

7

الممارسة القوية رقم 6: الانتقاد بها

... استخدام الكفاءات بدهاء وانعكاساتها يمكن أن يكون أداة لا تقدر
الفحص الذاتي وغرس التغيير والنمو، كما تستخدم بشكل سيئ حيث
يمكن أن تكون عاطفية بشدة.

— دانيال جولمان - حاصل على دكتوراه - يعمل على الذكاء العاطفي

مقدمة

يفضل معظم المديرين "الجزرة" عن "العصا" في الإشراف على أداء العمل، كما يحفز
الموظفين من خلال التعزيز الإيجابي، وعادة ما يكون أقل بكثير من التحدي الإداري عن
الاضطرار إلى الانتقاد أو سيناريوهات الحالات الأسوأ والحاجة إلى اتخاذ إجراءات تأديبية

للأخطاء والهفوات أو غيرها من العمل بأداء دون المستوى، وحتى الآن يتجنب قليل من المديرين شرط معالجة الحالات عند وجود ما يبرر انتقاد المرءوس كما أنه جزء ضروري في الحفاظ على القوة العاملة المنتجة.

ينقسم التحدي الإداري في انتقاد أداء الموظف إلى جزء داخلي وجزء خارجي، ويتضمن التحدي الداخلي جمع الشجاعة العقلية لمواجهة المرءوس بمشكلة الأداء، وهناك حاجة إلى الشجاعة لأن الجزء الخارجي من التحدي هو رد فعل الشخص الآخر النموذجي دفاعياً وعاطفياً على الانتقادات.

دعونا نواجه الأمر فليس من السهل أن يكون على الطرف المتلقي اللقاء المتضمن رسالة أن الأداء ضعيف أو أنه قد تم ارتكاب خطأ يمكن تجنبه، بالإضافة إلى التوليد الدفاعي فإن عملية التعرض للانتقادات بالكامل يمكن أن تكون مضرة وغير مشجعة، واعتماداً على شخصية الفرد الناقض وما يسميه علماء النفس قوة الأنا الخاصة به أو بها، فمن غير المرجح أن يجعل الشعور الفطري للذات أو تقديرها أثناء لقاء الفرد المنتقد يشعر بالغضب أو القلق أو الاكتئاب أو كل ما سبق، ونسمى هذا الأمر بالتداعيات العاطفية للانتقادات التي يمكن أن يتحكم المديرين بها في مهارات الناس البارعة.

التداعيات العاطفية من سوء انتقاد العمل الممقوت

النتائج العكسية والسلوك المرضي حتى للموظفين الساخطين الذين قد يعرض عملهم فعلى سبيل المثال أعراض هذه التداعيات العاطفية يمكن أن تشمل سلوك الموظف المنتقد:

- ❖ الانسحاب من مجموعة أو فريق، أو أن يصبح غير متواصل مع المشرف الناقد.
- ❖ "التفاعل" أو الانخراط في سلوك لفت الانتباه، حيث يهدف إلى انتزاع بعض المكافآت المباشرة أو غير المباشرة للانتقادات.
- ❖ التصرف بـ "سلبية وعدوانية" أو محاولة كونه مضرراً للمدير أو التنظيم العام خلال التقاعس عن العمل أو الجمود.

- ❖ الشعور بعدم الأمان وخفض العزم، وجعل الإدارات الأخرى تمضي في طريق مسدود.
- ❖ إظهار الغضب غير مناسب الذي يخلق خلافات أكثر توترًا وصراعًا.
- ❖ الاهتمام "بالتفريق"، أو محاولة خلق الفصائل المؤيدة والمعارضة للمشرف.
- ❖ تثبيط الروح المعنوية عن العمل للشركة، وذلك بسبب خيبة الأمل في المؤسسة العامة لفرض عقوبات على النقد.
- ❖ الاستقالة من المنظمة وهذا يمكن أن يكون له نتيجة مكلفة من الوقوع في حادث انتقادات الأداء، خاصة عندما يكون الموظف المنتقد يقيم بالعديد من الطرق ويتجنب الاستقالة.

كيف يمكن أن يكون النقد "متقن"؟

- يستلزم السلوك الإداري المتقن حكم تعريف الدراسة جيدًا والاستجابات الإبداعية للحالات الشخصية المستعصية التي تنطوي على الإشراف على أوجه القصور لعمل شخص آخر، وأن تكون أكثر إتقانًا في مقابل التركيز فقط على المشكلة وأوجه القصور التي تسببها، كما يحتاج الانتقاد الإداري لشمول:
- ❖ بناء وجهة نظر ذات الخبرة من كيفية تشكيل الاتصالات بين الأشخاص في ظروف معينة، يشار إليها أحيانًا باسم "الجودة"، كما يتطلب نقد الأداء تقييمًا دقيقًا ليس فقط لموضوع الإشكالية ولكن من نوع الشخص الذي سيحتاج إلى مناقشة تصحيحية.
 - ❖ الموازنة بين أهمية الرسالة التي يتم تسليمها (مثل الاحتياج إلى تحسين الأداء) مع أهمية تسليمه بطريقة لا تقلل ردود الفعل بل تشجع قبوله وتخلق الحافز لتحسين الأداء المطلوب.
 - ❖ مقاومة الاندفاع والتسرع وتحقير الهجوم، كما أن النهج البارع مدروسًا وليس ردًا لفعل.

