

الفصل السادس عشر



معرفة متى يكون ما يكفي قد أصبح كافياً

من الصعب أن نعرف المقدار من المشاكسة التي ينبغي علينا تشجيعها، إلا أن الأمر الأكثر صعوبة هو أن نعرف متى يتجاوز المشاكس حدود ما هو صحي. سوف يساعد هذا الفصل المدراء على تحديد متى يكون المشاكسون قد تجاوزوا الحد الذي يجب أن تتحمّله المنظمة وعلى معرفة كيفية التعامل مع ذلك.

الجانب الصعب والجانب السهل للإدارة

يعتقد بعض المدراء أن الأشخاص هم الجانب «السهل» للإدارة، أما المسائل المالية ومسائل العمليات فإنها تشكل لها الجانب «الصعب». وإن جزءاً كبيراً من عملك ينصب على حث الناس وقيادتهم، إلا أن إطلاق صفة السهل على هذا الجانب يعني بشكل ضمني أنه ليس هناك جانب «صعب» من حيث إدارة الأشخاص. إلا أن ذلك أمر قائم ويجب أن يوجد. وإن كافة جهودك سوف تذهب هباء إذا لم تكن قادراً على أن تكون صلباً عند الضرورة. وقد عمل كل واحد منا لدى مدراء كانوا شباباً لطفاء حقاً، إلا أنهم لم يكونوا قادرين على معالجة المشاكل الخاصة بالعناصر العاملة أو أنهم لا يريدون إصلاحها. وقد عانينا وعانى العمل معنا من أنه كان لدى أولئك المدراء تلك اللمسة الرقيقة.

إن الجانب القاسي في إدارة الأشخاص يبرز عندما لا يعود الجانب اللين في إدارتهم كافياً، أي عندما تكون قد قمت بكل التدريب وتوجيه النصيح والطلب والحث وبذلت في ذلك كل جهد مستطاع، وعندما تستنفد كل الوسائل الإيجابية، فإن عليك أن تفكر في الانتقال إلى الجانب القاسي. وإن أكثر الجوانب قسوة هو أن تستغني عن خدمة الأشخاص.

كيف تعرف متى ينبغي عليك الاستغناء عن خدمة المشاكس

لنفترض أن ماري تشكل شوكة في جنبك منذ زمن طويل، فكيف لك أن تعرف متى يكون ما يكفي قد أصبح كافياً؟ من الواضح أنها مثيرة للمتاعب، إلا أن السر يكمن، كما سبق لنا بحثه، في التمييز بين أولئك الأشخاص ذوي الطباع الصعبة، والذين يسببون الإحباط والإزعاج إلا أن لهم قيمتهم، وبين أولئك الذين يتصفون بنزعة تدميرية. ومن سوء الحظ، فإن كلا النوعين يبدو متشابهاً.

إن الشيء الأول الذي يجب أن تسأل نفسك عنه هو «هل توجد لديها أفكار إبداعية؟»، إنك لست مضطراً لأن تتفق مع هذه الأفكار ولا أن تحبها، بل إنك قد تكون كارهاً لها إلى حد بعيد، ولكن هل أن تلك الأفكار تختلف عن الاتجاه السائد؟ إذا ما كان الجواب نعم، فهل أنك سوف تعمل على «رش طفل القدرة على الابتكار بماء حمام المزعج؟». وعلى أي حال، وحتى لو كان الجواب نعم، فإنك قد تبقى بحاجة لأن تتحرك باتجاه إنهاء عمله لديك، وإليك بعضاً من الحالات التي قد يجاز فيها ذلك الإنهاء.

المشاكس الخفي

إن المشاكس الخفي يعمل دوماً على تقويض جهودك، وإن التكنولوجيات التي تم اقتراحها عليك في الفصل الحادي عشر، والتي تهدف إلى إظهار المشاكسة لدى موظفيك هي تكنولوجيات فعالة إلا أنها لا تنجح مع

كافة الأشخاص، إذ إن لدى البعض منهم خلفية وخبرة تجعلهم يبدون غير قادرين على الاستجابة للمعاملة الصريحة والصادقة، وتساورهم شكوك عميقة في الطبيعة البشرية إلى درجة تجعلهم مؤمنين بأن عليهم أن يمارسوا الألاعيب والمناورات من أجل أن يحافظوا على بقائهم. وإن من غير المحتمل، في ما يتعلق بمحيط العمل، أن تكون قادراً على مساعدة هذا النوع من الموظفين على حل ما يكفي من مشاكلهم لكي يصبحوا على المستوى من الإنتاجية الذي تريده.

المشاكس المؤذي

لقد سبق لي أن طلبت منك أن تتحمل بعض الهراء من المشاكسين في سعيك نحو ثقافة إبداعية، مثل قلّة التهذيب والعدوانية ونوبات الانفعال بل والسلوك الصبباني إلى حد ما. ومن الطبيعي أن أي تهديد جسدي هو أمر محظور تماماً مثله في ذلك مثل التهديد النفسي.

إن الإنفعال الخارج عن السيطرة والإكراه بالتهديد والتصرفات الانتقامية، تؤدي كلها إلى تكوين مناخ عمل غير صحي. وعلى هذا، فإنني في الوقت الذي أَدافع فيه عن بعض التسامح مع المشاكسين، إلا أن ذلك يجب ألا يكون على حساب الموظفين الآخرين. وإذا كَوّن المشاكس جواً من التوتر وعدم الإنتاجية، فإن إيقافه يقع على مسؤوليتك.

