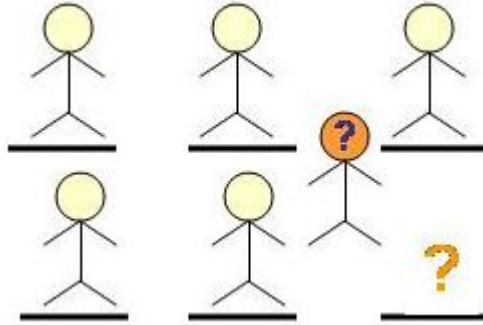


نظرات في كتاب: الموظف المشكلة



إعداد: سامح محمد

ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<http://samehar.wordpress.com>

2008

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

نظرات في كتاب: الموظف المشكلة

غشت 23, 2008 في 12:11 م

الكتب الإدارية هي مصدر ثمين لمعلوماتنا الإدارية والتي تمكننا من تحسين أدائنا. وأتصور أنه من المفيد أن أستعرض في هذا الموقع بعض الكتب الإدارية بالتحليل والمناقشة. في هذه المقالة ألقى بعض الضوء والتحليل على كتاب يسمى: الموظف المشكلة، كيف تتمكن من تحسين أدائهم.

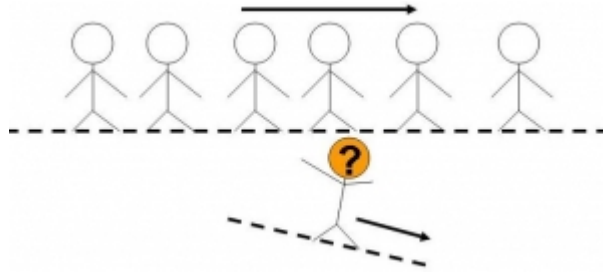
Employees– How to Improve their performance Problem

مؤلفا الكتاب هما بيتر وايلي و ماردي جروث

Mardy Grothe & Peter Wiley

الكتاب طبعة 1993 عن طريق دار النشر Judy Piakus–London ويبدو أن الكتاب غير متاح الآن في الأسواق.

موضوع الكتاب:



هذا الكتاب يستعرض طرق التعامل مع الموظفين الذين يتميز أداءهم أو سلوكهم بالمشاكل. فهو يقدم خطوات محددة لتحسين أداء هؤلاء الموظفين. وفي النهاية يشير إلى طرق التعامل في حال فشلت هذه الخطوات.

الخطوات التي ينصح بها الكتاب هي خطوات بناءة ومفيدة وقابلة للتنفيذ. والكتاب مفيد بصفة عامة لتحسين أداء الموظفين وتعلم كيفية التعامل معهم. ففي طياته تجد أمثلة كثيرة لكيفية توجيه الموظف وكيفية عقد اجتماع لتقييم الأداء وكيفية الاستماع للموظف والتعامل مع المواقف الحرجة.

من هو الموظف المشكلة؟

يبدأ الكتاب بالتعريف بالموظف المشكلة **Problem Employee** ويشير الكتاب إلى تواجد هؤلاء الموظفين المشكلة في كل مكان وبصور مختلفة. فليست مشاكلهم واحدة ولكن هذا لا يمكن أن يحترم المواعيد وهذا يتعامل بتعالٍ مع زملائه وهذا لا يهتم بعمله وهذا لا يشارك بفكره وهذا دائم الكذب وهذا

كثير الأخطاء وهذا دائم إلقاء التهم على زملائه... وفي الحقيقة فإنك في عملك تقابل باستمرار بعضا من هؤلاء المتصفين بانهم مشكلة في كل الأوقات. وهذه هي أهمية الكتاب إذ إنه يتحدث عن مشكلة واقعية ومنتشرة وعادة ما يجد المدير نفسه غير قادر على التعامل معها بكفاءة.

يشير الكتاب إلى أمر مهم وهو أن أياً منا قد يكون موظف مشكلة يوماً ما بسبب ظروف العمل مثل المدير السيء جداً أو نظام المؤسسة المحبط أو عدم وجود نظام أصلاً. وهذا قد يكون قد حدث لك يوماً ما بالفعل. فقد تكون شخصاً مجتهداً ومهتماً بعمله وحسن التعامل مع الجميع ولكنك وضعت في عمل أقل بكثير من مستواك فأصابتك الإحباط أو عملت مع مدير بذئ اللسان فاضطرت للاصطدام معه. المهم هنا هو أن نأخذ هذا بعين الاعتبار أي أن نحاول تجنب الأوضاع التي تخلق موظفين مشكلة ونحاول إزالة الأوضاع التي جعلتهم كذلك. وفي النهاية فإن الموظف المشكلة الحقيقي هو الموظف المشكلة في كل الأوقات.

لماذا لا يرى المدير الموظف المشكلة؟

في أحيان كثيرة لا يرى المدير أن لديه أي موظف مشكلة. يستعرض الكتاب بعض أسباب عدم الإحساس أو عدم الاعتراف بوجود موظف مشكلة مثل:

- بعض المديرين يحب أن يقول أن كل شيء على ما يرام وإن يشعر أنه نجح في القضاء على كل المشاكل وبالتالي فإنه يرفض الاعتراف بوجود موظف مشكلة

- قد يكون الموظف المشكلة مقرب من المدير بصفة قرابة أو صداقة

- بعض المديرين يغرق في عمله ولا يعطي الوقت الكافي لتحليل أداء وسلوك المرؤوسين

- نجاح الموظف في خداع رئيسه بالنفاق وتزييف الحقائق

عدم اكتشاف الموظف المشكلة هو أمرٌ خطير لأنه قد يؤدي بهذا الموظف المشكلة لتبوأ مناصب عالية وتصبح المشكلة أكبر. لكي تتجنب الوقوع في فخ النفاق والخداع من قبل بعض المرؤوسين فإن عليك أن تتواجد في مكان العمل وتستمتع للجميع وتتعرف على الواقع بنفسك.

ويشير الكتاب أيضاً إلى تجنب وصم موظف بأنه موظف مشكلة لسبب غير حقيقي. فقد تكون مديراً وقوراً ولديك مرؤوس شاب في بداية حياته وبالتالي فهو ليس في مثل وقارك ولا يلبس مثلما تلبس ولكنه يؤدي عمله بشكل جيد. فما لم يكن شبابه يؤثر على أدائه في العمل فليس من الصواب أن تعتبره موظف مشكلة. بصفة عامة لا تعتبر أن الموظف هو موظف مشكلة نتيجة اختلاف العادات أو الأصول أو عدم رغبة الموظف في المشاركة في حفلات خارج العمل. ركز على العمل فأنت مدير للموظف في عمله ولست أباه أو أمه.

اتجاهات خاطئة في التعامل مع الموظف المشكلة:

يوضح الكاتبان بعض الاتجاهات غير الناجعة في التعامل مع الموظفين المشكلة وهي:

1- **تجنب الموضوع:** هذا يعلم أن هناك موظف مشكلة ولكنه يتجنب التعامل مع المشكلة بأي إجراء. ومن أسباب ذلك أن المدير لا يعرف أسلوبا ناجحا لمواجهة الموظف بعيوبه بشكل ينتج عنه أن يغير الموظف من نفسه وهو -المدير- يحاول تجنب الدخول في هذه المواجهة التي قد ينتج عنها انفعال المرؤوس أو تركه للعمل.

تجنب مواجهة المشكلة يزيد لها سوء وقد يساعد على ظهور موظفين مشكلة آخرين. علاوة على ذلك فإن هذا يجعلك في موقف ضعيف عند المطالبة بإجراء إداري قوي ضد هذا الموظف إذ إنك لم تفعل شيئا لتقومه.

2- **الانفعال الزائد:** بعض المديرين يواجه الموظف المشكلة بالصوت العالي والإهانات مثل: "إنك موظف فاشل ولا تفهم شيئا...". هذا الانفعال الزائد لا ينجح عادة ويكون له تأثيرات سلبية كثيرة. الانفعال الزائد وعدم احترام أدمية الموظف يجعل الموظفين يُخفون عنك المشاكل لكيلا تهينهم وبالتالي تصبح أنت في وادٍ والواقع في وادٍ آخر. الانفعال الزائد له تأثير مدمر على بعض الموظفين الذين يشعرون أنهم فاشلين وهؤلاء الذين يشعرون أن احترامهم قد ضاع.

مع الأسف فإن أسلوب الانفعال وعدم احترام الموظفين منتشر في عالمنا العربي على الرغم من أن الأمثلة التي نعرفها عن تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع أصحابه وتعامل الصحابة مع خدمهم وعبدهم تختلف تماما عن ذلك.

3- **الشكوى:** رد فعل الكثير منا لوجود موظف مشكلة هو أن نظل نشكو سوء تصرف هذا الموظف لزملائنا وأصدقائنا. هذا مجرد مضيعة للوقت فهو لا يمثل أي خطوة نحو حل المشكلة. حاول أن تدخر جهدك لحل المشكلة.

مع الأسف فإن أسلوب الشكوى هو أسلوب تعاملنا مع الكثير من المشاكل فتجد الكل يستمتع برثاء الحل بدون التفكير في شيء إيجابي لتحسين الحال. أذكر مرة كان زميل يتحدث عن سوء نظام التعامل مع مؤسسة أخرى فقال له زميل أكثر حكمة منه: عليك أن تتعامل مع هذه المؤسسة لا أن تنتقدها. ما الفائدة أن تظل تقول هذه مؤسسة فاشلة، إن كان عليك التعامل معها فحاول البحث عن وسيلة ناجحة للتعامل معهم.