❖ توسيع المرء المهارات الشخصية لتحفيز السلوك البشري وتقارب مهام الإدارة مع معرفة الغير.

في الواقع هو نهج إبداعي بارع في التواصل في مكان العمل يحصل طرق لفهم ولاستجابة الظروف الفريدة لشخص آخر، فإن التعريف العامل لمصطلح معرفة الغير وكيفية استخدام أفضل الأفكار المستقاة من التبادلات المعرفية بين الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف الإشرافية المرجوة، وأن الفن المتضمن في هذه العملية يكمن في الحصول على رسالة تصحيحية بطريقة لا تدمر العلاقة الإشرافية، ويمكن أن توفر فعلاً فرص للعلاقة حتى تنمو أقوى كلما تقدمت. كما يقول المثل "خارج الأزمة تكمن الفرصة."

تجنب النقد في "اللحظة الحاسمة"

يملك معظم أصحاب العمل سياسات وإجراءات تشمل الاجتماعات المنتظمة المقررة لإجراء تقييم الأداء حيث يمكن مشاركة المدخلات التصحيحية. فمن الأسهل للمدير أن يعد نفسه أو نفسها لتوفير المدخلات التصحيحية ومشاركة التوقعات في هذه الاجتماعات المقررة التي يفهم وظيفتها كل من المشرف والتقرير المباشر.

وفيما يلي قائمة ببعض المبادئ التوجيهية لإعداد مرحلة ما قبل الجدولة، استعراضاً للأداء الرسمي حيث يحتاج "أخبار سيئة" يتم تسليمها من أجل حل عدم كفاية الأداء الوظيفي:

- ❖ امتلاك وثائق متاحة.
- ❖ تأكد من أنك قد وثقت المرات التي تحدثت فيها مع الموظف عن أدائه.
- ❖ تسجيل معايير الجودة لعرضها على الموظف.
- ❖ عرض أمثلة على الموظف لكيفية أنه لا يفي بمعايير عمله أو عملها، فضلاً عن عمل الآخرين.
- ❖ إعداد قائمة من التغييرات التي ترغب أن يقوم بها الموظف في أدائه/أدائها.
- ❖ كن إيجابياً حول قدرة الموظف على التحسين.

- ❖ تحديد أهداف على المدى القصير للموظف.
- ❖ كن صادقاً حول مستقبل الموظف، دون رعايته أو معاتبته.
- ❖ وضع تبادل متفق عليه بصورة متبادلة لتحسين الأداء في غضون فترة معينة من الزمن.

ومع ذلك فإن الانتقاد الكثير للأداء الوظيفي تفاعلي؛ ويوجد حاجة ماسه لمعالجة خطأ الأداء المعين أو العيب هنا، والآن حتى لا تتكرر الضغوط التنظيمية وقيود الوقت والمواعيد والضغوط من الإدارات الأخرى التابعة لهذا المشروع وغيرها من العوامل يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في السياق الذي يتم فيه تسليم النقد، عندما تتحد مستويات عالية من ضغوط العمل أو الإجهاد مع الحاجة لانتقاد عمل المرءوس، فقد يكون من الصعب القيام بذلك بطريقة بارعة وحذرة وإبداعية، ومن المهم للمديرين البقاء على علم بهذه الحقيقة، ويطور مهارات الاتصال الأكثر ثباتاً بحيث إن التفاعلات التي تحدث في " اللحظة الحاسمة " لا تختلف بشكل واسع عن مناقشات الأداء المخطط لها والأكثر رقابة.

يوجد مفتاح واحد للانتقادات البارة ألا وهو القدرة على اكتساب شعور الموقف، أو القدرة على الحفاظ على الأهداف النهائية في الاعتبار، مما يدل على توضيح الموقف للقدرة على تحقيق السيطرة على النفس تحت الضغط، وتلك هي مهارة الذكاء العاطفي. فهو يقترب من تجنب ما يطلق عليه معلمو الذكاء العاطفي، "الخطف العاطفي"، أو السماح للقتال الطبيعي / الاستجابة الكيميائية العصبية للهروب في الدماغ لتولي تفكيرنا وسلوكنا، تنبع مهارة القدرة على كبح ردود الفعل المفرطة عندما لا تسير الأمور في مسارها، كما يعدل النقد البارع دافع "إطلاق النار من جانب جيبه" (أو ربما الأصح دافع "انطلاق الكلام"). فهي قادرة على الحفاظ على تطوير الموظف والشعور بقيمة الذات والروح المعنوية وروح الفريق بشكل عام في الاعتبار؛ على الرغم من الضغوط الخارجية التي يمكن أن تتراكم و"تدفع الأزرار" التي هي أفضل حالاً وهي توصيلها أو تعطيلها مؤقتاً.