المشاكس المستخفّ

كانت لدي موظفة تقوم بعملها بشكل يتفوق على كافة الموظفين الآخرين إلى حد كبير. إلا أنها كانت تستخف بالآخرين على الدوام. وكانت لهجة اقتراحاتها والكلمات التي تستعملها، توحى ضمناً وبشكل دائم بأن زملاءها أغبياء، لأن تلك الاقتراحات لم تخطر على بالهم قبلها، وكان الموظفون يلتزمون جانب الصمت في الاجتماعات خوفاً من مهاجمتها لهم، وعلى الرغم

من بحثي هذا الموضوع معها عدة مرات، إلا أنه لم يبد عليها ما يشير إلى أنها ستتوقف عن تلك الممارسات، وعلى هذا فإنني على الرغم من تقديري الكبير لعملها إلا أنني قد استغنيت عن خدماتها.

وبشكل عام، فإن عليك أن تفكر في مسألة الاستغناء عن المشاكس إذا ما كان نمط مشاكسته يؤدي إلى إضعاف إنتاجية من حوله، أو قدرته على الابتكار أو كلا الأمرين معاً، وإن وجود مشاكس مستخف يشكل الطريقة الأكثر جلاء والتي تؤدي إلى ذلك. إلا أن التوتر أو الخوف الذين يولدهما الهيجان الخارج عن السيطرة الذي يصدر عن مشاكس مؤذ، أو أجواء السرية والإشاعات التي يربعاها مشاكس خفي هي كلها أمور تدخل في الحساب. وإنك إن لم تقم بإبعاد هذه الأنواع من المشاكسين فإن الأمر سينتهي بك إلى عجز وحدتك عن تحقيق أهدافها ناهيك عن تدنٍ كبير في مستوى إبداعها.

يتوجب عليك أيضاً أن تتخذ إجراء عندما تجد أن المشاكس لا يستطيع أن يتغير أو أنه لن يتغير. وفي الوقت الذي يزداد فيه الشعور بالإحباط عندما نؤمن بأن المشاكس قادر على أن يتغير إلا أنه يختار عدم التغيير، إلا أن المحصلة هي نفسها. إنه يبدى من أنواع السلوك ما يتجاوز ما يمكن أن تتحمله ممارسة المجموعة لعملها بشكل جيد. إن مصدر العقبة ليس هو المهم وعليك أن تقوم باتخاذ الإجراء.

هناك خيار يأتي قبل إنهاء الخدمة وهو وضع مشرف بينك وبين الموظف المزعج، وهذا الأمر يبقى على الموظف المبدع ضمن مجموعة العمل وهو أقل إيلاماً من الاستغناء المباشر عن خدماته، وقد يكون معقولاً في بعض الأحيان. وإذا كان الموظف غير قادر على التركيز، فإن عمله تحت الإشراف لمدة أطول قد يساعد على ذلك. ويمكنك أيضاً أن تقوم بذلك إذا ما كانت المشكلة ناجمة عن تصادم بين الشخصيات (والذي أرى أنه أمر نادر بالمناسبة)، ولكن بشكل عام، فإنني أعتقد أن ذلك ليس سوى تخلص عن الأمر، وما لم يكن لدى المدير - الذي تعين لديه الموظف - مهارات أفضل بشكل استثنائي من مهاراتك في

إدارة الأشخاص، فإنه لن يحقق أكثر مما حققته أنت من نجاح. أما إذا لم يكن كذلك فإن كل ما تكون قد فعلته هو أنك أبعدت المشكلة عن الأنظار. وعلى هذا فإن عليك أن تعض الرصاصة. وإذا كنت لا تعتقد أن الموظف قابل للإنقاذ، فعليك أن تمضي مباشرة إلى إنهاء الخدمة. لا تمش خلسة حاملاً إجراء مؤقتاً هو عمله لدى مدير مختلف.

إشراك الشؤون القانونية والموارد البشرية

من المفترض أن ماري تعاني مشكلة في أدائها الوظيفي منذ فترة من الزمن، وقد قمت مستعيناً بإدارة الموارد البشرية بتدريبها وإطلاعها على توقعاتك، وقدمت لها التعليم والمشورة الملائمين، وحاولت تعديل واجباتها الوظيفية إلخ... إلا أن أياً من تلك الإجراءات لم يحقق ما يكفي من النجاح. وقد قمت بوضع التوقعات المتعلقة بأدائها الوظيفي على أساس أنها تستطيع العمل بشكل جيد مع زملائها ومعك، إلا أنها لم تنجح في تحقيق هذه المتطلبات. ولذلك فإن الخطوة الآتية سوف تكون إنهاء خدمتها لديك لأنها غير قادرة على تحقيق ما يتوقع منها من حيث العمل.