4- **المحاضرات:** أسلوب إلقاء محاضرات من التعليمات توضيح أخطاء الموظف هو أسلوب منتشر كذلك. ومقصد الكتاب هنا هو أن يتحدث المدير عن أخطاء الموظف بدون أن يناقشه فيها أو يستمع

لوجهة نظره. كل منا لا يحب أن يشعر أنه تلميذ صغير يتلقى التعليمات ولكن لا بأس أن يجد من يوجهه ولكن بشكل لائق.

والخلاصة هو أن الموظف المشكلة هو مشكلة كأى مشكلة وعند تعاملنا معها يجب أن نتأكد من وجودها ونعترف بها ونحاول حلها. فلا نحاول إخفاء المشكلة ولا ندور حولها ولا نتركها تستمر وتتفاقم.

الخطوات المقترحة لتقييم الأداء:

الأسلوب الذي يقترحه الكتاب يعتمد على عقد اجتماع مع الموظف ومحاولة إقناعه بضرورة تحسين أدائه مع تقديم مقابل وهو أمور يلتزم بها المدير لتحسين ظروف عمل الموظف ومساندته. ولكن الكتاب يعرض ذلك في صورة عشر خطوات.

الخطوة الاولى: تحليل أداء الموظف

من السهل أن تقول للموظف إنك سيء ويجب عليك تحسين أدائك أو أن تقول له إنك سيء في كذا وكذا، ولكن هذا لن يفيد كثيرا، لماذا؟ أولا : الموظف فهم من هذا أنك ترى أنه لا يفعل أي شيء بصورة جيدة بل هو عبارة عن كارثة. أنت لم تقصد ذلك ولكن هذا هو ما فهمه الموظف. أول رد فعل للموظف هو أن يقول لك أهذا كل ما تراه في؟ إنه يحزن كثيرا لأن مجهوداته العظيمة ذهبت سدى وكل ما تعرفه عنه هو أنه بطيء أو مُتسرع أو لا يحترم المواعيد. هذا الأمر يتكرر بين الأزواج كذلك. فكلنا يحب أن يعرف أن مجهوداته تقدر وإن كان هناك نقص فيشار إليه بجانب كل الجوانب الإيجابية.

ثانيا: عندما تقول للموظف أنت سيء أو أنت تعامل الناس بصورة سيئة فهو لم يفهم ما تريده حقيقة. هل تريده أن يخاطب الناس باحترام أو ان يتقبل سوء معاملتهم أو أن يحترم طلباتهم... لا بد ان توضح ما تريده.

يشير الكتاب إلى أخطاء شائعة في تحليل أداء الموظفين مثل عدم وجود قناعة بالحاجة لتحليل الأداء أو التفكير في الأداء بصورة مجردة. فمثلا عندما تقول إن الموظف ينقصه التعاون أو أنه ينقصه الاعتماد على النفس فإن هذا وصف مختصر يصعب فهم حقيقته. لاحظ أنك تريد تحديد أشياء واضحة تتناقش فيها مع المرؤوس.

حدد الكاتبان ثلاثة أمور وهي:

- وصف نقاط الضعف بصورة إيجابية: هذه نقطة جيدة جدا في هذا الكتاب

بدلا من أن تقول أن الموظف غير متعاون، فُل: إن الموظف يحتاج أن يكون أكثر تعاونا

بدلا من أن تقول إنه مهمل، فُل: إنه يحتاج ان يكون أكثر حرصا عند أداء العمل

بدلاً من أن تقول إنه بطيء جداً، قل: إنه يحتاج أن يكون أسرع في أداء العمل

ما الفرق؟ أن يكون أسرع معناها انه بطيء وأكثر تعاوناً معناها أنه قليل التعاون. ربما ولكن وقع الكلام مختلف تماماً. أكثر تعاوناً يعني أنه متعاون بقدر ما ولكن نريد المزيد. "غير متعاون" فيها اتهام كبير. أنت تريد أن تُوصَل رسالة مُفادها: نحن نقدر ما تقوم به ولكن دعنا نجعل أداؤك أفضل. هذا الأسلوب يجعل الموظف أكثر استعداداً لتقبل ما تقول. ولكن إن قلت له أنت غير متعاون فسيثور وينفعل ويشعر بعدم التقدير...

- تحديد أمثلة واضحة لكيفية تحسين نقاط الضعف (نقاط قابلة للتحسين)

لا تقل للموظف: أريدك ان تكون متعاوناً ثم تسكت، قل له أمثلة محددة لكي يفهم ما تريد. مثلاً:

إذا طلب منك شيء لا تقدر على أدائه الآن فحاول تحديد موعد لاحق لأدائه

إذا كان زميل محمل بأعباء كثيرة فحاول تقديم يد العون

عند حضور الاجتماعات حاول تقديم أفكار بناءة وركز على الوصول للهدف

لا تكثر من تقديم المُعَوَّقات

بدلاً من أن تقول له أن يحترم نظام الحضور فأوضح له تحديداً ما تريد. فنظام الحضور يشمل الحضور في الموعد والانصراف في الموعد واحترام موعد الراحة وعدم التغيب بدون إذن. فعليك ان توضح للموظف الجزئية التي تقصدها مثل أن تقول له:

أن تبلغني مسبقاً قبل القيام بأجازة

أن تتصل بي تليفونيا عند حدوث شيء يمنعك من الحضور

هذا الأسلوب يوضح الأمر ويقلل من حجم الاتهام. فعندما تقول للموظف أن عليه احترام نظام الحضور فإنه سيبدأ في سرد كل الأشياء الصحيحة التي يقوم بها فيما يخص نظام الحضور. ولكن هذا التوضيح يجعل الأمر مقبولاً وواضحاً وسهلاً المتابعة.

نقاط إيجابية:	نقاط قابلة للتحسين:
1- نقطة:	1- نقطة:
2- نقطة:	2- نقطة:
3- نقطة:	3- نقطة:

- تحديد النقاط الإيجابية في أداء الموظف

لا تجعل المقابلة كلها نقد لأداء الموظف ولكن عليك أن تحدثه عن الجوانب الإيجابية كذلك. حاول تحديد الجوانب الإيجابية وتحديد أمثلة واضحة ومحددة لها بنفس الطريقة التي اتبعناها في تحديد نقاط الضعف (النقاط التي يمكن تحسينها).

ينصح الكتاب أن تسجل كل ذلك في ورقة مقسمة نصفين. النصف الأول للنقاط الجيدة والثاني للنقاط القابلة للتحسين. بهذا تكون مستعداً لعقد اجتماع مع الموظف المشكلة.

الخطوة الثانية: دعوة الموظف للاجتماع

قدم الكاتبان نصائح عديدة مفصلة لكيفية دعوة الموظف لاجتماع تقييم الأداء. في البداية أشارا إلى عدة أخطاء في دعوة الموظف للاجتماع مثل أن يطلب المدير من شخص آخر أن يبلغ الموظف بموعد اجتماع تقييم الأداء أو عدم توضيح بعض المعلومات عن الاجتماع أو الدخول في تفاصيل كثيرة.

عندما تطلب من شخص أن يخبر الموظف بموعد مراجعة تقييم الأداء فإنك لا تضمن أن يتم نقل الرسالة كما تريد. مراجعة تقييم الأداء هو أمر حسّاس وأنت تريد أن تجعل الموظف يأتي للاجتماع بصدر مفتوح وأن يستعد بالشكل الذي تريده. كذلك فإن إرسال رسالة إلكترونية أو ورقية قد يثير شكوك الموظف ويجعله مُستثاراً. التحدث وجهاً لوجه ينقل أحاسيسك ويمكنك من توضيح أن الأمر ليس لمجرد توضيح عيوب الموظف وتوبيخ له.

لا تعقد الاجتماع بدون تنبيه سابق فلا تدع الموظف للحضور لمكتبك فوراً لمراجعة أدائه. في هذه الحالة يأتي الموظف وهو غير مستعد وقد يجعله ذلك مستثاراً ومنفعلاً وقد تكون أنت كذلك غير مستعد.

عدم توضيح الهدف من الاجتماع قد يقلق الموظف ويجعله يأتي متحفزا للدفاع عن نفسه ومهاجمة المدير. كذلك فإن الدخول في التفاصيل كأن تذكر له بعض نقاط الضعف التي تريد مناقشتها يجعل الموظف يتحفز وينتابه القلق.

لا تدع الموظف للاجتماع وأنت نائر فإنك في هذه الحالة لن تستطيع عرض الموضوع بشكل يشجع الموظف على التعاون معك بل قد تنفعل وتلقي عليه محاضرة ويرد عليك بالدفاع والاتهامات ولا تصل لشيء.

نصح الكاتبان بأن تدعو الموظف بنفسك وفي جالة عدم وجود زملاء بجواره لكيلا يأخذ الموضوع بحساسية. وضح الهدف من الاجتماع وهو مراجعة تقييم الأداء. وعندما يكون هذا أمرا يتم مع جميع الأفراد بشكل دوري فإنه لا يمثل حرجا للموظف.

وَصَّح للموظف كيفية الاستعداد للاجتماع. اطلب منه أن يُدَوِّن الأمور التي يشعر أنه يجيدها وتلك التي تحتاج بعض التحسين وأوضح له انك ستقوم بنفس الأمر. هذا يشعر الموظف بالكثير من الارتياح لأنك ستناقش الأشياء الجيدة وتلك التي قد تتحسن ولأنك تتقبل أن يكون له دور في التقييم.

