

## الجزء الأول

### اجتماع تقييم الأداء

يهدف هذا الجزء من الكتاب إلى إعطائك نقاط الحديث كإطار لاجتماع حقيقي عن تقييم الأداء. فهذا عندما تنظر إلى عيني موظفك مباشرة وتقول له عن أدائه الجيد أو السيئ في عمله خلال العام المنصرم. ولأنه من الواضح أن هذا الحديث ملئ بجميع أنواع المخاطر، فقد قمت بتزويدك بعبارات جاهزة لتساعدك على بدء العملية سريعاً.

من أحد الخيارات هو أن تبدأ مباشرة وتقول له عما تشعر به حيال أدائه. ومن الخيارات الأخرى والتي أحياناً ما تكون أفضل هي أن تدعو الموظف في أن يبدأ هو في الكلام أولاً؛ اسأله كيف يشعر هو حيال أدائه. ستفاجأ بالصدق الذي ينبع من الموظفين عندما تدعوهم بأن يكونوا صادقين ومنفتحين معك. وعلى الأقل، ستشجع الموظف في أن يكون لديه وعي بذاته، وهو الأمر الذي سيفيده حتماً الآن أو في المستقبل.

ومن البديهي القول: إنك ينبغي أن تكون صادقاً بنسبة 100% طوال الاجتماع. ولكن تذكر أن الصدق لا يعني دائماً "الصدق بقسوة". وكالمعتاد، دع السياق هو من يرشدك واستفد من حسن تقديرك.

## كيف يمكن أن تشجع إجراء مناقشة

غير رسمي

- أنا بلا شك لست الشخص الوحيد الذي لديه ما يقوله. فما الذي تعتقده؟
- هذا الأمر لا يتعلق بي. أنا أكثر اهتماماً بما لديك لتسهم به.
- حسناً، هل أنت مستعد للقائنا الصغير على القهوة؟ (مازحاً)
- أعلم أن لدي عادة في التحدث بدون توقف، لذلك أرجو ألا تتردد في أن تتدخل وقتما تشاء.
- هذه ديمقراطية وليست ديكتاتورية. فإن أرائك مهمة أيضاً!
- أريدك أن تفكر في هذا الاجتماع باعتباره دردشة ودية بين الأصدقاء، تمام؟
- أرجو ألا تتردد في أن تقول رأيك بصراحة؛ وأنا حقاً أعني ما أقوله!
- أفضل في أن أفكر في هذه المراجعة باعتبارها شيئاً نقوم به معاً.
- أنا كلي آذان صاغية، فقل لي كل ما يجول في خاطرك.
- هذا الأمر لا يتعلق بي. أنا متحمس للاستماع إلى تعليقاتك وآرائك.
- أنا حقاً مهتم بالاستماع إلى السبب وراء أرائك في هذا كله.
- أفكارك أكثر أهمية بالنسبة لي من أي شيء آخر، لذلك لا تتردد في أن تنقل أرائك ووجهات نظرك.
- لا يوجد هنا إجابات خاطئة؛ فأرجو ألا تتردد في أن تتحدث بصدق وبصراحة.
- كل ما سنناقشه هنا سيبقى بيننا بكل تأكيد.
- أعتقد أنه من المهم بالنسبة لي بشكل أكبر أن أستمع أكثر من أن أتحدث؛ فأرجو أن تمضي قدماً وتبدأ.
- هذا هو أفضل مكان لهذا النوع من الحديث. فدعنا نبدأ الآن.
- أعتقد أنه مناسب لك بشكل أكبر في أن يكون لك رأي في هذا.
- الجميع هنا لديه الفرصة للتعبير عن رأيه بصراحة، وهذا يتضمنك أنت.
- ينبغي أن تشعر بالراحة في أن تنقل أرائك وأفكارك في اجتماعات مثل هذا.
- عندما ترغب في أن تنقل أرائك وأفكارك، فعليك أن تفعل ذلك.

