومات]، ولا يتحولون إلى الموقف المدافع، يجدون أن الآخرين سيرغبون في نصحتهم وتعليمهم.

مثير للاهتمام - معظم ما تقرأه عن هذا الموضوع يعالج مسألة إيجاد الناصح المخلص.

فيما يخصني، إنها طريقة خطأ تماماً أن تنكر فيها. لدى الناس أفكار غير واقعية جداً عما يُفترض أن يفعله الناصحون المخلصون لهم. النماذج التي تستخدمها للإرشاد والنصح مثل نموذج الأبوين والطفل، أو نموذج الأستاذ والطالب هي نماذج غير مناسبة، لأن الناس الذين تتعلم منهم كثيراً هم في الحقيقة نظراًؤك.

في تلك السنة الحاسمة الأولى من كونك مديراً، ما هي بعض المراحل الحاسمة أو المفصلية التي يجب أن يتنبه لها الناس؟

شيء واحد، وهو أن يكون لديك التوقعات المناسبة لما سيحدث أو يقع فعلاً. جميعنا يعرف أن هناك أخطاء معينة سيرتكبها المدير الجديد، لكن معظم الشركات لا تعرف كيف تعترف بذلك. إن الأمر كما لو أنه عندما تكون جديداً، يفترض أن تقوم بعمل جيد كما يقوم به المدير الخبير. التفويض مثلاً - مجموعة دقيقة وحساسة من الدعوات توجه إلى الأشخاص لإثبات جدارتهم والحكم على مقدرتهم.. غالباً ما نقرأ أن المديرين الجدد لديهم مشكلة في الندب أو التفويض، لأن لديهم شهوة التحكم أو السيطرة. ولكن عملياً ذلك جزء صغير جداً من المشكلة لسبب واحد، هو أنك ما تزال تناقش مسألة الهوية - الخروج من دور القائم بالعمل إلى دور واضع جدول أعمال. وتحاول أيضاً أن تتعلم تقويم الجدارة. للقيام بالتفويض بفاعلية، تحتاج إلى قدرة على القيام بالحكم على أداء الآخرين ومن يمكن الوثوق به. وما زالت هناك غلطة كبيرة أخرى يرتكبها المديرون الجدد، ألا وهي الاعتقاد أن إقامة العلاقة الصحيحة مع كل مساعد على حدة، ووجود فريق عمل ممتاز هو الشيء نفسه. العلاقات المجتمعة تختلف كثيراً عن محصلة العلاقات الفردية. تحتاج الشركات إلى الاعتراف بأن التفويض، ووضع جدول العمل، وإدارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق، هي مواضع إشكال متوقعة للمديرين الجدد. عندها فقط تستطيع الشركات البدء بالتفكير في نوع التدريب الذي سيكون مفيداً. الناس في معظم المؤسسات يفتقرون تماماً إلى التغذية الاسترجاعية بالمعلومات والتدريب،

وهذا عيب حقيقي، لأنهم عندما يقومون بهذا الانتقال الكبير، سيكونون منفتحين على عملية تعلم جديدة. تلك هي اللحظات التي فيها يُحدِّث تدخل المشرف التغيير الحقيقي.

ما الذي يساعد على التدريب الجيد؟

ليس هناك سحر في هذه المسألة، بل إنها عادة قضية فيما إذا كان يوجد شخص متوافر للقيام بهذا التدريب. المدرب الجيد يؤمن لك الاستقلال الذاتي الداعم. من المهم جداً، إذا كنت رئيساً لمدير جديد، ألا تعاقب على أخطاء يمكن توقعها إلى حد مقبول. إن القضية ليست أنه لا يجب عُدُّ المدير الجديد مسؤولاً - بل يجب - ولكن من المفروض أن تتبنى مقاربة مشتركة لحل المشكلات. ما هي الدروس المستفادة كي لا تحدث الأخطاء ثانية؟

يسأل المدرب الجيد عن نوع المعلومات التي يتلقاها المدير الجديد. ما هي طبيعة هذه المعلومات؟ وكيف تصل إلى المدير الجديد؟ تعطي الإجابات عن هذه الأسئلة المدرب إحساساً بالمواضيع غير الواضحة للمدير الجديد، والمواضيع التي يلتقط فيها إشارات مهمة، والمواضيع التي لا يطلب فيها المساعدة.