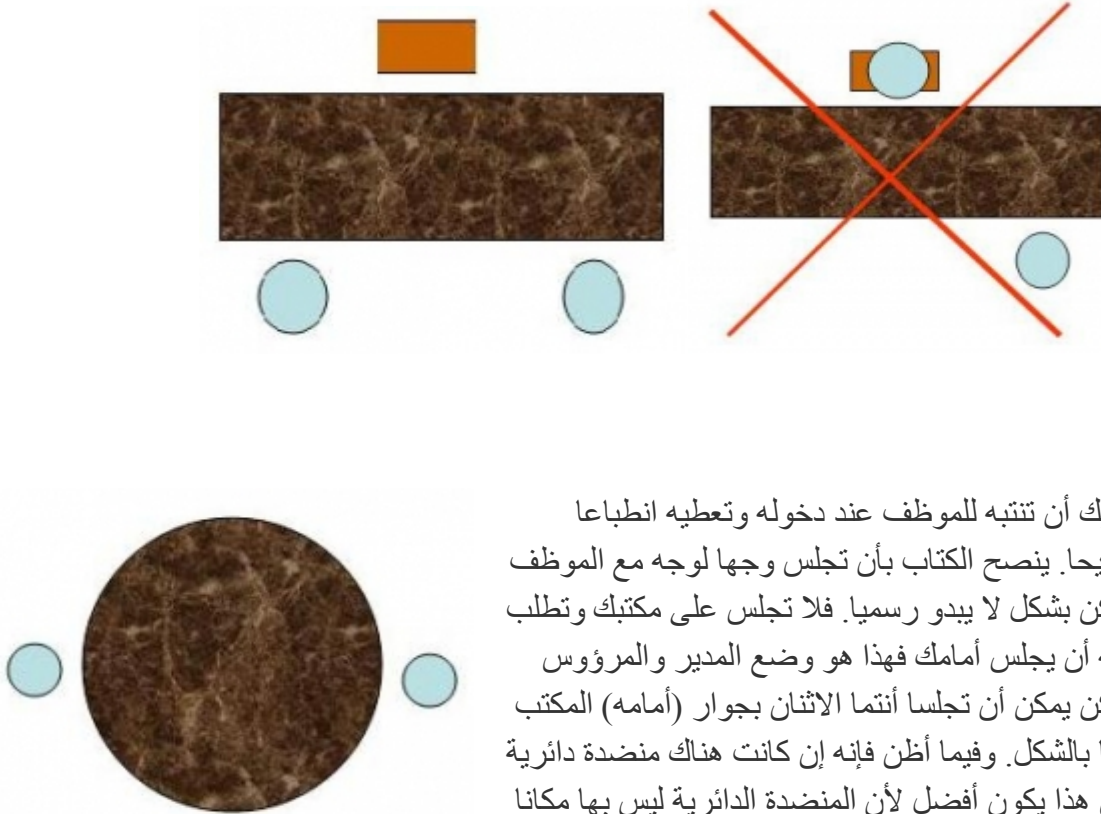
ويضيف الكاتبان نقطة رائعة وهي أن تطلب من الموظف أن يفكر في الأشياء التي يمكنك كمدير له أن تقوم بها لتجعل عمله أفضل. هذا سؤال مهم جدا فالاستماع للموظفين يوضح أمورا لا يمكن أن تعرفها بنفسك. علاوة على ذلك فهو في هذا المقام يجعل الموظف يتحمس لهذا الاجتماع الذي تريد أنت أن تسمع فيه مقترحاته. بهذه الحالة فأنت تمهد الموظف نفسيا لتقبل ملاحظاتك أيضا. في الحقيقة فإنني أعتقد أن هذا السؤال لا بد أن تطرحه دائما وتبحث عن إجابته لأن جزءا أساسيا من عملك هو دعم عمل المرؤوسين.

بعد ذلك تحدد موعد ومكان الاجتماع وتؤكد أن الموظف ليس لديه أسئلة ولكن تذكر لا تدخل في التفاصيل. ثم اختتم الحديث نهاية إيجابية.

بداية الاجتماع:

كما وأنت دعوت الموظف للاجتماع بشكل مشجع فعليك أن تبدأ الاجتماع بشيء مشجع أيضا. هذا الاجتماع ليس لمعاقبة الموظف أو إلقاء التعليمات فقط ولكنك دعوت الموظف للحديث عن ما يمكنك أن تساعد به وبالتالي فيجب أن يكون جو الاجتماع مشجعا له على الكلام. قدم الكاتبان عدة نصائح لبداية الاجتماع.

حاول أن تتفرغ للاجتماع بحيث تعطي الموظف كل اهتمامك بمجرد حضوره في الموعد. لا تتشغل أثناء الاجتماع بأمر آخرى مثل الرد على الهاتف أو التحدث مع آخرين. نظرا لأنك ستحدث عن النقاط القابلة للتحسين عند الموظف وهو سيتحدث عن مشاكله فإن هناك حاجة لجعل الاجتماع فيه قدرا من الخصوصية بمعنى ألا يكون هناك أحد يسمع الحديث. إن كانت هناك غرفة للاجتماعات فهذا أفضل.



عليك أن تنتبه للموظف عند دخوله وتعطيه انطبعا مريحا. ينصح الكتاب بأن تجلس وجها لوجه مع الموظف ولكن بشكل لا يبدو رسميا. فلا تجلس على مكتبك وتطلب منه أن يجلس أمامك فهذا هو وضع المدير والمرؤوس ولكن يمكن أن تجلسا أنتما الاثنان بجوار (أمامه) المكتب كما بالشكل. وفيما أظن فإنه إن كانت هناك منضدة دائرية فإن هذا يكون أفضل لأن المنضدة الدائرية ليس بها مكانا للمرءيس والمرؤوس. وغني عن القول أن الكراسي ستكون متساوية فلا تجلس على كرسي خاص بالمديرين وتجعل الموظف يجلس على كرسي عادي.

يشير الكتاب إلى أن تبدأ الحديث بأي أمر لا علاقة له بالعمل ويكون محببا للموظف مثل أن تسأله عن أولاده أو عن مباريات الكرة. بالطبع ها الحديث ينبغي ألا يستغرق سوى وقت قصير ويمكنني أن أنصح بأن يستغرق حوالي دقيقتان إلى خمس دقائق. من المناسب بطبيعتنا العربية أن تطلب مشروبا للموظف قبل الدخول في تفاصيل الاجتماع.

بعد ذلك عليك كما في أي اجتماع أن توضح الهدف من الاجتماع وأسلوب الاجتماع. بين للموظف أنك تريد الاستماع لمشاكله ومقترحاته أولا ثم أن تناقش معه نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسين وأن تتفقا في على أهداف محددة وخطوات يقوم بها الموظف وخطوات تقوم بها أنت لدعم الموظف.

النصائح التي ذكرها الكاتبان مفيدة فعلا وهي تهدف إلى نقل رسالة بسيطة وهي أن هناك احترام وتقدير للموظف ولفكره ولشخصيته. فلا يتم تصوير الأمر على إنه إجبار على التغيير ولكنه مساعدة على التحسين وتبادل أفكار واتفاق مشترك. لكي تنجح في هذا لا بد أن تكون جادا في ذلك وصادقا في رغبتك للاستماع ولدعم الموظف وتحسين أدائه.

الرد على استفسارات الموظف

بعد أن توضح الهدف من الاجتماع فإنك قد تفاجأ بسؤال من الموظف. و عليك أن تتعامل مع السؤال. بعض هذه الأسئلة قد يكون في صيغة اتهام أو يوضح شكوك الموظف أو غضبه. التعامل مع هذه الأسئلة لا يُحسنه بعض المديرين. لذلك فقد أوضح الكاتبان بعض هذه الأسئلة.

هناك أسئلة طبيعية مثل: كم سيستغرق هذا الاجتماع؟ هل سنناقش كذا؟ ماذا تقصد بكذا؟ هل يمكن أن نتكلم عن كذا؟ هذه الأسئلة عليك أن تجيب عنها بوضوح وباهتمام.

هناك نوع آخر وهي الأسئلة العدوانية مثل: هل تظن أن هذا الاجتماع سيكون له فائدة؟ لقد جلست مع الكثير من المديرين قبلك بلا فائدة؟ هل أنت مستعد لسماع ما يمكنك تقديمه فهناك الكثير من الأمور التي يجب أن تتغير؟ من المهم ألا تتفاعل وتتساق إلى جدال وحوار عنيف فأنت لم تأت بالموظف لكي تقنعه بأنك ملاك وأنه شيطان. ينصح الكاتبان بأن تعيد صياغة ما قاله الموظف مثل أن تقول: يبدو أنك تخشى أن يكون هذا الاجتماع غير جاد أو يبدو أن لديك الكثير لتوضحه في هذا الاجتماع. ثم أعط الموظف فرصة ليضيف شيئاً أو يوضح ما قاله. في النهاية حاول توضيح جديتك وإعادة ذكر الهدف من الاجتماع. ثم اترك فرصة للموظف لذكر أي مخاوف أخرى.

إبداء تفهمك لما قاله الموظف وإعطاؤه فرصة لزيادة توضيح السؤال العدواني يعطيه قدراً من الراحة ثم بعد ذلك إعادة تأكيدك على أهدافك من الاجتماع وجديتك تزيل الكثير من الشك. ركز على أنك تريد فعلاً دعم الموظف ومعرفة المشاكل وأنك تفعل هذا مع كل الموظفين لأنك تهتم بدعمهم وتحسين أدائهم.

لكي تتمرن على مثل هذه المواقف فيمكنك ممارسة ذلك مع زميل لك وتحاول استخدام هذه النصائح. هذا جزء مهم من الاجتماع ولذلك فإن عليك أن تكون مستعداً له. ومع ممارستك لهذه الاجتماعات تبدأ مهاراتك في التحسن تدريجياً.

