

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ع.م.ج



السنة السابعة
العدد السابع
أبريل
(نيسان)
١٩٩٩

www.edara.com

استئصال اللامبالاة و السلبية من بيئة العمل الإدارية

تأليف : هارى تشامبرز

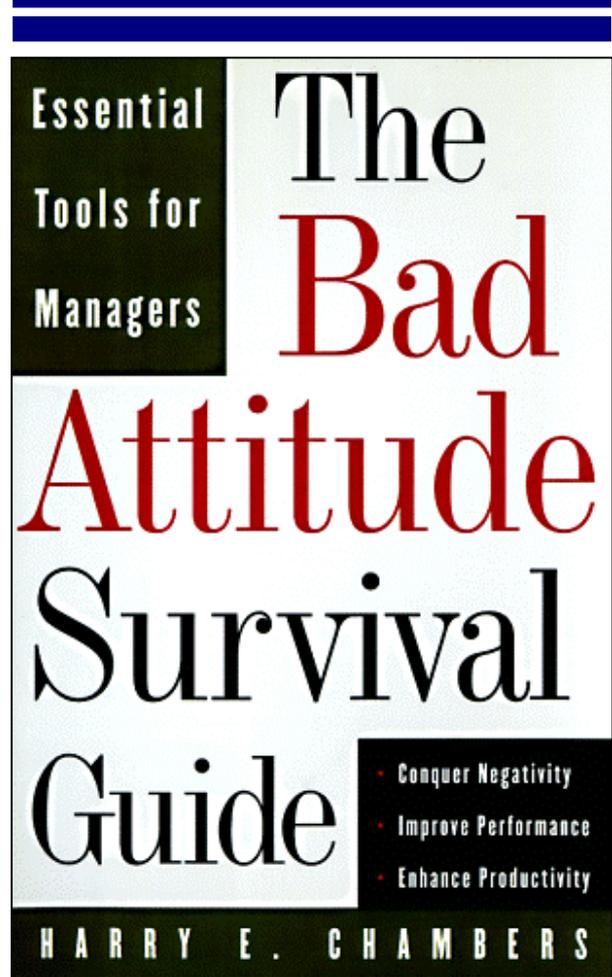
إذا كنت تظن

أن الحياة اليومية صعبة، فماذا تقول عن الحياة الإدارية؟

عندما تتقلد منصبا إداريا، فانك لا تكون مسئولاً عن نفسك فقط، بل عن الآخرين أيضاً. فالإدارة هي مهنة التحديات المستحيلة. واتجاهاتك هي التي تحدد ارتفاعاتك. الاتجاه الإيجابي يعلو بك إلى الأفق، والاتجاه السلبي يأخذك إلى الأعماق، ولا نريد أن نقول إلى الحضيض. فإما أن يكون سلوكك مصيدة توقعك في شرك أعمالك، أو يكون فضاء رحبا يسمو بك إلى ما وراء المستحيل. وعليك دائما أن تختار السلوك الذي تواجه به قائمة التحديات الكثيرة، وهذه بعضها:

- انهيار رابطة الولاء بين الموظفين و الشركة.
- ارتفاع معدل دوران العمالة وزيادة تكاليف الموارد البشرية.
- انطفاء جذوة الحماس داخل الموظفين والعمل بروتين دون هدف أو رغبة حقيقية.
- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد وغياب روح الفريق وسيطرة مشاعر المنافسة والصراع.
- شيوع السلبية واللامبالاة في بيئة العمل.

كيف تواجه مثل هذه الظروف الضاغطة في عالمنا المتوتر والمشدود على حواف المنافسة وتقلبات الأسواق التي لا ترحم؟



ما استحوذت على الموظفين. فمن الممكن أن تعبر السلبية عن نفسها في أشكال مختلفة منها:

- الإهمال .. وربما التخريب.
- تصعيد الصراعات والأحقاد.
- تحطم الروح المعنوية وضمحلل قيم التعاون.
- انهيار مستويات الأداء والإنتاجية والجودة.
- الشلل التنظيمي والعجز عن قيادة التغيير.

تلك هي التطورات الطبيعية للنزعات السلبية في بيئة العمل. لكن سلبية الموظفين بكل أشكالها ما هي إلا أعراض وأمراض. أي إنها ليست هي المرض. أما جذور وأسباب هذا المرض فهي ما يستحق الدراسة، لأنها وثيقة الصلة بظروف العصر وتيرة الحياة التي نعيشها. ونطرح فيما يلي بعض الحلول السريعة للتعامل معها:

أولاً: اهتزاز الثقة بالنفس:

توصل علماء النفس إلى أنه بين كل ثلاثة أفراد هناك واحد فقط يتمتع بالثقة في النفس. هذا يعني أن ثلثي من يعملون معك لا يتمتعون بالثقة في أنفسهم. فما هو تأثير هذا على الشركة؟

إذا ظن الموظف أنه لا يستطيع رفع مستوى الأداء أو الجودة، فمن المؤكد أنه لن يفعل. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اعتقد الموظف أنه يقدر على شيء، فإنه سينجزه لا محالة. وهذا ما يسمى "تحقيق توقعات الذات" أي أننا نكون ما نريده، نصدق أنفسنا ونحقق كل ما نتخيله ونتوقعه، فننجح عندما نعتقد أننا ناجحون، ونفشل عندما نعتقد أننا فاشلون.