تلك مسألة دقيقة جداً. للناس مشاعر مختلفة إلى حد كبير فيما يخص طلب المساعدة

حتماً، يعرف بعض الناس كيف يقومون بذلك بطريقة بناء أكثر من الآخرين؟ وهذا يعود إلى ما قلته سابقاً حول كونك تحت رعاية

جيدة - إذا كنت من نوع الأشخاص ذوي الإنجاز الكبير، فربما تكون من النوع الذي يحب حل المشكلات وحده، ويجد صعوبة في الاعتراف أن هناك شيئاً ما لا يستطيع القيام به. تحدث عدد من المديرين الجدد في دراستي عن عدم رغبتهم في طلب المساعدة. إذا كنت أنت المدير، فممن المفترض أنك أنت الخبير، لماذا تحتاج العون؟

من هذا الموقف النفسي، يسهل فهم تلكؤ المدير الجديد الطموح في طلب المساعدة. والشيء نفسه يصح من وجهة نظر تنظيمية أو مؤسسية: لا يريد المساعدون أن يسمعو أن الشخص الجديد الذي يدير وحدتهم يشعر بأنه فاقد السيطرة ولا يعرف ماذا يفعل. أنا لا أعطي إيحاءً أن المديرين الجدد عليهم التجوال معترفين لكل شخص بمدى شعورهم بفقدان السيطرة. ولكنهم بحاجة فعلاً إلى أمكنة آمنة حيث يمكنهم التحدث عن هذه الانفعالات السلبية الغامرة. قضايا الأمان هائلة. طلب المساعدة لها تكاليف مرتبطة بها. غالباً ما يتردد المديرون الجدد في طلب المساعدة من مسؤول الموارد البشرية بقدر ما يتلكؤون في طلبها من رئيسهم. لذلك ينتاب القلق المديرين الجدد من معرفة ممثلي الإدارة صعوباتهم، مما قد يضر بفرص ترقيتهم في المستقبل.

ما الذي يمكن أن تتعلمه المؤسسات من الأشخاص الذين هم في طور أن يصبحوا مديرين جدداً؟

يُشبه المديرون الجدد علماء الأجناس البشرية المبتدئين: إنهم يجمعون بإلحاح ويأس أي معلومات تبدو ذات صلة بمسؤولياتهم الجديدة. نتيجة

لذلك يمكنهم أن يُدخِلوا منظوراً جديداً للأمر، يمكنهم إلقاء سؤال يصل إلى لب القضية.

واحد من الأمور التي قالها الناس في دراستي عن الذهاب إلى تدريب مدير جديد هو: إنهم حصلوا على شعور أفضل كثيراً تجاه القيم الحقيقية للشركة، عندما قرؤوا ما وراء السطور، ليصلوا إلى المعنى المحجوب مما حصل أثناء التدريب. وعندما شاركت المديرين الجدد نظرتهم الناقبة إلى قيم الشركة مع كبار المديرين، أصيب هؤلاء بالصدمة - إما لأن انطباعات المديرين الجدد، برغم أنها ربما لم تكن سارة، إلا أنها كانت صحيحة تماماً، أو لأن كبار المديرين قد أرسلوا سهواً الإشارات الخاطئة.

ولأنهم يبحثون، فإن المديرين الجدد حساسون جداً من الرسائل المختلطة التي ترسلها الشركة.

وتستفيد الشركات من معرفة كيف يقرأ المديرون الجدد هذه الرسائل. إنها توجد حلقة معلومات إيجابية: إذا فهمت مؤسسة ما كيف يساء تفسير رسائلها وقيمها، عندئذ تستطيع إحداث تغييرات بناءة.

قراءات إضافية

Becoming a Manager by Linda A. Hill (1992, Harvard Business School Press)

High Performance Management (CD-ROM, 1995, Harvard Business School Publishing)