

مقاله

مدیر پروژه چگونه می‌تواند انتظارات را مدیریت کند؟

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

یکی از چالش‌برانگیزترین وظایف یک مدیر پروژه، مدیریت انتظارات طیف وسیعی از ذی‌نفعان است، زیرا انتظارات ذی‌نفعان منحصر به فرد و شخصی است. مدیریت هنرمندانه انتظارات یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که یک مدیر پروژه می‌تواند در خود پرورش دهد، هر چه این مهارت زودتر پرورش یابد، مسیر شغلی نیز بهتر خواهد بود. هنگامی که انتظارات به‌درستی مدیریت می‌شوند، تیم‌ها می‌توانند نتایج فوق‌العاده‌ای را ارائه دهند، این امر برای اجرای یک کمپین بزرگ تا رعایت مهلت‌های روزانه کوچک صدق می‌کند.

باین‌حال، آموزش "مدیریت انتظارات" در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و آموزش نیروهای انسانی تازه استخدام شده، نسبتاً محدود است. این مفهوم به‌سختی می‌تواند در یک دوره آموزش مهارتی گنجانده شود؛ مدیران پروژه برای کاهش اضطراب، سردرگمی و ابهامات محل کار و دستیابی به موفقیت در مدیریت انتظارات از مهارت‌های شهودی، گوش‌دادن، تکرار و یادگیری در حین کار استفاده کنند. طی یک مطالعه درباره سطح تعهد و مشارکت کارکنان نسبت به شغل و سازمان محل اشتغال آن‌ها (مطالعه گالوپ) برآورد شد که تعیین واضح و شفاف انتظارات می‌تواند هزینه را به میزان ۲۲٪ و حوادث ایمنی را ۲۹٪ کاهش داده و بهره‌وری را ۱۰٪ افزایش دهد. مدیران پروژه می‌توانند از پنج اصل بیان‌شده در این مقاله برای کاهش موانع و شکاف‌های میان انتظارات در پروژه استفاده کنند.



۱. توجه به ریشه انتظارات افراد

برقراری تعادل در مدیریت انتظارات با ظرافت بسیاری همراه است، اگر انتظارات را خیلی بالا تعیین کنید، با خطر ناامیدی مواجه خواهید شد. اما هدف‌گذاری خیلی پایین‌تر از سطح انتظارات می‌تواند افراد و تیم‌ها را دچار راحت‌طلبی کند. برای شروع مدیریت انتظارات، باید به ریشه و محل نشئت‌گرفتن انتظارات توجه کرد. Aarons-Mele می‌گوید: "انتظارات عمیقاً می‌توانند در احساس ناامنی یا ارزش درونی افراد ریشه داشته باشند و ممکن است از یک تجربه تأثیرگذار در زندگی آن فرد ناشی شوند. انتظارات می‌توانند ما و کارمان را آسیب‌پذیر کنند."

این امر تا حدودی می‌تواند دلیل ایجاد اضطراب و استرس هنگام واضح نبودن انتظارات را توضیح دهد. برای همین ضروری است که از ابتدا واضح، سنجیده و قاطع عمل کنید. Aarons-Mele می‌گوید: "افراد وقتی انتظاراتی وجود دارد که به‌صراحت بیان نشده‌اند، مضطرب می‌شوند، بنابراین لازم است درباره اصطلاحات و معانی اتفاق‌نظر داشته و ادبیات مشترکی داشته باشید." باید بدانید واژه خوب به چه معناست؟ خوب یک نفر ممکن است برای دیگری وحشتناک باشد. به‌عبارت دیگر، افراد را مجبور به حدس و گمان نکنید، این کار باعث می‌شود افراد به‌جای واقعیت‌ها بر اساس فرضیات عمل کنند. به یاد داشته باشید که همکاران شما نمی‌توانند ذهن شما را بخوانند."

تعیین دقیق و واضح انتظارات از پیشرفت کار بر اساس فرضیات، به‌ویژه هنگام تغییر اجتناب‌ناپذیر فرایندهای مدیریتی زنجیره تأمین (لجستیک) و زمان‌بندی‌ها (دستور تغییر) جلوگیری می‌کند. Lindsay Dunphy، بنیان‌گذار و مدیر خدمات مشاوره بخش مدیریت پروژه فایرفلای می‌گوید: "رهبران معمولاً انتظار دارند که همه به شیوه‌ای که آن‌ها فکر می‌کنند، فکر کنند؛ بنابراین، آن‌ها بستر لازم را برای کار کردن کارکنان مطابق با ساختارهای به وجود آمده، ایجاد نمی‌کنند. توانایی بیان انتظارات می‌تواند چالش‌برانگیز باشد."

