

## متلازمة الإعداد للفشل

جين\_فرانسوا مانزوني وجين\_لويس بارسوكس

عادة لا يلوم المديرون أنفسهم عندما يفشل موظف، أو عندما يكون أداءه ضعيفاً، فالموظف لا يفهم العمل كما يقول المدير، أو أن الموظف ليس لديه دافع لتحقيق النجاح، ولا يمكنه تحديد الأولويات، أو لا يعرف أين يتجه، ومهما يكن السبب، فالمفترض أن تكون المشكلة هي خطأ الموظف ومسؤوليته.

ولكن هل هذا هو الواقع؟ يكون الجواب في بعض الأحيان نعم، إذ إن بعض الموظفين لا يرقون إلى مستوى المهام المسندة إليهم، ولن يكونوا أبداً كذلك، لعدم وجود المعرفة، والمهارة، أو حتى الرغبة البسيطة لديهم في العمل. ولكن أحياناً أخرى، قد نجرؤ على القول في كثير من الأحيان، أن اللوم على أداء الموظف الضعيف يعود إلى حد كبير على رئيسه.

ربما يكون تعبير «اللوم» كلمة قوية جدًا، ولكن اتجاهها صحيح. وفي الواقع، تشير البحوث بقوة إلى أن الرؤساء، ولو بطريق الخطأ، غالبًا ما يكونون متواطئين في نقص نجاح الموظف. (انظر الشريط الجانبي: حول البحوث). ولكن كيف؟ يتم ذلك بإيجاد وتعزيز عمليات توضع أساسًا لإفشال ذوي الأداء المتدني. إذا كان تأثير بجماليون (كلما كان التوقع أكبر، كان الأداء أفضل).

يصف العملية التي يعيش من خلالها الفرد ويرتقي إلى توقعات كبيرة، فإن متلازمة الإعداء للفشل تفسر العملية عكس ذلك، فهو يصف العملية التي يُنظر إلى الموظف من خلالها على أنه موظف أدائه دون المتوسط أو ضعيف، ويطمح للوصول إلى التوقعات المنخفضة التي أعدها المديرون لهم، فتكون النتيجة هي أنهم غالبًا ما ينتهي بهم الأمر إلى ترك المنظمة إما بمحض إرادتهم أو غير ذلك.

عادة ما تبدأ المتلازمة بصورة خفية، ويمكن أن يكون المثير الأولي مرتبطًا بالأداء، مثل: فقدان الموظف لزبون أو الفشل في تحقيق الهدف المطلوب وعدم التسليم في الموعد النهائي. ولكن، قد يحدث كثيرًا أن الدافع يكون أقل وضوحًا، فينقل الموظف إلى قسم آخر مع توصية فاترة من رئيسه السابق، أو ربما لا يتوافق الرئيس والموظف على مستوى شخصي، وقد أظهرت كثير من الدراسات أن التوافق بين الرئيس والمرؤوس يكون بناءً على التشابه في المواقف، والقيم، أو السمات الاجتماعية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في انطباعات

الرئيس. ومهما يكن الأمر، تبدأ المتلازمة في الحركة عندما يقلق الرئيس على أداء الموظف الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

عندئذٍ يبدأ الرئيس باتخاذ ما يبدو أنه عمل واضح في ضوء تقصير المرؤوس، حيث يزيد من الوقت والاهتمام اللذين يركز من خلالهما على الموظف، ويطلب إلى الموظف الحصول على الموافقة قبل اتخاذ القرارات، ورؤية المزيد من توثيق الأوراق لتلك القرارات، أو يراقب الموظف عن كثب في الاجتماعات بصورة أكثر، وينتقد تصريحاته انتقاداً مستمراً.

تهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز الأداء ومنع الموظف من الوقوع في الأخطاء، ولسوء الطالع، يفسر المرؤوس في كثير من الأحيان الإشراف المتزايد على أنه انعدام للثقة والتقدير، وبمرور الوقت، ونظراً إلى التوقعات المنخفضة، يميل الموظف والرئيس إلى الشك في قدرتهما على التفكير، ويفقدان الدافع التلقائي لاتخاذ قرارات مستقلة، أو اتخاذ أي إجراء على الإطلاق. حيث يستنتج الموظف أن الرئيس سيتساءل عن أي شيء يفعله أو يقوم به.