- وقتنا سيُستغل بشكل جيد إذا أخذت زمام المبادرة، ونقلت أرائك وأفكارك.
- قد يكون هناك قيود في التعبير عن رأيك بصراحة في شركات أخرى، ولكن الأمر هنا ليس كذلك.
- أود أن أشجعك في المشاركة بآرائك وأفكارك في أي وقت.
- باعتبارك موظفا هنا، فإن مساهمتك مهمة جداً بالنسبة لنا.
- أود كثيراً أن أستمع إلى رأيك المهني عن هذه القضايا.
- أعتقد أن أفضل النتائج ستنبع من الصدق وإجراء حديث وثيق الصلة بالموضوع.

## كيف يمكن أن تشجع الموظفين في تقييم أنفسهم

- أنا أعرف ما أعتقد، ولكنني أكثر اهتماماً في معرفه ما تراه في أدائك.
- إذا كان عليك أن تخمن، فما الذي تعتقد أنني سأقوله عن نقاط القوة والضعف الخاصة بك؟
- إذا كنت تستطيع أن تقول ثلاثة أشياء عن أسلوب عملك، فما هم؟
- إذن كيف ترى أدائك في الفترة الأخيرة؟
- رأي يعد ثانوياً في أحسن الأحوال، فما تراه عن نفسك هو ما يهم!
- أنا أعرف أنه أمر صعب، ولكن قل لي رأيك عن أدائك.
- أنت لا تحتاج إلى شخص في منصب عال ليقول لك عن أدائك، صحيح؟
- أعتقد أنك تعلم أفضل من أي شخص آخر عن أدائك هنا.
- إن أفضل طريقة لنا لتقييم أدائك هو أن تقوم بعمل تحقيق ذاتي.
- إن أفضل طريقة لتنال إعجاب الأشخاص الأعلى منصباً هو أن تقيم عملك.
- يعد الوعي بالذات مفتاحاً مهماً لتحقيق النجاح، لذلك قل لي رأيك في أدائك مؤخراً.

- أنا أعتقد أننا قد نكون أصعب نقاداً لأنفسنا. فما الذي تعتقده أنت؟
- أنا أعتقد أننا نعمل بشكل أفضل حينما نجيب أولاً على أنفسنا.
- نحتاج جميعاً إلى أن نلقي نظرة صادقة وثابتة على عملنا الخاص.
- من المهم أن نكون قادرين على تقييم أنفسنا بموضوعية على قدر الإمكان.

## كيف تتولى السيطرة

- أعتقد أنه من الأفضل أن نعالج هذه المشكلة بجرأة وبطريقة مباشرة، فما هو رأيك؟
- دعني ابدأ أنا في الهجوم، ثم ترد أنت بعد ذلك الضربة؟ (مازحاً)
- ليس هناك وقت أفضل من الحاضر - فدعنا نبدأ!
- استرخ الآن ولا تقم بأي عمل، ودعني أنا الذي أقوم بالتحدث، حسناً؟ (مازحاً)
- أحتاج إلى أن أعرف أنك تشعر بالراحة في أن تكون الطرف المتلقي لانتقاداتي اليوم.
- لا أريد أن أبدو قوياً، ولكنني أرغب في أن أقول بعض الأشياء قبل أن ندخل في المناقشة.
- عندما تكون مستعداً، أرغب في أن أناقش البنود التالية على أجندتي.
- أنا في الحقيقة لا أبحث عن مساهمتك؛ اليوم سأتحدث عما أشعر به تجاه عملك.
- الأمر المهم هو أن تستمع جيداً لهذا التقييم الصادق.
- إن أفضل طريقة لإنجاز هذه المراجعة هي أن أتحدث أنا وتسمع أنت.
- أنا أعرف أنك ترغب في أن يكون صوتك مسموعاً، ولكنني أشعر براحة أكبر في إدارة هذه المراجعة.
- أرغب في أن يكون هذا الاجتماع قصيراً وجيداً، فإليك ما سوف نناقشه.
- أنا متأكد أن لديك الكثير لتقوله، ولكن أولاً ستحتاج إلى أن تستوعب تعليقاتي عن عملك.