تیم برای جلوگیری از سردرگمی می‌تواند اهداف را گروهی و به‌صورت مشترک تعیین کرده و متوجه شود که چه مواردی برای دستیابی به شاخص‌های کلیدی عملکردی (KPI) لازم است. برای اطلاع بیشتر مقاله "[نقش شاخص‌های عملکردی \(KPIs\) در کنترل پروژه](#)" را مطالعه فرمایید.

ارزیابی مجدد و مداوم این اهداف نیز به همین اندازه حائز اهمیت است. باید بدانیم آیا تیم حین پیشرفت پروژه انتظارات را برآورده می‌کند؟ آیا اهداف همچنان معقول به نظر می‌رسند؟ یا تلاش برای دستیابی به آن‌ها باعث دلسردی تیم می‌شود؟ اگر باعث دلسردی باشد، چگونه می‌توان آن اهداف را مجدداً تنظیم کرد یا انتظارات را برای دستیابی به شاخص‌های کلیدی عملکردی (KPI) تغییر داد؟ برای آشنایی بیشتر مقاله "[چگونه به یک مدیرساخت حرفه‌ای با مهارت‌های رهبری تبدیل شویم؟](#)" را مطالعه کنید.



۲. تشبیه مدیریت پروژه به زوج‌درمانی

یک بحث رایج بین زوج‌ها این است که یکی از طرفین نمی‌تواند ذهن طرف دیگر را بخواند. این موضوع برای بیشتر همکاران نیز صادق است. به همین دلیل، Shoshanna Hecht، پیشنهاد می‌کند که مدیران پروژه در بحث میان همکاران خود برای حفظ بی‌طرفی از زوج درمانگرها الهام گرفته و به ادامه موفق پروژه فکر کنند. Hecht می‌گوید: "مدیر پروژه مسئول اهداف کلی پروژه می‌باشد و باید پروژه را به پایان برساند. مدیران پروژه به مشاور زوج‌ها، میانجی‌گر و درمانگر تبدیل می‌شوند و درحالی‌که تعیین می‌کنند چه چیزی ممکن است و چه چیزی باتوجه‌به محدودیت‌ها ممکن نیست، به همه احساس ارزشمندی و شنیده‌شدن می‌دهند."

یکی از سناریوهای تکراری که اتفاق می‌افتد، هنگامی است که تیم کار را به اتمام رسانده و به کارفرما ارائه می‌دهد؛ اما بازخورد وی مساعد نیست. مدیر پروژه باید تیم را دوباره توجیه کند، مهلت‌های جدیدی را تعیین کرده و کار را مجدداً ارائه دهد. مدیر پروژه سعی می‌کند درحالی‌که مهلت‌ها در حال کاهش و روبه‌پایان است، کارکنان را تشویق کند.

Hecht برای مدیریت انتظارات غیرواقعی ذی‌نفعان کلیدی، این متن را پیشنهاد می‌کند: "من متوجه هستم که شما چه چیزی را می‌خواهید و ما تا حدی می‌توانیم آن را ارائه دهیم." شفاف و صادقانه بیان کنید که تا کجا می‌توانید پیش بروید. سپس بپرسید که چگونه تیم می‌تواند برای پیدا کردن راه‌حلی متفاوت با یکدیگر کار کند، این کار باعث می‌شود تا که همه حتی زمانی که افراد با استرس بالا و احساسات قوی، دست‌وپنجه نرم می‌کنند، احساس کنند که در حال ساختن مسیر جدیدی به جلو هستند.