ومن المفارقات، يرى الرئيس أن انسحاب الموظف دليل على أن أداء الموظف هو في الواقع أداء ضعيف، لذا، يتوقف الموظف عن المساهمة في أفكاره أو طاقته لمصلحة المنظمة. ماذا يفعل الرئيس؟ يزيد من ضغوطه وإشرافه مرة أخرى، ويراقب، ويطرح الأسئلة، ويتأكد أن الموظف يقوم بشيء ما مرتين، وفي نهاية المطاف، يتخلى الموظف عن أحلامه بشأن تقديم مساهمة ذات مغزى، وينتهي الأمر بالموظف

والرئيس إلى القيام بعمل تقليدي غير مرضٍ حقاً، ولكن، فإلى جانب الخلافات المتقطعة، فإن هذا الوضع يكون مقبولاً لكليهما.

يؤدي تدخل الرئيس المتواصل في نهاية المطاف - وفي أسوأ الحالات- إلى الحد من قدرة الموظف على العطاء، ويستهلك كثيراً من وقته ووقت الموظف الذي ينتهي به المطاف إما إلى الاستقالة وإمّا إلى الطرد. (انظر متلازمة الإعداد للفشل/ لا يقصد به أي ضرر: العلاقة اللولبية من سيء إلى أسوأ).

لعل الجانب الأكثر تشويقاً لمتلازمة الإعداد للفشل هو أنها تحقق الرضا الذاتي، وتعزز نفسها، وذلك هو جوهر الحلقة المفرغة، فهذه العملية تحقق ذاتها؛ لأن تصرفات الرئيس تسهم في السلوك الذي يتوقع من أصحاب الأداء الضعيف، وتعزز ذاتها بسبب توقعات الرئيس المنخفضة، التي ستبدر عن الموظف، وهذا ما يؤدي إلى سلوك أكثر من النوع نفسه من جانب الموظف، الذي يؤدي بدوره - لسوء الطالع-، إلى العلاقة اللولبية المتجهة نحو المتلازمة، بصورة غير مقصودة.

ومن الأمثلة على ذلك، قصة ستيف مشرف التصنيع في شركة فورتشن (100). فعندما التقيناه أول مرة، تقدم نحونا وهو مفعم بالحيوية، والطاقة المتفجرة، والانتماء اللامتناهي.

### الفكرة باختصار

انظر إلى ذلك الموظف! إن أداءه يتدهور بصورة مستمرة، على الرغم من الإشراف المستمر عن قرب. فما الذي يحدث؟

تحقق من نفسك: فقد تكون على خطأ، عن طريق تعزيز متلازمة الإعداد للفشل دون أن تدري، فالموظفون الذين تعتقد (ربما زوروا) أن أداءهم ضعيف، هم في الواقع يعيشون إلى مستوى توقعاتك. والليك التفسير:

1. ابدأ بوجود علاقة إيجابية.
2. شيء ما، مثل تخطي الموعد المحدد، أو خسارة أحد العملاء، يجعلك تشك في أداء الموظف، فتبدأ بإدارته بطريقة غير صحيحة.
3. يشك الموظف في نفسه عند انخفاض ثقتك به، ويتوقف عن بذل أفضل ما لديه، ويستجيب تلقائيًا إلى عناصر التحكم فيه، ويتجنب اتخاذ القرارات.
4. تنظر إلى سلوكه الجديد على أنه دليل إضافي على أدائه المتدني والردىء، فتشدد الرقابة عليه.

لماذا لا تفصله من العمل؟ لأنك من المحتمل أن تكرر نمط معاملتك مرة أخرى مع الآخرين؛ لذا، فمن الأفضل عكس العملية بدلاً من ذلك. تخلص من العوامل المحفزة لمتلازمة الإعداد للفشل، وهذا ما سيعود عليك فعلاً بأرباح كبيرة، حيث ستحصل شركتك على أفضل ما لديك ولدى موظفيك.

وكان على رأس عمله، يرصد المشكلات ويتصدى لها بسرعة. أعرب رئيسه عن ثقته الكبيرة به، وكان تقييمه له ممتازاً، ونظراً إلى أدائه المتميز، فقد اختير لقيادة خط إنتاج جديد يُعد عنصراً أساسياً لمستقبل المصنع.

