

## 8

## مذكرة حقوق المدير

## كيف تتجنب العامل المشاكس؟

إن مرؤوسي بريان يتشاجرون لأسباب تافهة أكثر مما يفعل أبنائهم التوائم الثلاثة، الذين لم يبلغوا الرابعة من عمرهم بعد. «تنشب معركة حول كل شيء، مهما كان ضئيلاً، وقليل الشأن؛ حتى إن كان مشبك أوراق». قال بريان هذا، وهو يستشيط غضباً. إنه يشعر بأن لا حول له ولا قوة، وبأنه عاجز عن إدارة هؤلاء المهندسين ذوي الكفاءات العالية جداً. فوق ذلك، كثير منهم خبراء تقانة مرموقون على المستوى الدولي. أحياناً يفهمون قضايا العمل أفضل مما يفهمها هو. يكاد سلوكهم أن يفقده صوابه. ما يحبط المدير هو الأعمال الصببانية التي يقوم بها الموظفون.

## للمديرين حقوق، وعليهم مسؤوليات:

في كل القضايا القانونية المتعلقة بشؤون الاستخدام والتوظيف، وفي كل قضايا المستخدمين بصورة عامة، قد يكون من السهل على المدير، أو مراقب العمال أن يشعر بأن حصاراً قد ضرب حوله. يشتكي الموظفون

-عند أول فرصة تلوح لهم- من أعباء العمل، ومن زملائهم في العمل، ومن كذب الإدارة العليا الذي ينطلي عليهم.

في ميادين العمل الحديثة، حيث يجهز مجرد الرد على الرسائل الإلكترونية على نصف ساعات العمل الإنتاجية، من السهل أن يفقد المرء القدرة على رؤية الصورة الكبيرة. أنت الرئيس. إن كنت مديراً، أو مراقب عمال، فاعلم أن لك حقوقاً. هذه الحقوق تمكنك من إدارة العمال المشاكسين. حقوقك تقتصر على ثلاثة؛ بيد أنها ثلاثة حقوق كبيرة! لك الحق في أن:

1- تطلب الانصياع لتوجيهاتك.

2- تغيير المعايير، والمهمات.

3- تطلب التفوق، والتميز في الأداء.

دعونا نستعرض هذه الحقوق واحداً فواحداً:

### طلب الانصياع لتوجيهاتك:

طالما أن ما تطلبه من موظفيك، وعمالك لا يتنافى مع القانون، والأخلاق، ولا يشكل تمييزاً من منطلقات عرقية، عليهم أن يستجيبوا لطلباتك. عدم تنفيذهم لما تطلبه منهم يعد تمرداً. هذا المصطلح الحقوقي لا يشير إلى الخدمة العسكرية فقط، بل إنه يعد سمة مميزة لكل قانون الاستخدام: على المستخدمين أن يفعلوا ما تطلبه منهم، فإن لم يفعلوا يمكنك طردهم من العمل، أو معاقبتهم.

لا تلجأ إلى اختيار أسهل الطرق المتاحة!

إضافة إلى حقوقهم، يترتب على المستخدمين مسؤوليات. إحداها تتمثل في تعلمهم كيفية العمل مع الآخرين بصورة حسنة. في حالة المهندسين المتشاجرين الذين يعملون لدى بريان -على سبيل المثال- أشرت عليه بأن يوجههم كي يتعلموا كيفية التعاون فيما بينهم. أنت بوصفك مديراً- تستطيع إخبار كل العاملين المشاكسين أن يعملوا مع الآخرين بصورة حسنة. إن لم يكونوا يعرفون كيفية المعاملة الحسنة، ألحقهم بدورات، وبرامج تعليمية، اشتر لهم كتباً، وأقراصاً مدمجة، أو أحضر لهم خبيراً كي يعلمهم، ويديرهم. المهم أن يعلموا أن التعاون يعد مهارة إلزامية ينبغي عليهم اكتسابها.

ينبغي عليك -أحياناً- أن تضع المستخدمين المتشاجرين في غرفة، وأن تجعلهم يلزمونها إلى أن يتوصلوا إلى حل لمشكلتهم. إن كنت عازماً على فعل ذلك، عليك أن ترسل لهم شخصاً يساعدهم في تسوية خلافاتهم، أو أحد خبراء إدارة الصراع. ما لا ينبغي عليك فعله هو أن تجعل التعاون، والسلوك الحضاري مسؤوليتك في حين أنه مسؤوليتهم بصورة واضحة.

### تغيير المعايير، والمهام:

يصبح المستخدمون مشاكسين عادة عندما تحاول تغيير المعايير، أو المهام. قد يقول أحدهم: «إن مديري السابق لم يطلب مني أن أفعل ذلك». ربما يغريك قوله هذا بالرد عليه قائلاً: «وهل أبدو شبيهاً بمديرك السابق؟» وربما يتعين عليك أن تفعل. المهم في الأمر هو أنه بإمكانك أن يكون لك معايير الخاصة بك ما دامت قانونية، وأخلاقية، ومتناغمة مع سياسات المؤسسة.