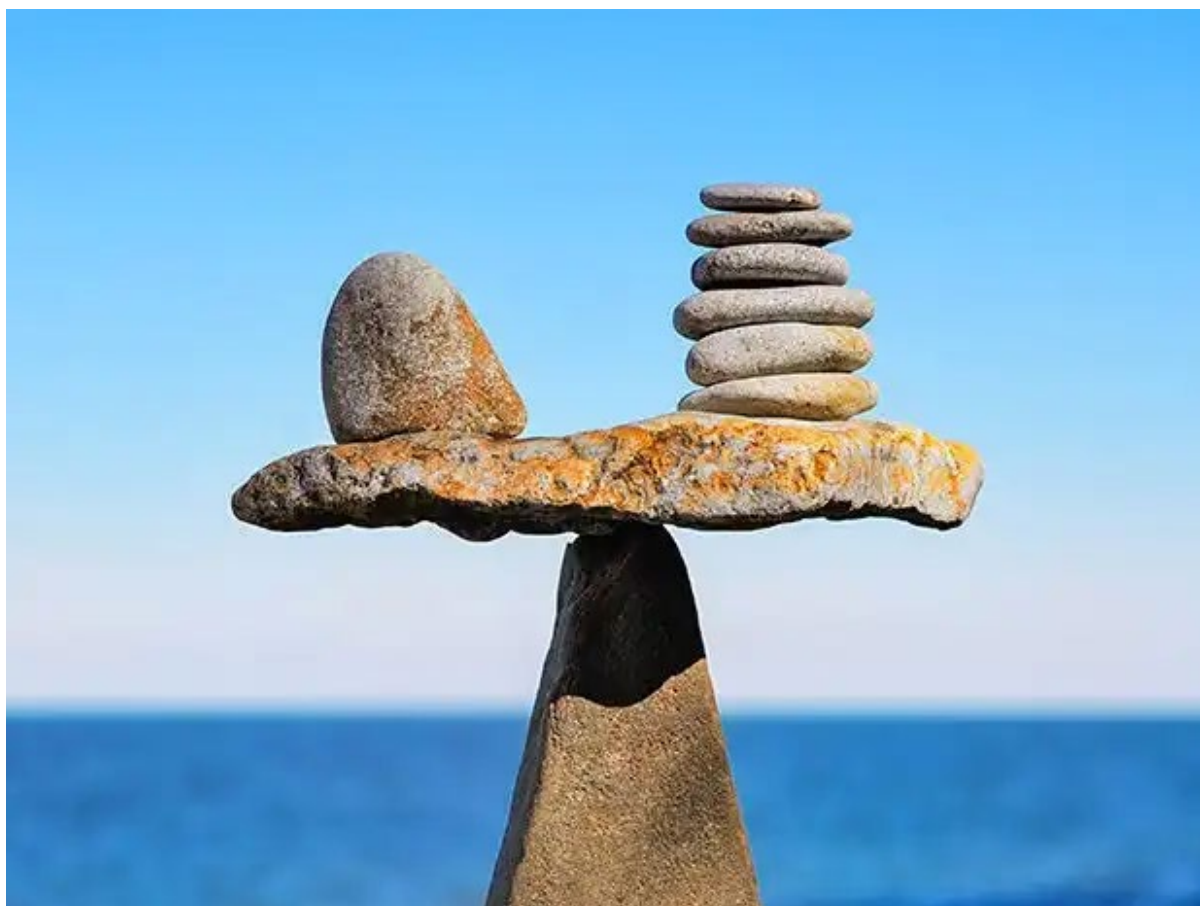
۳. ایجاد روابط مؤثر با تیم خود و پرورش آن

مدیریت پروژه به سطح وسیعی از هوش هیجانی نیاز دارد. مدیران پروژه باید درک عمیقی از سبک‌های کاری مختلف، نقاط قوت و ضعف آن‌ها داشته و ساختارها و روابط را براین اساس بنا کنند. مدیران پروژه‌های مانند Binjour چگونه این روابط را به نحوی پرورش می‌دهند که اعتماد ایجاد کنند؟ پاسخ ممکن است غیرقابل‌باور باشد. او می‌گوید "من همیشه دروغ می‌گویم. یک مهلت را به مردم می‌گویم درحالی‌که زمان اتمام مهلت واقعی، زمانی دیگر است. من به تیم تولید یک مهلت می‌گویم و به تیم حسابداری مهلتی دیگر و امیدوارم که کار در زمانی میان این دو مهلت اعلام‌شده به اتمام برسد."

برای شفاف‌شدن موضوع باید گفت که Binjour دقیقاً دروغ نمی‌گوید؛ بلکه او در حال مدیریت انتظارات و ایجاد حاشیه برای اطمینان از انعطاف‌پذیری در طول فرایند است. او برای پیش‌بردن پروژه بدون ایجاد تاخیر، به سبک‌های کاری مختلف توجه می‌کند. بسیاری از مدیران پروژه باتجربه برای برآورده کردن نیازهای افراد مختلف در بخش‌های مختلف، از این روش استفاده می‌کنند.

او می‌گوید: "اولویت من این است که تیم خلاق من احساس حمایت کرده و اطمینان حاصل کنم که تیم تولید مرتبط‌ترین اطلاعات را در اختیار داشته و هرکس متوجه شود که چه انتظاری از او وجود دارد." Binjour می‌گوید. "من با ایجاد روابط صمیمی، دوستی‌ها را پایه‌ریزی می‌کنم. این موضوع ممکن است از نظر عاطفی خسته‌کننده باشد، زیرا مردم باتوجه‌به اطلاعات شخصی خود به شما اعتماد می‌کنند، اما در نهایت، من یک فضای امن برای صحبت کردن ایجاد می‌کنم."