- سيتكلل الاجتماع بالنجاح إذا قمت ببساطة بالإصغاء إلي واستيعاب ما يجب أن أقوله.
- إن مراجعة الأداء هي حقاً عن نظرتي لأدائك هنا، صحيح؟
- إن الأمر الوحيد المهم هو رأيي عن أدائك في العمل.
- كلما حاولت أن توجه هذا الاجتماع، قلت نتيجة المراجعة الخاصة بك.
- نفذ فقط ما أقوله، ولن نواجه أي مشاكل.
- أنا لست الشخص الذي تتم المراجعة عليه هنا.
- إليك الخطوات التي سيسير عليها الاجتماع.
- حتى لنكون واضحين، سوف أقوم بتوجيه هذا الاجتماع.
- أرغب في البدء بتصفح قائمة الأشياء التي أود تغطيتها بإمعان.

## كيف تتجنب البداية الخاطئة

- دعنا نجعل هذا الأمر سريعاً وغير مؤلم على قدر الإمكان، حسناً؟
- دعنا نجعل هذا الاجتماع يسير على الطريق الصحيح ودون توقف، تمام؟
- أرغب في أن يسير هذا الاجتماع بسلاسة على قدر الإمكان، حسناً؟
- أرغب في أن تبدأ الأمور بداية سلسلة؛ فهل أنت معي؟
- قبل أن نبدأ، هل لديك أي مخاوف أو أسئلة تريد أن تفصح عنها؟
- لتجنب أي بدايات خاطئة، دعنا نضع جدول أعمال لما نرغب في تغطيته.
- أحتاج إلى أن أعرف أنني سأنال موافقتك على آرائي وتعليقاتي. هل يمكن أن نوافق على ذلك؟
- إذا بدأنا الاجتماع بداية سيئة فسيؤذيك هذا الأمر.
- بمجرد أن نبدأ، أرغب حقاً في أن تسير الأمور بسلاسة وبدون أي عواقب.
- من خلال تعاونك معي، أعرف أننا قد نجعل الأمور غير مؤلمة على قدر الإمكان.

- حتى لا تفهم الأمور بشكل خاطئ، إليك قائمة بما سيتم مناقشته اليوم بالضبط.
- في أي وقت، إذا كان لديك أسئلة أو مخاوف، أرجو ألا تتردد في إيقافي.
- أود أن أتأكد في أنك مستعد لهذا الاجتماع قبل أن نبدأ.

## كيف تستجيب للأفكار الجديدة

- إن أفكارك ملهمة تماماً. لا أستطيع الانتظار للحصول على الاقتراح الجديد من فريقك.
- من غير الممكن أنك تستلهم أفكاراً جديدة طوال الوقت ولكن من المثير للدهشة أنه يبدو أنك كذلك.
- ينبغي لأي شخص موهوب مثلك في توليد الأفكار الجديدة أن يتم تعويضه/ تعويضها الضعف.
- لا يسعني أن أتذكر المرة الأخيرة الذي كنت فيها متحمساً لفكرة جديدة في هذه الشركة.
- في بعض الأحيان أشعر وكأنني لا أستطيع أن أصوغ فكرة قبل أن تقدمها لي وقد حققتها بشكل كامل.
- إن قدرتك على الابتكار، بالإضافة إلى روحك المعنوية وذكائك قد جعلت هذه الشركة تقفز حقاً إلى النجاح.
- إن أفكارك الأخيرة تأخذ هذه الشركة إلى مستوى جديد جداً. سأكتب ملحوظة عن ذلك في سجلك الدائم.
- إنه لشعور رائع أن يكون معنا أحد يتمتع بروح المبادرة والإبداع. استمر على ذلك!
- هذا هو الدليل: أنت موظف ذكي تمتلك الكثير من الأفكار الرائعة.
- أنت بلا شك قد زودت هذا القسم بالكثير من الأفكار الرائعة في الماضي.
- إن توليد الأفكار موهبة رائعة، ولكن ما يهم حقاً هو كيف تعمل الأفكار الجديدة في العالم الحقيقي.