فهل يمكنك - الآن - أن تفسر لماذا يبقى موظفوك متأرجحين عند هذا الحد الحرج من الأداء الذي يجعلك تهم بإقالتهم من العمل .. ثم تتراجع في اللحظة الأخيرة؟

العلاج الفوري:

تعامل بحذر مع كل ما يتعلق بنفوس الموظفين. فهذه الأمور لا تحتل التسرع. ولا تنس وظيفتك الأساسية، وهي الحصول على نتائج إيجابية. فأنت لست طبيياً نفسانياً ولا يجب أن تستغرق في هذه المسائل إلا طبقاً لاعتبارات التكلفة والعائد. ورغم ذلك فهناك بعض المديرين الذين يجدون

ندرك جميعاً أن إدارة الأثنياء أسهل من إدارة الأشخاص. وإدارة الآخرين أسهل من إدارة الذات. حيث نشكل أنا وأنت وكل العاملين معنا أهم ما في الموضوع. فالتناس هم أهم الأساس، وهم أهم ما نملك. ولذلك تتطلب إدارتهم مزيجاً متكاملًا من المشاعر الإيجابية والمعرفة العلمية والأخلاق الشخصية.

مؤهلات موجودة وأخرى مفقودة:

لكن أين هو المدير الذي يتمتع بمثل هذا التكامل الشخصي والمهاري؟ يندر أن يتوفر هذا القدر من التكامل بين معظم المديرين اليوم. فمن المعروف أن مديري الإدارة الوسطى يختارون من بين أكفأ المرعوسين. وأن المؤهلات التي تدفع به إلى الترقى تكون في معظمها مؤهلات فنية وعملية. فالإدارة العليا تقتض أن الموظف الكفاء يستحق التقدير بالترقية. وهي تأمل دائماً أنه سيتمكن من قيادة مرعوسيه إلى الإقدياء به. لكن هناك فارقاً كبيراً بين قيادة الذات وقيادة الآخرين. وعندما يتم دفع هذا الموظف المنتج إلى صفوف الإدارة، فإننا نفقد موظفاً كفاءً أكثر مما نكسب مديراً محنكاً. ذلك أن مهنة الإدارة تركز على مؤهلات مفقودة أكثر مما تركز على مؤهلات موجودة.

من تبادل الاتهامات إلى تبادل المسؤوليات:

يتهم الموظفون الإدارة بأنها تدفعهم إلى السلوك السلبي دفعا. ومن جانبها تتهم الإدارة الموظفين بأنهم يتسببون بتصرفاتهم السلبية في الإضرار بالعمل. وهكذا يواجه كل طرف أصابع الاتهام إلى الطرف الآخر، ويتبنى كل طرف سياسة: "هم السبب". حيث يعتقد كل طرف أن المسؤولية تقع كاملة على عاتق الطرف الآخر. لكن الحقيقة هي أن المسؤولية تقع على عاتق الطرفين معاً. وسنقدم في هذه الخلاصة للمدير كل ما يحتاجه من مفاهيم عملية لكي يضطلع بالجزء الخاص به من المسؤولية على أكمل وجه.

السلبية: مرض عصري جديد

أسأل أي مدير داخل أي شركة، عن متاعب مهنته، وانظر بماذا سيجيبك. في أكثر من ٨٠% من الحالات تكون المشكلة ذات الأولوية لدى أي مدير هي سلبية الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم.

هناك خطورة مؤكدة في السلبية إذا

الملل يبحث عن الكسل

يعتبر الملل في العمل من الأسباب الرئيسية المسببة للكسل والتخاذل و عدم الرغبة في الإنجاز. لان الملل يوحى للعاملين بضالة أعمالهم و عدم أهميتهم.

من الحلول الفعالة للتخلص من الملل أن تقوم بين الحين و الآخر بتدوير الموظفين و نقلهم بين وظائف مختلفة للتخلص من الملل المصاحب لتكرار أداء نفس الأعمال باستمرار.

يمكنك أيضا اللجوء للتدريب المتبادل و المتداخل بحيث يتم تدريب الموظفين على الأعمال التي يؤديها زملاؤهم في الأقسام الأخرى، فيكتسبون معارف و مهارات جديدة من ناحية، و يتخلصون من رتابة التكرار من ناحية أخرى.

الرضا الذاتي في مساعدة الآخرين، ويضعون ذلك فوق كل الاعتبارات الأخرى.

- العلاج بالمديح:

من غير المنطقي طبعا أن نتكلم عن تقريظ وإطراء موظف سلبي الأداء. فهو لا يعطيك الفرصة للقيام بذلك. فضلا عن مخاطر تقريظ هذا الموظف أمام الموظفين الجادين، والذين سيستاءون من هذه اللفتة التي لا تكون في محلها. إذ يجب أن تتوفر في التقريظ شروط كثيرة منها:

- أن يتم بينك وبين الموظف فقط، وليس أمام الجميع. فالجهر بالمديح يجب أن يقتصر على الموظفين المجدين بالفعل، حتى يهفو الكل للإقتداء بهم، وحتى لا تنهاتف مصادقائك أمام الجميع.