حفظ امنیت روانی و راحتی تیم نیز برای پرورش همکاری حیاتی است. هرچه افراد بیشتر به مدیر پروژه اعتماد کنند، راحت‌تر می‌توانند در زمان بروز مشکلات صحبت کنند و این موضوع فضای بیشتری برای بهینه‌کردن تنظیمات، بازنشانی زمان‌بندی‌ها و مدیریت انتظارات، به‌ویژه درحالی‌که پروژه در حال پیشرفت است، فراهم می‌کند. امنیت روانی در یک تیم همچنین محیط راحتی برای بازخورد دادن به کارکنان و دریافت بازخورد از آن‌ها فراهم می‌کند. پرداختن محترمانه به این بازخوردها، درک انتظارات را به‌وضوح بهبود بخشیده و به جلوگیری از بروز مشکل در ارتباطات کمک می‌کند. Dunphy می‌گوید: "ارتباط همیشه در اولویت اول است، اما اطمینان از یگانگی گفته‌های افراد با منظور آن‌ها نیز حائز اهمیت است." به همین دلیل است که "به‌عنوان یک مدیر پروژه، معمولاً می‌توانید خط پایان را قبل از دیگران ببینید." برای اطلاعات بیشتر مقاله "[تیم‌سازی در صنعت ساخت: رمز موفقیت پروژه‌ها](#)" را مطالعه کنید.



۴. ایجاد ساختار محکم و درعین حال انعطاف‌پذیر

یکی از بهترین روش‌ها برای مدیریت انتظارات، ایجاد تعادل بین ساختار و انعطاف‌پذیری است. حتی با منظم‌ترین ساختار، قوی‌ترین تیم، بهترین نرم‌افزار مدیریت پروژه و ماهرترین ارتباط گیرندگان، یک پروژه هنوز هم می‌تواند به مشکل بخورد. Binjour می‌گوید: "دستیابی و حفظ رخدادهای کلیدی، زمان و پول به این بستگی دارد که همه چیز در مسیر نگه داشته شود. اما کل ساختار باید منعطف باشد، باین‌حال، لازم است که این ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که انعطاف‌پذیر باشد، چرا که با وجود تمام برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده، به‌راحتی ممکن است از هم فروپاشد." راحت‌ترین راه برای این کار، تقسیم پروژه‌ها به مراحل کوچک بر اساس کاربرد است. برای پیشبرد پروژه، ساختار باید به‌اندازه کافی محکم، اما به‌اندازه کافی انعطاف‌پذیر نیز باشد تا در صورت تغییر زمان‌بندی، سازگار شود.

Binjour می‌گوید: "در این مرحله باید همه چیز را به‌صورت تاکتیکی مدیریت کنیم، تا بتوان در هر ثانیه از روز بهره‌وری را احساس کرده و همه بدانند باید بر چه چیزی تمرکز کنند." در بعضی مواقع، مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که تیم می‌تواند از پروژه فاصله گرفته و کار را به‌گونه‌ای ارائه دهد که باتوجه‌به قیود موجود احساس کنند بهترین تلاش خود را انجام داده‌اند. Aarons-Mele می‌گوید: "تا جایی که می‌توانید، از زیرساخت‌ها و حاشیه‌های اطمینان استفاده کرده و ارتباط شفافی میان آن‌ها برقرار کنید. چیزی که می‌توانید کنترل کنید، ساختار و فرایند است." پیشنهاد می‌کنیم مقاله "[اهمیت ارتباطات مؤثر در مدیریت پروژه](#)" را مطالعه کنید.

۵. ایجاد چشم‌انداز و هدف مشترک در تیم

بهترین راه برای انگیزه دادن به تیم‌ها، به‌ویژه در زمان‌های پرتنش، این است که اطمینان حاصل کنید که همه احساس کنند در حال کار بر روی یک هدف مشترک هستند. Dunphy می‌گوید: "وقتی همه را وادار می‌کنید فکر کنند که نقشی در چشم‌انداز کلان دارند، عملکرد بهبود می‌یابد. افراد وقتی احساس می‌کنند در هر مرحله بیشتر درگیر هستند، بیشتر ابتکار عمل به خرج می‌دهند."

