

فهم التوقعات المعقدة



يجب على المديرين الجدد موازنة توقعاتهم الخاصة بأدوارهم مع تلك التوقعات المتعلقة برؤسائهم وأندادهم وموظفيهم، أحيانا يكون هناك تفاوت بين هذه التوقعات، أدناه، نقوم بشرح التوقعات المعقدة (المتشابكة أو العنكبوتية) التي تظهر على السطح حينما تصبح مديراً.

ما تتوقعه من نفسك

عندما تصبح مديراً فإن القيام بهذا الدور قد يفي ببعض توقعاتك الخاصة، التي تحتوي عليها وظيفتك الجديدة، غالباً ما تختلف هذه التوقعات كل الاختلاف عن المتطلبات الحقيقية لدورك الجديد، يميل القادة الجدد إلى التركيز على حقوق ومزايا الإدارة وليس على واجباتها ومتطلباتها يتوقع هؤلاء المديرون إدارة المهام والأنشطة (كما كانوا يقومون بها من قبل)، ليس بالضرورة الأشخاص - بسلطة، وتحكم ورقابة ومساءلة أكبر مما كانوا يقومون به بصفتهم أفراداً عاديين، يرى معظم هؤلاء المديرين أن مسؤولياتهم الأولية تتمثل في:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات والأنشطة.
- تعيين وفصل المرؤوسين المباشرين.
- تقديم الفرص والأفكار الإبداعية.
- التخطيط.

لكن، لتحقيق هذه الأهداف، فإنه على المديرين أن يعتمدوا على الآخرين، وهو ما قد لا يدركه المديرون الجدد، إن بناء العلاقات وشبكات التواصل بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالأفراد مثل حل التضارب والصراعات سوف تشكل جزءاً كبيراً من عمل المدير الجديد.

ولأن المديرين الجدد يتوقعون التركيز على الأنشطة والمهام بدلا من تنظيم وإدارة أداء مرؤوسيهـم، غالبا ما يتمسكون بالأدوار التي أتقنوها عندما كانوا أفرادا عاديين قبل أن يكونوا مديرين.

ما يتوقعه، رؤساؤك، وأنداك ومرؤوسوك منك

يرى المرؤوسون دور مديرهم من منظور مختلف؛ فهم يرون أن دور المدير هو عبارة عن تنظيم وتوجيه أهداف المجموعة الإستراتيجية ومساندة المرؤوسين وهم بصدد إنجاز أعمالهم، ثم إيجاد المناخ الذي يساعدهم على إنجاز هذه الأعمال، وذلك من خلال القيادة، التأكد من سير الأمور كما ينبغي، توقع التغيرات طويلة الأمد في مناخ الأعمال، وبناء علاقات التواصل الفاعلة.

يتوقع الكثير من المرؤوسين من مديرهم أن يقوموا بحل المشكلات والإجابة عن التساؤلات بطريقة قاطعة، وكذا تمثيل مجموعتهم إلى الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

بصفة عامة، يتوافر لدى المرؤوسين المباشرين رؤية واضحة لأهداف وأغراض المديرين: إنجاز الأعمال من خلال الآخرين. في الوقت نفسه، تتأثر وجهات نظرهم باهتماماتهم الخاصة ذلك لأنهم يتوقعون من مديريهم تحقيق احتياجاتهم ومطالبهم، أولاً وقبل أي شيء آخر.

في الوقت نفسه، فإنه من وجهة نظر العديد من المشرفين، فإن مسؤوليات المدير هي تحمل المسؤولية النهائية بخصوص وحداتهم التنظيمية، تحفيز المرؤوسين، وإدارة المخاطر، من وجهة نظر المشرفين تشمل المسؤوليات الإضافية على وضع ومتابعة الخطط، موازنة اهتمامات المجموعة مع اهتمامات الآخرين، وحماية سمعة مشرفيهم وشركتهم.

باختصار، يميل المشرفون إلى التمسك بوجهة النظر الأكثر شمولاً بخصوص ما يحتوي عليه دور المدير، فهم يركزون على الواجبات الإدارية أكثر من الحقوق والمزايا، وكذلك إدارة الأشخاص على إدارة الأنشطة.

وأخيراً، الأنداد - المديرون في وظائف أخرى - يتوقع المديرون الجدد أن يمثل مجموعته (أو مجموعتها) أو القسم الذي يشرف عليه، إذابة الفوارق أو التواصل بين المجموعات وذلك عن طريق شراكة المعلومات والموارد؛ وضع خطط العمل وبناء شبكات

التواصل، معاملة الأنداد بوصفهم شركاء، وأخيراً عمل ما هو أفضل للشركة التي يعملون فيها، ومع ذلك فإن المديرين الجدد يبدوون بتوجيه اهتمام قليل إلى احتياجات وتوقعات أندادهم، يرجع ذلك إلى أنهم يشعرون بأنهم مثقلون بواجباتهم الجديدة، ومع ذلك، فإنهم يتعلمون بمرور الوقت أن أندادهم وزملاءهم يعتمدون عليهم في رعاية وتحسين العلاقة معهم، وكذلك مع المرؤوسين المباشرين والمشرفين.