إحدى المديرات -تدعى سارة- حضرت إلى مكنتبي بعد أن وظفت فريق عمل جديداً لم يتلق أعضاءه من التدريب إلا قليلاً. كان مديرهم الأخير مهملاً، ومتساهلاً؛ الأمر الذي انعكس تأخيراً في مواعيد إنجاز المشروعات. كان العمال يشيرون بأصابع الاتهام إلى بعضهم بعضاً. العمال يعملون وقتاً إضافياً، أو لا يعملون إطلاقاً. قالت بصوت عالٍ: «كيف أستطيع أن أقنعهم بضرورة التغيير في حين أنهم كانوا يعملون لدى إدارة بالغة السوء؟».

أشرت على سارة بأن تبدأ من جديد، وقلت لها: إن بوسعها فعل ذلك، وقلت لها: لن يرغبوا في إحداث تغيير، ولن يكون الأمر سهلاً، لكن عليك أن توضح لهم أن الأمور ستختلف من الآن فصاعداً، كما يتعين عليك إعداد خطة مفصلة تتضمن توقعات محددة.

ثمة طريقة سهلة لتحقيق ذلك، إن كنت مراقب عمال عينت حديثاً، أو إن التحق بمنشأتك خمسة عمال جدد يبدو أنهم مشاكسون، تتمثل هذه الطريقة بتدوينك ملاحظات تتعلق بكل واحد من المستخدمين الجدد بصورة مستقلة تضمنها أهدافك، ومعاييرك، وأغراضك. ثم أرسل ما دُونته إليهم عبر البريد الإلكتروني، واطلب منهم أن يرسلوا لك رسائل إلكترونية يضمّنونها ما فهموه مما كتبته لهم. ثق بي، سوف تكتئب. وسوف تعتقد أن لا أمل من التواصل الإنساني؛ لأن الردود التي ستصلك سوف تكون مختلفة عما تعتقد أنك قلتها. تستطيع، على أي حال، أن تستغل هذه الفرصة كي تصوب أفكارهم الخاطئة. سوف تظهر المراسلات بينك وبينهم، أيضاً أنك قد تراجعت إلى الوراء في محاولتك التواصل معهم، وفي سعيك لأن تكون عادلاً.

بعد أن يمضوا بعض الوقت في العمل معك، عليك أن تستمر في مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني، واطلب منهم أن يضمّنوا رسائلهم الإلكترونية ما فهموه مما قلته. سوف تصاب باليأس من جديد، وسوف تعتقد أنك تتحدث لغة مختلفة عن لغتهم. على كل حال، إن أنت واطبت على تصحيح ما ينتج عن سوء الاتصال بينك وبينهم تكون قد أمّنت كمّاً كبيراً من التوثيق الممتاز لمعظم العمل الذي يؤديه. هذا يجعل فحص أدائهم، ومراجعتهم أسهل كثيراً.

#### اطلب التميز:

لا يمكن أن يكون أداء العمال غير متقن، ودون المعايير المطلوبة دون أن يتعرضوا لعقاب من جرّاء ذلك. لك الحق في الإصرار على معايير الأداء، وينبغي عليك فعل ذلك. طالما أنك بينت - بوضوح السلوك (وليس الموقف، أو أي تعبير آخر غامض) الذي تحتاجه من عمالك، عليهم أن يستجيبوا للمعايير التي تضعها.

#### مسؤوليات العمال:

كما أن لك حقوقاً، فإن على عمالك مسؤوليات. ينبغي على العمال:

- الحضور إلى العمل في الوقت المحدد لهم.
- أداء أعمالهم بما يتطلبه الأمر من العناية المعقولة.
- أن يكون سلوكهم حسناً مع الآخرين.
- أن يكون ولاؤهم للشركة مطلقاً، وغير منقوص.

إن لم يكن عمالك يحققون ذلك، فإنهم ليسوا مشاكسين فحسب، بل هم فاشلون أيضاً، على صعيد الاستجابة لمتطلبات الأداء، ومعاييره. إن كان الأمر كذلك، فلك الحق في إسداء النصح لهم، وتوجيههم، وتدريبهم، وتحذيرهم. فإن لم تتحسن حالهم، أو سلوكهم، أو كلاهما يمكنك إخضاعهم لبرنامج يهدف إلى تحسين أدائهم، ويمكنك -في النهاية- إنهاء خدماتهم، وصرْفهم من العمل إذا اقتضت الضرورة.

### مسؤوليات المدير:

بالمقابل يرتب العمال على المديرين مسؤوليات:

- يتعين على المديرين إعطاء بيانات تغذية راجعة محددة عن أداء العمال بحيث تكون نزيهة.
- ينبغي عليهم وضع التوقعات، والمعايير.
- يجب عليهم أن يعملوا وفقاً للقوانين، ومقتضيات سياسات الشركة.
- لا بد من أن يكونوا نزيهين، وعادلين.
- عليهم أن يوثقوا الأحداث.
- من واجبهم أن يكونوا منفتحين فيما يتعلق بالتغذية الراجعة الخاصة بالموظفين.