- تحويل الأفكار إلى استراتيجيات فعلية هو ما نبحث عنه. هل أنت كفء لهذه المهمة؟
- ليس الجميع مؤهلين للابتكار، ولكن لا تدع هذا الأمر يوقفك من الاستمرار في المحاولة.
- إن توليد الأفكار ليست مجرد موهبة فطرية.
- إن شركتنا قائمة على الابتكار وأنا أشعر بالقلق من أني لا أراك تبذل المزيد من الجهد.
- الكثير من الموظفين يشتركون في الابتكار هنا، ولكن أنت تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد.
- إذا كان لا بد أن أقيم الجميع على قدراتهم في توليد أفكار جديدة، فلن ينجز أحد أي شيء.
- أنا أقدر حماسك، ولكنني غير متأكد من أن أفكارك تسير في الاتجاه الصحيح.
- أنت بالتأكيد لديك الكثير من الأفكار، ولكنني غير متأكد إذا كان أي منها له أي "أساس".
- ظننت أني قد عينت شخصاً يمتلك أفكاراً ولكنني بالأحرى عينت شخصاً يعيد تدوير الأفكار.
- أشعر بخيبة الأمل لأنه يبدو أنك لا تمتلك لا الموهبة ولا الحافز للابتكار.
- كنت آمل أنك ستكون قادراً على تولي القيادة فيما يتعلق بالابتكار، ولكن الأمور لا تسير على ما يرام.
- إذا فشلت في التخطيط للابتكار، فقد تخطط كذلك للفشل هنا.
- إن إهدار الفكرة لشيء مروع، ولكن في هذه الحالة لا يوجد أفكار.
- هل هناك أي شيء ممكن أن أفعله للمساعدة على ضخ الفكرة؟ لأن الأمور تحتاج حقاً إلى أن تتغير.
- يتم دفع أموالاً لك لما توفره من أفكار تجلب المنفعة هنا، ولكنني لا أرى مجهوداً يذكر.
- للأسف أنا لا أرى أي مبادرة للمساهمة في أي شيء جديد هنا. أنا لا أظن أن الأمور تسير على ما يرام.

## كيف تخلف جوا مريحا

- أولاً وقبل كل شيء، أرغب فقط في أن أقول كيف أستمتع بالعمل معك. وآمل أنك تشعر بالشعور نفسه!
- كنت أتطلع حقاً إلى دردتنا الصغيرة.
- تعتبر مثل هذه الاجتماعات في معظم الأوقات مؤلمة، ولكن أنت دائماً تجعلها ممتعة.
- لا أتذكر متى أجريت تجربة اجتماع ممتعة مع أحد الموظفين.
- أنت تجعل هذه العملية سهلة فأرجو ألا تشعر بالقلق بتاتاً!
- إنه من الممتع الدردشة معك، أتمنى أن نمد اجتماعنا إلى أجل غير مسمى.
- أرجو أن تشعر بالراحة معي، وتعرف أنك من بين أصدقائي.
- الشعور هنا إيجابي للغاية لدرجة أنني أريد أن أعبئه في زجاجة، وأخذها إلى اجتماعي التالي.
- هذا أمر جيد لاثنتين من المهنيين يتسكعون معنا بشكل مهني.
- أتمنى أن يكون كل اجتماع سهلاً وخالياً من المتاعب مثل هذا الاجتماع.
- أنا دائماً ما استمتع باجتماعاتنا، وهذه المرة ليست استثناء.
- إنها نعمة إننا شخصان نتشارك الرأي نفسه، ونعمل تجاه تحقيق الأهداف نفسها.
- مع بعض الموظفين يعد هذا وضع مليء بالتوتر، ولكن الأمر معك غير ذلك أبداً.
- أرجو أن تجلس وتستريح قبل أن نبدأ في التكلم بشأن الأمور الجدية.
- على الرغم من أنني لا أعرفك جيداً، فإني أشعر أن بيننا علاقة طيبة.
- أنا سعيد أننا حظينا بفرصة الاجتماع اليوم. آمل أنك تشعر بالراحة في الحديث معي.
- حسناً، دعنا نعتني بالأعمال أولاً ثم ندرش بعد ذلك.
- أرجو أن تشعر نفسك بالراحة. كيف هي أمورك خلاف ذلك؟
- إنني راض جداً عن عملك، لذلك يمكنك أن ترتاح وتعلم أن هذا الاجتماع سيسير بسلاسة.
- من الممتع دائماً الاجتماع معك حتى وإن كان من أجل تقييم عملك.