كان جيف مرجعية ستيف في عمله الجديد، حيث رُفِّي جيف حديثاً إلى وظيفة في الإدارة العليا في المصنع، وفي الأسابيع القليلة الأولى من علاقتهما، وطلب جيف على نحو دوري إلى ستيف كتابة

تحليلات قصيرة عما يرفضه قسم مراقبة الجودة، وعلى الرغم من أن جيف لم يفسر ذلك العمل بصورة واضحة لستيف في ذلك الوقت، فإن طلبه كان له هدفان رئيسان، هما: الحصول على معلومات من شأنها مساعدتهما كليهما على تعرف عملية الإنتاج الجديدة بصورة أفضل، ومساعدة ستيف على تطوير عادة الأداء المنهجي لجذور أسباب المشكلات وتحليلاتها. ونظرًا إلى أن جيف كان حديث عهد بالوظيفة، فقد أراد أن يظهر لرئيسه أنه يرأس العملية بنفسه.

### تطبيق الفكرة

كيف يبدأ الإعداد للفضل؟

يبدأ المدير بتصنيف الموظفين إلى (باقٍ) أو (مفصول) اعتمادًا على:

- التصورات المبكرة لمحفظات الموظفين، ومبادراتهم، وإبداعاتهم، وتصوراتهم الإستراتيجية.
  - انطباعات الرؤساء السابقين.
  - حادث غير مقبول في وقت مبكر.
  - عدم توافق الرئيس مع الموظف.
- عندئذٍ يبدأ الرئيس بملاحظة الأدلة التي تدعم وجهة نظره في التصنيف فقط، في حين يرفض الأدلة المتناقضة مع تصنيفه. ويعامل الرئيس أيضًا المجموعات على نحوٍ مختلف:
- فالمجموعات (الباقية) تحصل على الحكم الذاتي، والتغذية الراجعة، والتعبير عن الثقة.
  - في حين تحصل المجموعات (المغادرة) على إدارة رسمية تؤكد القواعد.

## تكاليف الإعداد للفشل

تلحق هذه المتلازمة الضرر بالموظفين جميعهم من حيث:

- توقفهم عن العمل التطوعي والمشاركة في الأفكار والمعلومات، ويبدوون بطلب المساعدة، ويتجنبون الاتصال بصاحب العمل، وتتنامى رغبتهم الدفاعية.
- فشل المنظمة في الحصول على أفضل ما لدى الموظفين.
- فقد الرئيس الطاقة لحضور أنشطة أخرى، وتسوء سمعته عندما يصفه الآخرون على أنه غير عادل.
- ضعف روح الفريق بسبب استهداف المجموعة الخارجة، ولأن المجموعات الباقية مثقلة بالأعباء.

## كيفية عكس الإعداد للفشل

إذا لم تبدأ هذه المتلازمة، فامنع حدوثها:

- ضع التوقعات للموظفين الجدد في وقت مبكر، وأطلق لهم العنان عندما يتقنون وظائفهم.
- راجع افتراضاتك وتوقعاتك على نحو منتظم. اسأل: ما الحقائق المرتبطة بأداء هذا الموظف؟ هل هو حقًا بهذا السوء؟
- كن منفتحًا، واسمح لموظفيك بتحدي آرائك، وهذا ما سيشجعهم على مناقشة أدائهم وعلاقتهم بك.

إذا كانت متلازمة الإعداد للفشل قد بدأت فعليًا، فناقش الموظف في

مسيباتها:

1. اختر موقفًا محايدًا، ولا يُشعر بالخوف، واستخدم لغة التأكيد (دعونا نناقش علاقتنا وأدوار كل منا)؛ واعترف بدورك في التوتر.
2. اتفق مع الموظف على نقاط قوته ونقاط ضعفه. وادعم التقييمات بالحقائق، وليس بالمشاعر.
3. اكشف عن أسباب الضعف. هل تختلف معه على الأولويات؟ هل يفتر الموظف إلى المهارات أو إلى معرفة محددة؟ اسأل: كيف يؤدي سلوكي إلى جعل الأمور أسوأ بالنسبة إليك؟

4. حدد سبل تعزيز الأداء، والتدريب، والخبرات والتجارب الجديدة، وحدد أيضاً كمية الإشراف الذي ستقدمه ونوعه، وأكد رغبتك في تحسين الأمور.
5. توافق على التواصل بصراحة أكثر: إذا أقدمت في المرة القادمة على فعل توقعات منخفضة، فهلاً أعلمتني بذلك فوراً.