بعد ذلك فإنك ستبدأ في الاستماع للموظف ولذلك فقد قدم الكاتبان عدة نصائح حول مهارات الاستماع.

بعض مهارات الاستماع

أوضح الكاتبان العديد من مهارات الاستماع. هذه المهارات مهمة لكي تشجع الموظف على توضيح المشاكل. بالإضافة لذلك فإن مهارات الاستماع لها أهميتها عند الحديث إلى المرؤوسين والزملاء في أي وقت.

طريقة الاستماع لها تأثير عظيم على المتحدث. هل جربت أن تحدث رئيسك وهو ينظر لشاشة الحاسوب أو يقرأ تقريراً أمامه؟ ماذا كان تأثير ذلك عليك؟ أظن أنك حاولت تجنب الحديث معه أصلاً ما استطعت. وهناك المدير الذي يقاطعك ويهاجمك بسبب صراحتك وهناك من يسخر مما تقول. هذه الأساليب تجعل المرؤوس لا يحب أن يتحدث مع مديره ناهيك عن أن يصارحه بالمشاكل.

لغة الجسم:

عندما تتحدث لشخص فقد يعطيك انطبعا بأنه يستمع إليك جيدا أو أنه لا يهتم بما تقول. تعبيرات الجسم تعطينا هذا الانطباع بمجرد النظر. لكي تكون مستمعا جيدا فحاول أن تنتظر لمن تحدثه ولا تلفت في جهة أخرى. لذلك فلا بد أن تكون جالسا في مواجهته وأن تحافظ على النظر إليه ولا تنظر إلى السقف أو المكتب. لا تجلس مستلقيا في الكرسي ولكن اجلس معتدلا أو مائلا إلى الأمام قليلا. لا تجلس بأي أسلوب متكبر. أظهر اهتمامك ومتابعتك عن طريق هز الرأس فهذه إشارة متعارف عليها. كذلك فإن تعبيرات الوجه قد تظهر اهتمامك بما تسمع.

تطبيق هذه الأمور يحتاج إلى بعض التمرين والاهتمام ولكن فيما أظن أن هذا يكون صعبا إن كنت تمثل أنك مهتما ولكنه يكون يسيرا إذا كنت فعلا تريد الاستماع. ولكن بعض التمرين قد يجعلنا ننتبه لبعض الأخطاء التي قد تقع فيها عن غير قصد. وقد يكون التمرين باستخدام الفيديو مناسبا لأنه يساعدنا على رؤية طريقة جلستنا وتعبيرات وجهنا.

لا يكفي أن تقول للموظف حدثني عن المشاكل لكي يحدثك. يجب أن يشعر أنك تستمع إليه وأنك تريد فعلا الاستماع لما يقول. عليك أن تعتقد هذا وتظهره في أسلوب جلستك ونظرك ورد فعلك.

الأسئلة ذات النهاية المفتوحة والأسئلة ذات النهاية المغلقة Open Ended Questions and ended Questions closed

أسهب الكاتبان في شرح الأنواع المختلفة للأسئلة ومنها الأسئلة ذات النهاية المفتوحة وتلك ذات النهاية المغلقة

قارن بين الأسئلة التالية:

- 1- هل الامور تسير سيرا حسنا؟
- 2- حدثني كيف تسير الأمور؟
- 3- هل أنت راض عن عملك؟
- 4- ما هي أكثر الأشياء التي تحبها في عملك وما هي أكثر الأشياء التي تكرهها؟
- 5- هل استفدت شيئا من هذه التجربة؟
- 6- ما الذي استفدته من هذه التجربة؟

ما الذي تلاحظه؟ إن الأسئلة الفردية يمكنك الإجابة عنها بنعم أو لا. هذه تسمى الأسئلة ذات النهاية المغلقة وهذه قد تساعد الموظف على عدم الكلام وهو عكس ما نريده في مثل هذه الاجتماعات. فيمكن للموظف ان يجيب بنعم ولا يوضح شيئاً. أما الأسئلة الزوجية فهي أسئلة يصعب الإجابة عنها بكلمة واحدة بل هي تدعو للإسهاب في الحديث وهو ما نريده في هذا الاجتماع.

إن عليك أن تستخدم الكثير من الأسئلة ذات النهاية المفتوحة لمعرفة مَوقفات العمل وانطباعات الموظف. فمثلاً عندما تطلب منه أن يحدثك عن الأشياء التي تُعيق عمله أو الأشياء التي يجيدها في العمل فإنك تفتح باباً للحديث الطويل الذي يوضح لك الواقع.

ولكن هذا لا يمنع من استخدام نوعيات أخرى من الأسئلة كذلك فمثلاً قد تسأل أسئلة محددة لمعرفة حقائق أو أرقام مثل: كم مرة حدث كذا؟ ما هي نسبة كذا؟ في أي وقت حدث ذلك؟

تذكر هذه النصائح وحاول التصرف بشكل طبيعي. افترض أنك تتحدث مع صديق لك حضر من زيارة لدولة أجنبية لم يسبق لك زيارتها. كيف ستسأل هذا الصديق عن تلك الدولة؟ هل ستقول له: هل كانت زيارة سعيدة؟ فيرد بالإيجاب أو النفي فتسكت. أم ستقول له: كيف سارت الرحلة؟ حدثني ما الذي أعجبك هناك؟ ما هي الأماكن السياحية؟ كيف وجدت الأطعمة العربية؟ ما هي المواصلات المستخدمة هناك؟ لا بد أنك تسأل صديقك بحماس وتستمع إليه باهتمام. هذا ما تريد أن تفعله في ذلك الاجتماع. تذكر أن هذا الاجتماع ليس استجواباً للموظف بل هو محاولة جادة لتحسين الأمور فلا تسأل الأسئلة بأسلوب لا يوضح الجدية أو بأسلوب فيه تحدٍ ولكن اسأل بأسلوب مشابه للأسلوب الذي تتحدث به مع صديقك الذي جاء من تلك الزيارة.

أمثلة:

اقرأ المثال التالي:

مثال-1:

الموظف: إنني أواجه صعوبة في التعامل مع فلان فهو صعب المراس وأجد أن هناك نقص في الأدوات وهناك أخطاء في التخطيط

المدير: شكراً على هذا التوضيح. دعنا ننتقل الآن إلى مناقشة الأشياء التي تجيدها في العمل.

في هذا المثال هل ترى أن المدير قد عرف حقيقة الأمور؟ هل شجع الموظف على الكلام؟ لنر مثلاً آخر:

مثال-2:

الموظف: إنني أواجه صعوبة في التعامل مع فلان فهو صعب المراس

المدير: صعب المراس؟

الموظف: نعم فهو يتعامل بشكل عصبي وكثيرا ما تكون علاقته سيئة بزملائه

المدير يهز رأسه

الموظف: مثلا حدث كذا....وكذا....

المدير: وما هي الأمور الأخرى

الموظف: هناك نقص في الأدوات

المدير: فعلا

الموظف: نعم فهناك العديد من الأدوات التي تلفت ولم يتم استعواضها

المدير: هل يمكن أن تعطيني أمثلة على تلك الأدوات؟

الموظف: جهاز كذا وكذا....

المدير: هذه نقطة مهمة.

الموظف: هناك كذلك مشاكل في التخطيط

المدير: أنا أحب أن تحدثني عن هذا بشيء من التفصيل

الموظف: مثلا عندما نبدأ العمل....

هل لاحظت فارقا بين المثاليين؟ أظن أن الفارق كبير وواضح. إن المدير في المثال الثاني استخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الموظف على زيادة الأمور توضيحا والاستمرار في الحديث. فعندما يقول له: "فعلا" فهذا يشجع على الاستمرار في الحديث وكذلك عندما يهز رأسه. وحين يقول له: حدثني عن هذا بشيء من التفصيل أو أعطني أمثلة فإنه يتعرف فعلا على ما يعنيه الموظف. وحين يعيد الكلمة بأسلوب سؤال مثل: "صعب المراس؟" فإن هذا يعني طلب مزيد من التوضيح.

هذا لا يعني أنك تتناقض الموظف ولكنك تطلب مزيدا من التوضيح فقط وتوضح اهتمامك بما تسمع. فلا تشجعه بأن تقول له مثلا: فعلا فلان هذا إنسان فاشل. هناك مرحلة لاحقة كما ذكرت تتفقان فيها على الخطوات التنفيذية وتناقشان فيها النقاط القابلة للتحسين. في ذلك الوقت قد تذكر له بعض الضعف في تعامله هو مع ذلك الموظف أو بعض الأساليب التي قد يستخدمها للتغلب على نقص الأدوات. ويمكنك كذلك حينها أن تحدد الأشياء التي ستقوم بها للتغلب على نقص الأدوات مثلا أو مشاكل التخطيط.

من مميزات هذا الكتاب أنه قدم العديد من المهارات التي تستخدمها في هذا الاجتماع وهي مهارات مفيدة في التعامل مع المرؤوسين عموماً.

بعد استعراض مهارات الاستماع فإن الكتاب يبدأ في شرح كيفية إدارة جميع فقرات الاجتماع ويتميز هذا الجزء بالكثير من الأمثلة. أحاول في هذه المقالة إلقاء الضوء على بعض الأمور المتميزة والذي قد تحتاجها كمدير.