- إذا لم تجد ما تمتدح الموظف عليه، فأنظر إلى سماته الشخصية. لكل واحد منا سمة واحدة بارزة - على الأقل - تميزه عن غيره. فيمكنك مثلا أن تجد في أسوأ الموظفين سمات طيبة مثل: الأمانة أو الصدق أو الوفاء. فحاول اكتشاف هذه السمات في الموظف السلبي واجعلها مدخلا للمديح.

- حذار من أن تمتدح السمات المتعلقة بالتمرد والعصيان، مثل: القوة والجرأة والعناد. ولا تستخدم الألفاظ الضعيفة التي يمكن أن يساء فهمها، مثل: الحب والشخصية السلسة أو المنفتحة.

- اربط التقريظ بالمواقف الإيجابية في العمل، وليس بالحياة الشخصية للموظف.

- كلف الشخص السلبي بالعمل الذي يحبه. بحيث تحفزه على البلاء الحسن واستعادة ثقته بنفسه ولا تصر على تحميله ما لا يطيق.

ثانيا: النميمة:

لا أحد يعرف متى وكيف صارت الغيبة والنميمة من الممارسات اليومية في العمل. كل ما نعرفه هو أن هذه الممارسات ما عادت تنير دهشة أو انتباه أحد. لقد فقدنا حساسيتنا تجاهها. وأصبح المدير يعلم أن فلانا و فلانا من الموظفين يغتابونه، دون أن يرى في ذلك أية غضاضة. فلم يعد النقد يقتصر على نقد أفكار الآخرين أو تصرفاتهم. بل أصبح ذم الشخصية وتسفيه الأخلاق أقرب إلى سقط اللسان من إطلاق الأحكام الموضوعية المتأنيئة. فما أن يختلف اثنان في العمل، حتى يصب كل منهما كراهيته ووشايته ونميته على الآخر. كما تزداد الغيبة والنميمة في بيئات العمل:

- إذا تم تعيين مدير جديد.

- إذا كان المدير يصغر الموظفين في السن أو في سنوات الخدمة في الشركة.

- إذا كن المدير سيده.

حالة واقعية

لماذا تسرقون مبيعاتي؟

يعمل أحمد و نادية في إدارة المبيعات كفريق متكامل ضمن عدة فرق أخرى يتكون كل منها من بائع يتولى البيع المباشر و بائعة توالى الاتصال بالعملاء و تحديد المواعيد عبر التليفون. يعتقد كل من نادية و احمد أن اتصاليهما بأحد العملاء قبل بضعة اشهر، يجعل كل مبيعات هذا العميل من حقهما فقط حتى لو كان من باع لهذا العميل فعلا فريق آخر غيرهما.

لهذا السبب تعود الاثنان على مراجعة كل المبيعات سرا، أسبوعا بعد آخر، للتأكد من أحدا من زملائهما لم يبيع لعميل سبق لهما الاتصال به. و عندما يكتشفان حالة من هذا القبيل، يتصلان على الفور بالزميل الذي باع لهذا العميل ليقولا له: "انت سرقت عميلنا." مما يؤدي إلى مشاحنات مستمرة بينهما و بين بقية زملاء.

لنضع حدا لهذا الصراع، اعقد معهما اجتماعا عاديا و افتتح الاجتماع قائلا: "اعرف مدى استياءكما و غضبكما، و لكن دعونا نجد حلا عمليا و منطقيا لهذه المشكلة." الحقيقة أن مشكلة احمد و نادية ليست مع بقية زملاء، و إنما هي مع سياسة الشركة غير الواضحة. قل لهما بان سياسة الشركة ستتغير من الآن فصاعدا.

اولا، عليهما أن يؤكدوا على العملاء أن يسألوا عنهما بالاسم عندما يتصلون بالشركة حتى لا يتكرر هذا اللبس مجددا. لكن هذا لن يكون كافيا. يمكنك أيضا تقسيم المنطقة البيعية التي تغطيها إدارتك إلى مناطق صغيرة يختص كل فريق بمنطقة منها. بحيث يبيع كل فريق في منطقة محددة جغرافيا منعاً للتداخل بين البائعين.

لكن هذا الحل لن يكون كافيا ما لم يلتزم كلاهما: نادية و احمد بالتوقف عن الاطلاع على المبيعات المسجلة دون إذن الإدارة. لان مجرد هذا الاطلاع يعبر عن عدم تركيزهما في البيع، بل و فرض نوع من الرقابة على بقية زملاء. و في حالة إحاطتهما أو شكهما بفقد أحد العملاء، عليهما أن يرجعا لإدارة المبيعات قبل الاتصال أو توجيه الاتهام لأي من زملاء. فإذا ما كررا فعلتهما هذه، فسوف يتعرضان لعقاب صارم يتم تحديده سلفا. و هكذا يتم تعديل سياسة البيع.. و تعديل سياسة البائعين في ذات الوقت.