إن حجم منظمتك هو الذي يحدّد عادة عدد الإجراءات والسياسات التي تطبق في حال الاستغناء عن خدمة الموظف، وكلما كانت الشركة أكبر حجماً كلما ازداد احتمال إشراف الشؤون القانونية والموارد البشرية على العملية. وكلما كانت الشركة أصغر، كلما ازداد احتمال أن تتصرّف في الأمر لوحدها. ولكل من هاتين الحالتين سلبياتها، إذ إنك إذا لم تكن تعرف ما تفعل، فإن العملية قد تكون صعبة بالإضافة إلى احتمال حدوث مشاكل حتى بعد زمن طويل من استغنائك عن خدمات الشخص، حيث إن التهم التي تتعلق بالتسريح الجائر قد ازدادت شيوعاً في هذه الأيام، وبالمقابل، فإن قدرتك على السيطرة على العملية قد تكون أمراً إيجابياً إلى حد بعيد.

إن الخشية من اتخاذ الإجراءات القانونية يدفع كلاً من الإدارة القانونية

وإدارة الموارد البشرية إلى إغراق الموظف في إجراءات عقيمة منظمة بشكل صارم، تتفق مع القانون وليس فيها شيء من المشاعر الإنسانية. وقد قال لي بعض المدراء إنهم قد تلقوا تعليمات بأن يقرأوا على الموظف الأسباب التي دعت إلى الاستغناء عن خدمته بشكل نص محضر مسبقاً، وأن يرفضوا الإجابة عن أي سؤال وأن يغادروا الغرفة فور انتهائهم من ذلك. بل يناون عن توديع الشخص أو توجيه الشكر له، إذ أن الشؤون القانونية والموارد البشرية تخشيان أشد الخشية من أن مثل هذه الكلمات قد تستخدم كأساس لمقاضاة الشركة.

إنني أدرك أن أولئك العناصر العاملين في الإدارة يحملون في قلوبهم المصالح الأفضل للشركة، إلا أنني قد لاحظت أن معاملة الموظف الغاضب المتأذي الساخط وكأنه يحمل حمى داء (إيبولا)، تزيد في احتمال أن يصبح أكثر ميلاً إلى اللجوء للقضاء وليس أقل ميلاً إلى ذلك. وحسب خبرتي فإنه حتى الأشخاص البالغين الغضب الذين تتم معاملتهم باحترام، فإنهم قد يستجيبون للرحيل بشكل إن لم يكن مفرحاً، إلا أنه على الأقل لم يتم من خلال صراع مترافق بالتوترات القانونية والتوترات الأخرى.

إن ذلك لا يعني أنك لست بحاجة للمساعدة من الناحية القانونية ومن ناحية الموارد البشرية. بل إنك بحاجة إلى تلك المساعدة بالفعل. إذ إنك بحاجة لأن تعرف الأخطار التي تجازف بها وكيف تتعامل معها. ولكن عليك أن تتذكر أن إنهاء الخدمة هو مثل الزواج، أي أنه ليس علاقة قانونية فحسب، بل إنه يتعلق بالعمل نحو هدف مشترك وبروح الزمالة وبالمسائل الروحية. إنني أفهم أن هذا الموظف كان مخيباً للآمال بطريقة أو أخرى من تلك الطرق، إلا أن ذلك ليس مبرراً لأن تنكر حقيقة أنك عندما تنهي خدمته فإنك تنهي بذلك كل شيء آخر أيضاً. وعلى هذا، فإن عليك وأنت تعمل على حماية مصالح الشركة أن تولي انتباهك إلى تلك المسائل.

مطلقو الصافرات - المحتملون والفعليّون

يخشى في بعض الأحيان من أن يصبح الموظف الساخط مطلقاً للصافرة، ويعرّف (مشروع تحديد المسؤوليات الخاص بحكومة الولايات المتحدة) إطلاق الصافرة بأنه «الكشف عن المعلومات التي يعتقد الموظف بدرجة معقولة أنها تدل على عدم الشرعية، أو الفساد العام أو سوء الإدارة العام أو إساءة استخدام السلطة، أو على خطر حقيقي ومحدد يحقق بالصحة العامة أو بالسلامة العامة»⁽¹⁾.

وقد ظهرت أفلام سينمائية حول موضوع مطلقي الصافرات (مثل الفيلم الذي أخرجه كارين سيلكوود Karen Silkwood، والفيلم الذي أخرجه إيرين بروكوفيتش Erin Brockovich، وذلك لأننا نُعجّب بجرأتهم وبما يحاولون القيام به من العمل الصالح. إننا جميعاً كمواطنين ومستهلكين نؤيد إطلاق الصافرات إذا ما كانت فيها إشارة إلى موقف خطر أو مؤذ، وأحياناً يكون فيها ما هو خطر أو مؤذ في نظر مطلق الصافرة ليس إلا ممارسة إدارية جيدة في نظر الآخرين. لقد كانت الحكومة الكندية تحاول في السنوات القليلة الماضية اتخاذ قرار حول ما إذا كانت ستحظر صيد سمك (الكود)، مقابل الساحل الكندي على المحيط الأطلسي بهدف حماية سلالة هذا النوع من السمك. ولما كان الساحل الشرقي لكندا يعتمد على صيد السمك كمورد للرزق، علماً بأنه أكثر مناطق البلاد فقراً، فإن حظر الصيد سوف يكون شدة كبيرة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية، وعلى ذلك فقد أجلت الحكومة الكندية الإعلان عن ذلك الحظر مما أثار غضب العلماء الذين قاموا بإجراء الأبحاث في (دائرة المسامك والمحيطات)، وانطلقوا إلى عرض شكاواهم في وسائل الإعلام.

