

الترويج للتنوعية وثقافة المجموعة



بالإضافة إلى تعلمك كيف تدير الفرق والأفراد، فإنك تحتاج إلى أن تتقن فن الاستفادة من التنوع (التنوعية) في مجموعتك وكذا هيكله ثقافتها، لنشرح ذلك بالتفصيل.

فهم أنماط ونماذج التنوعية

تعني كلمة التنوعية بالدرجة الأولى عند الكثير من الناس، العرقية، الديموجرافية أو اختلافات الجنس بين الموظفين داخل الشركة، وبالتأكيد فإن مثل هذه الاختلافات يمكن أن تؤثر على الفرضيات القائلة بأن الناس Make about each other وكذلك الطريقة التي يعملون بها معا، لكن التنوعية يمكن أن تحدث في بعض العوامل الأخرى بعضها يمكن رؤيته وبعضها الآخر لا يمكن رؤيته. يمكن لرؤسائك، وأنداك، ومرؤوسيك أن يختلفوا في طرق كثيرة:

- الخبرة. قد يكون بعض الناس حديثي التخرج من الجامعة ويدخلون سوق العمل لأول مرة، وقد يكون بعضهم الآخر أكثر خبرة في العمل.
- الخلفية الثقافية. ربما يأتي الأفراد من مناطق مختلفة من الدولة أو حتى من دول مختلفة.
- القدرة المادية. قد يستخدم بعض الناس نماذج مساعدة من التقنية مثل البرمجيات التي يمكن التعامل معها من خلال الصوت، وذلك لأداء أعمالهم.

• أسلوب ونمط العمل والتعلم. يتعامل بعض الناس مع الأنشطة بطريقة منطقية ومنهجية، بينما بعضهم الآخر قد يتسم بالإبداع والحدس.

يمكن لكل هذه الاختلافات أن تؤثر على احتياجات الأشخاص وطرق التواصل والتفاعل وكذلك تحديد الأولويات.

فهم الجوانب المحسوسة (الملموسة) في التنوعية

يختلف الناس أيضاً في بعض العوامل التجريدية أو النظرية. يمكن لهذه الاختلافات أن تجعل بناء العلاقات مع المرؤوسين أكثر تحدياً، على سبيل المثال: يمكن أن يكون مرؤوسوك المباشرون مختلفين في واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

الدوافع المهنية. ربما يتطلع بعضهم إلى العمل الإداري، بينما يرغب بعضهم الآخر في استمرار إسهاماتهم بوصفهم أفراداً عاديين. كما أن بعض الموظفين، بطريقة أو أخرى، قد يكونون مدفوعين بحب العمل والأداء على أعلى المستويات.

الأفضليات الإدارية. ربما يحتاج بعض الناس توجيهاً أكبر مما قد يحتاجه بعضهم الآخر. وربما يحتاج بعضهم قدراً أكبر أو أقل من التواصل معك في شكل الاجتماعات الرسمية أو تناول رسائل البريد الإلكتروني.

الأسلوب الشخصي. قد يكون لبعض المرؤوسين طريقته الخاصة للتفاعل والتواصل مع الآخرين، أو التعامل مع الصراعات.. وهكذا. لكن للأسف، فإن بعض المرؤوسين المباشرين قد يتسببون في إيجاد المشكلات أو يكونون هم أنفسهم هذه المشكلات. على سبيل المثال: قد لا تكون لديهم دوافع قوية للعمل، أو يتسمون بشخصية مكدره، أو مزعجة، والتي قد تتسبب في ابتعاد زملائهم عنهم، أو أن تتسبب في صرف انتباه زملائهم من أعضاء الفريق.

إن كل هذه الاختلافات تسهم في إيجاد التحديات التي يمكن أن تواجهها أنت عندما تصبح مديراً لأول مرة، إن الاختلافات العميقة بين الأفراد يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم أو أي صعوبات أخرى، لكنها أيضاً من جهة أخرى تخدم بوصفها مصدراً للإسهامات الخاصة التي يقوم بها كل عضو في الفريق.

حقاً، إنه كلما زادت درجة التنوع في فريقك، زادت الأفكار ووجهات النظر، وحلول المشكلات، والمهارات، والقدرات الشخصية التي قد يسهم بها فريقك. هناك العديد من الموارد التي قد تحتاجها لكي تتعلم كيفية الاستفادة من هذه الأمور.

فهم ثقافة المجموعة

عندما تأخذ الخطوات الأولية وأنت مدير جديد لمجموعة قائمة، ربما تكتشف بعض المفاجآت: إن الفريق الذي سيقوم بقيادته لديه

ثقافته الخاصة - أي أن لديه طرقاً متميزة في حل المشكلات، أو إتمام العمل، أو التواصل، أو التعلم، أو التعامل مع الصراعات، أو التفاعلات مع المجموعات الأخرى، أو التعامل مع الاخفاقات، أو الفشل في الإنجاز، وقد تكون ثقافة فريقك قد تم هيكلتها بالقائد السابق للفريق وأسلوبه الشخصي، وتوقعاته أو بأسلوب وتوقعات أعضاء الفريق، أو أسلوب حياة الفريق والتحديات التي واجهها الفريق.

إن الخطوة الرئيسية في بناء العلاقات الفاعلة مع مرؤوسيك المباشرين هي تجنب عمل التحسينات بأسرع مما يجب. أولاً، عليك أن تقضي بعض الوقت في تعلم ثقافة الفريق التي آلت إليك وحينئذٍ يمكنك تحديد أفضل الطرق لمساعدة أعضاء الفريق في تحقيق نجاحاتهم الشخصية والتقدم نحو تحقيق أهدافك الإستراتيجية.