وضراوة. وبما أن نتائج اللوم دائما سلبية، فمن الأفضل أن تتوقف عن اللوم وتوحي للموظف بأنك تثق به وأنت أقرب إلى مدحه من ذمه.

رابعاً: الصراع:

هناك نوعان من الصراعات:

مفيد وضار. ويفصل بين النوعين خيط رفيع جداً. يكون الصراع الأول في صالح العمل والأطراف المتصارعة، لأنه يقوم على المنافسة الشريفة والاحترام المتبادل، تحركه دوافع التميز وإثبات الذات. أما الصراع السلبي فيضر العمل والعاملين. لأن دافعه الأساسي هو الانتقام والدسائس والفوز على الآخرين، بدلاً من الفوز على الذات. فتتحول العلاقة بين الأطراف المختلفة إلى حرب شعواء يباح فيها كل ما من شأنه الإضرار بالخصم وبمصالحه. مثل هذا الصراع الضار هو ما يصرف اهتمام الموظفين عن اعتبارات صالح العمل إلى اعتبارات سلبية تضر بالعمل.

العلاج الفوري:

- أشع في جو العمل قدرا من المرح والألفة، مثل الاحتفال في المناسبات والرحلات الجماعية ووجبات الغداء الجماعي.

- حقق العدالة الكاملة أو اعترف بقصور معايير الأداء: عندما يفشل بعض الموظفين في تحقيق معايير الأداء والجودة التي تطلبها، عليك أن تسأل نفسك عن السبب الحقيقي وراء ذلك. هل هو السلبية؟ أم أن المعايير التي اخترتها تلائم بعض الموظفين دون غيرهم؟ هل كل مندوبي المبيعات الذين لا يحققون الأرقام المطلوبة يعملون في مناطق بعيدة أو منخفضة العائد بالنسبة لغيرهم من المندوبين؟ إذا لم تكن لديك حلول حاسمة لتذليل العقبات و تحقيق تكافؤ الفرص، عليك أن تعترف بقصور معايير الأداء. وتذكر أن مسئولية إزالة العوائق تقع على الإدارة لا

العلاج السريع:

- انشر ثقافة المصارحة وحارب السلبية في الشركة. يتأتى هذا بتوزيع المهام على الأفراد في شكل فرق عمل متداخلة، وعدم تقييد كل موظف بعمل مستقل.

- تعامل مع الأعمال والأخطاء، وليس مع الأشخاص. تكلم في سير العمل و الخطأ وبنود الميزانية ومراجعتها أو المنتج الجديد وتطوراته. أي ركز على العمل لا على العامل. بحيث تحصل على المعلومات التي تريدها عن سير العمل، وتتجنب الخوض في بحر الإشاعات التي تلاحق الشخصيات.

- واجه المحاولات السلبية بسرعة وحسم، ولكن دون تهور أو عصبية. لا تستطرد في شرح أسلوب الموظف السلبي ولا تنتقد كلماته بل انتقد موقفه. فإذا ما حاول أن يدفعك إلى إعادة قول ما قاله، بسؤاله مثلا: "لكن ماذا

قلت لتحاسبي هكذا." ارفض أن تعيد صياغة كلماته، وأجب: "أنت تعرف ما الذي قلته، وأنا لا أريد الخوض في هذا الموضوع. ولكنني أريد لذلك أن يتوقف بشكل نهائي." فالموظف السلبي خبير في تحويل الكلمات ولديه القدرة على تحويل مجرى الحوار إلى غير صالحك.

ثالثاً: الريبة:

هل تذكر تلك الأيام الخوالي عندما كانت أول لفته تربطك بشخص جديد هي الاحترام المتبادل؟ كان ذلك في الماضي طبعاً. فقد تلاشى الاحترام الذي كنا نقدمه للمعلم والطبيب والمهندس والمدير. فلم نعد اليوم نثق بالآخرين أو نأمن لهم. بل صرنا نستجوبهم ونتربص بهم. وبما أننا في عصر السرعة فقد أصبحت أحكامنا السلبية أيضاً أكثر سرعة.

العلاج الفوري:

- تجنب اللوم:

لا يفهم الموظفون السلبيون اللوم الذي قد يوجه إليهم، وكأنهم محصنون ضد اللوم والعتاب. فلا شيء يتحرك داخلهم إذا ما لمتهم، بل قد يزدادون سلبية

اتصالات سرية

بعد أن أعلنت الشركة خبر اندماجها مع شركة أخرى منافسة و كبيرة، أدرك الجميع أن بعض الفروع سوف تغلق، وسيتم الاستغناء عن بعض العاملين والمديرين أيضاً.

تم تشكيل فريق برئاسة المهندس أنور الجراح و عضوية أربعة آخرين من بينهم المحاسب صلاح راتب. تلخصت مهمة الفريق في تحديد الفروع التي سيتم إغلاقها و الإدارات التي لا بد من الإبقاء عليها في مرحلة ما بعد الاندماج.