دعونا نكون مثلاً لحالة يوضح كيف يمكن أن يؤثر الإجهاد على الجوانب العاطفية

من انتقاد سلوك المرءوس. ونظل بعد ذلك مع هذا المثال للحالة ونتطرق إلى مناقشة التقنيات العملية من الانتقادات البارعة.

دراسة حالة

أشرفت السيدة ثورموند مسئول تنفيذي كبير في تسويق شركة هندسية على عمل مدير التسويق السيدة جونز، فقدمت السيدة جونز اقتراحًا نهائيًا للسيدة ثورموند لمراجعته قبل أن تقدمه إلى العملاء المحتملين، وأثناء عرض الاقتراح وجدت السيدة ثورموند صفحات غير مرتبة، وفي العديد من المواقع لا تضاف الأرقام، وسوف تجتمع السيدة ثورموند مع السيدة جونز وتلاحظ الأخطاء بحيث يمكن تصحيح الاقتراح ومراجعته مرة أخرى قبل أن يتم إرساله.

تقنية الشطيرة

نقل الأخبار السيئة مهمة غير سارة، ولكنها استراتيجيات قيمة مستخدمة على نطاق واسع للقيام بذلك دبلوماسية ولباقة، وبذلك تتضمن إحدى الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا وفعالية "حصر" الأخبار السيئة بين التصريحات الإيجابية أو المتفائلة، وإذا قمت بدمج هذه التقنية الأساسية إلى المرجع الإداري الخاص بك، فإنك لا بد أن تكون أكثر فعالية في تقديم انتقادات تصحيحية لمن هم تحت إشرافك، فسيتم أيضًا إضافة ذلك إلى مهاراتك الشاملة في الدبلوماسية واللباقة، والتي هي سمات إثارة للإعجاب من القادة - لاسيما في المستويات العليا للمنظمة.

تقنية "الشطيرة" تتطلب ما يلي:

- ❖ على الفرد ألا يبدأ التفاعل بالنقد أو التصريح السلبي بل يجب أن تكون البداية دائمًا إيجابية.
- ❖ ثم يتم تقاسم الانتقاد أو معلومات التصحيحية، ولكن لا ينبغي أن يكون هذا هو البيان الختامي.
- ❖ البيان الختامي يجب أن يكون دائمًا إيجابي وتأكيدي، وبهذه الطريقة يتم تخفيف

حدة المستقبل لأخبار أو ردود الفعل إلى رد فعل عاطفي من الانتقادات سواء قبل وصولها أو بعد.

يتم استخدام هذه التقنية على نطاق واسع حتى تصبح طبيعة ثانية، وإلى أي وظيفة يجب أن تنقل الأخبار السيئة أو تقديم ملاحظات حاسمة، فالتفكير في الخطابات أو الرسائل التي يسلمها المشغّلون لطالبي العمل عندما لا يتم عرض منصب، وستبدأ عادة بالتصريحات حول كيفية حب مقدم الطلب للمقابلات كثيرًا وسيشهد الكثير من الشدة في الترشيح، وهذا جعل الاختيار صعبًا للغاية، ثمّ يتم نقل الأخبار السيئة: بأن الشركة اختارت آخر، مرشحًا أكثر وأعلى تأهيلًا، وستنتهي الاتصالات بتصريح متمنيًا حظًا سعيدًا لمقدمي الطلب في مستقبلهم الواعد الواضح.

يجب أن يعد نفس النوع من استراتيجية الطبقات لرسالة "الأخبار السيئة" من الانتقادات بين الإيجابية والتأكيد التمهيدي والحسابات الختامية بمثابة الإطار الأساسي للمديرين المنهمكين في انتقاد الأداء، مرة أخرى فإن القاعدة ليست أبدًا بالبداية في معالجة خطأ أو مشكلة الأداء مع الملاحظة الحاسمة، فالتصريح الافتتاحي دائمًا إيجابي عن الشخص، ويمكن أن يكون تعليقًا على وظيفة جيدة قام أو قامت بها على مشروع حديث آخر، وكيف أنه أو أنها عاجلت الوضع الأخير بطريقة جيدة وهكذا، ويمكن أيضًا أن يكون بيانًا عامًا حول قيمة الموظف للفريق.

عند النظر في كيفية إجراء نقد الأداء باستخدام تقنية الشطيرة، سوف تحتاج إلى أن تستعد للانفتاح مع بعض أنواع من البيان الإيجابي الحقيقي والمؤكد، وكلما كانت وجهة النظر المتأصلة أكثر صدقًا وأكثر مشاركة في البيان الإيجابي؛ كان ذلك أفضل، وعندما يجد مستقبل "الأخبار السيئة" هذا البيان الإيجابي صادقًا ومؤكدًا، فإنه يقلل التأثير المطلوب: التقليل الدفاعي، وتقليل القلق، والمزيد من الانفتاح في التفاعل، قد يستغرق بعض الإبداع، ولكن هناك دائمًا شيء إيجابي حيث يستطيع المدير التحدث عن قدرات الموظف.