هيكله (بناء) ثقافة مجموعة جديدة

غالباً ما يقوم المديرون الجدد بوضع الفروض (الفرضيات) عندما يديرون فرقا قائمة:

- إن كل المرؤوسين متشابهون فيما يختص بطريقة عملهم وأساليبهم الشخصية وخلفيتهم الثقافية... إلخ.

- إن كل أعضاء المجموعة لهم الدوافع نفسها وكذلك الأهداف والقيم التي يمتلكها مديريهم.

- إن القادة يجب أن يعاملوا جميع مرؤوسيهم بالطريقة نفسها حتى يتحقق العدل في المعاملة.

وحتى حينما تكون الاختلافات والفروق بين أعضاء المجموعة واضحة، يفترض بعض المديرين أنه بإمكانهم تشكيل الموظفين حسب ما يرون أي، تغييرهم بحيث يصبحون متقاربين مع المديرين أنفسهم، لكن هذا المجهول عادة ما ينتج عنه المقاومة والاعتراض من الموظفين.

أولاً، عليك أن تدرك أن كل عضو في فريقك (مجموعتك) هو شخص فريد، لديه شخصيته المتميزة ومهاراته ودوافعه الخاصة. ثم قم باتخاذ الخطوات الآتية:

1 - التعرف على المرؤوسين المباشرين. وذلك من خلال التحدث إليهم، سؤالهم، ملاحظة إجاباتهم عن الأسئلة مثل «ماذا يفضل المرؤوسون كيفية إدارتهم؟» «ما الذي يدفعهم؟ (المنطق، العواطف؟ الأفكار الجديدة؟» «من الذي يحتاج إلى قبضة حديدية عند التعامل معه؟ من الذي يحتاج إلى المدح؟ كيف يستجيب المرؤوسون للصراعات؟

تحديد الطريقة المثلى لمعاملة كل موظف بطريقة عادلة لكي تساعده في تحقيق النجاح، تعني المعاملة العادلة عند بعض المديرين المعاملة المتساوية للجميع، لكن حقيقة العدل هو إيجاد أفضل الطرق لمساعدة كل موظف في النجاح، وهذه الطرق ربما تختلف باختلاف مواقف مرؤوسك المباشر.

لهذا فإنه عندما تعامل الأفراد بطرق مختلفة فإنك في حقيقة الأمر تعطيتهم فرصاً متساوية من أجل إنجاحهم.

على سبيل المثال: افترض أنك ستصبح رئيساً لمجموعة تطوير المنتجات، فكيف يمكنك مساعدة كل عضو من أعضاء هذه المجموعة بطريقة عادلة؟ ربما يستجيب عضو عن طريق مدح طاقته المتجددة أو الالتزام أو الإبداع.

يمكنك أن تشير إلى ذلك وأن تشكره شخصياً على الأقل مرة كل أسبوع على نجاحاته الجديدة. وربما يكون هناك عضو آخر من أعضاء الفريق مدفوعاً بفكرة أن المنتج الجديد الذي تطوره مجموعتك سوف يساعد المستهلك ليعيش حياة أفضل. عند مناقشتك الأفكار المتعلقة بالمنتج الجديد، عليك أن تأخذ بعض الوقت في شرح كيف أن هذا المنتج، أو تلك الوسيلة سوف تمكن الناس من أن يعيشوا حياة صحية أفضل، أو حياة أكثر استمتاعاً.. إلخ.

وأخيراً فقد يكون هناك شخص من أفراد مجموعتك عنده القابلية أو النزعة للمعاناة من الإصابات الناتجة عن الحركة الروتينية للأصابع إذا قضى وقتاً أكثر من اللازم أمام الحاسوب، فإن قيامك بالبحث عن الاستثمار في البرمجيات الحاسوبية القائمة على إدراك الصوت لأنها سوف تساعد في التمييز في عمله دون التعرض للإصابات.



اعتناق هويتك (ذاتك) الجديدة



يعتقد الكثير من المديرين الجدد أنهم بحاجة إلى إتقان المهارات والقدرات الإدارية الجديدة؛ ليتمكنوا من أداء أدوارهم بنجاح. وبالرغم من ذلك، فإن بعضهم لا يدركون أن دورهم الإداري سوف يؤدي دوراً في تغييرهم، وحينما تركز نفسك لهذا الدور الجديد، فسوف تدرك بخبرتك وجود تحولات بين ثلاثة عوامل:

- دوافعك بصفتك مديراً.
 - تقديرك لكفاءتك في القيام بهذا الدور.
 - هويتك الاحترافية.
- دعنا نتناول كل واحد من هذه العوامل.

فهم دوافعك

يتطلع العديد من الموظفين إلى دورهم الجديد، ذلك لأنهم يعتقدون بأن هذا الدور سوف يمكنهم من اكتساب السلطة والمسؤولية، تحسين وضعهم المالي، ممارسة دور أكبر من السلطة والتأثير، كما أن هذا الدور الجديد سوف يساهم في تحسين بعض الممارسات، وتدريب الآخرين على الطرق الصحيحة للقيام أو لإنجاز الأعمال، وربما يعتقد هؤلاء المديرون بأنهم سوف يحققون الهيبة والمكانة، وإدراك الآخرين لإسهاماتهم في نجاح المنظمة، واستخدام الدور الإداري وسيلة للتدرج لأعلى في المناصب الإدارية.

