

كيف تعالج أنماط سلوك العنيدين والمشاكسين؟

كين كلوك وجوان غولد سميث

فكر في أكثر الموظفين عناداً ومشاكسة في مؤسستك - نعم، ذاك الذي تقفز صورته إلى ذهنك فجأة وأنت تقرأ هذه الكلمات. قد تكون تلك المرأة التي تشبع كل فكرة جديدة نقداً لاذعماً، وتطرح بها أرضاً. أو ذاك الشخص الذي أدمن الغضب والأنين. فإن كنت قادراً على تعلم طريقة العمل مع هذا الشخص على نحو مثمر، فإننا نعتقد أنك قادر على تحقيق نقلة وتحول، لا على صعيد التعامل مع الموقف الراهن فحسب، بل على صعيد قدرتك على العمل مع أي شخص، وفي أي مكان.

بدايةً، حاول تغيير أسلوب تعريفك المشكلة وتحديدتها. كل الناس يتحدثون عن موظفين «عنيدين ومشاكسين». بيد أن نعت الأفراد بهذه الصفة وعلى هذا المنوال، يحول الانتباه عن أفعالهم إلى أشخاصهم. حدد المشكلة التي سببت متاعب لك وللشخص الآخر: إن اقتصر علاجك على طرد الموظف المذنب (وهو إجراء مستحيل في معظم

الأحوال، أو غير مشروع)، أو نقله إلى موقع عمل آخر (لتجعل منه مشكلة يعانيتها شخص آخر)، لا يعد طريقة مناسبة. وفي المقابل، إن قمت بتوصيف المشكلة على أنها سلوك عنيد، فبوسعك عمل شيء حيالها. إذ ليس بوسع الناس أن يغيروا ماهياتهم (هوياتهم)، بيد أنه باستطاعة كل إنسان، تقريباً، أن يبدل طريقة أدائه.

حدد المشكلة التي سببت متاعب لك
وللشخص الآخر؛ انظر إليها على
أنها قضية تتعلق بالسلوك. إن أنت فعلت، فسيكون
بوسعك عمل شيء حيالها.

فكر، على سبيل المثال، في اجتماعات شاركت فيها، حيث كان الموظفون يهاجم أحدهم الآخر مستهدفاً شخصه. إن استطاع من يؤدي دور الوسيط بينهم أن يجعلهم يجمعون على قواعد أساسية تحظر الاستهداف الشخصي، فمن المرجح أن يتمكن أولئك الموظفون أنفسهم من العمل معاً بأسلوب أكثر فاعلية. لقد شاهدنا مجموعة من المديرين الذين كانوا يحاولون التوصل إلى عقد اتفاق، حول تصميم عملية تهدف إلى إحداث تغيير. فقد رفضت إحدى المديرات أن تمضي قدماً بصحبة الآخرين من أفراد تلك المجموعة، فأدى «سلوكها المعاند» إلى نشوب صراع. بيد أنها أصرت على موقفها المعاند، إلى أن أدرك أفراد المجموعة أن ثمة عيباً، في الواقع، كان يعترى تصميمهم.

أسئلة ينبغي طرحها

كل سلوك عنيد يمثل سؤالاً، والإجابة عن هذا السؤال تقترح إستراتيجيةً لجعل صاحب ذاك السلوك يقلع عنه.

ما الذي يجعل السلوك معانداً من وجهة نظري؟

في معظم الأحوال، تثير السلوكيات الإشكالية قضايا نتحسس منها، أو تتمخض عن ردود أفعال لا تتلاءم مع الموقف. فقد يذكرنا أحد الزملاء المشاكسين بأحد أفراد الأسرة المثيرين للمتاعب.

ما تأثير استجابتي في سلوكهم؟

من الممكن أن تعزز الاستجابات السلبية السلوكيات العنيدة. إن كنت تتعامل مع موظفة ضعيفة في وعي ذاتها، فقد تكون بحاجة فعلية إلى نقدك، أو إلى رفضك تذكيرها بأنها غير قادرة على إنجاز أي شيء.

هل السلوك هو أسلوب للانسجام مع نظام يعاني خلالاً وظيفياً؟

تحرراً وجود أي شيء حقيقي كامن خلف الانتقادات التي يوجهها زميل من الزملاء، أو وراء أفعاله السلبية. عندما لا تشجع المؤسسات موظفيها على البوح بما في أنفسهم، يشعر الموظفون، على نحو طبيعي، بحاجة إلى الصراخ؛ كي تُسمع أصواتهم.

هل تشجع المؤسسة السلوك السلبي بطريقة أو بأخرى؟

معظم المؤسسات تكافئ السلوك الذي يعاني اختلالاً وظيفياً بسخاء. فهي تدعن لأصحابه، وتقدم لهم تنازلات، وتفسح المجال أمام

المتذمرين كي يتحكموا في قرارات المجموعة. حتى إن تلك المؤسسات تشجع أولئك الموظفين المشاكسين كي تتخلص منهم.

إستراتيجيات لمعالجة

السلوكيات المعاندة

فهم الموقف يتيح لك أن تكون أكثر رفقاً بالموظف المشاكس، وأكثر قسوةً على المشكلة.

امنحها فرصة الظهور:

اطلب من أعضاء المجموعة أن يدونوا، في قوائم تقويمهم، السلوكيات السلبية والإيجابية. حدد السلوكيات التي ينبغي تطويرها، وتلك التي يجب الحد منها، والأخيرة التي لا بد من التخلص منها استئصلاً.

حقق توافقاً على قواعد تواصل أساسية:

اطلب من أعضاء مجموعة العمل أن يتفقوا على قواعد مسلكية أساسية بسيطة. على سبيل المثال: قواعد تحرم تبادل الشتائم الشخصية.

كن يقظاً، وسارع إلى التدخل الإيجابي...

عندما يحدث أمر سلبي، اعترض سبيل السلوك الذي أدى إليه، واسأل إن كانت المناقشة تجدي نفعاً. سيدرك الموظفون أنها لم تكن كذلك.

كيف تعالج أنماط سلوك العنيدين والمشاكسين؟

... وكرر فعل ذلك كلما اقتضت الضرورة:

الموظفون الذين «لم يكافؤوا» على سلوكياتهم المعاندة، يحتاجون إلى دعم مستمر؛ كي يغيروا أساليبهم -تغذية راجعة منتظمة، وتدريب، وحلول لمشكلاتهم.

بينما يتحول المديرون عن لوم الموظفين إلى حل المشكلات، يسهمون في إيجاد مؤسسات أكثر تمتعاً بالصحة والعافية. ويتعلمون، أيضاً، كيف يحولون السلوكيات المعاندة إلى فرص تفسح المجال أمام تحقيق نمو مؤسسي مطرد، وفاعلية شخصية معززة.