في حالتنا هذه مثال على كبار المسؤولين التنفيذيين المفترضين للتسويق والذين وجدوا العديد من الأخطاء في الاقتراح النهائي الذي قدمته، قد يكون البيان الإيجابي لها شيئًا مثل:

"إعداد هذا الاقتراح بوضوح ينطوي على الكثير من العمل الشاق الجيد."

ثمَّ يتم عرض قضية الأداء:

"أنا بحاجة للفهم، على الرغم من كيف آل الاقتراح مع كافة الأخطاء التي احتواها عندما أعطيت لي للمراجعة النهائية، وعند مضى خلال جزء من عملية كتابة وتجميع وتحرير هذا الاقتراح ومقدار الوقت الذي قضيته في تنظيم ومراجعة ذلك".

هذا يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مشكلة الأداء وسبل تصحيحها في المستقبل، وقبل إغلاق باب المناقشة والتأكيد الإيجابي "الصدمة" يجب أن تكون مشاركتها:

"هذا النقاش كان مفيداً للغاية، حيث إن أفكارك وحكمك جيد جداً، هذا يبدو وكأننا على نفس الصفحة، دعنا نجرى التغييرات التي يجب القيام بها لهذا الاقتراح، حتى يتسنى لنا الحصول عليه في الوقت المحدد، ثمَّ دعونا نجتمع مع الفريق بأكمله قريباً لمناقشة التغييرات التي ناقشناها، لتحسين نظامنا لاختبارات الجودة المقترحة في المستقبل".

أثناء إثارة المخاوف بشأن حادث أو خطأ أو خلل أداء معين وانظر في هذه التقنيات الأساسية:

❖ حصل على الحقائق مباشرة. فقد قال بنجامين دزرائيلي مرة أنه من الأسهل بكثير أن تكون حاسماً من أن تكون صحيحاً، وتبذل جهداً صادقاً لتكون صحيحاً وتوفر كافة الوثائق المناسبة لتفيد بشكل خاص في التجميع والتحقيق من المعلومات الواقعية.

❖ اختر أفضل توقيت وانتقد الأداء على الفور، مثلاً في غضون 48 ساعة من مشكلة ما إذا كان غير مصححاً، وستستمر في التفاهم وزيادة الآثار السلبية على الفريق أو إنتاجية المؤسسة العامة غالباً ما يكون حسناً عند وجود حاجة ملحة لإجراء

التصحيحات، مرة أخرى فإن الخطر هو السماح للإجهاد التفاعلي الذي يؤثر على طريقة تسليم الرسالة في "خضم هذه اللحظة." وفي مثال حالتنا قد يكون أفضل إجراء فوري للتركيز على ما يحتاج القيام به للحصول على اقتراح مصحح إلى العميل على وجه السرعة (تحديد الأخطاء وإجراء التصحيحات والتدقيق والاستعداد لإرسال البريد)، وهذا يتجنب الوضع الذي يحتوى على تداعيات عاطفية قوية من الانتقادات التي تؤثر على الانتهاء من هدف العمل المقيد بالوقت - وفي هذه الحالة نحصل على اقتراح للعميل في الوقت المحدد، ويمكن تعيين جلسة لمناقشة الاقتراح الأولي بنوعية رديئة في وقت لاحق (بعد أن تقلص من الضغط).

الوقت الآخر ليكون التفاعل حاسماً فقط قبل أن يكون هناك فرصة للموظف لتكرار الخطأ، في مثال الحالة السابقة قد تلتقي السيدة ثورموند مع السيدة جونز عدة أيام قبل أن يتم تقديم اقتراح مهم آخر، من أجل تذكيرها بمشاكل الاقتراح السابق، حتى أن الاقتراح الذي أوشكت تلقيه لم يكن من نفس النوع من الأخطاء.

❖ تجنب انتقاد في "العلن". والتداعيات العاطفية من كونك حاسماً ستزيد أضعافاً مضاعفة إذا لم يكن لديك السيطرة على النفس أو لديك منظور لتجنب التقليل من شأن شخص ما أمام الآخرين، فالقيام بذلك ليس مجرد ممارسة جيدة. إلى جانب ذلك نحن نشجع التقنيات التي تستغرق وقتاً طويلاً للتوظيف، وهذا هو الإسراف في وقت الآخرين لتكون طرفاً في النقاش.

❖ إدانة الفعل وليس الفاعل؛ وكره الخطيئة وليس الخاطئ، رفض الأداء وليس المؤدى، ففي المثال قد تعرب السيدة ثورموند عن قلقها بالقول:

"وكان الاقتراح لم يكن جاهزاً تقريباً ليتم إرساله، وأنا قلقة حول عملية ضمان الجودة الخاصة بنا إذا حصلت المسودة النهائية لمقترحي على هذا العدد من الأخطاء".