بعد عقد اجتماعين أو ثلاثة، تأكد لرئيس الفريق أن العضو صلاح راتب يجري اتصالات سرية ببقية أعضاء الفريق ليصوتوا لصالح الإبقاء على الفرع الذي يديره، حرصاً منه على الإبقاء على وظيفته بغض النظر عن مصلحة الشركة.

واجه المهندس الجراح السيد راتب و حذره من التحيز لفرعه و طلب منه التوقف عن ممارسة الضغوط على بقية زملاء أعضاء الفريق. إلا أنه واصل جهوده السرية دون أي اعتبار لامتعاض الجميع.

في نهاية المطاف لم يجد رئيس الفريق بدا من مواجهة المحاسب علانية و على مسمع من الجميع. و حذره من أن التمادي في هذا السلوك سيؤدي إلى أبعاده من العضوية أيضاً.

لم تمض سوى بضعة أيام حتى استقال صلاح راتب من الفريق. و ما لبث أن غادر الشركة باحثاً عن فرصة عمل في مكان آخر قبل أن تتم عملية الاندماج فعلاً.

على الموظف. ولا يجب أن تقترض أن على الموظف أن يعمل في ظروف أسوأ من زملائه، ليثبت نفسه.

خامسا: التغيير:

أدركت الشركات أن أساليب العمل والتكنولوجيا التي أثبتت فعاليتها بالأمس لم تعد كافية للنجاح اليوم، كما أنها بالتأكيد ستصبح معوقة في الغد. إدارة التغيير هي الموضوع ذو الأهمية القصوى لكل الشركات. لكن ما الذي يمكنك أن تفعله عندما يصر موظفوك على الركون إلى نفس مستويات الأداء والجودة المتدنية التي يمكن أن تصبح هي المستوى السائد والمتوارث للشركة طوال دورة حياتها؟ فهناك مديرون كثيرون يحجمون عن تنفيذ تغييرات ضرورية، لا لشيء إلا لأن الموظفين يرفضونها.

ما يتناساه هؤلاء المديرون هو أن التغيير لم يعد ذلك العدو الذي يجب أن نتصر عليه. بل إنه الحليف الوحيد لكل من يرغب في النجاح في الغد. ولا يمكنك أن تحالف التغيير إذا عشت طوال حياتك داخل صندوق عاداتك المريحة.

العلاج الفوري:

- انس أخطاء الماضي: لا تذكر الموظف السلبي بالأخطاء التي اقترفها سابقا. وكن مستعدا لتناسي ما مضى، وفتح صفحة جديدة بينك وبينه. أما بينك وبين نفسك، فأنت حر في اتخاذ ما تراه من إجراءات. كل ما هنالك أنه لا يتحتم عليك إخباره بكل شيء، بل اقتصر على الإيجابيات.

- درب الجميع، لا سيما الموظفين القادمين من شركات أخرى: فعندما لا تدرب هؤلاء الموظفين، فكأنك تقول لهم: "لقد اخترناكم لتعملوا بنفس أساليب العمل التي تتقونها وأنتم ستقومون بتدريبنا، وليس العكس."

- اعلم أن أكثر الموظفين مقاومة للتغيير هم الناجحون فعلا قبل التغيير. فهم يريدون المحافظة على ما حققوه من نجاح مع بقاء الأحوال على ما هي عليه.

سادسا: الأثنية:

يوما بعد يوم تزداد دوافع الصراع والفردية داخل بيئة العمل. فكل الأشخاص ينزعون إلى اتخاذ مواقف معادية من كل ما يمكن أن

يهدد صالحهم الشخصي، في المدى القصير. وهم على استعداد - في سبيل ذلك - لأن يضربوا عرض الحائط بكل اعتبارات العدالة والكفاءة على المدى الطويل. فإذا ما أحس الموظف أن مصلحته الشخصية تتعارض مع مصلحة الشركة، فلن يتردد في وضع مصلحته في المقام الأول. وهذا هو ما نطلق عليه "الأثنية".

العلاج الفوري:

- توسيع قاعدة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار عن طريق مناقشة القرارات والتصويت عليها، والاستماع للاقتراحات.

- تعميم معايير الأداء واللوائح على الكل دون استثناء. مع التأكيد على توثيق المطالب والاقتراحات والمناقشة الموضوعية خلال الاجتماعات.

- لا تتعامل مع المشكلات الشخصية. استمع ولكن لا تقدم أكثر من النصح.

- أعلن توقعاتك للأداء والجودة للجميع.

العلاج الناجح أو

استراتيجية الحلول الجذرية:

عرضنا فيما سبق بعض الحلول السريعة للتعامل مع السلبية وتوابعها في بيئة العمل. ومن الواضح أن غرض هذه الحلول هو التعامل مع السلبية وعلاج أعراضها. أما استراتيجية الحلول الجذرية فتهدف إلى تحصين الشركة ووقايتها من شرور السلبية. وذلك من خلال وضع نظام محكم للتعامل معها، والتخلص منها. وتتخلص الحلول الجذرية فيما يلي:

* اختبار الموظف قبل

التعيين:

أفضل طريقة لتجنب الموظفين السلبيين هي عدم تعيينهم. ويمكن تنفيذ ذلك بملاحظتهم والإشراف عليهم خلال فترة الاختبار. على أن يتم تعريضهم لمواقف جادة لقياس درجة إيجابيتهم.