عودة إلى عناصر الاجتماع

في بداية الاجتماع قام المشرف بالترحيب بالموظف ثم أوضح له الهدف من الاجتماع والعناصر التي سيتم مناقشتها. بعد ذلك يبدأ المدير في سؤال الموظف عن أحوال العمل وأي معوقات يراها. لا بد أن تستخدم مهارات الاستماع لتشجيع الموظف على الحديث. هذا السؤال عادة يسعد الموظف لأنه يظهر اهتمامك كما أنه يكشف لك أموراً كثيرة ربما لم تكن تعرفها.

باستماعك للموظف تتعرف على ما يحبه وما يكرهه في العمل وهذا قد يساعدك على تحسين أدائه. من المعروف أن كلا منا قد يحب أعمالاً وقد يكره أخرى فإن عرفت المهام التي يحبها الموظف فقد يكون من الممكن أن تجعله يقوم بها أكثر من تلك التي لا يحب القيام بها وربما يحبها غيره. قد يحكي لك الموظف عن مشاكل في العمل لم تكن تعرفها وهو ما يساعدك على تحسين مستوى العمل بصفة عامة. لاحظ أن الموظف قد يحتفظ بالمشاكل لنفسه لأنه لا يشعر أن أحداً يريد أن يسمعه ولكنك عندما تجلس لتستمع بهذه الطريقة فقد تكتشف الكثير من خبايا العمل التي لم تسمع بها من قبل.

بعد ذلك يسأل المدير الموظف عن الأشياء التي يمكن للمدير القيام به لجعل عمل الموظف أفضل. مرة أخرى فإن المدير يعطي الموظف الفرصة للحديث والتعبير عن رأيه. إجابة الموظف قد تكشف لك عن سوء فهم أو عن أمور بسيطة تهملها وهي ذات قيمة كبيرة عند الموظف. فاستمع بجدية وشجع الموظف على توضيح رأيه.

من الأمور التي قد تكتشفها أنك قد كلفت الموظف بمهام كثيرة في وقت قصير بدون أن تنتبه لذلك أو أنك كلفت بمهمة هو لا يحسنها ويحتاج أن يعلمه أو يدرجه أحد. قد تكتشف أنك كثير النقد ولا تشكر الموظف عندما يقوم بعمل جيد. هذه الملاحظات تزداد أهميتها عندما تتكرر من عدة موظفين. فهذا يفيدك أنت كثيراً في تحسين أدائك كمدير.

من الأشياء الأساسية في التسويق أن تعرف احتياجات العملاء وألا تفترض أنهم يحبون ما تحب ويكرهون ما تكره. يُمكن تطبيق نفس الأمر هنا. صحيح أنك المدير وأنهم الموظفون ولكنك تريد تحفيزهم وتريد أن تجعلهم راضيين عن جو العمل لكي يؤديوا عملهم بنجاح. ولذلك فإن الاستماع للموظف يكشف لك عن احتياجاته ومشاكله كما تكتشف احتياجات ومشاكل العملاء.

مواجهة المواقف الحرجة:

استعرض الكتاب بعض الأساليب للتعامل مع المواقف الصعبة في بداية الاجتماع أو عند سؤال الموظف عن معوقات العمل. أحب أن أشير إليها فيما يلي:

الموظف الذي يرفض جدول الاجتماع

قد يفاجئك الموظف بأنه يرفض أجندة الاجتماع أو يرفض ترتيبها فهو يريد التحدث عن نقاط القوة مثلا أولا أو يريد أن يناقش كيفية حل مشاكل العمل قبل الحديث عن أي شيء. هذه حالة ربما لا تحدث كثيرا وأظن أنه في بيئتنا العربية فإن الموظف سيكون سعيدا جدا بأنك ستستمع إليه ولن يدخل في مثل هذا الجدل. ولكن ماذا تفعل إن حدث ذلك؟

ينصح الكاتبان بالأينساق المدير أو المشرف في حوار عنيف وألا يحاول إجبار الموظف بالقوة على قبول مسار الاجتماع. تذكر أنك لم تأت بالموظف لتفصله أو تعاقبه ولكنك تحاول تحسين أدائه بالحوار والمساندة فلا تجعل الاجتماع يفشل قبل أن يبدأ.

حاول إعادة صياغة ما قاله الموظف بشرح مشاعره فمثلا كأن تقول له: يبدو أنك تشعر بخيبة الأمل من عدة أشياء في العمل. شجع الموظف على الحديث بإعادة توضيح ما قاله مثل أن تقول: يبدو أنك تريد أن تفعل كذا ثم كذا. حاول صياغة المشكلة مثل أن تقول له: يبدو أننا مختلفان حول مسار هذا الاجتماع فأنت ترى كذا وأنا أرى كذا. استمع لمقترحات الموظف وحاول الوصول إلى ما يسمى حل مفيد للجميع

.Win- Win solution

وأظن أنه كلما كنتَ جادا ومعبرا عن جديتك وصدقك فيما تريده فإن تقبل الموظف لمسار الاجتماع سيكون سهلا.

الموظف الذي يلقي عليك بالملاحظات المخرجة

قد يفاجئك الموظف بردود قد يعتبرها البعض مخرجة مثل:

- في الحقيقة فإننا نعمل في جو عمل شديد السوء

- نحن نعاني من فقدان القيادة الجيدة

- هناك الكثير الذي يمكنك عمله لتكون مديرا أفضل

هذه الملاحظات قد تتسبب في أن تفقد هدوءك ولكن لماذا تنفعل؟ أنت أتيت بالموظف لتستمع إليه وتعرف ما الذي يجعله لا يؤدي بالشكل المطلوب. إن هذه الملاحظات المخرجة قد يكون جزء منها له أسباب يمكنك حلها وهذا من ضمن أهداف الاجتماع.

لذلك ينصح الكاتبان بألا تغضب وألا تبدأ في اتخاذ موقف دفاعي وألا تُلقي على الموظف محاضرات في كيفية الحديث مع رئيسه. حاول تشجيع الموظف على الحديث أكثر فهذا يجعله يهدأ ويجعلك تعرف الأمور المحددة التي جعلته يتصور الأمر هكذا.

مثال:

الموظف: في الحقيقة إننا نعمل في جو إداري فاشل

المدير: يبدو أنك تشعر بكثير من الضيق من جو العمل

الموظف: نعم أنا أشعر أنني لا أستطيع أن أعمل في مثل هذه الفوضى.

المدير: الفوضى؟

الموظف: إنني كل يوم أواجه بتغيير في نظام العمل فاليوم يطلب مني كذا وغدا يطلب مني كذا....

المدير:

كما ترى فإن المدير سيتوصل في النهاية إلى أموراً محددة قد يمكنه تحسينها أو توضيحها. بالهدوء وتشجيع الموظف على الاستمرار في توضيح وجهة نظره فإن الموظف يهدأ ويبدأ في ذكر أشياء محددة.

لو كان هذا المدير رد على الموظف من البداية قائلاً: ها قد بدأت في إلقاء اللوم على الآخرين، بدلاً من أن تصلح نفسك تقول لي إنني مدير فاشل... ماذا تكون النتيجة في هذه الحالة؟ إن الموظف لن يقول شيئاً آخر وسينتهي الاجتماع بالفشل.

الموظف الذي يتحدث كثيراً

قد يفاجئك الموظف بالكثير من الكلام الذي لا يفيد والكثير من التفاصيل الزائدة عن الحاجة. بعض الناس لديهم هذه الطبيعة وبعض الناس لا يستطيعون الإجابة بدون الكثير من المقدمات التي لا داعي لها.

ينصح الكاتبان بتقليل التشجيع الذي تقدمه للموظف على الحديث مثل هز الرأس والنظر إلى الموظف. ولكن انتبه! عليك أن تقلل من ذلك لا أن تشعر الموظف بأنك لا تريد الاستماع له وإلا فشل الاجتماع. حاول تلخيص الإجابات الطويلة وإن لاحظت أن الموظف يوافق على ما قلته فانتقل بسرعة للنقطة التالية. أعد السؤال إذا تحدث الموظف كثيراً ولم يُجب عن السؤال. يمكن أن تضع حداً زمنياً لكل نقطة وذكر الموظف بأن الوقت قد لا يكفي لاستكمال باقي عناصر الاجتماع.

الموظف يطلب منك أشياء خارج نطاق قدراتك

قد يطلب منك الموظف تغيير مواعيد العمل أو نظام الأجور وهو ما يتجاوز قدراتك كمدير لقسم أو إدارة في تلك المؤسسة. إذن كيف ترد عليه؟

أشار الكاتبان إلى أهمية تجنب خطأين في هذه الحالة:

أولاً: إن كنت غير مقتنع بوجهة نظر الموظف فلا تخبره بذلك بصيغة "أنت على خطأ وأنا على صواب". هذا قد يجعله لا يذكر أي شيء آخر.

ثانياً: إذا كنت متفقاً معه فلا تخبره بذلك بصيغة "أنا وأنت ضد العالم بأسره". فلا تجعل الأمر كما لو كنتما تقفان صفاً واحداً أمام إدارة المؤسسة

ويمكن فهم وجهة نظر الكاتبان في أننا نريد التركيز على المشكلة. إن كانت هناك مشكلة فما الذي يمكننا فعله لإزالتها أو لتقليلها أو للتعايش معها. وإن لم تكن هناك مشكلة فما الذي يستطيع الموظف فعله حيال هذا الأمر الخارج عن نطاق قدراتك.

وفي المرحلة التالية تطلب من الموظف تقييم أدائه أو الحديث عن ما يجيده وما يشعر أنه يمكنه تحسينه.