- على الرغم من أن هذا الاجتماع سيكون عن العمل فحسب، أعلم أنني هنا من أجلك لمساعدتك وتشجيعك.
- يبدو أنك متوتر ولكن ليس هناك داعٍ حقاً لأن تكون كذلك. هذا الاجتماع سيسير بشكل جيد، أنا متأكد من ذلك.
- إذا استرخينا أنا وأنت سنكون قادرين على الإنجاز أكثر بكثير خلال هذا الاجتماع.
- أرجو أن تشعر نفسك بالراحة. هذا لن يستغرق كثيراً، أؤكد لك ذلك.
- أعلم أن الأمر صعب، ولكنني أرغب في أن تشعر بالاسترخاء على قدر الإمكان خلال هذا الاجتماع.
- من المهم أن نشعر كلانا بالراحة في مناقشة التفاصيل الجوهرية.
- مهما كانت الأمور التي سنناقشها، فإنها ستبقى سرّاً بيننا، لذلك أرجو ألا تتردد في مناقشة الأمور الأكثر إلحاحاً.
- آمل بالتأكيد أن تشعر بالراحة في التحدث معي عن أي مسألة في العمل التي قد تنشأ.

رسمي

## كيف تهدئ أعصاب موظف متوتر

- يا إلهي. أنت متوتر كقط ذيله طويل في غرفة مليئة بالكراسي الهزازة. (مازحاً)
- لماذا أنت متوتر هكذا؟ لن يقوم أحد بشوئك أو تناولك وأنت حي. (مازحاً)
- دعنا نجعل هذا الأمر سريع وغير مؤلم قدر الإمكان لكلانا. (مازحاً)
- دعنا ننتهي من هذا الأمر حتى نستطيع أن نخرج ونتناول الغذاء بعد ذلك!
- هذا سيكون اجتماعاً ودياً لمراجعة الأداء وليس النوع الآخر. (مازحاً)
- اسمع، أنا أعلم أنك تشعر ببعض القلق. فهل ترغب في بعض المياه أو القهوة؟
- اعتبرنا أصدقاء يجتمعون معا ونحكي ما فاتنا بعدما انفصلنا لبعض الوقت.
- تذكر أنني في صفك، حسناً؟

غير رسمي

- إنني متوتر بعض الشيء بالفعل أيضاً.
- أرجو أن تشعر بالراحة، أريدك مرتاحاً، حسناً؟
- أريدك أن تعرف أنك هنا بين أصدقائك.
- هدفي الأساسي في كل هذا هو أن أراك تنجح وهو ما أعرف أنك ستفعله.
- دعني أؤكد لك بأنه ليس هناك شيء تشعر بالقلق حياله.
- ليس لديك ما تخافه مني أو من أي شخص آخر هنا.
- على الرغم أنه من الطبيعي أن تشعر بالقلق إلا أنه في حالتك أنت لا تحتاج حقاً إلى الشعور بالقلق.
- أرجو ألا تشعر بالقلق إذ إن موقفك ممتاز هنا.
- أنا أعرف أن هذا ليس أكثر جزء ممتع في الوظيفة، ولكنك سوف تكون على ما يرام.
- أود أن أبدأ هذا الاجتماع بقولي إنني سعيداً جداً بأدائك.
- حتى أجعل عقلك يستريح، أرجو أن تعلم أنه ليس لدي إلا الأشياء الجيدة التي أقولها لك وعنك.