ربما تكون بعض هذه الأهداف أو كلها عند بعض هؤلاء المديرين ذات صلة، مهمة ويمكن إنجازها. على أنه غالباً ما يكتشف المديرون الجدد بعض الأشياء المحيرة وذلك بعد الاضطلاع بالمسؤوليات الجديدة، وهذه الأمور تتعلق بالوظيفة ذاتها أو السلطة أو النجاح (نجاحهم) إنها تتعلق بمجموعتهم، وكفاءة ونجاح هذه المجموعات. لقد رأينا من واقع حديثنا أن المديرين الجدد الذين يقومون بهذا العمل لأول مرة يسيئون كثيراً عندما يجدون أن مستوى سلطتهم أقل كثيراً مما كانوا يتوقعون، وأن معايير قياس أدائهم أقل وضوحاً من المعايير التي كانت تستخدم لتقييم أدائهم بوصفهم موظفين عاديين وأن شعورهم بأن مجهوداتهم قد أثمرت يمكن أن تأخذ وقتاً طويلاً. من ناحية أخرى، فإن كونك مديراً فاعلاً، سوف يمكنك مساعدة المرؤوسين في الإبداع وتحقيق أحلامهم، كذلك فإنك ترى أن مرؤوسيك قد حصلوا على المهارات والثقة بالنفس وفرص الزيادة في مرتباتهم وحياتهم المهنية، وأخيراً فإن قدرك أن تطاق ومدى تأثيرك على المنظمة يزداد على إسهاماتك عندما كنت موظفاً عادياً.

ومهما كانت بواعتك الأصلية لأن تصبح مديراً، فإن عليك أن تكون صادقاً مع نفسك ومنفتحاً مع التغيير ومتقبلاً له.

تقويم قدرتك على أداء العمل

وعندما تتخبط في دورك الجديد، ربما يتحول سؤالك من «هل أحب العمل بصفتي مديراً؟» إلى «هل سأكون جيداً في هذا الدور؟». ولكي تقدر مدى تأثيرك وأنت مدير:

حاول تقويم تأثيرك على أفراد بعينهم، خاصة مرؤوسيك المباشرين. على سبيل المثال: عندما يقوم مدير المبيعات بتدريب وتوجيه أحد مندوبي البيع على كيفية إتمام الصفقات ثم يقوم بملاحظته لكي يقرر ما إذا كان رجل البيع قد أتم عدداً أكبر من الصفقات في ربع السنة الأول (مثلاً).

لاحظ مدى تأثيرك على ثقافة المجموعة. على سبيل المثال: المدير الذي يتمتع بقدرة طبيعية لاستخدام الفكاهة لكي يلهم الآخرين عادة ما يبدأ بملاحظة أن مرؤوسيه المباشرين هم أيضاً يستخدمون الفكاهة لرفع معنوياتهم.

سل الآخرين عن تأثيرك على المنظمة، حاول جمع الانطباعات المختلفة عن أسلوبك الإداري، أو تأثيرك وذلك من مصادر مختلفة، وخاصة المرؤوسين المباشرين، الأنداد، الرؤساء، والمستهلكين ولكي توضح ذلك، اطلب من المشرفين عليك أن يقوموا بتقويم أدائك كل ثلاثة أشهر.

- قم بتطوير معاييرك الموضوعية في تقويم أدائك. على سبيل المثال: تتبع معدل دوران التوظيف في مجموعتك، أو عدد شكاوى المستهلكين بخصوص الجودة.. وهكذا.
 - تفحص الأنماط الشائعة أو المتضاربة في التغذية الراجعة التي تحصل عليها، مثلاً: ربما تكتشف أن أحد مرؤوسيك المباشرين أو رئيسك المباشر يرون أنك خجول أو متردد بينما يراك الآخرون على أنك أكثر عدوانية.
 - راقب سلوكك جيداً وقم بتحليل تناولك لمواقف مختلفة. لكي توضح ذلك، لاحظ كيفية تناول التحية مع مرؤوسيك في بداية اليوم. هل تبسم وتقول أهلاً لكل فرد من أفراد المجموعة. أم أنك تدخل مكتبك وتبدأ عملك اليومي بقراءة البريد الإلكتروني والرسائل التليفونية.
 - ابدأ في تكوين مجموعة من المديرين الأنداد، ثم حاول البحث عن الأشخاص الذين يمكنك الرجوع إليهم عند طلب المساعدة أو تهجين وتوسيع رؤيتك.
- وبتجميع الأنواع العديدة من المعلومات من مصادر مختلفة، فإنه بإمكانك أن تجمع الحقائق والبراهين التي تحتاج إليها، إن الانطباعات التي تترتب على ذلك سوف تعطيك صورة متكاملة عن تأثيرك في الشركة.

إدراك الجديد فيك

وكلما زادت تجاربك في دورك الجديد، فسوف تكتشف الجانب الجديد في شخصيتك، بعض هذه الاكتشافات قد تكون مشجعة. على سبيل المثال: ربما تجد أن العديد من زملائك ومرؤوسيك المباشرين يرونك أكثر تعاطفاً ومساندة أكثر مما ترى نفسك، أو ربما تتعلم أن لديك مخزوناً من الحماسة والآراء الجيدة، أو أنك موهوب في إعطاء الآخرين تغذية ارتجاعية إيجابية عن النقاط الجيدة التي يثيرونها، وأيضاً نواحي التحسينات التي يحتاجون إليها.

لكن بعض الاكتشافات الأخرى قد تكون محبطة، على سبيل المثال: ربما تدرك أن الآخرين يرونك على أنك عدواني، ذو مطالب كثيرة، لك اهتمام ذاتي، وأنت ديكتاتور جاف، غير ثابت في الرأي أو فيك بعض الصفات (الخصال) غير المقبولة، أو ربما لا يكون لديك الثقة بنفسك التي تظن أنك تمتلكها.

تذكر: أنك توجه التحول في هويتك (شخصيتك). عليك أن توازن نيتك مع تأثيرك. كيف تريد أن يفهمك الآخرون، وما هو التأثير الحقيقي لسلوكك عليهم؟ إن دورك هنا هو أن تعترف باختلاف وجهات النظر والحقائق، وأن تسلك المنهج السليم في معالجتها.