يضع هذا التبدد للشخصية من الانتقادات للتركيز على الاقتراح الخطأ وعملية الاستعراض، وليس على السيدة جونز نفسها، لأن السيدة جونز كانت جزءاً من هذه العملية، فهذا يعني ضمناً مستوى معين من النقد الشخصي، لكن الأسلوب يبدل جهداً خاصاً لتركيز الانتقادات على السلوك الصحيح أو السلوكيات أو العمليات المرتبطة بها وليس على الفرد نفسه.

❖ استخدم كلمة أنت باعتدال، وبالمثل في التركيز على الأخطاء بدلاً من الشخص، ويتعين على مديري تجنب استخدام كلمة أنت خلال الانتقادات قدر الإمكان، بذلك يساعد على الحفاظ على إلقاء اللوم على الشخصية المثقلة عاطفياً من المحادثة، اعتبر أن الفرق في رد الفعل العاطفي فمن المرجح أن تواجه ردّاً على اثنين من العبارات التالية؛ السلبية وبيان اللوم:

"كيف يمكن أن يسلم لي هذا الاقتراح لمراجعته وهناك الكثير من الأخطاء الواضحة فيه؟"

تعبير ملائم أكثر:

"يجب أن نتحدث عن كيف تم إرسال هذا الاقتراح إلى المراجعة النهائية بالكثير من الأخطاء الواضحة التي مازالت فيه."

عند استخدام كلمة أنت أو لك فمن الأفضل التفاعل مع عبارات طلب المساعدة، مثل، "أعطني فهمك..." أو "ساعدني نفهم كيف تشارك في مراحل مختلفة من تحرير الاقتراح."

❖ التحقيق بتعاطف مع أسئلة مفتوحة. الإصغاء بحرص إلى الموظف لأنه أو لأنها تصف القضايا المحيطة بمشكلة الأداء، تبذل جهداً لتحقيق ما يتم تركه دون ذكر، على سبيل المثال قد تعكس السيدة ثورموند الشعور في تفسيرات السيدة جونز أنها تبدو متوترة جداً ويمكن أن تكون مستاءة حول كونها "وصلت إلى ضعيفة جداً".

❖ لا تغير الموضوع أو تسمح للموضوع أن يتغير، تحديد القضايا الرئيسية والتزامكم بها، والثبات على المهمة ومواجهة محاولات لتغيير النقاش إلى موضوعات أخرى، الامتناع عن المناقشات بعيدة المدى مع المتغيرات التي لا تعد ولا تحصى، فإن إصدار هذا النوع من السلوك للفرد المنتقد من الدفاع وصعوبة امتلاك الفرد مسؤوليته، كل من هذه النتائج السلوكية تحتاج أن تكون ذات دورة قصيرة ومتوجهة.

بعد اختتام اجتماع تصحيح الأداء ببيان إيجابي، فغالبا ما يكون أفضل وقف أي مزيد من المناقشة للقضايا الجانبية الأخرى بحيث يمكن أن يؤثر على اللقاء.

أهمية المتابعة

بوضوح ووسيلة رائعة لتخفيف حدة الانتقادات وهى البحث عن فرصة لاستعراض مدى إيجاد الموظف اهتمامًا برسالة عرض تحسين الأداء، ومن ثمّ كونهم أسخياء في الثناء على العمل الجيد الذي قام به في المرة القادمة لمهمة مماثلة بكفاءة، البحث عن فرص لتقديم الثناء حيث يجب أن تفوق بكثير الجهود الموصلة وتتقصى أوجه القصور أو الأشياء المنتقدة حول عمل المرءوس، هذا صحيح خصوصًا عندما كان التداعي العاطفي أكثر عمقًا من الانتقادات.

ومع ذلك إذا استمرت المشكلة فقد تحتاج إلى إعادة تدوير عملية النقد بحسم وخطورة أكثر، لا ينبغي تجاهل المشاكل القائمة أو السكوت عليها، وقد تحتاج المكونات الإيجابية لتقنية الشطيرة في تخفيف القلق الإضافي الذي يصبح من الصعب على الإيجابيات التعرف عليه.

النقد البارع المتقدم

يتم ترسيخ تقنية الشطيرة والمبادئ التوجيهية لتقديم الانتقادات التي نوقشت حتى الآن في أساسيات الإدارة الفعالة للعلاقات الإنسانية، دعونا الآن نلقي نظرة على بعض جوانب عملية نقد عمل لشخص تحت إشرافك، والذي يرفع من مستوى البراعة حتى لطائرة عالية، هذه هي التقنيات أو المهارات الأكثر تقدمًا، حيث تنطوي على درجة أعلى

من التعاطف والاستثمار القوي في فهم مشاعر الآخرين، والمتمرس ووجهة نظر "الصورة الكبيرة" حول ما هو مهم حقاً في القيادة.