ولجهد ستيف بدوافع جيف، رفض التعاون متسائلاً: لماذا يجب عليّ أن أقدم تقارير تتعلق بمعلومات يفهمها جيف ويراقبها بنفسه؟ ونظراً إلى ضيق الوقت بصورة جزئية، ونظراً إلى ما عدّه تدخلًا لا مبرر له، استثمر ستيف قليلاً من الطاقة في كتابة التقارير. وقد أصبح تأخر التقارير، ورداءة جودة محتوياتها، مدعاة إلى إزعاج جيف، الذي بدأ يشك في أن ستيف لم يكن مديراً استباقياً على نحو خاص. وعندما سأل عن التقارير مرة أخرى، كان أكثر قوة. وهذا ما أكد لستيف أن جيف لا يثق به، وهذا أيضاً ما دعاه إلى الانسحاب أكثر وأكثر عن التفاعل معه، وتلبية مطالبه مع زيادة المقاومة السلبية. ولم تمضِ مدة طويلة، حتى أصبح جيف مقتنعاً أن ستيف لم يكن فاعلاً بما فيه الكفاية، ولا يمكن التعامل مع وظيفته دون مساعدة، وبدأ بالإشراف على كل خطوة يقوم بها ستيف، وهذا ما أدى إلى استياء يمكن لستيف التنبؤ به. وبعد سنة واحدة من إشرافه بحماس على خط الإنتاج الجديد، كان ستيف على درجة كبيرة من الإحباط حتى إنه فكر في الاستقالة من العمل.

كيف يمكن للمديرين كسر متلازمة الإعداد للفشل؟ قبل الإجابة عن هذا السؤال، دعونا نلقي نظرة فاحصة على العمليات التي تعين متلازمة الإعداد للفشل في الحركة، وتجعلها قادرة على الاستمرار.

## تفكيك المتلازمة

قلنا سابقاً إن متلازمة الإعداء للفشل عادة ما تبدأ خلسة؛ وهذا هو الشعور الذي يتولد عادة لدى الرئيس والموظف حتى يدرك كل منهما فجأة أن العلاقة بينهما قد ساءت، إلا أن افتراضات عدة تكمن وراء هذه المتلازمة تتعلق بالموظفين ذوي الأداء الضعيف الذين يتقبلهم الرؤساء على نحو واحد، إذ تظهر البحوث - في الواقع - أن المديرين التنفيذيين عادة ما يقارنون بين ذوي الأداء الضعيف والأداء القوي مستخدمين المعايير الآتية:

- أقل دافعية ونشاطاً وأقل احتمالاً للذهاب أبعد مما يُطلب إليه أداؤهم.
- أكثر سلبية عندما يتعلق الأمر بتحمل المسؤولية المتعلقة بالمشكلات أو المشروعات.
- أقل عدوانية فيما يتعلق باستباق المشكلات.
- أقل ابتكاراً، وأقل احتمالاً لاقتراح الأفكار.
- منظورهم الإستراتيجي، ورؤيتهم أكثر ضيقاً.
- أكثر عرضة لفقد المعلومات وتأكيد سلطتهم، وهذا ما يجعلهم رؤساء ضعافاً.

إنه ليس مستغرباً على أساس هذه الافتراضات، أن يميل الرؤساء إلى معاملة ذوي الأداء الضعيف والقوي على نحو مختلف جداً. وفي الواقع، أظهرت كثير من الدراسات أن ما يصل إلى (90%) من مجموع المديرين يعاملون بعض الموظفين كما لو كانوا أعضاء في المجموعة

الباقية، في حين إنهم يضعون الآخرين في عضوية المجموعة المغادرة، ويعد أعضاء المجموعة الباقون متعاونين وموثوقاً بهم، وعليه، فإنهم يحصلون على مزيد من الحكم الذاتي، والتغذية الراجعة، والتعبير عن الثقة من رؤسائهم.

إن علاقة الرئيس بالموظف في هذه المجموعة هي علاقة من الثقة والتأثير المتبادل، في حين يعد أعضاء المجموعة المغادرين - من ناحية أخرى- أكثر بصفتهم عمالاً مستأجرين، ويعاملون بطريقة رسمية لا شخصية، مع مزيد من التركيز على القواعد والسياسات، والسلطة. (للمزيد من المعلومات عن كيفية معاملة الرؤساء ذوي الأداء الضعيف والقوي على نحوٍ مختلف، راجع الجدول: مع الباقين، وضد المفصولين).

لماذا يصنف المديرون الموظفين إما إلى مجموعات باقية وإما إلى مجموعات مغادرة؟ يعود ذلك إلى السبب نفسه الذي نميل إلى استعماله لتوصيف أسرنا، وأصدقائنا، ومعارفنا؛ من أجل جعل الحياة أسهل، فالتصنيف شيء نقوم به جميعاً؛ لأنه يتيح لنا العمل على نحو أكثر كفاية، ويوفر أيضاً الوقت من خلال توفير أدلة خام لتفسير الأحداث والتفاعل مع الآخرين، فالمديرون - مثلاً - يستخدمون طريقة التصنيف لمعرفة من سيقوم، وبماذا وبسرعة، وهذا هو الخبر السار.