إن المعايير الخمسة الأولى تبنى على أساس قانوني، بينما المعيار الأخير ليس كذلك، بيد أنه معيار إداري عظيم جداً، وهو يوفر عليك عالماً من الجراحات والأحزان.

## التوثيق، والتغذية الراجعة:

إن أصعب ما تتضمنه هذه القائمة هو توثيق الأحداث، وتأمين التغذية الراجعة. إن لم تتقن هذه المهارات، سوف يبقى أمر إدارة العمال المشاكسين على صعوبته.

عندما توثق، أو تعد تغذيتك الراجعة، ينبغي عليك أن تكون محدداً، وأن تحتكم للحقيقة، والواقع وليس إلى استنتاجاتك، وانحيازك وافتراساتك. الجدول الآتي يبين ما أعنيه:

استنتاجات	حقائق
موقفك يزداد سوءاً	فشلت في الإجابة على الهاتف في الوقت المطلوب خمس مرات، وما برحت تصل متأخراً كل يوم
أنت غير مؤهل للعمل	ينبغي عليك أن تتعلم برنامج الحاسوب الجديد، وأن تتلقى دورة تعليمية عن إدارة المشروعات
أنت مفعم بالغضب	صرخت في وجه زبون، وأغلقت الباب بعنف.

قد لا يكون الناس المشاكسون الخاضعون لإدارتك قادرين على تغيير ما هم عليه (تغيير أنفسهم)، بيد أنهم قادرون على تغيير سلوكهم إن أنت واطبت على تدريبهم، وإسداء النصح لهم بأسلوب صحيح. معظم المديرين يتخاذلون عندما تصل الأمور إلى حد تقديم تغذية راجعة نزيهة، ومحددة لعمالهم. إن تقديمك تغذية راجعة لهم لا يعد من باب المنّة، وعمل المعروف لهم، أو للمؤسسة. دون فلك هذا، لن يتحسن أداؤهم؛ الأمر الذي يعود عليك بمزيد من المتاعب من جرّاء التعامل مع عمال مثابرين على المشاكسة.

### الإصغاء من أجل التغذية الراجعة:

لا يرغب المديرون في معظم الأوقات في الاستماع إلى ما يأتي: لن تكون مديراً ناجحاً مطلقاً ما لم تتعلم كيفية الحصول على التغذية المرتدة من العمال التابعين لك، بما في ذلك التغذية المرتدة السلبية. قد لا تحب ما يتعين عليهم قوله، لكن لا يوجد طريقة لتحسين واقع ميدان عملك دون الإصغاء إلى شكاوى العمال.

على سبيل المثال، طلب إلي إدارة حلقات بحث تتمحور حول بناء فريق العمل التابع لأحد زبائني الصناعيين. قررنا إجراء مسح عمالي لاستكشاف القضايا التي ينبغي العمل عليها. كانت القضية الرئيسة تتعلق برفض المديرة الاستماع إلى الأخبار السلبية، لأنها كانت تنظر إلى فريق العمل التابع لها بوصفه «أفضل فريق عمل موجود على الإطلاق». لقد كانت تكن لذاك الفريق كل مشاعر التقدير، والإعجاب؛ على كل حال، أكد موقفها أنها لم تستمع إلى ما ينبغي عليها الاستماع له، حيث إن الجميع كانوا خائفين من أن يعرضوا عليها أي نوع من المشكلات.

بوصفك مديراً، أنت مضطر إلى الانصياع لبعض الأمور القانونية، وغير القانونية. لست ملزماً بموجب القانون بالاستماع إلى تغذية موظفيك المرتدة، أو إلى شكاواهم. مهما يكن من أمر، يستحيل عليك حمل موظفيك على مواجهة سلوكهم الإشكالي ما لم تفعل أنت الشيء ذاته.

كثير من الأساليب الأخرى المدرجة في هذا الكتاب تجدي نفعاً بالنسبة للمديرين الذين يتعاملون مع عمال مشاكسين، بيد أنني آمل بأن يكون هذا

الفصل من الكتاب قد مد لك يد العون لتعزيز شعورك بأنك تمارس حقك في إدارة عمالك المشاكسين بصورة فاعلة، ومؤثرة. في الفصل اللاحق من هذا الكتاب، سوف نعالج قضايا الزبائن سيئي الطباع، ونكدي المزاج.

كيف تتحول من شخص منزعج إلى آخر قوي	
منزعج	قوي
تجنّب، وتراجع، وتختار أسهل الطرق	تدرك أنك أنت الرئيس في العمل
الفضل في توثيق الأداء الرديء	طلبك من المرؤوسين أن يرسلوا لك عبر البريد الإلكتروني ما فهموه من إرشاداتك
التصل من تحمل مسؤولياتك	أن تكون مسؤولاً
دفنك رأسك في الرمال	إصفاؤك للتغذية الراجعة