تقييم الموظف لنفسه:

ربما تذكر أنك طلبت من الموظف عندما دعوته لهذا الاجتماع أن يدون النقاط التي يقوم بها بمهارة وتلك التي تحتاج بعض التحسين. ما فائدة ذلك؟ يذكر الكاتبان عدة أسباب منها: أن هذا يسعد الموظفين، أن هذا يتيح لك رؤية الأمور من زاوية أخرى، أن هذا يجعل الموظف يشترك في التقييم وهو ما يجعله أكثر قابلية لسماع تقييمك، أن هذا يساعدك على معرفة مدى اتفاق أو اختلاف الموظف معك في نقاط القوة والضعف.

عندما يشرح لك الموظف تقييمه لنفسه فإنه قد يوضح لك أموراً كثيرة لم تكن تعلمها. فمثلاً قد يكون لديه مهارات ولكنك لم تتعرف عليها وقد يذكر بعض نقاط الضعف التي لم تسجلها أنت. اشتراك الموظف في التقييم يجعل الأمر يختلف عما لو كان عليه فقط الاستماع لتقييمك. ومن واقع التجربة فإن الموظف عند تقييمه لنفسه يظهر أمامه بعض نقاط الضعف ويبدأ في التفكير في تصرفاته وهو ما يساعدك على إقناعه بالتغيير المطلوب.

عليك التحلي بمهارات الاستماع التي استعرضناها في المقالات السابقة بحيث تشجع الموظف على الحديث. احرص على أن يشرح الموظف تقييمه بأمثلة لكي يكون هناك فهم مشترك لما يقصده. قد تجد أن الموظف يذكر أنه ماهر في أمر من الأمور التي تظن أنت أنه لا يحسنها. في مواجهة هذا الموقف فإن عليك ألا تتفعل أو تذكر تعليقات سلبية مثل "مؤكد أنك تمزح...". ولكن اطلب من الموظف توضيح رأيه بأمثلة محددة واستمع لرأيه. في مرحلة لاحقة سيكون عليك أن توضح اختلاف تقييمك عن تقييمه ولكن في هذه المرحلة عليك أن تستمع لرأيه وتحاول فهم رؤيته للأمور.

بعض مهارات الحديث

طبقا لبرنامج الاجتماع فإنك كمدير ستبدأ في عرض أفكارك ولذلك فإن الكاتبان قدما بعض النصائح لتحسين مهارات الحديث ومهارات عرض الأفكار. هذه المهارات تقترب كثيرا من مهارات الاستماع مثل النظر لمن تحدثه والجلوس بشكل ليس فيه تكبر أو إهمال لمن تحدثه واستخدام تعبيرات الوجه. ولكن هناك أمورا تختص بمهارات العرض والحديث مثل:

- لا تستخدم كلمات غامضة ولكن استخدم أمثلة محددة باستمرار لتوضيح المطلوب. لا تقل للموظف: أريدك أن تحسن من أسلوبك في التعامل. ولكن اضرب له أمثلة مثل أن تقول له: أريدك أن تُسلم على زملائك في الصباح بابتسامة وألا ترفع صوتك في حالة الاختلاف في وجهات النظر.
- تحدث بلباقة وتجنب الجمل والتعابير التي تسيء للموظف وتحبطه وتجعله يأخذ موقفا دفاعيا. تجنب التعبيرات مثل: هذا رأي سخيف، أنت دائما تلقي باللائمة على غيرك ولا تعترف بخطئك، هل تتصور أنني بالسذاجة لتصديق هذا الكلام. هناك بعض التعبيرات الدينية التي قد تستفز الموظف مثل أن تقول له في وسط النقاش: اللهم إني لا أسألك رد القضاء ولكني أسألك اللطف فيه. فهذا يعني أنك تعتبر أن الموظف ابتلاء وأنه كارثة. ولا شك أنك تدرك تلك التعبيرات التي تجرح الموظف وتشعره بالهجوم المهين. تذكر المديرين الذين عملت معهم وتذكر الأساليب الجيدة أو السيئة التي كانوا يستخدمونها. الآن أنت المدير فحاول استخدام تلك الأساليب التي كانت تحفزك على الاستماع للمدير وتلك التي كانت تنفرك من المدير.

- قلل من الأشياء التي قد تشغل الموظف عن حديثك. هذه تشمل تقليل الإزعاج الخارجي من تليفونات ودخول أشخاص أثناء الاجتماع وهي تشمل أمورا أخرى مثل: حك اليمين المستمر، فرك الشعر باليدين بصفة مستمرة، حك اللحية كثيرا، القيام بأي عمل لا علاقة له بالاجتماع مثل ترتيب المكتب.

- كن مستعدا للتوقف عن الحديث والعودة للاستماع إذا ما وجدت الموظف لديه الرغبة في الحديث أو لاحظت أي علامة تدل على عدم الموافقة على كلامك. لا تجعل الاجتماع يتحول إلى محاضرة من جانب واحد ولكن اسمح للموظف بالتدخل وعرض رأيه. فإذا ذكرت شيئا ووجدت تعبيرات جسم الموظف تظهره عدم فهمه لما تقول أو عدم موافقته فافتح له مجالاً للتعبير عن رأيه واستمع له.

- تحدث بصوت مقبول وبسرعة مقبولة. لا تسرع كثيرا ولا ترفع صوتك أو تخفضه عن المستوى المقبول.

- نصيحة هامة قدمها الكاتبان وهو أن تحاول تسجيل صوتك أثناء الحديث مع أحد الزملاء ثم تستمع لنفسك من خلال التسجيل لكي تسمع صوتك كما يسمعه الآخرون. هل صوتك واضح؟ هل تكرر نفس الكلمة مرارا وتكرارا؟ هل صوتك يعبر عن ما تريد كما تريد؟ هل يبدو في حديثك الاهتمام والحماس؟

عرض تقييمك للموظف:

والآن جاء دورك لعرض تقييمك للموظف. استخدم نموذج التقييم الذي عرضته سابقا والمكون من قسمين قسم للأشياء المتميزة في أداء الموظف وقسم للأشياء التي تحتاج أن تتحسن. لا تنس ذكر الأمثلة التي توضح ما تقول. لا تتحدث بأسلوب عدواني أو تهكمي أو متكبر. ابدأ بالأمور الإيجابية وحاول الإشارة لنقاط الاتفاق مع تقييم الموظف لنفسه في حالات الاتفاق. في حالة شعورك برغبة الموظف في الاعتراض أو الحديث فأفسح له المجال وابدأ في الاستماع.

هناك بعض المواقف الصعبة التي قد تتعرض لها أثناء عرضك لتقييمك. فمثلا قد تجد أن الموظف قد انفعل فجأة معترضا تماما على ما تقول. يعتمد أسلوب الكاتبان على الهدوء وإفساح المجال للموظف لكي يعبر عن رأيه. قد تكتشف أن الموظف لديه بعض الحق وأن هناك أمورا لم تأخذها في الحسبان أو قد يكون هو لم يفهمك. خلاصة القول أن عدم إتاحة الفرصة للموظف للحديث في هذه الحالة سيجعله في حالة مزاجية سيئة لا يتقبل فيها أي شيء منك. لذلك فلا بد من الحوار الهادئ الذي يجعل الموظف في النهاية مستعدا للاستمرار معك في هذا التقييم.

قد تلاحظ ان الموظف يرد عليك بدون حماس وبدون جدية. في هذه الحالة عليك حث الموظف على توضيح سبب عدم اقتناعه أو عدم جديته. فمثلا يمكن أن تقول له: يبدو أنك غير مقتنع بكذا...؟ تبدو كما لو كنت غير متحمس لهذا الرأي؟ ثم ابدأ في الاستماع لأراء الموظف.

في حالة الدخول في جدال فعليك أن تكون هادئا وتستمع لرأي الموظف بنفس مهارات الاستماع التي تحدثنا عنها كثيرا. إذا احتدم الجدل فاقترح فترة راحة من الاجتماع. فترة الراحة تجعل كلا منكما يهدأ ويبدأ يعود لحالة تسمح له بالاستمرار في الاجتماع بدون توتر وانفعال.

لا شك أن هذا القسم من الاجتماع هو من أصعب الأقسام. النصائح التي قدمها الكاتبان هي نصائح جميلة جدا. بالإضافة لذلك فإن دراستك لأداء الموظف المدعومة ببيانات تساعدك كثيرا في عرض تقييمك ومناقشته مع الموظف. وكما ذكرت من قبل فإن الروح التي ينبغي ان تسيطر على الاجتماع هي أننا نحترم بعضنا البعض، أننا نتعاون لتحسين الأداء، أن المدير يرغب في رفع مستوى الموظف ودعمه، أن المدير يود الاستماع للموظف. بهذه الروح فإن هناك احتمالا أن نصل لنتيجة جيدة.

وفي الأقسام التالية نستكمل الرحلة لنرى كيف سيقوم المدير بالتفاوض مع الموظف على عدد من الأمور التي سيقوم بها كلا منهما وبعد ذلك نناقش السؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن وهو: ماذا لو لم ينفع كل ذلك؟

الاتفاق على إجراءات تنفيذية

اقترح الكاتبان أسلوبا له وجاهته وهو أن تتفق مع الموظف على مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي سيقوم بها الموظف من جانبه وإجراءات أخرى تقوم بها أنت من جانبك. أنت تريد الموظف أن يغير سلوكه أو أداءه في بعض الأمور ولكن الموظف يحتاج شيئا يدفعه لذلك وهذا الشيء هو ما ستقوم أنت به في المقابل لدعم الموظف أو تيسير عمله أو تحسين بيئة عمله. فبدلا من أن تطلب من الموظف أن يتغير

وتحدد له أشياء يفعلها وأنت عليك أن تتابع ما يفعله فقط، فإن الأمر يصبح مشتركا فهو سيغير سلوكه في بعض الأمور وأنت ستقوم بإجراءات من شأنها تيسير عمل الموظف ومساعدته على التغيير.