أما الجانب السلبي للتفكير القاطع، فيؤدي في المؤسسات إلى تأكيد النتائج قبل حدوثها، فبعد أن يتخذ الرئيس قراره في عجلة عن قدرة الموظف المحدودة وضعف دافعيته، يصبح من المرجح أن يبحث

الرئيس عن أدلة مؤيدة، في حين يرفض انتقائياً الأدلة المناقضة لحكمه (فمثلاً، قد يعترض المدير على تفسير جديد رائع لفكرة منتج من موظف صُنّف مع المجموعة المغادرة على أنها ضربة حظ مرة واحدة). ويا للأسف، تظهر كثير من الدراسات فيما يخص بعض الموظفين، أن الرؤساء ميالون إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالمجموعات الباقية، والمجموعات المغادرة، حتى في وقت مبكر وفي أول خمسة أيام في علاقاتهم مع الموظفين.

هل الرؤساء على بينة من عملية الفرز هذه وطرقهم المختلفة في التعامل مع المجموعات (الباقية) والمجموعات (المغادرة)؟ مما لا شك فيه، أن الرؤساء الذين أجرينا عليهم الدراسة، بصرف النظر عن الجنسية، أو الشركة، أو الخلفية الشخصية، كانوا واعين تماماً لتصرفاتهم بطريقة أكثر سيطرة على مجموعات الأداء الضعيف. وقد فضل بعضهم تسمية هذا النهج بـ (الداعم والمفيد)، واعترف كثير منهم أيضاً أنه على الرغم من أنهم حاولوا التحلي بالصبر مع أصحاب الأداء الضعيف، أكثر منه مع أصحاب الأداء القوي، فإنهم لم يفعلوا ذلك، ومع ذلك، فالمدبرون على بينة - إلى حد كبير - من الطبيعة المسيطرة على سلوكهم تجاه أصحاب الأداء الضعيف، فبالنسبة إليهم، لا يُعد هذا السلوك خطأ في التنفيذ؛ بل متعمداً.

ما لا يدركه الرؤساء عادة هو أن ضوابطهم الصارمة تؤذي في نهاية الأمر أداء الموظفين، من خلال تقويض دوافعهم بطريقتين: أولاًهما، حرمان الموظفين من الحكم الذاتي عند القيام بالمهمة،

والثانية، إشعارهم بقيمة أقل، فالضوابط الصارمة تعدُّ إشارة إلى أن الرئيس يفترض أن الموظف لا يمكنه الأداء على نحو جيد دون المبادئ التوجيهية الصارمة، وعندما يدرك الموظف هذه التوقعات المنخفضة، فإنه يفقد ثقته بنفسه، وهذا في حد ذاته هو المشكلة، حيث أكدت كثير من الدراسات أن أداء الناس يرتفع وينخفض تبعاً لمستويات توقع رؤسائهم لهم أو - في الواقع - تبعاً للمستويات التي يتوقعونها من أنفسهم.<sup>1</sup>

حقاً، يقول لنا المديرون التنفيذيون في كثير من الأحيان، «أنا دقيق جداً فيما يتعلق بهذه القضية من التوقعات، أبذل المزيد من السيطرة على أصحاب الأداء المتدني، ولكني أتأكد أن ذلك لن يأتي بسبب نقص الثقة، وعدم وجود القدرة». نؤمن بما لنا هؤلاء المديرون التنفيذيون، وهذا يعني، أننا نعتقد أنهم يحاولون جاهدين إخفاء نياتهم. ومع ذلك، عندما نتحدث إلى موظفيهم، فإننا نجد أن هذه الجهود في مجموعها غير مجدية.

### ما يتعلق بالبحث

تستند هذه المقالة إلى دراستين صُممتا لفهم العلاقة العرضية بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين على نحو أفضل؛ وبعبارة أخرى، لاستكشاف كيفية تأثير السلوك المتبادل بين الرؤساء والموظفين بعضهم في بعض، شملت الدراسة الأولى التي تألفت من مسوحات، ومقابلات، وملاحظات، مشاركة (50) زوجاً من الرؤساء والموظفين في أربع عمليات تصنيع في شركات فورتشن (100)، وشملت الدراسة الثانية التي انطوت على مسوحات غير

رسمية لـ (850) تقريباً من كبار المديرين الذين حضروا برنامج (إنسياد)، وهو برنامج تطوير المديرين التنفيذيين قدم على مدى السنوات الثلاث الماضية، وكان الغرض من القيام به اختبار النتائج المتولدة من الدراسة الأولى وصلتها. مثل المديرين التنفيذيين في الدراسة الثانية مجموعة متنوعة وواسعة من الجنسيات، وأصحاب الصناعات، والخلفيات الثقافية المختلفة.