تقوية ذكائك العاطفي



إن فهم ذاتك وفهم الآخرين يمكن أن يساعدك في مواجهة وتوجيه التحولات الشخصية التي سوف تتعرض لها بصفتك مديرًا جديدًا. لكن، كيف يمكنك تعميق معرفتك بخصوص دوافعك ودوافع الآخرين ونقاط ضعفك ونقاط ضعف الآخرين؟.. الطريقة لعمل ذلك هي من خلال استخدام تقوية ذكائك العاطفي، خليط من مهارات إدارة الذات وقدرتك على العمل مع الآخرين.

ما هو الذكاء العاطفي؟

يتكون الذكاء العاطفي من خمس مكونات (أجزاء) كما هو موضح بالجدول أدناه.

مكونات الذكاء العاطفي		
مهارات الإدارة الذاتية:		
المهارة	تعريفها	مثال
١- معرفة الذات	معرفة نقاط الضعف فيك ورغبتك في الحديث عنها	لا تعمل بكفاءة في ظل التوقيت غير الكافي لإتمام العمل، وتقوم بتخطيط وقتك بحذر - وتشرح لزملائك لماذا تكون حذرا بخصوص جدول أعمالك

<p>أخفقت مجموعتك خلال أحد العروض التقديمية. بدلاً من القصر على كرسي أو النظر بغضب، تأخذ بعض الوقت لتقويم الموقف. تدرك الإخفاق، تفكر في بعض المسببات للإخفاق، ثم تقوم بتجميع أعضاء الفريق وتقدم شعورك ويعملون معاً للتعلم من هذا الخطأ</p>	<p>القدرة على التحكم في بواعثك وتقوم بتوزيع هذه البواعث لأغراض جيدة</p>	<p>٢- التنظيم الذاتي</p>
<p>تبحث عن الزملاء المبدعين، يجب أن تتعلم، تعزز بعملك المتقن. تكتشف دائماً الأساليب الأكثر فاعلية في أداء عملك</p>	<p>أن تكون مدفوعاً بدافع داخلي للإنجاز وليست المكافآت الخارجية</p>	<p>٣- الدوافع</p>
		<p>القدرة على التعامل مع الآخرين:</p>
<p>مثال</p>	<p>تعريفها</p>	<p>المهارة</p>
<p>تقوم بتخصيص أحد مرؤوسيك إلى مشروع مهم وترك الآخرين يغرقون في إحباطهم. تأخذ مشاعر شخص غير سعيد في الاعتبار وتحاول إيجاد السبل لأن تعامل كل مرؤوس معاملة عادلة في الأجل الطويل</p>	<p>تأخذ مشاعر الآخرين في الاعتبار عندما تقوم باتخاذ القرارات</p>	<p>٤- الاعتناق العاطفي</p>

<p>أنت مقتنع أن مستقبل شركتك يرتبط بالإنترنت وتجد العديد من الموظفين ممن يفكرون في هذا الاتجاه. حاول استخدام مهارتك الاجتماعية في تكوين مجموعة عملية للدعم وذلك عبر الأقسام والوظائف بالشركة. تستخدم مثل هذا الفريق في خلق موقع إبداعي للشركة على الإنترنت، وتقوم بتوظيف الأشخاص من أقسام متعددة في الشركة ليمثلوا شركتكم في مؤتمر متعلق بالإنترنت</p>	<p>بناء العلاقات مع الآخرين وحثهم على التعاون وتوجيههم إلى الاتجاه الذي ترغبه</p>	<p>٥- المهارة الاجتماعية</p>
--	---	------------------------------

تحسين وتطوير ذكائك العاطفي

لكي تتطور وتحسن ذكاءك العاطفي:

- قم بتجميع التغذية الراجعة من زملائك ثم قم بإلقاء الضوء على مهاراتك في الذكاء العاطفي التي تحتاج إلى التحسين.

- قم بممارسة سلوكيات الذكاء العاطفي الجديدة كلما أمكن ذلك، على سبيل المثال، قم بتذكير نفسك أن تعبر عن الغضب أو الإحباط بطريقة جديدة أكثر فاعلية عن ذي قبل (مثلاً، عند الغضب، اذهب إلى تمشية قصيرة).

- تعهد بالالتزام الشخصي في تطوير ذكائك العاطفي.

ومثل بقية الأشكال أو النماذج الأخرى في التطوير المهني، فإن تحسين ذكائك العاطفي يحتاج إلى المجهود والوقت والصبر. ومع ذلك فإن لهذا الاستثمار عائداً كبيراً. توصلت إحدى الشركات العالمية للأطعمة والمشروبات إلى هذه النتائج عندما اكتشفت أن مديريها الذين عملوا على تطوير ذكائهم العاطفي تخطى أداءهم الأهداف التي وضعوها بنسبة 20%.



التعامل مع المشاعر الجديدة



أنت على وشك مباشرة دورك الجديد بصفتك مديراً، ما هو شعورك تجاه ذلك؟ يشعر معظم المديرون الجدد بالبهجة والسرور والفخر والتشويق، ولكنهم يشعرون إلى حد ما ببعض الخوف من تغيير دورهم من مجرد موظفين عاديين إلى مديرين. ولو كنت مثل رجال الأعمال بصفة عامة، فقد تشعر بأنك غير راغب في التحدث عن هذه العواطف. بعد ذلك كله، فإن مكان العمل يجب أن يحكم بالمنطق والعقلانية، وليس بالعواطف أو الشعور فقط.

لكنه إذا ما تفهمت أن مشاعرك هي أمر طبيعي، فسوف تكون أقل استغراباً لهذه المشاعر، يمكنك أيضاً أن تعد نفسك للتحكم في هذه المشاعر وإدارتها بطريقة أكثر فاعلية وكذلك مع الضغوط التي تأتي مع تحولك إلى هذا الدور الجديد.

ما تتوقعه

ربما تتوقع أن تتعرض لواحد أو أكثر من هذه المشاعر وأنت في سبيلك إلى هذه الوظيفة الجديدة (المدير).