### كيف تبقى الأمور مختصرة

- أنا أعرف أن كلينا مشغول، لذا دعنا ندخل في صلب الموضوع.
- بإمكاننا أن ننتهي من هذا الاجتماع سريعاً إلا إذا اعترضت.
- دعنا نجعل هذا الاجتماع قصيراً وندخل في صلب الموضوع، تمام؟
- لا ينبغي أن يستغرق هذا الاجتماع وقتاً طويلاً.
- هناك بعض الأشياء التي أود أن أتناقش فيها معك.
- هذا الاجتماع لا ينبغي أن يستغرق أكثر من عدة دقائق في الغالب.
- إن الاستغراق وقتاً طويلاً في مناقشة هذه الأمور قد يشكل انتهاكاً لقانون الإنتاجية المتناقضة.

- سيكون رائعاً أن نطيل هذا الاجتماع إلا أنني مثقلاً بالأعمال اليوم.
- نحتاج إلى أن نجعل هذا الاجتماع يسير على الطريق الصحيح ووفقاً للجدول الزمني، تمام؟
- بما أنه لا يوجد الكثير من الوقت، فدعنا ندخل في التفاصيل الجوهرية فوراً.
- أريد أن أجعل هذا الاجتماع ينتهي سريعاً. أنا متأكد أنك لن تعترض.
- أظن أننا سنكون قادرين على إنجاز كل شيء سريعاً اليوم، ألا تظن ذلك أيضاً؟
- لتسريع الأمور، دعنا نظل على المسار الصحيح مع كل بند من بنوده الموجودة على جدول الأعمال.
- بإمكاننا التحدث عن موضوعات محددة وأكثر وضوحاً في وقت آخر.
- ليس هناك داع أن نمد هذا الاجتماع أكثر من ذلك.
- أرغب حقاً في أن نركز على ما سيتم فعله وأن ننتهي من هذا الاجتماع في الوقت المحدد اليوم.
- من المهم أن نستغل وقتنا اليوم بكفاءة وبدون إهداره.

## كيف تجعل موظفاً يشترك معك في حديته ودي

- كيف حالك مؤخراً؟ أشعر أننا لم يتسن لنا الوقت للدردشة.
- دعنا نستريح ونردش قليلاً قبل أن نبدأ.
- أنا أشعر بالإجهاد اليوم، ماذا عنك؟
- كيف هو حال عائلتك؟ هل قمت بأي تخطيطات لعطلة نهاية الأسبوع؟
- هل شاهدت المباراة/ الفيلم الجديد الليلة الماضية؟
- أرغب في أن أتعرف على موظفي كأشخاص حقيقيين. فما الذي تفعله لقضاء وقت ممتع؟

- كنت أفكر في أن نقيم حفلة هذا العام. هل لديك أي أفكار أين يجب أن نقيم هذا الحفل؟
- كيف هو كل شيء غير ذلك؟ هل كل الأمور في المنزل تسير على ما يرام؟
- كيف كانت رحلتك إلى العمل هذا الصباح؟
- أرغب في أن أتعرف عليك بشكل أفضل. كيف تحب أن تقضي وقت فراغك؟
- أعرف أن هذا اجتماع عمل ولكنني أرغب في أن تعرف أنني أهتم بك كشخص.
- أشعر أنني أرغب في معرفة المزيد عنك شخصياً. كيف هي أحوالك مؤخراً؟
- أظن أننا في حديثنا "الودي" نتعرف على بعضنا البعض بشكل أكبر، ألا تتفق معي في هذا؟
- أنا لا أعتقد أن هناك شيئاً يسمى بالحديث الودي وحتى في العمل.
- أداؤك هنا مهم ولكنني أكثر اهتماماً بك كشخص.
- بما أننا الآن قد غطينا التفاصيل الجوهرية، كيف تجري الأمور الأخرى؟
- أعرف أنني قد أكون كثير الكلام، ولكنني أستمع حقاً بالجوانب الشخصية في وظيفتي.
- ما هي الأمور المهمة الأخرى التي تجري في القسم؟ هل هناك أي تغيرات أو تحسينات؟