### الإعداد لمتلازمة الإعداد للفشل

لا نقصد الضرر: العلاقة اللولبية علاقة من سيء إلى أسوأ.

1. قبل أن تبدأ متلازمة الإعداد للفشل، عادة ما تكون العلاقة بين الموظف ورئيسه إيجابية، أو في الأقل متعادلة.
2. وعادة ما تكون أحداث متلازمة الإعداد للفشل في كثير من الأحيان ثانوية أو مخفية، فقد يتأخر الموظف عن الموعد المحدد للقيام بالعمل، أو يخسر أحد العملاء، أو يقدم تقريراً غير مكتمل. وفي حالات أخرى، يكون الرئيس هو سبب متلازمة الإعداد للفشل، يتجنب التعامل مع الموظف لأسباب شخصية أو اجتماعية لا علاقة لها بالأداء.
3. تزايد مراقبة الرئيس للموظف بطريقة منفرقة بسبب حدث ما؛ وذلك بإعطائه تعليمات زائدة على الحد، أو الاستمرار بالشحناء طوال مسار العمل.
4. يستجيب الموظف من خلال بدء الشك في عدم وجود الثقة والإحساس بأنه لم يعد جزءاً من مجموعة الرئيس بعد الآن، ويبدأ بالانسحاب عاطفياً من حلقة رب العمل ومن العمل نفسه.
5. يضخم الرئيس هذه المشكلة، ويبالغ في تفسيرها، أو يبين علامات سوء حكم الموظف وقدراته الضعيفة. أما إذا كان أداء الموظف جيداً، فلا يعترف بذلك، ويعد ذلك مجرد (ضربة حظ) ليس إلا. وعليه، يحد

- الرئيس من حرية تصرف الموظف، ويعجب عنه التواصل الاجتماعي، وأي عروض أخرى، إضافة إلى عدم ثقته بالموظف، وإحباطه.
6. يشعر الموظف بأنه محاصر ولا يحظى بالتقدير المستحق، فيبدأ بالابتعاد عن الرئيس والانسحاب من العمل على نحو متزايد، وقد يلجأ حتى إلى تجاهل التعليمات، ويجادل الرئيس بصورة علنية، وقد ينتقده من حين إلى آخر بسبب مشاعر الرفض. وبصورة عامة، يؤدي وظيفته بصورة تلقائية، ويكرس المزيد من الطاقة في حماية نفسه. وإضافة إلى ذلك، يرسل القرارات غير التقليدية جميعها إلى رئيسه، أو يتجنب الاتصال به.
7. يشعر الرئيس بالإحباط على نحو متزايد، وتزداد قناعته أن الموظف لا يستطيع تأدية عمله دون رقابة مستمرة، ويعلن الرئيس هذه الأفعال عن طريق كلامه وأفعاله، وبذلك يزيد من تقويض ثقة الموظف، ويدفعه إلى التقاعس عن العمل.
8. عندما تصبح متلازمة الإعداد للفشل في قمة تأثيرها، يضغط الرئيس على الموظف، ويضيق عليه من خلال أفعاله جميعها. وخلافاً لذلك، يتجنب الرئيس الاتصال بالموظف، ويكلفه بمهام تقليدية فقط للقيام بها. ومن ناحية أخرى، يتوقف الموظف عن العمل أو يتركه، إما في حالة فزع، وأما في حالة إحباط، أو غضب.

وافتراضات الرئيس أيضاً عن ضعاف الأداء، والطريقة الصحيحة للتعامل معهم يفسر تواطؤه في الإعداد لمتلازمة الإعداد للفشل، كذلك تفسر افتراضات الموظف المتعلقة بتفكير رئيسه تواطؤه أيضاً. لكن ما السبب؟ عندما يدرك الناس الرفض، والنقد، أو ببساطة عدم وجود الثقة والتقدير، يميلون إلى التوقف عن القيام بأي شيء، وهذه ظاهرة سلوكية تتجلى في طرائق عدة.