نقش مدیر پروژه این است که باوجود تمام ناملازمات، چالش‌ها و موانع درحالی‌که همه را بر روی چشم‌انداز کلی متمرکز نگه دارد، پروژه را پیش ببرد. این موضوع به‌ویژه زمانی حیاتی است که بقیه تیم چشم‌انداز کلی آن مأموریت را از یاد می‌برند. برای حفظ تمرکز همه بر هدف مشترک، Hecht پیشنهاد می‌کند که به طور مداوم بپرسید: "چه چیزی با مأموریت، دیدگاه، ارزش‌ها و اهدافی که در حال ساخت آن هستیم، هم‌راستا است؟"



جمع‌بندی مدیریت انتظارات توسط مدیر پروژه

در دنیای پیچیده و پویای امروز که پروژه‌ها با تغییرات مداوم و چالش‌های ناشناخته مواجه هستند، موفقیت به توانایی در مدیریت دقیق و هوشمندانه انتظارات متکی است. مدیریت انتظارات، یک هنر چندبعدی است که پایه و اساس موفقیت پروژه‌های پیچیده محسوب می‌شود. با تأکید بر ارتباطات شفاف، تبیین دقیق نقش‌ها و تعهد به استراتژی‌های منعطف، می‌توان از بروز سردرگمی و اضطراب جلوگیری کرده و اعتماد میان اعضای تیم را بهبود بخشید. مدیریت انتظارات با کاهش ابهام، ایجاد فضایی امن برای ابراز دیدگاه‌ها و تقویت حس اعتماد، موجب انسجام تیمی و ارتقای عملکرد کلی می‌شود. هنگامی که مدیران پروژه، هر پروژه‌ای را آغاز می‌کنند، وظیفه شناسایی و مدیریت انتظارات ذی‌نفعان مختلف را بر دوش دارند. اما وقتی مدیر پروژه می‌تواند انتظارات را به‌خوبی مدیریت کند و پروژه را به سمت خط پایان مورد نظر هدایت کند که بتواند ریشه‌های این انتظارات را شناسایی کند، به نقش زوج درمانگر وارد شود، روابط معنادار، شخصی و مبتنی بر اعتماد بسازد و اطمینان حاصل کند که تیم بر هدف کلی متمرکز باقی بماند. استفاده از اصولی همچون تکرار پیام، بازخورد مستمر و انعطاف در برابر تغییرات، بستر لازم برای تحقق اهداف را فراهم می‌آورد و این امر، اهمیت ویژه‌ای برای روند اجرای هر پروژه به همراه دارد. به‌این‌ترتیب، بهره‌گیری هوشمندانه از اصول مدیریت انتظارات نه‌تنها مسیر موفقیت پروژه را هموار می‌سازد، بلکه تحول در شیوه رهبری و اجرای پروژه را به واقعیت بدل می‌کند.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. مدیریت انتظارات در پروژه‌های پیچیده چه ضرورتی دارد؟
۲. چه روش‌ها و تکنیک‌هایی برای مدیریت مؤثر انتظارات وجود دارد؟
۳. چگونه می‌توان برای ایجاد محیط امن و پویا میان ساختار منظم و انعطاف‌پذیری تعادل ایجاد کرد؟

جایگاه این مبانی در آموزش های موسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور، در سطح مهارت‌های سخت (کارشناسی-اجرایی) دوره‌ای تحت عنوان مدیریت ساخت در طول چرخه حیات پروژه (پروژه‌های ساختمانی، زیرساختی و صنعتی) با هدف ترویج دانش مدیریت ساخت در کشورمان، به شکلی کاربردی ارائه گردیده است. لازم به ذکر است با توجه به نقش کلیدی مهارت‌های نرم در موفقیت‌های فردی و سازمانی، این موسسه علاوه بر آموزش مهارت‌های سخت اقدام به آموزش مهارت‌های نرم برای مدیران پروژه صنعت ساخت نیز نموده است و دوره‌هایی تحت عنوان استفاده از ضریب هوشی (IQ)، هوش هیجانی (EQ) و هوش ارزشی (VQ) در مدیریت پروژه و مهارت‌های ارتباطی با رویکرد مدیریت پروژه ارائه گردیده است. جهت آشنایی با نحوه برگزاری و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی این موسسه و همچنین فعالیت‌های این موسسه در راستای اخذ گواهینامه‌های بین‌المللی در این حوزه، می‌توانید به وبسایت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور مراجعه نمایید.

[1] Amy Shoenthal, The Art of Setting Expectations as a Project Manager, Harvard Business Review.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