### كيف تتغلب على الحالة الدفاعية

- انظر، لقد كنت جالساً في مكانك يوماً ما وأعرف أن الأمور ستسير على ما يرام.
- أنا واقف إلى جانبك في كل هذا. أرغب فقط في أن أراك تحقق إنجازاتك.
- أنا أعرف أن شعورك مروعاً. ولكن صدقني لقد كنت في مكانك يوماً ما.
- لا يوجد شخص كامل؛ وإنما طريقة استجابتنا للنقد هو ما يهم حقاً.
- لم أكن لأقول لك هذه الأشياء إذا لم أكن أقدر كموظف.

- أرجو ألا تغضب؛ فهذه النوعية من الأمور تحدث لأفضل الأشخاص.
- سأسمح لك أن تتخذ موقفاً دفاعياً في البداية، ولكنني أكثر اهتماماً بكيفية
- إذا أعطيت للأمور وقتاً قليلاً، ستشعر شعوراً أفضل عن الأمور، وأنا متأكد من ذلك.
- لدينا جميعاً الآن للتعامل معها، ولكنني أقترح أن تضعها جانباً للوقت الراهن.
- أعرف أن هذا موضوع حساس، ولكننا نتحدث عنها لأنك موظف نقدر قيمته.
- أرجو أن تنظر إلى هذا النقد باعتباره فرصة لك لجعل الأمور أفضل.
- إذا استطعت أن تكون موضوعياً لدقائق معدودة، سترى الحقيقة فيما أقوله.
- هذا ليس رأيي فحسب، ولكن الآخرين قد ذكروا هذا أيضاً.
- إذا وصلت إلى أعماق نفسك، أنا أعرف أنك ستجد المرونة العاطفية للتعامل مع هذا الأمر.
- أعلم أنه من الصعب سماع ذلك، كما أعلم أيضاً أن لديك الحكمة الكافية للانتفاع منه.

جدي

## كيف تتعامل مع المواجهة المباشرة مع موظف

- أنت لك كل الحق في أن تكون مستاءً، أنا أعرف ذلك لأنني خضت هذا الأمر أيضاً.
- أنا بالتأكيد أستطيع أن أرى وجهك نظرك، وأشعر بالثقة إننا بإمكاننا أن نجعل هذا الأمر أفضل معاً.
- أشعر شعوراً رهيباً بأنني المبلغ، ولكن أرجو ألا تقتلني! (مازحاً)
- أستطيع أن أرى أنك مستاءٌ. هل كنت ترغب في أخذ قسطٍ من الراحة لتهدأ قليلاً؟
- أكره أن أكون حاملاً الأخبار السيئة. ما الذي أستطيع فعله للتخفيف من الأمور؟
- دعنا نجتمع مرة ثانية عندما يكون كلانا أكثر هدوءاً وتحكماً بمشاعرنا.
- أعرف أنك غاضب، ولكن أرجو أن تعلم أن هذا الأمر صعب علي أنا أيضاً.

متعاطفاً

- أرغب في أن تظل هذه العملية بأكملها مهنية وهادئة على قدر الإمكان.
- لماذا لا نعيد النظر في هذه المسألة غداً؟ قد تختلف رؤيتنا للأمور حينها.
- كلانا يعلم أنك مرتبط بهذا الأمر كثيراً لدرجة تمنعك من التفكير بشكل عقلائي في الوقت الحالي.
- أعرف أنك مستاء ولكن من المهم أن تضع عواطفك جانباً في الوقت الحالي.
- هل من الممكن لك أن تفكر في هذا الأمر بموضوعية للحظة فقط؟
- الأمور لن تساعد كلانا إذا لم تستطع التحكم في عواطفك.
- أنت غاضب، فأنا أستطيع أن أرى ذلك. ولكن لا تزال تحتاج إلى أن تستمع لما ينبغي علي قوله.
- حينما يتعلق الأمر بمراجعات الأداء، فإن شعور موظفي ليس له علاقة بالموضوع.
- يجب علي أن أقول لك الحقيقة بغض النظر عما تشعر به.
- راحتك ليست هي الهدف هنا، ولكن بالأحرى إعطاؤك تقييماً صادقاً هو الهدف.