• الإحباط – خصوصاً إذا كان لديك شك في أن استجاباتك للأمر التي سوف تطلب منك قد لا تتم بالقدر الذي توقعته.

• القلق المتعلق بالأداء – أو الخوف من الفشل.

- الضياع - وأنت تودع هويتك القديمة، شعورك بالتفوق، والأشياء الأخرى المرضية التي كنت تمتلكها وأنت موظف عادي.
- التواضع - حينما تكتشف أنك ربما تكون غير مستعد لهذا المنصب حسبما كنت تفكر.
- الهامشية - الشعور بتمصك هويتين في آن واحد.

هذا أمر طبيعي؛ لأن المديرين الجدد قد يكون لديهم أدنى مستوى مقبول للقلق في الأداء أو الخوف من الفشل. لماذا؟ لأن هؤلاء المديرين يمتلكون تاريخاً مليئاً بالإنجازات عندما كانوا موظفين عاديين. ولهذا فإنهم يجدون أنه من الصعب عليهم أن يتخيلوا التعامل مع الشعور بالخزي أو الذنب اللذين غالباً ما يرتبطان بالفشل (يأتيان مع الفشل). بالإضافة إلى ذلك، فإن هؤلاء المديرين قد تنقصهم الخبرة والمهارات للتعامل مع هذه الحالات غير المألوفة.

إن الخطوة الأولى في التعامل مع هذه المشاعر والعواطف هي إدراك أن هذه العواطف والمشاعر أمر طبيعي. ثانياً، عليك أن تدرك أن هذه المشاعر سوف تقل بمرور الوقت وأنت تكتسب المهارات والثقة التي تحتاج إليها لتؤدي عملك بنجاح وتميز. ثالثاً، عليك أن تتخذ موقفاً محددًا لتخفيف الضغوط التي ترتبط بهذه المشاعر. ولكي تخفف هذه الضغوط، عليك أن تبدأ بفهم الأسباب وراء هذه

المشاعر المتأججة التي يشعر بها المديرون الجدد. سوف تبحث في هذه الأسباب في نقاشنا أدناه.

مصادر التوتر في دورك الجديد

ينشأ التوتر من الأعباء الإضافية والغموض والصراعات التي تأتي مع هذا الدور الإداري. يكتشف المديرون أنهم مثقلون بأشياء كثيرة، وفي ضوء عدم توافر الوقت الكافي والمعلومات، والموارد المحددة تتكون لديهم مسؤوليات متضاربة، مثل زيادة الإيراد وفي الوقت نفسه تخفيض التكاليف وأنه من الضروري الاستجابة لطلبات العديد من الأشخاص (رؤسائهم، عملائهم، مرؤوسيهم المباشرين، الأنداد في العمل) مثل هذه العوامل تجعل المديرين يشعرون بأن جهودهم مشتتة بين أكثر من جهة.

تتبع توترات الدور الإداري أيضاً من بعض مواصفات الموقع الإداري، مثل التحرك بسرعة، والمقاطعة، أو الإعاقة الدائمة، من المعروف أن المديرين لا يستطيعون التخطيط بدقة أو يمكنهم رقابة كل لحظة في يومهم وأن قراراتهم تتطلب التسوية أو الحل الوسط بين الاهتمامات المتنافسة، وأن قلة المعرفة عند المدير شيء طبيعي لا ضير فيه حيث إنهم لا يمكن أن يكونوا خبراء في العديد من الأمور التي يواجهونها في العمل كل يوم.

ماذا تفعل؟

حالة المُتاجر الموهوب لكنه كثير المشكلات.

رُقِّيت (سوزان) إلى مديرة لهذا القسم بشركة الخدمات الاستثمارية. تعرف سوزان أن عملية التحول من مُتاجر إلى مدير لمجموعة من المتاجرين ستكون أمراً أكثر تحدياً، لكنها لم تتوقع أن تكون هذه العملية بهذه الصعوبة. لقد أتقنت سوزان عملية بناء العلاقات القوية مع مرؤوسيهما حتى تحصل على دعمهم في المبادرات الجديدة التي تقترحها، على سبيل المثال: تقوم سوزان بالتحاور معهم في الطرقات، وتقترح عليهم الذهاب سوياً للغداء وتسألهم عن بعض النصائح.

ومع ذلك، فإن سوزان تواجه بعض المصاعب في إدارة أحد مرؤوسيهما. تشتكي (شن) من أحد المتاجرين القدامى في مجموعتها - والمشكلات التي يثيرها داخل الفريق وأحياناً يتجاهل مطالب سوزان، في بعض الأحيان لا يشارك بصفة كلية في العمل محل المناقشة؛ وبالرغم من سلوكه السلبي، فهو متاجر موهوب. تريد سوزان أن تحتفظ به في مجموعتها، لكنها لا تريد أن يؤثر سلوك (شن) على معنويات وروح المجموعة، من هنا تواجه سوزان صعوبة بالغة في التعامل مع هذا التحدي.

ماذا تريد أن تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف الكتاب) الحل في الأجزاء المقبلة من الكتاب وتحت عنوان ما يمكنك عمله.

حلول المشكلات اللامتناهية

تمثل عملية حلول المشكلات اللامتناهية مصدراً آخر من مصادر الضغوط، يميل المرؤوسين المباشرين إلى إثارة المشكلات المعقدة، وكذا إحباطاتهم لمناقشتها مع المدير، ويتوقعون منه حل هذه المشكلات. ربما يشعر المديرون الجدد بأن ذلك يمثل عبئاً ينوون بحمله وتركيز مرؤوسيهم المتكرر على المشكلات أو أخطاء القسم أو المجموعة. يصاب المدير بعد ذلك كله بالإحباط لأن مثل هذه المشكلات أحياناً لا توجد لها حلول بسيطة.