في المقام الأول، يعني التوقف الانفصال فكرياً وعاطفياً، وببساطة يتوقف الموظفون عن إعطاء أفضل ما لديهم، ويصابون بالتعب بسبب تجاوزاتهم المستمرة، ويفقدون الرغبة في الكفاح من أجل أفكارهم، وكما قال أحد الموظفين بصراحة: «يرشدني الرئيس إلى كيفية تنفيذ التفاصيل كلها، وبدلاً من مجادلته، فقد انتهى الأمر بي إلى أن أقول: هيا، قل لي ما تريد مني أن أفعل، وأنا سأنفذ ذلك؛ وبذلك تصبح كأنك رجل آلي، وقال آخر ممن يُعدُّ من ضعاف الأداء: «عندما يطلب إليّ رئيسي أن أفعل شيئاً، فأنا أفعل ذلك ألياً».

يعني الانفصال أيضاً فك الارتباط شخصياً؛ أي الحد من الاتصال بالرئيس. أما الدوافع الجزئية وراء هذا الانفصال، فهي طبيعة التبادلات السابقة التي تميل إلى أن تكون سلبية، وعلى نحو ما اعترف أحد الموظفين، قائلاً: «اعتدت على بدء ما هو أكثر من التواصل مع الرئيس حتى أصبح الشيء الوحيد الذي ألقاه هو ردود فعل سلبية، ثم بدأت أبتعد».

وإلى جانب خطر حدوث رد فعل سلبي، يشعر الذين يُعدون ضعاف الأداء بالقلق مع استمرار التشكيك في صورهم، وعملاً بالقول المأثور الشائع: «من الأفضل أن تبقى هادئاً وتبدو كالأحمق، بدلاً من أن تفتح فمك وتثبت ذلك»، وأضاف أنهم يتجنبون طلب المساعدة؛ خوفاً من المزيد من تعريض قدراتهم المحدودة للنقد،

وهم أيضًا أقل ميلًا إلى التطوع لتقديم المعلومات، فبكل بساطة (عندما ترفع رأسك) يُنظر إلى ضعف الأداء على أنهم يجعلون الرئيس يبائع في التحفيز إلى العمل. أشار أيضًا أحد ضعاف الأداء، قائلاً: «أردت فقط أن أعلم رئيسي عن مسألة صغيرة؛ للخروج قليلاً من الرتابة، ولكن ما إن ذكرت ذلك، حتى انهال عليّ بأنواع الأسئلة جميعها؛ لذا، كان يجب عليّ أن أبقى فمي مغلقًا، وهذا ما أفعله الآن».

وأخيرًا، يمكن أن يعني الانفصال أن تصبح دفاعيًا، حيث يبذل من يُنظر إليهم على أنهم ضعاف الأداء، مزيدًا من الطاقة لتبرير أفعالهم وحماية ذواتهم، فهم يتوقعون أن يوجّه إليهم اللوم شخصيًا عن الفشل؛ لذا، يسعون إلى إيجاد الأعذار في وقت مبكر، وبذلك فإنهم يقضون - في نهاية المطاف - كثيرًا من الوقت في الأمور الجانبية، ووقتًا أقل في البحث عن العمل الرئيس. وفي بعض الحالات - كما في حالة ستيف، وعلى نحو ما وصف مشرف التصنيع في وقت سابق يمكن أن يؤدي هذا الموقف الدفاعي إلى عدم الالتزام، أو المعارضة المنهجية لآراء رئيسه. وعلى الرغم من أن فكرة مقارعة الموظف رئيسه وجهاً لوجه تبدو غير عقلانية، فإنها قد تظهر ما أبرزه الكاتب ألبير كامو ذات مرة بالقول: «عندما تُحرم من الاختيار، فالحرية الوحيدة المتبقية هي أن تقول لا».