هذا أسلوب جميل. من ناحية، فإن ما ستقوم به أنت هو حافز للموظف على القيام بما عليه. ومن ناحية أخرى، فإنه من الطبيعي ومن الضروري أن تدرس مشاكل الموظفين والمصاعب التي تقابلهم في جميع الأوقات وتحاول اتخاذ الإجراءات التي تساعدكم على أداء عملهم. فهو أسلوب مفيد من الناحيتين.

هذه الإجراءات ستقوم بكتابتها على ورقة مقسمة لنصفين طولاً: نصف تكتب فيه ما ستقوم أنت به والنصف الآخر تسجل فيه ما سيقوم الموظف به. الهدف من الكتابة هو عدم نسيان ما تم الاتفاق عليه وإمكانية المتابعة. اقترح الكاتبان أن تتميز هذه الكتابة بالارسمية بمعنى أن تكتب بخط اليد وبشكل غير رسمي. العملية كلها تنسم من البداية بالتعاون لرفع الأداء، فإن كتبت هذه الاتفاقية بشكل رسمي فإنها تبدو كما لو كانت تهديدا للموظف. لذلك فإنه من المهم أن تكتبها بخط اليد وأن تؤكد للموظف أنك لن تسلمها لأي جهة أخرى مثل الموارد البشرية. لا تكتب هذه الإجراءات في صورة محضر اجتماع.

لا تحاول أن تملأ الورقة بإجراءات كثيرة ولكن حاول التركيز على ما هو أهم. لا تكتب عشرين أمرا يقوم بهم الموظف فهذا يجعل التنفيذ صعبا جدا أو مستحيلا ولكن اكتب ثلاثة أو خمسة أو ستة. التغيير ليس سهلا وإن استطعت أن تغير الأشياء المهمة فهذا نجاح كبير.

كن محددا كما كان الأمر منذ بداية الاجتماع. لا تكتب أن الموظف سيكون أكثر تعاونا ولكن اكتب شيئا محددا مثل أنه سيقوم بمساعدة زملائه في أعمالهم. لا تكتب أن الموظف سيعامل العملاء بشكل لطيف ولكن اكتب ما تعنيه تحديدا مثل أن الموظف سيحاول حل مشاكل العملاء وسينظر إليهم باهتمام وبيتسم لهم وإن لم يستطع حل مشكلتهم فسيحاول البحث عن من يساعدهم. لا تكتب أنك ستساند الموظف ولكن حدد ما ستقوم به مثل أنك ستوفر له فرصة للتدريب على كذا أو أنك ستوفر له أدوات خاصة بالعمل.

التفاوض حول اتفاقية الأداء

الأسلوب الذي اقترحه الكاتبان هو أن تسأل الموظف عن الأمور التي يريد أن يعمل على تحسينها ثم تضيف أنت ما تريد. بعد ذلك تبدآن في تدوين ما تتفقان عليه مع الأخذ في الاعتبار قصر القائمة والتركيز على ما هو مهم. وكذلك الحال بالنسبة للأمور التي ستقوم أنت بها.

بالنسبة لنقاط الخلاف فإن بعضها قد يمكن تأجيله لمرحلة لاحقة أي لاجتماعات تالية ولكن بعضها لا بد من مناقشته ومحاولة إقناع الموظف به. ولاشك أن الأمر لن يكون سهلا دائما ولكن مهارات الاستماع وجو الثقة الذي بنيته منذ بداية الاجتماع قد يجعلان الأمور أفضل. بالإضافة لذلك فإن هذا تفاوض ولو استطعت الاتفاق على جزء كبير مما تريده فهذا شيء رائع. ثم إن الموظف إن قام بجزء مما تريد وقمت أنت بما عليك فإن هذا قد يجعله مستعدا للقيام بالمزيد.

في أثناء التفاوض حافظ على الجو الهادئ واستخدم مهارات الاستماع ومهارات الحديث. بيّن للموظف أنك لا تريد تحميله بما لا يطيق. أظهر جديتك في تنفيذ التزامك بما عليك. لا تضغط كثيرا على الموظف بحيث تفسد كل شيء. وتأكد أن هناك أشياء ستقوم أنت بها يكون لها أهمية لدى الموظف.

إنهاء الاجتماع

قبل أن تنتهي الاجتماع حدد موعدا لعقد اجتماعا لمتابعة تطور التنفيذ. هذا الاجتماع قد يتم عقده بعد عدة أسابيع لكي تكون هناك فترة للتنفيذ والأمر يتوقف على طبيعة العمل والأمور التي سيتم تنفيذها. حاول ألا يكون الموعد قريبا جدا بحيث لا يكون هناك فرصة للتنفيذ وألا يكون بعيدا جدا بحيث يكون كل منكما قد فقد الاهتمام بهذه الاتفاقية.

قبل أن تنصرفا من الاجتماع حاول التأكد من أن الموظف ليس لديه اعتراضات قوية أو أمورا أخرى يريد الحديث فيها. ومن المفضل أن تنتهي الاجتماع بكلام إيجابي يظهر جديتك وتوقعك لنجاح التنفيذ.

المتابعة

على الرغم من أنك قد حددت موعدا لاجتماع المتابعة فإن عليك المتابعة مع الموظف بشكل غير رسمي وبدون اجتماعات. فقد تتحدث معه بين الحين والآخر أثناء قيامه بعمله. حاول مكافأة الموظف ولو بالكلمة الطيبة على أي تحسن في الأداء. أظهر جديتك باتخاذ إجراءات لتنفيذ ما وعدت به. أظهر دعما للموظف يفوق ما وعدت به. هذا دورك بصفة عامة كمدبر. قد يكون هذا الدعم هو التدريب أو تحسين نظام العمل أو توفير مادة للقراءة أو غير ذلك.

اجتماع المتابعة

الاستعداد لاجتماع المتابعة يشبه كثيرا الاستعداد للاجتماع الأول وكذلك أسلوب الدعوة للاجتماع وأسلوب التعامل مع الموظف. الفارق هو أن التركيز يكون على ما تم الاتفاق عليه سابقا والهدف يكون تحديد الخطوات التالية. قبل الاجتماع عليك أن تدرس التطور في أداء الموظف وتقترح عليه ان يقوم بنفس الشيء. في الاجتماع، ابدأ بعرض ما قمت بتنفيذه مما تم الاتفاق عليه ثم مناقشة تطور أداء الموظف ومدى تنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

تطور أداء الموظف قد يكون رائعا وهذا أمرٌ يجعلك تستمر في هذه العملية. وقد يكون التطور محدودا وهذا أمرٌ يجب تحليله. إن كان الموظف قد بذل مجهودا ولكن التطور كان محدودا فهذا قد يكون بسبب عظم التوقعات أي أنك طلبت منه تطورا كبيرا في وقت صغير أو أن الموظف يحتاج المزيد من الدعم والمساعدة لتحقيق المطلوب. في هذه الحالة فإن عليك إما تخفيض التوقعات أو زيادة المساندة للموظف. وقد يكون السبب هو ضعف قدرات الموظف وهو ما يشير إلى احتمالية فشل تحسين الأداء وهو ما نناقشه في المقالة التالية إن شاء الله. أما الحالة الأسوأ فهو أن الموظف لم يتحسن ولم يبذل مجهودا مرضيا لكي يتحسن. هذا يشير أيضا لاحتمالية فشل المحاولة.

إلى أين؟

على الرغم من أن القارئ قد يشعر من عنوان الكتاب ومن قراءة الفصول الأولى أن التحسن سيتحقق لا محالة، فإنك تفاجئ في النهاية بأن الكاتبين يوضحان إحصائيات فشل المحاولة وضرورة اللجوء لوسائل أخرى غير محاولة التحسين. هذه الوسائل ربما تكون معروفة للقارئ. ولكن النقطة المميزة في هذا الكتاب هي أسلوب التحسين الذي استعرضناه.

في حالة حدوث تقدم في أداء الموظف فإن المدير سيستمر في اتباع نفس الأسلوب بتحديد أهداف جديدة ثم متابعتها. ولكن اجتماع المتابعة قد يتم تحديده بعد فترة أطول مع استمرار المتابعة غير الرسمية.

في حالة التحسن الضعيف على الرغم من أن الموظف قد بذل مجهودا كبيرا فإن هناك عدة احتمالات:

- قد يكون الموظف محتاجا للمزيد من الوقت فأعطه وقتا أطول للتنفيذ

- قد يكون الموظف بحاجة للمزيد من الدعم كالتدريب والإشراف فوفر له ذلك

- قد تكون الأهداف التي وضعتها من قبل أهدافا صعبة فحاول تقليل الهدف قليلا

- قد يكون ذلك دليلا على عدم قدرة الموظف على الأداء في مجال محدد وبالتالي فقد يكون الحل في إعادة تحديد عمله بحيث لا يشمل الأعمال التي لا يجيدها أو نقله لعمل آخر يناسب قدراته أو شخصيته

أما في حالة عدم بذل الموظف لمجهود مُرضٍ فإن الخيارات تنقلص. قد تعطي الموظف مهلة أخرى مثل شهر آخر لكي يتحسن ولكن إن لم يحدث تحسن فإن المشكلة تأخذ اتجاها آخر. يقترح الكاتبان أن تبدأ في الاجتماع بتوضيح العواقب المحتملة لعدم التحسن وتأثير ذلك الخطير على الموظف فقد يحفز ذلك على التغيير. وفي حالة فشل كل تلك المحاولات فتبقى الخيارات الأخيرة.