بالإضافة إلى ذلك، ربما يكتشف المديرون أن بعض مرؤوسيهم ليسوا على الدرجة الكافية من التحفيز أو القدرة، كما كان هو الحال عندهم وهم يقومون بهذه المهام نفسها قبل تبوئهم منصب المدير. حقاً، فإن التعامل مع الموظفين ذوي المشكلات يمكن أن يمثل مصدراً فريداً - واحداً من نوعه - للسلبية.

في نهاية المطاف يجد المديرون الجدد أنه من الأسهل أن يصمدوا أمام هذه النواحي المحبطة في عمل الإدارة. على المديرين

أن يتعلموا وضع بعض إطارات حول المشكلات التي يرغبون في حلها، خصوصاً فيما يتعلق بعملية تصنيف المرؤوسين المباشرين الذين يأتون إليهم طلباً لحل مشكلة معينة.

العزلة

المديرون - شأنهم في ذلك شأن الآخرين - هم كائنات اجتماعية، فهم يتمتعون بتفاعلهم مع الآخرين، ولديهم العديد من العلاقات أو التواصلات قبل أن يكونوا أو يصبحوا مديرين، على النقيض من ذلك، فإن الدور الإداري يمكن أن يؤدي إلى العزلة أحياناً، ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

- عدم الإلمام بالعمل الجديد - يأتي هذا الإلمام بالخبرة.
- في بعض الأحيان يكون من المحتم على المديرين اتخاذ بعض القرارات التي قد لا يحبها المرؤوس المباشر. نتيجة لذلك فإنهم يشعرون بعدم الثقة والمقاومة والرفض من قبل مرؤوسيهـم.
- يحاول المرؤوسين، الذين كانوا في وقت من الأوقات أنداداً لمديريهـم، تجنب التفاعل الاجتماعي معهم.

للتغلب على الشعور بالعزلة، عليك أن تبحث عن الدعم والصدقة مع الأشخاص الآخرين - الأصدقاء وزملاء العمل السابقين - في

المنظمات الأخرى. لشعور بعض المديرين بالتردد في الاعتماد على هذه العلاقات في بداية حياتهم الإدارية، لأنهم يخشون أن هؤلاء الأشخاص سوف ينظرون إليهم بوصفهم أشخاصاً ضعفاء أو غير أكفاء..

ومع ذلك، فإن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يقدموا دعماً قيماً حينما نحتاج إلى هذا الدعم.

أعباء القيادة

يمكن لمثل هذا القدر من السلطة والمسؤولية أن يكون غير مريح عند المديرين الجدد، بالإضافة إلى أن القيادة تضيف ثلاثة أعباء أخرى تؤدي إلى زيادة الضغوط، خصوصاً عند المديرين حديثي الخبرة:

1 – إدارة المخاطر:

تعتبر هذه المخاطر أعلى عند المديرين من المرؤوسين، يجب على المديرين اتخاذ القرارات المهمة في حل المعلومات غير الكاملة. يتطلب ذلك منهم بناء الثقة، الرغبة القوية في الشعور بالأريحية والقدرة في ممارستهم للسلطة والتأثير، في ذات الوقت عليهم قبول التعلم من القرارات السيئة.

وهم بصدد قبول أخطائهم بأمانة، والقرارات غير الكاملة، والقيود الممكن وجودها، يفاجأ الكثير من المديرين باكتشاف أن سلطتهم لم تتوقف بعد، في الحقيقة فإن مصداقيتهم وأمانتهم تساعد المرؤوسين المباشرين في رؤية أنفسهم، كأصول بشرية مهمة - ومن ثم يكون من السهل التواصل مع المدير والثقة به.

2 - دور المثل الذي يحتذى أو يقتدى به:

يدرك العديد من المديرين الجدد أن قراراتهم سيكون لها آثار طويلة المدى على من حولهم، بصفة خاصة، يبدأ هؤلاء المديرين في إدراك حاجتهم لإدارة عواطفهم ومشاعرهم، مثل الظهور بمظهر المتفائلين، وإظهار الشعور بالنصح والسلوك المهني.

يجد هؤلاء المديرين أيضاً أن مرؤوسيه المباشرين يلجؤون أو يتجهون إليهم فيما يتعلق بالسلوك، خصوصاً خلال فترات الضغوط التي يتعرضون لها أو يواجهونها؛ لهذا، يحتاج المديرين أن يتعلموا كيفية الظهور بمظهر الهدوء خلال الفترات العصبية.

3 - السيطرة على حياة الآخرين:

في عملية التأثير على عمل وحياة الآخرين، يواجه المديرين نوعاً من التحديات الصعبة:

(1) اتخاذ القرارات الصحيحة، مثل إنهاء خدمة بعض الموظفين.

(2) التوازن بين اهتمامات الأفراد واهتمامات المجموعة.

تُعد عملية إنهاء خدمة بعض الموظفين صعبة جداً خصوصاً عندما يهتم المدير بشخص معين ويعلم مدى تأثير فقدان الوظيفة على هذا الشخص، ينظر معظم المديرين على إخفاقات وفشل أحد مرؤوسيه المباشريين، أو حتى قرار هذا المرؤوس في الالتحاق بشركة أخرى على أنه دلالة على فشلهم أنفسهم.

بصفتك مديراً، عليك أن تتنظر (تمحص) دورك في فشل المرؤوس المباشر في أداء عمله؛ لأنه ربما تكون أنت جزءاً من هذه المشكلة. وإذا كان الأمر كذلك، حاول أن تجد وسيلة لتجنب هذا السلوك في المستقبل.

تخفيف الارتباك (القيود)

في ضوء الكثير من الضغوط والمشاعر التي ترتبط بعملية التحول إلى منصبك الجديد، فضلاً عن الضغوط التي تأتي مع هذه الوظيفة. ما الذي يمكنك عمله لتجنب استهلاك طاقتك؟ إحدى الخطوات المفيدة في هذا الصدد هي معرفة الضغوط والمشاعر التي تتوقع أن تأتي مع هذا المنصب الجديد، والآن إليك بعض الأفكار الإضافية.