* النقل:

على المدير أن يقيم مهارات الموظف وإمكاناته بموضوعية، ليحدد القسم أو الفرع الذي يمكن نقله إليه بحيث يتخلص من السلبية التي اكتسبها في موقعه الحالي، مع مراعاة الشروط التالية:

لا تجعل من السلبية شامتك الدائمة

لا تلق بكل لائمة على سلبية الآخرين. و تذكر إننا عندما نوجه إصبع الاتهام إلى الآخرين، فإن أصابعنا الأربعة الأخرى تتجه نحونا.

قد نكون نحن أيضا سلبيين. و من العدل أن نزيل كل المعوقات من طريق الآخرين قبل أن نتهمهم بالتقصير.

بعض الموظفين أيضا تعوزهم الملكة والمهارات و المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم. و في حالات أخرى قد تنقصهم الموارد أو المعلومات أو الصلاحيات الضرورية لأداء الواجب.

مثل هؤلاء الزملاء:

مكثهم قبل أن تصرخ في وجوههم، وساعدهم، قبل أن تطلب المساعدة منهم.

القضاء عليها إذا ما أصبحت عادة. ومن الخطورة
بمكان ترك الموظف يفلت بسلبيته دون لفت نظره. فمن
ناحية الموظف السلبى سيكون ذلك بمثابة تأييد لوجهة
نظره. أما بالنسبة لغيره من الموظفين، فإن هذا
السكوت يهز ثقافة الشركة بحيث تصبح بيئة ملائمة
لانتشار السلبية وتوابعها. فكلما واجهت المشكلة
بسرعة، كلما استطعت أن تتعامل مع مجموعة أقل من
الأحداث، مما يزيد فرص نجاحك.

* التوثيق:

قد يصبح التوثيق إجراء ضرورياً للغاية إذا ما كانت
الأوضاع تهدد بالتفاقم والتصعيد. فالتوثيق يحمي

أ- أن يكون الموقع الجديد الذي سينقل إليه الموظف
موجوداً بالفعل، داخل الخريطة التنظيمية. فمن غير
المقبول أن يتم افتعال موقع جديد لمجرد وضع موظف
سلبى فيه. فضلاً عن الأثر السيئ الذي سيتركه هذا
على الموظفين المجددين، فمن المؤكد أن الموظف
السلبى سيجد في المنصب الجديد فرصة أكبر لممارسة
سلبيته إلى أقصى درجاتها.

ب- أن تكون احتمالات النجاح في المنصب الجديد أكبر
بكثير مما توفر للموظف في الموقع السابق.

* التدخل السريع:

يجب التعامل مع السلبية قبل استفحالها. فمن الصعب

نصائح عملية لمكافحة السلبية

١- لا تحكم على موظف بالسلبية إلا إذا كان:

- يملك المعرفة العملية والعملية اللازمة للأداء.
- يعلم الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.
- يعرف معايير الأداء والقياس.
- يعتقد أن بمقدوره تنفيذ المطلوب منه.
- لديه من الموارد ما يكفي لتنفيذ المطلوب.
- لا تواجهه أية عوائق خارج نطاق سيطرته.

بعد توافر كل هذه الشروط من الممكن أن تتأكد من سلبية الموظف وأن تلفت نظره إليها.

٢- أطلب منه أهدافاً كمية واضحة ومحددة ولا تستدعي الكثير من الجدل.

فليس من المنطقي أن تطلب من موظف سلبى أن يكون أكثر صبراً أو أكثر لطفاً، بل فلتكن مطالبك كما يلي: "متوسط مبيعات مندوب المبيعات لدينا هو ٥ آلاف جنيه أسبوعياً، أي ٢٠ ألفاً في الشهر. ولن أقبل أقل من هذا المتوسط."

٣- إذا استجاب الموظف لأساليبك في المعالجة، فعليك أن تشعره بأنك تقدر تحوله، وتسانده بإيجابية.

٤- اعلم أن أساليب الوقاية والعلاج الواردة في هذه الخلاصة لا تصلح لكل زمان ومكان، فهي قد تلائم بيئة العمل التقليدية، لكنها قد لا تصلح لإدارة بيئة العمل الابتكارية.

٥- ركز دائماً على النتائج متوسطة وطويلة الأجل. ولا تشغل بالك بالنتائج قصيرة الأجل. فالأجل المتوسط والطويل كفيلاً بتسوية كل ما يطرأ من آثار جانبية قصيرة الأجل.

٦- يجب أن تدرك أن الحلول الجذرية:

- ليست وسيلة للعقاب، وإنما هي وسيلة للتعليم والتصحيح.

- وليست وسيلة للقهر، وإنما هي وسيلة لإزالة سوء الفهم.

- وليست سهلة الاستخدام، بل تحتاج للكثير من الصقل والإعداد والحدس.