الخيارات الأخيرة

هناك أربع خيارات ذكرها الكاتبان: النقل، إعادة الهيكلة، التحييد، الفصل. بالطبع فإن آخر خيار وهو الفصل يبدو أشدها. هذه هي الخيارات وعليك كمدير أن تختار من بينها.

النقل هو أحد الوسائل التي قد تساعد في حل المشكلة بدون خسائر. هذه الوسيلة تناسب الحالات التي يكون فيها الموظف متميزا في أمور ولكن لديه قصورا في بعض النقاط غير الجوهرية. ما أقصده بالنقاط الجوهرية الأمانة والالتزام فهذه نقاط لا تنازل فيها. فقد تجد شخصا متميزا جدا في تحليل البيانات ودراسة المشكلات ولكنه لا يجيد التعامل مع الآخرين أو قد شخصا يجيد التعامل مع الآخرين ولكنه يخطئ كثيرا عند تعامله مع الأرقام والحاسوب. في مثل هذه الحالات قد يكون النقل لوظيفة أخرى تحتاج ما يتميز به الموظف ولا تحتاج كثيرا مما لا يجيده هو الحل. فالشخص الذي يجيد التعامل مع الآخرين قد

يكون مناسباً في وظيفة مثل خدمة العملاء بينما الشخص الذي يجيد التحليل قد يكون مناسباً في وظائف التصميم أو التخطيط.

إعادة الهيكلة هي وسيلة أخرى مشابهة للنقل في محاولة توفير عمل يناسب مهارات الموظف ولكن في هذه الحالة فإننا لا ننقله ولكننا نعيد توصيف عمله الحالي بحيث يقوم بالمزيد من الأنشطة التي تناسبه وبالقليل مما لا يناسبه. هذا الخيار يكون مناسباً في حالات مشابهة لحالات النقل غير أن إعادة الهيكلة تكون أفضل إذا ما كان الموظف متميزاً جداً في عمله الحالي مع وجود بعض المشاكل المرتبطة بنقاط الضعف. ويحضرني مثال لطيف ربما يقرب الفكرة للأذهان وهو أن مدير الكرة لإحدى المنتخبات العربية لا يحضر عادة المؤتمر الصحفي بعد المباريات وإنما يُنيب المدرب. هذه إعادة هيكلة قام بها هذا المدير لنفسه فهو فيما أظن لا يرى نفسه دبلوماسياً وقادراً على التعامل مع هذه المؤتمرات بهدوء - ولكنه في نفس الوقت مديراً ناجحاً جداً - فهو ينيب مساعده الذي يتميز بالدبلوماسية.

التحييد هو أسلوب غير مرغوب فيه فهو مناسب للحالات التي يكون فيها الفصل غير ممكن بسبب أو آخر. فقد يكون أداء الموظف سيئاً جداً لدرجة لا يصلح معها النقل أو إعادة هيكلة وفي نفس الوقت لا يمكن فصله بسبب قوانين المؤسسة أو قوانين العمل أو غير ذلك. في هذه الحالة فقد يكون اللجوء للتحديد مناسباً. التحديد يعني تقليل تأثير الموظف على العمل وعلى زملائه مع إبقائه كموظف في المؤسسة.

ربما يكون أسلوب التحديد مشابهاً لما يسمى بـ "التجميد" في عالمنا العربي أو أسلوب وضع الموظف في "الثلاجة" - بالأسلوب الدارج. أنا أظن أن أسلوب التحديد يستخدم كثيراً في حالات كان يمكن أن ينفع معها النقل أو إعادة الهيكلة وربما محاولة التحسين. ولكن بعض المديرين قد يجد هذا حلاً سهلاً لن يجعله يبذل مجهوداً في التحسين وسيجعله يرتاح من الموظف. ولكن هذا له عدة مشاكل. أولاً: قد يكون هذا ظلم للموظف الذي كان يمكن أن يؤدي بشكل أكبر لو تم مساعدته أو نقله أو إعادة توصيفه وظيفته. ثانياً: فإن الموظف يمثل عبئاً على المؤسسة وبالتالي فمن الأفضل استغلاله. ثالثاً: مع كثرة عدد المحيدين الذين يكونون محبطين بطبيعة الحال فإن الإحباط ينتشر في المؤسسة رثاءً لحال هؤلاء وتخوفاً من نفس المصير.

الفصل هو أحد الأمور غير المحببة كثيراً ولكن اللجوء إليها قد يكون ضرورة في بعض الحالات. هناك حالات يكون فيها الفصل أمراً طبيعياً مثل خيانة الأمانة أو الغياب المستمر أو التزوير أو العصيان المباشر المتكرر للأوامر أو لأنظمة المؤسسة الأساسية. في مثل هذه الحالات يكون الفصل أمراً متوقفاً ومقبولاً فليس من المعقول أن تترك شخصاً مرتشياً أو مختلساً أو مزوراً يستمر في العمل.

أما في حالات ضعف الأداء فإن الفصل لا ينبغي اللجوء إليه إلا بعد استخدام كل وسائل التحسين أو النقل أو إعادة الهيكلة مادام ذلك ممكناً أو مناسباً. وفي الحقيقة فإنني أرى أن قرار الفصل في دول نامية تعاني من قلة فرص العمل يجعلنا نبذل مجهودات أكبر في تنمية الموظف ومساعدته وربما تهديده أو معاقبته وربما نقله قبل التفكير في الفصل. وفي الحقيقة هذا ما يعجبني في هذا الكتاب وهو التركيز على تحسين أداء الموظف وهو ما قد يغنيانا عن الكثير من حالات الفصل والتحييد.

يشير الكاتبان إلى مراعاة الأمور القانونية المرتبطة بالفصل أي الإجراءات التي ينبغي اتباعها لفصل موظف وهي تختلف من بلد لبلد. فالخطأ في هذه الإجراءات قد يضعك في موقف سيء عند مطالبة الموظف بعودته للعمل رغما عنك عن طريق النقابة أو المحكمة. إن كنت حديثا في هذا الأمر فحاول استشارة من هو أكثر منك خبرة وخاصة مسئولو الموارد البشرية.

وبمناسبة الحديث عن الفصل فإنني قرأت مؤخرا بعض نصائح لجاك ولش **Welch Jack** الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك في كتابه الفوز **Winning** عن بعض الأمور التي يجب مراعاتها في عملية الفصل بسبب ضعف الأداء. عليك أن تعلم أولا أن هذا الرجل هو من أنصار الفصل في حالة ضعف الأداء وقد قام بذلك العديد من المرات وهو في مفس الوقت من المديرين الذين حققوا نجاحات عظيمة. ومع عدم حُبي وحبك للفصل فإنه ذكر نقاطا طيبة عند اللجوء للفصل. أولا: عدم المفاجأة بمعنى أن يكون هناك مقدمات يعرف منها الموظف أن تقييمه ضعيف ويكون هناك محاولات لحثه على التحسين. هذا من شأنه تقليل حجم المفاجأة عند اللجوء للفصل بل إن الموظف قد يترك العمل بنفسه قبل أن يتم اللجوء لفصله فعندما يشعر أن أداءه غير مقبول بالمرّة ولفترة طويلة فإنه قد يبدأ هو في البحث عن عمل بديل. ثانيا: تقليل الإذلال. الفصل فيه نوع من الإهانة والشعور السيء الذي يشعر به الموظف ولذلك فإن الفصل ينبغي أن يتم بشكل محترم لا يضيف عبئا على الموظف المفصول. ويشير جاك ولش إلى مساعدة الموظف على ألا يفقد ثقته بنفسه وأن توضح له المجالات التي قد يجد فيها عملا مناسباً.

وأعود فأشير إلى صعوبة الفصل -المرتبط بضعف الأداء- في بعض البلاد التي هي تعاني من نسب عالية من البطالة ولا يوجد بها بدل للبطالة. الفصل في بلد متقدم يعني في أسوأ الحالات البحث عن عمل وتقاضي بدل بطالة أي أنه يظل هناك دخل لهذا المفصول وإن قل. أما في العديد من البلاد النامية فإن الفصل قد تكون عواقبه وخيمة لذلك فإنني أنصحك ببذل الجهد في تنمية الموظف ومساندته ودعمه ونصحه فالأمر ليس متعلقا بالموظف فقط بل بك وبأولادك. عندما تستطيع تحويل موظف فاشل إلى موظف ناجح فإنك تنمي أسرة وتنمي مجتمعا تعيش فيه أنت وأبناؤك. أما في حالة الفصل فإن الموظف المفصول إن لم يجد عملا قد يتحول إلى مجرم في المجتمع الذي تعيش فيه أنت وأبناؤك. حاول استغلال نقاط القوة في الموظف وتحسين نقاط الضعف ولا تدخر جهدا في ذلك! وهذا لا يعني أن الموظف لن يفصل مهما كان أداءه سيئا فهذا يؤدي إلى تكاسل الموظفين وربما فشل المؤسسة والتأثير على كل الموظفين.

بهذا نكون قد انتهينا من استعراض معظم النقاط المفيدة في هذا الكتاب. لا أدري لماذا توقف طبع الكتاب مع أنه يعالج مشكلة مهمة. النصائح والمهارات المذكورة في هذا الكتاب تساعد المدير على إدارة أي اجتماع لتقييم الأداء. حاول تجربة هذا الأسلوب وأظنك ستجد التجربة ممتعة إن شاء الله.