لا تهمل حياتك الشخصية، إن انعزلك عن العائلة والأصدقاء يزيد من المشكلة نفسها، يجد الكثير من المديرين أن أزواجهم أو

زوجاتهم أو قريب محترم، أو صديق عزيز يمكن أن يكونوا مصدرا للدعم والمساندة فيما يتعلق بالمشاعر والأحاسيس خصوصاً في الأوقات العصيبة من حياتهم المهنية، ومنها التحول إلى منصب إداري.

خذ وقتاً كافياً للفراغ والاسترخاء. إذا كان من الضروري ذلك، عليك أن تجبر نفسك على تحديد يوم للاسترخاء من حين لآخر، أو حتى نصف يوم، خلال هذا الوقت الذي تحدده للاسترخاء، حاول ألا تفكر في العمل، بدلا من ذلك، حاول الانشغال في بعض الأنشطة التي تظن أنها تعيد إليك حيويتك ونشاطك، مثل قراءة قصة أو كتاب، أو تمشية طويلة، أو ممارسة بعض الألعاب الرياضية التي تستهويك.

تحدث عن همومك واهتماماتك مع الأصدقاء المساندين؛ لأنه يمكن أن يكون الأشخاص الذين تربطك بهم صداقة وثيقة، سواءً داخل المنشأة أو خارجها، مصدرا قويا للدعم والمساندة، تحدث إلى هؤلاء الأشخاص عمّا تعانیه أو تواجهه، حتى لو لم يستطيعوا تقديم هذه المساندة، فإن مجرد الاستماع إليك يجعلك تشعر بالغبطة بعد أن تخرج ما بداخلك.

اهتم بصحتك. إذا كنت تشعر بمشكلة عضوية نتيجة ضغوط العمل، عليك أن تستغل أي فرصة للاسترخاء، إذا كنت تمارس ببعض

التمارين الرياضية بانتظام، فحاول أن تجد الوقت الذي تخصصه للقيام بهذه التمارين، يجد الكثير من الناس مجرد التمشية مدة عشرين دقيقة يمكن أن تزيل الهموم التي تعلق بأذهانهم وتعطيهم الطاقة لاستعادة النشاط، والأهم من ذلك كله، حاول أن تحصل على القدر الكافي من النوم، يؤدي الإجهاد والتعب إلى جعل المشكلات الصغيرة تبدو أسوأ مما هي في الواقع.

النظرة الملائمة لوظيفتك. حينما يبدو عملك الإداري وكأنه عبء، عليك أن تأخذ بعض الوقت لإعادة تقويم قيمك والتزاماتك الشخصية والمهنية. سل نفسك «ما هو أهم شيء بالنسبة لي؟» ما هو الشيء الذي له تأثير أكبر في حياتي؟ تذكر: لا شيء أهم من سلامة عقلك، صحتك، أو التزامك تجاه عائلتك وأصدقائك، مهما كانت طبيعة عملك ومهما كانت الفوائد التي ترتبت على عملك.

كل النصائح التي ذكرناها أعلاه يمكن أن تساعد في التحرر من الارتباك والضغط التي تأتي مع وظيفتك الجديدة بوصفك مديراً، لكن أهم النصائح التي يجب أن تتذكرها دائماً هي: «كن صبوراً مع نفسك». عليك أن تعرف قدرتك على التعامل مع الضغوط التي تأتي مع الإدارة، وأن هذه الضغوط سوف تقل مع الوقت، وعندما تزداد معرفتك بهذه الوظيفة والضغط التي تأتي معها، فسوف تكتشف الموارد الداخلية التي يكون إلمام بها.

ماذا تفعل؟

تذكر مشكلة سوزان بخصوص كيفية معالجتها لسوك (تشن) السلبي.

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب).

لما كان (تشن) يبدو غير راض ومنعزل، فإنه يجب على سوزان أن تبحث عن جذور المشكلة لكي تساعد في التخلص من هذه الهموم والمضي قدماً في عمله.

في هذا الوقت، يجب عليها أسلوب التدريب القيادي، يعتبر التدريب والتوجيه - وهي العملية التي يستخدمها المدير في مساعدة المرؤوس المباشر في تحديد المشكلة التي تواجهه، وكيفية التعامل معها - هو أفضل المداخل القيادية في هذا الموقف.

يعتبر التكييف في إدارة الفريق والأفراد جزءاً من عمل المدير الجيد، تحتاج سوزان إلى تعديل منهجها لكل شخص من أشخاص فريقها ويعتمد ذلك على المستوى التنموي والمهني لهؤلاء الأعضاء وكذا مدى التزامهم بالعمل.

تحقيق المكاسب والمكافآت التي تترتب على
دورك بوصفك مديراً



أخيراً، فإن العمل الشاق في التحول إلى الدور الإداري سوف يؤتي ثماره. سوف تجد أنك تفي بالحاجات السيكلوجية المهمة، تنمي مهاراتك المهنية، وتتعاون بدرجة أكبر مع الآخرين. عليك أن تتمتع بهذه المكافآت فلقد عملت بجدية وبذلت قصارى جهدك أو سعيّت جاهداً من أجل تحقيق هذه المكافآت.

إشباع الحاجات السيكلوجية المهمة

إن كونك مديراً فاعلاً سوف يمكنك هذا من إشباع بعض الحاجات السيكلوجية المهمة مثل:

الإِنجاز. أنت تعلم جيداً أن لديك الحاجة إلى الإِنجاز، وإلا لما كنت قد أتقنت عملك وأنت موظف عادي، وأيضاً لما وصلت إلى هذا المنصب الإداري، لكن دور المدير يعطيك الفرصة للإِنجاز ولكن بطريقة جديدة، على وجه التحديد، لقد تعلمت الكثير وأتقنت المهارات الجديدة وأنجزت الأعمال المهمة بطريقة أكثر تحدياً، ودعمت رؤية ومهمة شركتك بطريقة جديدة.