### كيف تشرك الآخرين في التقييم

- كنت أتساءل، هل سيكون مفيداً الاستماع إلى بعض وجهات نظر الآخرين.
- أحياناً أظن أنه سيكون أكثر إفادة أن نسمعها من الآخرين.
- سيكون شعوري أفضل عن هذه العملية إذا اشترك آخرون أيضاً. فما هو رأيك؟
- أتساءل ما هو قول فلان عن هذا الأمر، هل ينبغي أن نسأله؟
- دعنا ننتظر لحظة لنناقش من أيضاً قد يريد الاشتراك في مراجعتك.
- أنا متأكد أن هناك موظفين آخرين بإمكانهم تقديم رأيهم. دعنا نكتب قائمة.
- أظن أن المراجعات قد تكون أكثر فاعلية حينما يكون هناك أشخاص آخرون يقدمون رأيهم.
- هل هناك شخص آخر تستطيع أن تفكر فيه يمكن أن يقدم رأيه في هذا الأمر؟

- من هو صاحب الرأي الذي تقدره، من تريد أن تراه في هذا الاجتماع؟؟
- أظن أننا نريد صورة أكثر اكتمالاً لأدائك. ألا توافق على ذلك؟
- أود أن أشجعك على السعي وراء آراء الآخرين فيما يتعلق بأدائك.
- هل ثمة شخص آخر قد يكون قادراً على إلقاء الضوء على ذلك؟
- بدلاً من المخاطرة بالتفكير الجماعي، دعنا نُشرك بعض الآراء المعارضة. فما الذي تعتقده؟
- هل هناك شخص هنا بإمكانه إعطاء أدلة محددة على مواطن القوة/ الضعف الخاصة بك؟

## كيف تقوم بتضييق نطاق التركيز في التقييم

- أحياناً ما تركز في التفاصيل أكثر مما ينبغي دون التركيز على الصورة الكلية إلا أن العكس أيضاً صحيح.
- إذا استطعت أن تتعامل مع التفاصيل بشكل جيد، فإن الصورة الكلية ستعتني بنفسها.
- لا أحد يعيش في عالم خالٍ من التفاصيل. فالجميع يحتاج إلى التركيز على التفاصيل.
- إذا أعطيت اهتماماً للأشياء الصغيرة، ستجد أنه من السهل التعامل مع الأشياء الكبيرة.
- يتكون الأداء الرائع هنا من الانتصارات الصغيرة والمهمة في الوقت نفسه في كل يوم.
- غالباً ما أحصل على صورة أكثر دقة لأداء الموظف من خلال إجراء معين دقيق.
- أتساءل إذا كان الأمر سيكون أكثر فاعلية إذا قمنا بالتركيز على مهمة واحدة أو اثنتين محددة.
- هل سمعت من قبل بهذه المقولة، الله تعالى يهتم بتفاصيل الأمور؟ هذا ينطبق هنا أيضاً.

- أنا حقاً أكثر اهتماماً بفهم جوهر أو أساس هذه القضية.
- والآن وقد نظرنا إلى الصورة الكلية، دعنا نركز على هذه المنطقة المحددة.
- دعنا ننظر عن قرب لأنشطتك اليومية لنرى كيف تسير الأمور.
- إن التركيز على واحدة فقط أو اثنتين من المسؤوليات سيساعدنا على رؤية كل شيء أكثر وضوحاً.
- أعتقد أننا نحتاج إلى التركيز قليلاً على أساسيات ما نفعله.
- بدلاً من أن نضيع الوقت في التفاصيل غير المهمة، أود أن أحصر مناقشتنا في موضوع واحد.
- أرغب في أن أقضي معظم وقتنا هنا اليوم في النظر إلى مهامك ذات الأولوية العليا.