❖ لا تتوقع أن تحدد الدفاع تمامًا. فمن السذاجة أن نعتقد أن الناس يتلقون الانتقادات حتى المتصلة جيداً فذلك لن يكون سلبياً، ورد الفعل على ذلك غير محسوب في البداية، ينبغي أن يركز المديرين أقل على رد الفعل الأولي المشترك الذي لا بد أن يكون أكثر من رد الفعل العاطفي للنقد، والتركيز أكثر على الاستجابة الثانوية، والسلوك في الأيام أو الأسابيع التي تلي، لا تعلق ردود الفعل اللفظية الأكثر مباشرة والتي تنبع من التداخات العاطفية من الانتقادات، وبدلاً من ذلك يكون الحكم والذكاء العاطفي لبقاء المستثمر في ما سيحدث خلال الأيام والأسابيع التالية، عندما تكون المشاعر غير ناضجة ويمتلك الموظف الوقت لهضم التفاعل يحتمل أن ننظر إليها على أنها فرصة لتحقيق التغييرات المطلوبة.

❖ سيعكس التواصل العاطفي الشعور بالتفاعل. وقد يكون من المفيد أن ملاحظة الدفاع والإحباط إذا كان واضحاً جداً، بعد انعكاس المشاعر لا تزال الانتقادات البارة رسالة أن هذا النقاش لا يدور حول الموظف ولكن أداء الموظف، وليس التركيز على ما هو سلبياً ولكن حول كيفية إصلاح المشكلة بحيث يمكن أن تحدث أشياء إيجابية في المستقبل، بل سيعرف الموظف أنك تراقب الجانب الفعال المؤثر في التفاعل وليس فقط القضية نفسها، وهذا يمكن أن يساعد في فهم الموظف ويؤدي إلى أن يصبح الموظف أكثر جدارة بالثقة للمدير.

❖ افحص قلبك. قبل البدء في التفاعلات التي سوف تحتاج انتقاد المرءوس، اسأل نفسك (أو حتى أفضل ناقش علناً مع معلمه المشجع له أو مدربه) كيف كنت تشعر حيال هذا الوضع، هل أنت غاضب؟ هل تشعر بالخيانة في بعض الطرق؟ هل تشعر بالحاجة للانتقام أو حتى عن شيء حدث في الماضي؟ إذا كان الأمر كذلك فإنه من المرجح أن يكون توجهكم مشحوناً عاطفياً، فمن المرجح أن يكون على هيئة هجوم كعقاب، لذا ينمي المدير الذكي عاطفياً المزيد من مهارات

التأمل الطبيعي والاستعداد لمعرفة كيف تؤثر المشاعر على السلوك وبهذا يسهل ضبط النفس المفيد جدًا في هذه الأنواع من المبادلات الصعبة.

❖ انزع القلق ودافع بالفكاهة والإبداع. حس الفكاهة يساعد بشكل كبير في كسر الحواجز و تقليل الضغوط وإنكار الذات و تحسين روحك الفكاهية أمام نفسك، ويتطلب من لمسة روح الدعابة والخفة إبداع كبير وتوصيل جيد، ولكن عندما يؤدي بشكل فعال، فإنه يمكن أن تكون فعالة جدًا في تقليل الدفاع في الحصول على الفكرة. فمحاولات الفكاهة يمكن أن تخفف اللحظة وترسم الابتسامة على الموظف الذي انتقد، هذا يمكن أن يحول لهجة التفاعل إلى الشخص الأقل إثارة للجدل والجهد.

❖ كن هادئًا وحازمًا في التعامل مع ردود الفعل العاطفية أو السلوكية غير لائقة على الانتقادات. فأحد الجوانب الصعبة لانتقاد أداء العمل والتعامل مع التدايعات العاطفية للقاء الحاسم، في بعض الأحيان يمكن أن تكون هذه التدايعات العاطفية شديدة ومزعجة للغاية، ويمكن أن تشمل السلوك:

○ البكاء المفرط: يمكن أن يبكي الموظف المهش عاطفيًا دون حسيب ولا رقيب بعد تعرضه لانتقاد، ويمكن أن يسبب هذا للمدرب الشعور بالذنب والقسوة جدًا.

○ الغضب المفرط والذي تجل من خلال الصراخ أو الصياح أو استخدام الألفاظ النابية: يفقد بعض الموظفين السيطرة من قبل الاختصار إلى الغضب ورفع صوته واستخدم الألفاظ النابية التي لا تليق لإعداد العمل، هذا يمكن أن يخلق مجموعة من العواطف للمديرين الذين يشاهدون هذا السلوك، بما في ذلك الخوف والقلق والغضب على رد الفعل من جانب المديرين أنفسهم.

○ السلوك الانطوائي غير اللائق: وقد يشمل الانسحاب قبل المناقشة التي تنتهي رسميًا، أو "التكتم" ورفض التحدث.

○ وفي التطرف والتهديد بالعنف أو الترهيب: لقد أصبحنا أكثر انسجامًا مع

حوادث الحياة العنيفة الحقيقية في أماكن العمل، فالتهديد الذي يشكله الموظفون الساخطون الذين يعملون خارج غضبهم بعنف قد يكون حقيقياً جداً. في كثير من الأحيان يتم فصل هؤلاء الموظفين بسبب العنف أو ينتقد عملهم بشدة.