ومن دون أن ندخل في الوقائع الموضوعية لتلك القضية، فإن ما حدث

(1) مشروع تحديد المسؤوليات، أفكار حول المحافظة على البقاء من أجل مطلقي الصافرات

(أيلول/سبتمبر 1999) الموقع على الإنترنت: www.whistleblower.Org

هو نوع من إطلاق الصافرة الذي تخشاه كل المنظّمات، والذي يستند إلى اختلاف النظرات إلى الطريق الصحيح. إذ يشعر قسم من المنظمة أو فرد فيها بشكل كبير بأن وجهة نظره هي الصحيحة. أما الاعتبارات الأخرى - وهي في الحالة الآنف الذكر البطالة والنسيج الاجتماعي الخاص بالمنطقة - فإنها لا تعطى من الأهمية ما تحظى به معلومة صغيرة من المعلومات التي هي بحوزة موظف ساخط، إذ إنه إذا ما تم تجاهل هذه المعلومة، فإن الموظف سوف يشعر بأن الإدارة تعمل على تغطية الأمور.

إذا كان لديك مطلق صافرة قد انطلق إلى العلنية في ادعاءاته فعليك أن تغادر الحلبة فوراً، إذ إن هذا الموقف يجب أن تتم معالجته من قبل الإدارة القانونية نظراً لأن ما يزيد عن 90% من مطلقي الصافرات، يقولون بأن جهرهم بالقول قد أدّى إلى حدوث أعمال انتقامية ضدهم مثل مضايقتهم ونبذهم اجتماعياً، وتنزيل درجتهم الوظيفية بل حتى طردهم من عملهم. وينبغي على الإدارة القانونية أن تعمل على توجيهك من حيث كيفية معاملتك لمطلق الصافرة فالفترة التي يجري فيها العمل على حل القضية.

ولكن دعنا نفترض أن المشاكس لديك لم يقم بإطلاق الصافرة، مع أن الاحتمال بأن يقوم بإطلاقها يبقى قائماً خلال مدة القيام بعملية إنهاء الخدمة. وبالاتي فإن من قبيل الحذر أن يؤخذ هذا الأمر بالحسبان. إلا أنني لا أعتقد - وأنا أعلم أن المحامين لن يوافقوني على ذلك - أنك بحاجة لأن توصل في وجهه كافة الأبواب كضربة وقائية. إذ إن قيامك بذلك قد يؤدي في واقع الأمر إلى زيادة الاحتمالات بأنه سوف يرد عليك بشكل علني. وعليك بدلاً من ذلك أن تنظر في استخدام الطريقة التي سوف أوجزها في ما يأتي.

استعمال الحق في إنهاء الخدمة

غالباً ما يعتقد الأشخاص الذين عوملوا معاملة سيئة أثناء عملية إنهاء خدمتهم، بأن المدراء يعاملونهم على هذا الشكل لأنهم قساة القلوب أو

لامبالين بل حتى لأنهم يستمتعون بذلك. وعلى الرغم من أنه قد يكون هناك بعض القلائل الذين ينطبق عليهم ذلك الوصف، إلا أنني أعتقد أن تلك العملية قد تكون موجهة لأن المدراء لا يعرفون كيف يقومون بها بشكل آخر، وبالأتي فإنهم يُكرهون على القيام بدور غير مريح إلى حد عميق.

إننا لو أخذنا بالاعتبار المعارك التي قد تكون خضتها مع بعض موظفيك في الماضي القريب، نرى أن من غير المستغرب أنك تتمنى أن تبعد نفسك عن المزيد من الإيذاء، أو ولو بالحد الأدنى أن تتجنبه. وعلى هذا فإن المدراء يستعملون الآخرين (مثل الموارد البشرية) من أجل تبليغ أنباء إنهاء الخدمة أو أنهم يسمحون لهم بتبليغها. وعليك أن تتفادى الشخص قبل انتشار الأنباء وبعد انتشارها، وحاول أن تثير «البهجة» في نفسه في ما يتعلق بترك العمل، «إن الناس سوف يطرقون بابك حاملين لك عروض العمل»، أو قم بإنفاق وقت كبير جداً على ترتيبات المغادرة - دون أن تنفق أي وقت على المسألة الحقيقية - وهي التعامل مع مشاعر الخسارة والشعور بأنه قد تعرض للخيانة، وإلا فإنهم يتعاملون مع شعورهم الخاص بعدم الراحة عن طريق التسبب بالمزيد من الألم للموظف الذي أنهيت خدمته.

انظر إلى الأمر من وجهة نظر ماري، إذ إنها ما لم تكن فاقدة الحساسية كلية تجاه كافة أنواع الاحتكاك بالناس فإنها تدرك أنها مكروهة، وقد يكون زملاؤها في العمل قد قاموا بتهميشها مسبقاً بشكل كامل. وعلى الرغم من أنها قد تبدي قدراً لا بأس به من التظاهر بالشجاعة «يمكنني أن آخذ أي شيء يقدمونه»، إلا أنها تشعر بأنها قد تأذيت إلى حد كبير، كما أنها قد تشعر بالأذى حتى ولو أنها هي التي جلبت ذلك الأذى لنفسها.