التأثير. إن حجر الزاوية في عملك بصفتك مديراً هو التأثير. في مكان العمل، فإن التأثير على الآخرين في تحقيق وإنجاز الأهداف المشتركة يمكن أن يزيد من درجة رضاك، بوصفك مديراً فإنك تقوم ببناء وتطوير شبكة العلاقات مع كثير من الأشخاص الذين تعتمد عليهم في إنجاز الأعمال، وعلى مدار الوقت تتعرف على ما

يهم هؤلاء الأشخاص وإمكانياتك لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم، وكيفية الاستفادة منهم، كذلك، فإنك تتبادل المعلومات والموارد الأخرى مع هؤلاء الأشخاص بطريقة أكثر نفعاً لك ولهم.

الانتماء. للمديرين العديد من الحاجات، منها الحاجة إلى الانتماء - أن تصبح جزءاً من شيء أكبر من مجرد ذاتك وأن تكون لك إسهامات في هذا الشيء، إن تواصلنا مع الآخرين يمكن أن يؤدي إلى إشباع رغبتنا في الانتماء ويعتبر عملنا في أغلب الحالات مصدراً لهذا الإشباع، أو يوفر العمل الإداري العديد من الفرص للتعاون مع الآخرين لإنجاز الأهداف المشتركة التي تأتي، في أهميتها، مثل غاياتنا أو أهدافنا الشخصية.

التطور والنمو

وأنت تواجه نوعاً جديداً من التحديات والمسؤوليات في دورك الإداري، ستجد أن لديك القوة والموارد التي تمكنك من مواجهة أو مجابهة هذه التحديات، على سبيل المثال: ربما تتعلم أنك موهوب في قيادة وحث الآخرين. أو ربما تجد أنك موهوب في قياس وتقدير دوافع وقيم الآخرين.

في كل مرة تتمكن من تحقيق شيء ما وأنت مدير - بغض النظر عما إذا كان هذا الشيء هو هيكله ثقافة المجموعة بطريقة إيجابية، أو مساعدة الآخرين في إتقان بعض الأنشطة، أو حتى تجميع فريق

متكامل من الأشخاص، فإنك بذلك تقوم بتوسيع قاعدة قدراتك، كما تصبح قائداً أكثر خبرة وأكثر ثقة بنفسك، ويتكون لديك إدراك أكبر بنقاط القوة في شخصيتك، وتلك التي تحتاج إلى التحسين أو التطوير.

تتعلم، ليس فقط الكثير عن نفسك وأنت تمضي قدماً في دورك، كذلك تتعلم أيضاً الكثير عن الحياة التنظيمية بصفة عامة بما في ذلك كيف تحدث التأثير، ما هو الشيء الذي يجعل فريقاً من الفرق أكثر فاعلية من الآخرين؟ كيف أن إستراتيجيات مجموعتك وأنشطتها تدعم الأهداف العامة للمنظمة.

التعاون

في مكان العمل، تحدث الأفكار الجيدة أكبر الأثر عندما يعمل الأشخاص سوياً على تحويل هذه الأفكار إلى منتجات، أو خدمات تساعد في إشباع رغبات وحاجيات المستهلك، وفي الوقت ذاته تدعم مهمة المنشأة، وبصفتك مديراً، فإنك تؤدي دوراً مركزياً في عملية التعاون وذلك من خلال:

- بناء (تكوين) فريق متميز؟.
- استخدام تأثيرك في زرع روح الالتزام والتعاون من أنداك ورؤسائك ومرؤوسيك ومن يهتمهم أمر المنشأة

خارج منظمتك مثل الموردين، والمستهلكين، والشركات التي بينكم وبينها نوع من الشراكة والتعاون.

- كسب ولاء مرؤوسيك المباشرين.
- مساعدة الآخرين في تحقيق النجاح.

نصائح للاستفادة من الموارد المتاحة لك في عامك الأول

وأنت مدير:

- التعرف على الموارد المهمة. تذكر أن لديك ثلاثة أنواع من الموارد تحت تصرفك: (1) الخبرات المهنية السابقة، (2) الأشخاص الذين تعرفهم، (3) تدريبك الرسمي.
- استخدام رؤسائك ومشرفيك السابقين كنموذج، عليك أن تفكر في الأشخاص الذين أشرفوا عليك، ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في هؤلاء؟ ما هي المواصفات التي عندهم ويمكنك تقليدها لكي تتمكن من تطوير مهاراتك في الإدارة واتخاذ القرارات.
- استخدم الرؤساء والمشرفين السابقين للنصائح، وحاول أن تحتفظ بعلاقتك بهم ما أمكن، ولا تتردد في طلب النصيحة منهم.

- سل مشرفيك الحاليين أن يكونوا موجهيك ومدربيك، إذا كان رئيسك الحالي يتمتع بمهارة تطوير وتنمية الأفراد، فعليك أن تعتمد على هذا الشخص في النصيحة، خصوصاً في أثناء تحويلك إلى الوظيفة الإدارية.
 - استمر في التواصل مع أنداك السابقين والحاليين، وقم بالالتقاء بهؤلاء الأشخاص بصفة مستمرة، ما أمكن، وذلك لمناقشة أفكارك معهم، أو تحليل وتفسير تجاربك، وقم بإلقاء الضوء على الارتباط بين قراراتك وأفعالك من ناحية ومخرجاتها من ناحية أخرى.
 - استخدم فرص التدريب الرسمي لتضيف شيئاً إلى ما تعلمته في العمل، ثم استغل الفرص التي تتاح لك للتدريب الرسمي.
-