- وأنها غير متاحة في أي زمان ومكان، فهي ذات مواقيت حساسة وتحتاج لبيئة عمل حيوية.

٧- حافظ على إدارتك نظيفة ونقية من بؤر الفساد الأخلاقي ومن السلبية، لتصبح بيئة صحية وذات مناعة ضد فيروسات وأمراض الإدارة السلبية.

٨- لا تلجأ إلى العقاب إلا كحل أخير وبعد أن تستنفد كل وسائل العلاج الأخرى.

٩- ابن استراتيجيتك الإدارية على المدح والإطراء والثواب والمكافآت. وعندما تضطر إلى العقاب، فقم بذلك بكل حسم، ولكن دون انفعال أو تحيز.

للسلوك السلبي أمام الجميع، في نفس وقت إقدام الموظف عليه. ولكن المواجهة تتطلب كثيرا من الاستعداد النفسي والإيجابية من المدير. ولهذا السبب يحجم عنها مديرون كثيرون. وهناك نوعان من المواجهة:

* المواجهة غير الفعالة:

وفيها يكون التركيز على ردع الموظف بإلقاء اللوم عليه، بشكل مباشر - لكن ليس بطريقة عنيفة بالضرورة. حيث يقتصر الموقف على تجريم سلوك الموظف بدون أن تتاح له الفرصة للمناقشة أو تعلم السلوك الإيجابي الصحيح. وهكذا فإذا ما واجه الموظف نفس الموقف مرة أخرى فسيختار ألا يفعل أي شيء، لأنه لم يتعلم أي شيء.

* المواجهة الفعالة:

وتتم على مراحل، كالتالي:

- ملاحظة السلوك السلبي، والاستفسار عنه.

- إزالة سوء الفهم وشرح السلوك وعواقبه للموظف.

- اقتراح السلوك الإيجابي وكيف يمكن للموظف أن يؤديه.

فالمطلوب من المواجهة الفعالة أن تشكل لدى الموظف الوعي اللازم لتغيير سلوكه إلى الأفضل. فهي مكملة للتدريب والتعليم، بينما تعتبر المواجهة غير الفعالة نوعا من العقاب. وعادة ما يفضل المدير المحنك المواجهة الفعالة على المواجهة السلبيّة.

* التحذير وفت النظر:

إذا ما قررت اللجوء إلى فت النظر بطريقة رسمية وموثقة، فعليك بما يلي:

- لتكن عباراتك حازمة تماما، دون أن تدع أدنى مجال للمراوغة أو تطيبب الخواطر أو تمبيع الموقف. وعلى هذا، يجب أن تبدأ كلماتك، سواء شفويا أو تحريريا، بأفعال النهي والتحذير، مع حذف كل ما قد يوحي بالتردد في العقاب.

- أحرص أن تتخذ المحادثة أو المذكرة شكلا وديا - و احذر أيضا أن تتخذ شكلا انفعاليا، حتى لا تخرج عن نطاق الموضوعية والسيطرة. ومن الأفضل تدخل عدد من الأطراف في تناول الأعمال الورقية اللازمة، على أن يقتصر دورك على التوجيه والإشراف.

- كن واضحا بصدد توقيات السماح أو التخلص من المشكلة بشكل جذري. وعليك أن توضح بالضبط كل ما تريد استئصاله.

- لا تفرط في ذكر الإجراءات التصعيدية المشددة التي سنتخذها إذا لم يستجب الموظف. بل اتركها لتقدير اتك

حقوقك في مقابل ادعاءاتهم. عليك أن توثق الموقف بكل تفاصيله في ملف خاص و أن تركز على السلوك والتصرفات المادية فقط دون أن تتطرق إلى النوايا و الدوافع النفسية، وذلك بذكر العناصر التالية:

- الحادث ونتائجه.

- الإجراءات التي اتخذتها للمعالجة.

- رد فعل الموظف.

- التوابع السلبية المحتملة.

* التحدي بالتجديد:

كثيرا ما تستحوذ السلبية على العاملين في الشركات الكبيرة والمستقرة. ذلك أن السلبية تتبع من الملل والأوضاع الراكدة. الحل الأمثل في مثل هذه الحالات هو ابتكار منتجات جديدة أو الدخول في مجال جديد.

* المقابلة:

قابل الموظف في مكتبك أولا، بحيث تسير المقابلة طبقا للترتيب التالي:

- اسأل الموظف بدون تحيز ودون أن تجعله يخمن أنك تتهمه، ثم أنصت إليه.

- أخبره برأيك في سلوكه ولا تتطرق إلى نواياه.

- أخبره بتأثير هذا السلوك على زملائه. ثم ذكره بحقك في معارضة سلوكه.

- لخص الحوار الذي دار بينك وبينه لتصلا إلى نقاط اتفاق حول المشكلة.

- اعرض وجهة نظرك في حل المشكلة، وأطلب منه التعليق.

- رد على تعليقاته وناقشه فيها لتصلا إلى اتفاق حول الحل.

- ضع جدولا زمنيا للحل وعلامات متفق عليها لقياس الأداء.