وبالإضافة إلى ذلك، عليك أن تتذكر أن ماري قد تكون مقتنعة تماماً بأن وجهة نظرها هي الصحيحة، ويذهلها بصدق ما تقابل به من عداء كما أنها تشعر بالاضطهاد. وهي عندما تدفع إلى عملية إنهاء خدمة تتصف بالقسوة وانعدام

الشعور وبأنها عقيمة، تبدو وكأنها تهدف إلى حماية الشركة منها (وهذا هو الأمر) بدلاً من معاملتها باحترام، فإن من غير المستغرب أن يصبح ذلك شعوراً بالمرارة يتراكم فوق الشعور بالتعاسة الذي تعاني منه. ولكن ليس ضرورياً أن يكون الأمر على هذا الشكل ويجب أن لا يكون كذلك. إن بإمكانك أن تضع عملية تؤدي إلى التواصل (من خلال أفعالك) مع قيمة أساسية من القيم التي تحملها ماري وهي: إن لك الحق في أن تحافظي على كرامتك وأن توقري أقصى درجات الحرية الممكنة أثناء سير العملية.

إن بإمكانك القيام بذلك عن طريق ما يأتي:

- القيام بإجراء مقابلة إنهاء الخدمة بنفسك إذا كان ذلك ممكناً عليك إجراء استشارات مكثفة مع الموارد البشرية والقانونية وبكل الوسائل الممكنة، بل إنك قد ترغب في وجودهم في الغرفة معك، ولكن عليك إجراء المقابلة بنفسك، إنه قرارك وأنت المشرف عليها وهي تستحق أن تسمع الأمر منك⁽¹⁾.
- توفير إمكانية الاستشارة عليك أن تعلم (مستشار مساعدة الموظفين) بالأمر، أو أن تلجأ إلى شركة لديها عمل جديد لها، إذا كانت شركتك لا تؤمن أياً من هذين الأمرين، فإن عليك أن تشجع ماري على بحث تلك الأحداث مع أشخاص بعيدين عن الوضع كالأصدقاء وأفراد العائلة.
- التفكير في ما بعد انتهاء المقابلة قد تكون ماري منزعة جداً بعد انتهاء المقابلة بل أنها قد تبكي. هل أن عليها أن تمضي مارة بزملائها وهي تغادر؟ هل بالإمكان إجراء المقابلة خارج موقع العمل أو بعد انتهاء الدوام؟
- ترك الفرصة لماري كي تقرر متى تريد سماع التفاصيل إن من الأسهل هو إعطاؤها

(1) أدرك أن هناك بعض الشركات التي تطبق إجراءات قاسية في إنهاء الخدمة لا تقتصر على ما أدعوه هرطقة بل إنها تشكل جناية طرد موظف من عمله يلاحق بها المدير. ومن الواضح أنني لا أطلب منك أن تعرض مهنتك للخطر، ولكن عليك أن لا تفترض أن الموارد البشرية أو القانونية تعرف ما هو الأفضل بالنسبة للموظف. إذ أن اهتمامها ينصب على حماية الشركة وهذا حق مشروع لها.

كافة تفاصيل فصلها عن العمل أثناء المقابلة مباشرة، إذ أن بعض الناس يريدون معرفة كل شيء حالاً. وعلى أي حال، فإن البعض الآخر منهم قد يحتاج إلى أن يتعامل مع الصدمة قبل أن يصبح مستعداً للاستماع، وعليك أن تعطي ماري الخيار في أن تبحث الصفة مباشرة أو أن تبحثها في اجتماع لاحق.

● **بحث موضوع الإعلان عن تركها العمل** كيف سيتم إعلام زملائها؟ هل ستقوم بذلك أم هي من ستقوم به؟ وإذا ما جرت العادة على أن يتم صدور بلاغ بذلك فيجب أن يتم اطلاعها عليه قبل إقراره بشكله النهائي.

إن الإعلان يجب أن يتسم بالاحترام، إلا أنه يجب أن يكون صريحاً. وإذا ما كان الجميع يعرف أنها قد طردت من عملها بينما أنت تقول «صدقاً، إنها تلهف إلى ترك العمل من تلقاء نفسها، إنها تتطلع إلى هذه المصافحة الذهبية منذ سنوات»، فإن أحداً لن يصدقك، كما أنك بذلك تعمل على الإضرار بمصداقيتك وبمصداقية العملية كلها. إنني لا أقول بأن عليك أن تمتنع بشكل مطلق عن القيام بذلك إذ قد يرغب الموظف في أن تتم على هذا الشكل لكنني أقول بأن عليك أن تفكر أولاً في الأمر.