ماذا تفعل؟

هل أنا الشخص المناسب لذلك؟

كانت (كاملا) في أول خمس ساعات في أسوأ عمل أنيط بها في حياتها، ومنذ عدة أسابيع قليلة رُقيت إلى مديرة المبيعات لشركتها. انخفضت أو خفت أو قلت درجة جذوة حماسها بسرعة نتيجة لضغوط هذا الدور الجديد التي أصبحت الضغوط فيه جلية. كان (فيكتور) -من أحسن أو أكفأ أو أفضل رجال البيع في القسم- قد غادر إلى شركة أخرى، لم تفهم (كاملا) هذا الموقف، كان (فيكتور) مع شركته هذه عدة سنوات. ما الذي فعلته حتى يغادر (فيكتور) هذه الشركة. ثم تلا فيكتور موظف آخر (كن) - رئيس قسم الإنتاج

في الشركة، وعلى الرغم من أن (كِن) كان شخصاً ظريفاً ومديرًا جيدًا، كانت هناك بعض المشكلات معه، حيث كان (كِن) يقدم دائماً توصيات، من وجهة نظر الإنتاج، عما يجب أن يفعله رجال البيع، وكانت (كاملا) دائماً تثني على مقترحاته لكنها كانت تجد أن هناك مشكلة في موازنتها مع توقعات مشرفها، كانت (كاملا) تعلم جيداً أنها لا يجب أن تخب آمال المشرف عليها لمجرد الاحتفاظ بعلاقة جيدة مع مدير الإنتاج، وفي الوقت ذاته كانت (كاملا) تعلم أنه من دون العلاقات الجيدة مع قسم الإنتاج، فإن فريقها سوف يجد صعوبة بالغة في أداء أعماله.

أرادت (كاملا) أن تستقيل من عملها وتعود مرة ثانية إلى حيث كانت محبوبة للجميع، شعرت (كاملا) أن هذه الضغوط ترهقها كثيراً، بل وتسبب لها أرقاً شديداً يحرمها النوم العميق، بدأت (كاملا) تتعجب عما إذا كانت هي الشخص المناسب للقيام بعملها الجديد أم لا؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) حلاً لما يمكنك عمله.

نصيحة:

عليك أن تدرك تشابك العلاقات، وعليك أيضاً أن تكون ملماً بالمعاملات المتبادلة، ليس مجرد ما تريده من الآخرين أو ما يريده الآخرون منك، استخدم سلطاتك وتأثيرك لتحقيق الأهداف التي ليست للخدمة الذاتية في كليتها».

كيف تقوم بإدارة التوقعات والأهداف المتضاربة

عندما تصبح مديراً فإن كل من تتعامل معهم من مشرفين إلى أندادك إلى مرؤوسيك يتوقعون منك أموراً مختلفة، غالباً ما تتعارض هذه التوقعات، كيف تقوم بحل هذه التوقعات المتضاربة؟ تؤدي خبرتك التي اكتسبتها بالعمل الجاد دوراً مهماً. على مدار الوقت فإنك سوف تبني توقعات أكثر واقعية حينما تواجه محددات سلطتك ورقابتك وتفاعلاتك مع المشرفين والمرؤوسين، والأنداد - بما في ذلك من تلقى طلباتهم وشكاواهم وكذلك التغذية الراجعة من هذه المجموعات الثلاثة.

إن التصارع مع هذه التضاربات والمشكلات وكذلك الحصول على الخدمة في تنقية الأجواء من سوء الفهم وذلك عن طريق التواصل مع هؤلاء لأن ذلك سوف يوفر لك ممارسات قيمة في إدارة التوقعات المتضاربة.

ولأن المرؤوسين المباشرين هم نقطة التواصل الأولى معك، فإن معظم المديرين يكونون أكثر استجابة لتوقعات المرؤوسين المباشرين، ونتيجة لعلاقات السلطة، فإن المديرين الجدد غالباً ما يقومون بحل التضاربات مع رؤسائهم، وأخيراً فإن المديرين الجدد يهتمون بأنداهم، ومع ذلك فإن المجموعات الثلاثة لها أهمية، قد تكون متساوية، وتحتاج (المجموعات) إلى الاهتمام بها من أجل أن تقوم ببناء علاقات فاعلة.

ماذا تفعل؟

تذكر: أن (كاملاً) كانت قلقة بخصوص ما إذا كانت هي الشخص المناسب لهذا العمل أم لا؟
إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب)

عندما تصبح مديراً جديداً، فإن ذلك يُعد تحوُّلاً كبيراً في حياتك. إن هذه الوظيفة يأتي معها أدوار ومسؤوليات جديدة

ورؤية منظمتك من منظور جديد، كان يجب على (كاملا) أن تذكر نفسها بأن معظم المديرين الجدد يمرون بفترة من عدم التأكد بخصوص مسؤولياتهم وبناء على ذلك فعلى (كاملا) أن تقضي بعض الوقت للاستماع إلى التحليل الكافي لما يتوقعه الآخرون: لا يجب عليها أن تفترض أنها تعرف ذلك، تحتاج عملية بناء الثقة والموثوقية إلى بعض الوقت، وأخيرا فإنه مع مرور الوقت والممارسة يكتسب المديرون الجدد المهارات والثقة التي يحتاجون إليها للنجاح في أدوارهم الجديدة لمديرين، سوف تتعلم (كاملا) كيف تتعامل -بعد التحول من موظف عادي إلى مدير- مع ديناميكيات السلطة والتأثير، كيف تقوم ببناء فرقا تتسم بالفاعلية وتؤدي أعمالها على خير وجه، هذه هي كل المسؤوليات الأساسية للدور الإداري.