وإليك بعض النصائح لمساعدتك على التعامل مع هذه الحالات غير مريحة:

❖ ضمان الخصوصية للحد من ارتباك الموظف. وإذا كان باب أو نافذة الظلال مفتوحة على المكتب أو الغرفة حيث تعقد الاجتماعات وتغلق / توجههم إذا تصاعدت عواطف الموظف، يمكن أن يساعد انخفاض التحفيز في خلق بيئة أفضل لنزع فيل الموقف، ومع ذلك إذا كان من الواضح أن الموظف خارج نطاق السيطرة، قد تكون المخاوف بشأن الخصوصية والاستسلام لمخاوف بشأن السلامة الشخصية، اقترب من شخص إذا كنت تشعر بأنك مهدد بأي شكل من الأشكال.

❖ ابق هادئاً؛ لا تصبح مجادلاً لنفسك من خلال مشاعرك الفياضة، حاول أن لا تظهر متخوفاً من السلوك العاطفي المفرط، ما لم تتم التهديدات الفعلية أو ملاحظات التخويف، رد الفعل الهادئ من المشرفين يمكن أن يخفف الأجواء المشحونة ويخلق الفضاء النفسي للقاء لتتحول في اتجاه أكثر إيجابية، ويقلل من التوتر إلى النقطة التي يمكن أن تحدث مناقشة أكثر عقلانية وموضوعية.

❖ تقديم الرحمة والحفاظ على إطار المناذيل المقتربة لردود الفعل الدامعة المحتملة.

❖ إذا كان ذلك مناسباً فاستخدام الدعابة في التخفيف من الحالة المزاجية. في المثال إذا بكى الموظف المنتقد للغاية، قد يقول كبار التنفيذيين التسويقيين بطريقة طريفة "ساخرة" لأنها تقدم إطار الأنسجة "لا تستخدم كل تلك المناذيل الآن حيث إنني قد أحتاج إلى بعض منها إذا لم نفرز بهذه المزايدة".

❖ جزء من دهاء هذه المحاولة في النكتة هو أنه إعادة تركيز النقاش على الهدف

النهائي (في هذه الحالة هو الفوز في الأعمال التجارية بدلا من سلوك الموظف الدامع). كما أنه يعطي الشخص شعورًا بالقبول، حيث إن البكاء طبيعي جدًا لأنه استجابة فسيولوجية إلى الحزن وإيذاء المشاعر.

❖ يسمح اقتراح "المهلة" للموظف المتقدم بتهدئة نفسه باستمرار. ويمكنك عذر نفسك لاستخدام الحمام أو لإدارة مأمورية سريعة، ونلاحظ أن هذا سوف يعطي الموظف بضع دقائق للحصول على التألف، وعند الاقتضاء اتخذ قراراً لإعادة عقد اجتماع في وقت لاحق عند استعادة الموظف أو ضبط النفس.

❖ لا تحاول تقييد الموظف الذي ينهض للمغادرة أو في الواقع يترك الاجتماع قبل أن تشعر أن المناقشة قد انتهت. اسأل الموظف الذي يحرك الترياس في اجتماع تصحيح الأداء للبقاء حتى يفهم الاثنان المختصان بك القضايا وخطة القرار كاملة كما تفعل ذلك بأدب جدًا ولكن بحزم، إذا كان الشخص لا يسمع لا تتوغل في هذه القضية، على الرغم من أن محاولة التحدث للشخص أن يبقى لانهاء الاجتماع مناسباً إلا أنه لا يمنع الباب أو يمنع حركة الموظف الجسدية من مغادرة المكتب أو الغرفة.

استخدم للموظفين الهادئين عبارات التعاطف حول ما كنت تلاحظ وتستشعر رفض الموظف في الكلام أو مناقشة الوضع، فاسمح للصمت أن يسود أحياناً، قد يكون الموظف غير متلائم أكثر مع الصمت منك، ويبدأ يتحدث مرة أخرى، إذا استمر السلوك (رفض الكلام) أكرر الرسائل والنتائج الرئيسية والتأكيد على أن "الباب مفتوح دائماً" لمناقشة هذا أبعد من ذلك وإنهاء الاجتماع.

نتائج النقد البارع

المدراء الذين يتعاملون مع الحوادث بشكل جيد عندما يتطلب العمل مرءوس تطوير انتقادات الطرق الدبلوماسية واللبقة الراسخة لمعالجة المشاكل، لذلك فإن الانتقادات لن تكون معادية أو مهينة أو مهاجمة أو عقابية أبداً. فيطورون وسيلة استخدام