● **إعطاؤها فترة من أجل التلاؤم** إن بعض الشركات تبعد الشخص وكأنه مكبل اليدين خارج بابها في اللحظة التي تنتهي فيها مقابلة إنهاء الخدمة. وإنني لا أرى في ذلك فكرة حسنة. وإذا ما كنت تذكر الأوجه الاجتماعية والعاطفية للعمل، فإنك لا بد تعرف أنها يجب أن تعاد إلى طبيعتها مثلما تستعاد التذكارات الشخصية. وإن إعطاء الشخص فترة من أجل التلاؤم قبل رحيله هو الذي يحقق ذلك، إلا أنك قد تتساءل: «ولكن ما الذي سيكون عليه الأمر لو أنه قام بإتلاف الملفات أو إطلاق الشائعات السيئة حول الشركة؟ لا أعتقد أن معظم الموظفين سوف يفعلون ذلك، إلا أن ماري كانت إنسانة صعبة ولذلك فإن هناك احتمالاً بأنها قد تفعل ذلك، لكن بإمانك أن تثير هذه المسألة معها. وعليك أن تدرس أمر الملفات وتحديد الشخص الذي يجب أن تحوّل إليه، كما أن عليك أن تدرس ما الذي سوف تقوله ماري للزبائن «لقد اتفقنا على أنه قد حان لي الوقت كي أنتقل من هنا، وعلى كل حال ليس هناك من موظف يمضي كل خدمته في شركة واحدة، وهذا هو الوقت

المناسب بالنسبة لي». وعليك أن توضح لها بجلاء أنها إذا لم تكن قادرة على القيام بما اتفقتما عليه أو أنها لن تقوم به، فإنك سوف تنهي الفترة التي أعطيت لها من أجل التلاؤم فوراً. وبالمناسبة فإن عليك خلال فترة التلاؤم أن لا تعامل ماري وكأنها قد ماتت، وعليك أن تستمر في التحدث إليها.

التعامل مع مسألة إعادة ممتلكات الشركة

إن إعادة البطاقة الشخصية أو تسليم الهاتف الخليوي قد تكون أموراً صغيرة، إلا أنها عبارة عن رموز للخدمة، ويجب أن تعامل بعناية تامة مثلها في ذلك مثل كافة الرموز. وبشكل يفوق ما قد يرد في الترخيص الممنوح من أجل حملها. ومن جديد، فإن عليك أن تتحدث إلى ماري حول الكيفية التي سيتم فيها إجراء ذلك. وأن تتفق معها على مكان وزمان إجرائه، وهل تريد أن تقوم بتسليم هذه الأشياء إلى إدارة الموارد البشرية أم تضطر للعودة إلى المكتب؟ وهل يجب أن يتم ذلك في اليوم الأخير أم أنها تريد إتمامه أثناء فترة التلاؤم.

ردود فعل الموظفين الآخرين

قد يخطر على بالك: «حسن، نعم، إن كل شيء جميل جداً، ولكن ما الذي يهمني في الأمر من الناحية الواقعية؟ إنها بمجرد أن تخرج من الباب فإنها لن تبقى موضع اهتمام بالنسبة لي». إلا أنني أرى أن تعامل الموظف وهو في طريقه إلى مغادرة العمل معاملة حسنة وهذا من حقه. وهو سبب كاف لوحده. وإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يبقون من بعده يشاهدون كيف تتم معاملة الشخص الذي يعاني المتاعب، وبالتالي فإنهم يتوصلون إلى استنتاجاتهم طبقاً لما شاهدوه. فإذا ما تمت معاملة الموظف المغادر بشكل رديء فإنهم سوف يفترضون بأنهم سيعاملون بنفس الشكل. إن الطريقة التي تتعامل فيها مع ماري أو التي تتكلم بها عنها خلال الفترة التي تسبق اتخاذك القرار بإنهاء خدمتها وبعد مغادرتها، سوف ترسخ الانطباع لدى موظفيك بأنك تتصرف بدافع من المسؤولية لا أنك تقوم بكل بساطة بالانتقام من موظفة صعبة من موظفيك.

أثناء حدوث المشاكل

إن الصعوبات التي تعانيتها مع ماري سوف تصبح عادة معروفة لدى الجميع قبل إنهاء خدمتها ببعض الوقت. إذ من المحتمل أن تقوم بنفسها بنشر أنباء تلك الصعوبات، وأن تشكو من معاملتك لها أمام رفاقها في العمل. ومن الطبيعي أنها سوف تلفق ما يحدث بما يلائم مصلحتها.

وإذا ما أخذنا بالاعتبار نوعية الأشخاص الذين نبحت في أمرهم، فإن الموظفين الآخرين قد يكرهونها بل إنهم سيشعرون بالارتياح لأنك تقوم بكبح جماحها، وإنهم مع استمرار سماع الجانب الخاص بها من القصة فقط، فإنهم سيبدأون بالتساؤل عما إذا كان ذلك الدخان يشير إلى وجود نار. وإضافة إلى ذلك، يجب أن يعرفوا أنك تعمل على اتخاذ إجراء ضدها بسبب وجود مشاكل مثل الإيذاء والاستخفاف بالناس، وإذا ما تأكدوا من ذلك، فسيزداد احتمال اعتقادهم أنك لا تعمل على معاملتها بقسوة لمجرد أنك تبرّها في الكلام.

ومن سوء الحظ، وبمقدار ما أنهم بحاجة إلى معرفة ذلك الأمر وبمقدار ما تريد طمأننتهم، إلا أنك لست بقادر على ذلك، إذ إن المشاكل بينك وبين ماري يجب أن تبقى طي الكتمان، وإن في بحثك لهذه المشاكل تنازل عن مسؤوليتك في الإدارة. إن عليك أن تقاوم إغراء عرض الجانب الخاص بك من القصة أمام الموظفين حتى ولو جاهدوا في تشجيعك على القيام بذلك.