- لخص ما تم الاتفاق عليه. وذكره بمواقبت المتابعة.

وهكذا لا يبقى أمام الموظف إلا حل من اثنين: إما أن يصحح أسلوبه في العمل، أو أن يستمر بنفس الأسلوب. فإذا لجأ إلى الخيار الثاني، قابله مرة أخرى، وذكره بما تم الاتفاق عليه وبالخطأ الذي كرره مرة أخرى. ثم وضح له بأنك ستعامل معه بطريقة مختلفة في المرة التالية.

* المواجهة:

المقابلات والمناقشات لا تغني عن المواجهات الحاسمة

- تأكد من استلام الموظف لنسخته من المذكرة أو لفت النظر، مع اتخاذ جميع الخطوات التوثيقية اللازمة، دون إهمال.

* الإيقاف:

إذا تطورت سلبية الموظف وبدا واضحا رفضه لتصحيح سلوكه وتحسين أدائه، فعليك أن تلجأ إلى الإيقاف. وهو في أبسط حالاته لا يتجاوز إيقاف لمدة يوم واحد مدفوع الأجر. والهدف منه هو إعطاء العامل هدنة قصيرة من جو العمل للتفكير في تعديل موقفه. كما يجعله الإيقاف يدرك قدرتك على السيطرة على الموقف. يلي ذلك أن تضطر إلى إيقاف الموظف لمدة لا تزيد عن خمسة أيام غير مدفوعة الأجر. وهذا إجراء قوى يجب عدم اللجوء إليه إلا بعد فترة طويلة من الدراسة.

* الرفت (الفصل):

إذا لم تأت كل الإجراءات السابقة بنتيجة إيجابية، فلا يبقى أمامك إلا حل واحد وهو الرفت. فإذا ما اضطرت لذلك، تأكد مما يلي:

- أنك استنفدت كل الأساليب السابقة، وأنه ما عاد هناك أي بديل آخر. ذلك أن لمعظم حالات الرفت تأثير سلبي على معنويات الموظفين الباقين، إلا في الحالات النادرة. كما أنه من الممكن أن تلي الرفت توابع غير متوقعة. كما قد تتكشف لك حقائق ظلت خافية عليك، ويصبح الوقت متأخرا لأخذها في الاعتبار.

- لا تتقوه بأية ألفاظ استفزازية أو غير لائقة، حتى وإن فعل الموظف ذلك. بل أعرب عن أسفك على وصول الأوضاع إلى هذا الحد، وعبر له عن ثقك في قدرته على النجاح في شركة أخرى.

- اجعل إدارة الموارد البشرية تقوم بكل الأعمال الورقية اللازمة لفصل الموظف دون تدخل مباشر منك. ولا تحاول أن تزكي الموظف ليحصل على مكافأته أو حتى ليحصل على شهادة نهاية الخدمة. بل دع الأمور تأخذ مسارها البيروقراطي.

* اضرب المثل:

يجب أن تتأكد من أن كل الموظفين يدركون الأسباب الموضوعية التي دعتك إلى اتخاذ القرارات الحاسمة التي قمت بها. ويفضل أن تبدأ كلماتك بالعبارات التالية: "كما تعلمون.. لقد كان الوضع كذا.. وكذا، لكن الموظف فلان تصرف بطريقة كذا. مما لم أجد معه بدا من وضع الأمور في نصابها.. فوصلت الأمور إلى ما آلت إليه."

فهرس الخلاصة

- ١ إذا كنت تظن.....
- ٢ مؤهلات موجودة وأخرى مفقودة:.....
- ٢ من تبادل الاتهامات إلى تبادل المسئوليات:.....
- ٢ السلبية: مرض عصري جديد.....
- ٢ أولاً: اهتزاز الثقة بالنفس:.....
- ٢ العلاج الفوري:.....
- ٣ - العلاج بالمديح:.....
- ٣ ثانياً: النومية:.....
- ٤ العلاج السريع:.....
- ٤ ثالثاً: الريبة:.....
- ٤ العلاج الفوري:.....
- ٤ - تجنب اللوم:.....
- ٤ رابعاً: الصراع:.....
- ٤ العلاج الفوري:.....
- ٥ خامساً: التغيير:.....
- ٥ العلاج الفوري:.....
- ٥ سادساً: الأنانية:.....
- ٥ العلاج الفوري:.....
- ٥ استراتيجيات الحلول الجذرية:.....
- ٥ * اختبار الموظف قبل التعيين:.....
- ٥ * النقل:.....
- ٦ * التدخل السريع:.....
- ٦ * التوثيق:.....
- ٧ * التحدي بالتجديد:.....
- ٧ * المقابلة:.....
- ٧ * المواجهة:.....
- ٧ * التحذير ولفت النظر:.....
- ٨ * الإيقاف:.....
- ٨ * الرفت (الفصل):.....
- ٨ * اضرب المثل:.....

بيانات الكتاب

Title: The Bad Attitude Survival Guide

Author: Harry E. Chambers

Publisher: Addison-Wesley

Pages: 278

Date: 1998

ISBN: 0-201-31146-1