الدعابة بشكل مناسب للحصول على وجهة نظرهم وتخفيف حدة ردود الفعل الحاسمة. كيف يعرف المديرون إذا كانوا قد نجحوا في تطوير وسيلة للنقد الأكثر براعة؟ وبالمشاركة مع الجواب الكامن في مراقبة النتائج الإيجابية المتتابة، فقد يرتكب المرء وسين عدداً أقل من الأخطاء ومشاكل الأداء الصحيح دون التصرف بها أو عرض السلوكيات السلبية الأخرى بغرض الثأر للانتقادات، ويجب معالجة مشكلة الأداء حتى لا تؤدي فقط إلى تحسين العمل، ولكن إلى مستوى أعلى من الثقة في كفاءة المدير واستعداده لمعالجة المشاكل في المستقبل بطريقة بناءة على نحو مماثل، هناك حقيقة في القول المأثور أن العلاقة تزداد قوة أثناء وبعد الأزمة، فحوادث انتقاد الأداء يمكن أن تبدو أنها أزمة للعلاقة من وجهات نظر الطرفين، ولكن عندما يتم إدارة هذه العملية بشكل جيد، يمكن الإكثار من التفاعل الحاسم لعلاقة أوثق وأكثر انفتاحاً واستمراراً للمضي قدماً بين المديرين والتقارير المباشرة لمن تم تقديم رد فعلهم التصحيحي.

تلخيص

- يمكن أن يكون أداء انتقاد الموظفين صعباً وغير مريح، ولكن من الجانب الحتمي لإدارة الآخرين فالنقد "بارع" عندما يقوم المديرون بـ :
- ❖ تحقيق التوازن بين أهمية الرسالة التي يجري تسليمها (الأداء بحاجة إلى تحسين)، مع أهمية تسليمها بطريقة لا تقوض ردود الفعل، بل تشجع قبولها وتخلق الحافز لتحسين الأداء المطلوب.
- ❖ مقاومة الاضطراب والتسرع والهجمات المهينة، فالنهج البارع مدروس وليس رد الفعل كما يبين ضبط النفس لتجنب "اندفاع الكلام".
- يستفيد المديرون الفعالون للأشخاص من تقنية "الشطيرة"، والكفاءة الأساسية للدبلوماسية المحنكة واللباقة. وتبلغ الانتقادات:
- ❖ البدء دائماً ببيان إيجابي.
- ❖ ترتيب "الأخبار السيئة" أو الانتقادات بعد بيان إيجابي.

❖ استكمال التفاعل دائماً ببيان مؤكد من الناحية المثالية التي تمزج البيان الإيجابي الأولي مع التعبير عن الثقة بأن الأداء سيتم تصحيحه والأمور سوف تتقدم إلى الأمام من هذه النقطة.

وتشمل تقنيات أخرى:

- ❖ الحصول على الحقائق مباشرة.
- ❖ اختيار التوقيت الأفضل.
- ❖ تجنب النقض في العلن.
- ❖ التحقيق بأسئلة مفتوحة.
- ❖ السيطرة على الإعداد.
- ❖ إدانة الفعل وليس الفاعل.
- ❖ استخدام "أنت" باعتدال.
- ❖ تحديد القضايا الرئيسية وتقييد نفسك بها.

التقييم الذاتي وتمارين تدريبه:

التفكير في الحالات الأخيرة عندما تجبر على مواجهة ضعف الأداء أو خطأ ارتكبه المرء وس. النظر في السياق:

- ❖ هل كان ذلك في مراجعة الأداء الرسمي أو في "اللحظة الحاسمة"؟
- ❖ هل كان التوقيت الأمثل؟ كيف يمكن أن يكون توقيت أفضل؟
- ❖ هل تبدأ وتنتهي انتقاد الأداء مع بيان إيجابي وتؤكد بيان عن الشخص؟ إذا كان عليك أن تفعل أكثر من ذلك، فما من شأن هذه البيانات الإيجابية أن تشمل؟
- ❖ بشكل عام كيف يمكن أن يكون نقدك أكثر براعة؟
- ❖ هل أنت تستريح باستخدام الفكاهة لتخفيف القلق وتكوين علاقة؟ يمكنك التفكير في أمثلة بالفكاهة للحد من دفاع الشخص المنتقد؟
- ❖ أي من هذه المهارات انتقادات بارعة طبيعية بالنسبة لك، ولا تحتاج إلى تطوير؟

❖ هل تتابع وتظل متنبهة إلى الفرص المتاحة لتعزيز الأداء المطلوب في الفترة التي أعقبت الاجتماع عند انتقائك العمل على المرءوس؟

ممارسة تقنية الشطيرة عند حدوث المثل التالي الذي تحتاج فيه مشكلة الأداء التي ينبغي معالجتها على وجه السرعة، الآن أفكر في المرات التي كنت في حاجة لتوظيف هذه المهارات في الحياة الشخصية مع الآخرين المهمين أو طفل أو أحد الوالدين:

❖ هل على الأرجح أو أقل احتمال أو يحتمل لنا أن هذه التقنيات للانتقادات البارة مع الناس في حياتك الشخصية، كما يتعارض مع متى تحتاجون لاستخدامه في العمل؟ ولماذا هذا؟

❖ حاول استخدام تقنية الشطيرة في كل مرة كنت غاضبا وتريد القيام بشيء ما بشكل مختلف أو عندما تزعج سلوك الآخرين، فهل هي تقنية مريحة للاستخدام؟ كيف كان شعورك باستخدام تقنية، بدلا من الانخراط في استجابات أكثر تسرعاً؟