أنت : وهكذا، هل انتهينا؟
 دونكان : نعم، أظن ذلك، سأعود إليك فيما بعد في ما يتعلق بأمر Maxwell فترة صمت. إذن كيف تسير أمورك؟
 أنت : قلقة كما هي دوماً.
 دونكان : يبدو أن ماري تطاردك بشكل بهيج.
 أنت : حسن، هناك الكثير من الأمور التي تشغلني بشكل دائم.
 دونكان : أريدك فقط أن تعرف بأنك جعلتنا سعداء لأنك أخيراً تقوم باتخاذ إجراءات شديدة ضدها.
 أنت : دونكان، إنني أدرك حسن نواياكم، إلا أنني أشعر بعدم الراحة من الحديث عن ماري، إنك تعرف أن الثناء يكون علنياً أما المشاكل فإنها تبقى خاصة.
 دونكان : نعم، لكنني ظننت أنك يجب أن تعرف ما الذي تقوله عنك
 أنت : إنني أسف لأن القضية على هذا الشكل وأتمنى بالتأكيد لو كنت قادراً على تصحيح الأمر إلا أن علي أن أحترم ما تؤمن به.
 دونكان : هل أنت متأكد
 أنت : نعم، إنني متأكد، لكنني أشكرك على اهتمامك.

أعرف أنك تتلهف إلى معرفة ما تقوله ماري عنك وعن الوضع ككل، ولكن إتيك أن تسأل، إذ إن الاحتمال الأكبر أنه سيكون هناك تحريف في الموضوع في كل الأحوال، وعلى الأقل من حيث وجهة نظرك، كما أن محاولة تصحيح سوء الإدراك سيكون فيه انتهاك للسرية التي لماري الحق في أن تتوقعها، وفي الحقيقة فإن من الأفضل لك ألا تعرف شيئاً في هذه المرحلة بالذات. لقد حاول دونكان أكثر من مرة أن يجرك إلى البحث في أمر ماري، وهذه هي من المرات الأخرى التي ينجح فيها كونك رقماً قياسياً تم تجاوزه، وعليك أن تستمر في تكرار التغييرات حول فكرتين: إنك تعرف أنه حسن النية وأنت سوف تخون الثقة إذا ما تحدثت عن الوضع. وإذا ما كنت قادراً، فإن عليك أن تتجنب حتى الاعتراف علناً بأنك أنت وماري تعانيان وجود مشاكل بينكما، إذا كان ذلك مفهوماً ضمناً في أقوال مثل «أود لو كان بإمكانني تصحيح

هذا الأمر»، ولكن يجب أن لا يؤدي أي شيء تقوله إلى طرف ثالث، إلى صب الزيت على نار مضطربة مسبقاً .

وبمقدار ما كان دونكان متلهفاً لأن تتحدث، إما لأنه مخلص أو لأنه يريد المزيد من الحنطة من أجل طاحون الشائعات، لكنه ربما شعر بالراحة لأنك رفضت الحديث . وإن الموظفين ولو كانوا يريدون معرفة الأمور القادرة، إلا أن ثقتهم بإمكانية الاعتماد عليك سوف تهتز إذا ما خنت الثقة عندما تفعل ذلك . وإذا ما كنت مستعداً للكلام عن ماري فإنك سوف تتكلم عنهم بالطريقة المكشوفة نفسها .

إن بإمكانك القيام ببعض الأمور كي توحى بأنك تتعامل بشكل ملائم وبصدق مع ماري، على أن تقوم بذلك خلف أبواب مغلقة . تابع التحدث إليها، تعامل معها بتهذيب في ما يتعلق بمسائل العمل، استمر في توجيه التحيات إليها مثل «صباح الخير» و«تصبحين على خير»، وجه إليها الدعوة لحضور الاحتفالات التي تنظم عرضاً، إسألها عن رأيها أثناء الاجتماعات التي تعقد . إن هذه الأمور تبدو ثانوية إلا أنها في الجو المشحون إلى حد كبير ستكون أوراق الشاي التي يقرأ فيها الجميع .

إن ما قد يلاحظونه على ما يحتمل، هو أنك مستمر في معاملة ماري بالشكل الذي تعامل به أي موظف آخر بينما يكون رد فعلها فظاً، إذ إنها قد تتوقف عن إلقاء التحيات، أو إنها قد ترفض الانضمام إلى النشاطات الاجتماعية التي تكون جزءاً منها، أو أنها قد تلتزم الصمت أثناء الاجتماعات - لا بأس في ذلك، إنها تتألم وفي ذلك تعبير عن ألمها، إلا أن بإمكانك أن تبين أنك تعاملها بشكل منصف في أحاديثكما المنفردة عن طريق الاستمرار في معاملتها بهذا الشكل علناً . إن موظفيك ليسوا أغبياء، إنهم يستخلصون استنتاجاتهم الخاصة في ما يتعلق بما يجري دون النظر إلى ما تقوم به ماري من عبث .

عند إنهاء الخدمة

على الرغم من أن إنهاء خدمة موظف لسبب ما هو أمر متوقع، حتى ولو كان مرغوباً فيه، إلا أنه ما زال يشكل إرسالاً لموجة صدمة في أرجاء الوحدة. إن التسريحات هي شيء محدد، إلا أن إنهاء الخدمة يستهدف شخصاً واحداً بشكل واضح.

ومهما بلغت درجة الكراهية التي يتصف بها المشاكس إلا أنه يبقى هناك شعور بالقلق، إذ أن الموظفين يتساءلون مع ذلك «ما الذي يعنيه هذا؟ من المؤكد أن ماري كانت تتصرف بشكل يخرج عن حدود المعقول من بعض النواحي، ولكن هل أن الإدارة تعاقب الأشخاص الذين يصرحون بما يدور في أذهانهم؟» وإذا ما توصلوا إلى استنتاج يجيب بـ(نعم) على السؤال الأخير، فإنك على شفا مشاكسة خفية وتبدد للإبداع.

إنك بحاجة إلى أن تبين أنك قد تصرفت بشكل صحيح وملائم، وفي حين أنك غير قادر على بحث التفاصيل، إلا أن عليك أن تتحدث عما حصل بشكل عام، وذلك بعد أن تكون ماري قد تركت العمل. وإن عدم قيامك بذلك يشجع على وجود مناخ تكون فيه بعض الأمور غير قابلة للبحث. ومرة أخرى أقول إن ذلك لا يؤدي إلى الإبداع. عليك أن تقول شيئاً من هذا القبيل أثناء أحد اجتماعات هيئة الإدارة: «كما تعلمون فإن ماري قد تركت العمل، إن من غير المناسب بالنسبة لها أن ندخل في التفاصيل، إلا أنه كان تحولاً صعباً. وعلى أية حال أود أنؤكد لكم أن السبب في رغبتنا مفارقتها للشركة لم يكن لأنها عبرت عن رأيها عندما رأت أن الأمور تسير في الاتجاه الخاطئ، بل على العكس أنني أرى أن ذلك كان صفة مميزة إيجابية جداً» وقد يسألك أحد الناس عن أسباب تركها العمل، ولكن ليس عليك أن تجيب عن ذلك «إنني آسف يا دونكان إلا أنني سوف أشرد في الأمور السرية إذا ما أجبتك عن ذلك، لكنني أردت أن أصر على أنني أريد المتابعة في المناقشات التي تعودناها».

في فترة ما بعد الحادثة

إن الموظفين سوف يستمرون في البحث عما يشير إلى أنك مخلص مثل إخلاص كلمتك، حتى بعد أن تكون ماري قد تركت العمل. وهذا الأمر سوف يتحقق حتى لو قمت بما أقترح عليك، وحتى لو أنهم قد صدقوك عندما قمت به، وحتى لو كانوا يحبونك ويحترمونك بشكل عام. إنهم ما زالوا بحاجة إلى ما يؤكد أنك لم تتحول فجأة إلى مهووس بالسلطة، وأن ماري ليست الأولى في سلسلة الخسائر المتوقعة.

إن عليك في الأسابيع التي تلي مغادرة ماري أن تولي انتباهك إلى الكيفية التي تشجع فيها المشاكسة ومدى تكرارك لذلك. اجعل من إعطاء الآخرين رأيهم الصريح، حول ما إذا كان القرار الذي تتخذه حيال أية مسألة مطروحة على بساط البحث، أمراً أساسياً. شجع الآخرين على التعبير عن اعتراضاتهم بل إن عليك في الحقيقة أن تطلب منهم ذلك وبشكل واضح: «هيا، لا بد من وجود خلل في هذه الخطة، دعونا نسمع ما لديكم حولها». أو «حسن، أريد أن ننفق بضع دقائق في التفكير العميق في كافة الأسباب التي تمنع نجاح هذا الأمر».

ما إن يعرف الموظفون أنك لم تتغير، فإنهم سيسترخون ويستتجون أنك كنت تقول الحقيقة حول رغبتك بوجود مناخ منفتح، إنهم لن يقولوا لك ذلك إلا أنك سوف تدركه من خلال مدى السرعة في عودة الجو الذي يتسم بحرية الانطلاق، والذي كان سائداً قبل حدوث المشاكل مع ماري.

الخلاصة

إن اتخاذ القرارات الصعبة بطريقة إنسانية تحمل الاحترام هو من سمات القائد العظيم حقاً. وإن أحد أكثر القرارات صعوبة سواء من حيث اتخاذه أو من حيث تنفيذه بشكل جيد هو السماح للمشاكسة بالانطلاق. إلا أن من الممكن أن تبعد موظفاً ما عن منظمتك بطريقة تحمل أقصى درجات الاحترام له، وأدنى درجات الضرر بباقي الموظفين وتتصف بالفعالية من حيث نتائجها.

النقاط الرئيسية

- على المدراء أن يكونوا صارمين في ما يتعلّق بالمسائل الخاصة بالأشخاص إذا كان هناك ما يبرّر ذلك .
- إن المشاكسين الذين يعملون في الخفاء والذين يمارسون إيذاء الناس أو الاستخفاف بهم يجب أن يتم إبعادهم .
- يجب إدخال كل من الإدارة القانونية وإدارة الموارد البشرية في عملية إنهاء الخدمة، ولكن عليك أن تأخذ العملية على عاتقك وأن تبقّيها تحت سيطرتك .
- إن معالجة إنهاء الخدمة بشكل جيد يتضمن إبلاغ الناس بأن للموظف الحق في الحفاظ على كرامته أثناء سير العملية .
- يجب التعامل مع ردود فعل الموظفين الباقين بنفس الطريقة الجيدة التي تتم بها معالجة عملية إنهاء الخدمة .