<b>(مع الأقوياء في الداخل، أو مع ضعاف الأداء في الخارج)</b>	
سلوك الرئيس نحو من يعتقد أنهم أداء قوي.	سلوك الرئيس نحو من يعتقد أنهم ذوو ضعاف الأداء.
يناقش أهداف المشروع، مع التركيز المحدود على تنفيذه، ويعطي الموظف حرية اختيار الخاصة في حل المشكلات، أو الوصول إلى الأهداف.	يوجه عند مناقشة المهام والأهداف، ويركز على ما يجب فعله، وكيفية القيام بذلك.
عامل الظروف غير المواتية، والأخطاء، أو الأحكام غير الصحيحة على أنها فرص تعلم.	يولي اهتماماً وثيقاً بالظروف غير المواتية، والأخطاء، والأحكام غير الصحيحة.
يظهر نفسه موجوداً، ويقول: «دعني أعرف إذا كنت في حاجة إلى المساعدة»، ويشجع بإجراء المحادثات الشخصية.	يظهر نفسه موجوداً، إذا كان الموظف في حاجة ماسة إليه، وعادة ما تكون قواعد المحادثات عن الموضوعات ذات الصلة بالعمل، في المقام الأول.
يتقبل اقتراحات الموظفين، ويناقشها باهتمام.	يولي قليلاً من الاهتمام بتعليقات الموظفين أو اقتراحاتهم عن كيفية القيام بالعمل وإتمامه.
يعطي موظفيه مهام تشتمل على كثير من التحدي والتوسع، وغالباً ما يسمح للموظف باختيار التعيينات.	لا يعطي الموظف أي شيء سوى تعيينات تقليدية، وعندما يبدأ العمل بها، يعطي الموظف قليلاً من الاختيار، ويراقبه بشدة.
يتطلع إلى آراء الموظفين المتعلقة باستراتيجية المنظمة، والتنفيذ، والسياسات، والإجراءات.	نادرًا ما يسأل الموظفين عن آرائهم المتعلقة بالأعمال ذات الصلة.
يرجى في كثير من الأحيان، اتخاذ القرار في حالة وجود خلاف.	عادة ما يخالف وجهات نظر الموظفين، في حالة وجود خلافات.
يهنئ الموظف عند إتقان العمل.	يؤكد أن أداء الموظف ضعيف.

## المتلازمة مكلفة

هناك نوعان من التبعات الواضحة لمتلازمة الإعداد للفشل، هما: المعاناة النفسية التي يدفعها الموظف، والتبعة التنظيمية المرتبطة بفشل الشركة في الحصول على أفضل النتائج. ولكن هناك تبعات أخرى يجب أخذها في الحسبان، بعضها غير مباشر على المدى الطويل.

يدفع رب العمل ثمن المتلازمة بطرق عدة؛ إذ إنها تستنزف العلاقات غير المستقرة مع من يُعتقد أنهم ضعاف الأداء في كثير من الأحيان، طاقة الرئيس العاطفية والجسدية، وعادة ما يكون من الصعب إلى حدٍ بعيد، الحفاظ على المجاملة، والتظاهر أن كل شيء على ما يرام عندما نعرف أن كلا الطرفين ليسا كذلك. وإضافة إلى ذلك، فإن الطاقة المخصصة لمحاولة إصلاح هذه العلاقات، أو تحسين أداء الموظف من خلال زيادة الإشراف، يمنع الرئيس من الاهتمام بغيرها من الأنشطة التي غالبًا ما تحبطه، أو تزيد من غضبه.

وزيادة على ذلك، يمكن للمتلازمة أن تلقي بظلالها على سمعة الرئيس، عندما يلاحظ الموظفون الآخرون سلوكه نحو الأداء الضعيف، فإذا كانت معاملة الرئيس للموظف غير عادلة أو غير داعمة، فسرعان ما سيستخلص هؤلاء الموظفون الدروس، وقد علّق أحد ضعاف الأداء على سلوك رئيسه المستبد تجاه موظف آخر، قائلاً: «جعلتنا جميعاً نشعر بأننا مستهلكون». ولما كانت المنظمات تقوم على نحوٍ متزايد، ببناء فضيلة التعلم والتمكين، فإنه يتعين على المديرين تحسين

سمعتهم بصفتهم مرشدين ومدربين، إضافة إلى الحصول على النتائج، فضلاً على أن لمتلازمة الإعداد للفشل أيضاً عواقب وخيمة على أي فريق، فعدم الإيمان فيمن كان أداءهم ضعيفاً قد يغري الرئيس بزيادة حمل من يتصور أنهم ذوو أداء متفوق؛ لأنه يرغب عادة في أن يعهد بالمهام الحرجة، إلى أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم للقيام بالعمل بموثوقية وسرعة، لتلبية نداء الواجب بسبب شعورهم القوي نحو المصير المشترك. قال أحد الرؤساء مازحاً: «القاعدة رقم واحد: إذا أردت أن ينجز العمل، فأعطه لشخص مشغول؛ لأنه يوجد سبب لانشغال هذا الشخص».

إن زيادة عبء العمل قد يساعد من يُعدُّون ذوي أداء متفوق، على تعلم كيفية إدارة الوقت على نحو أفضل، لا سيما عندما يبدؤون بتفويض بعض أعمالهم إلى من يعمل معهم مباشرة على نحو أكثر فاعلية. وفي كثير من الحالات، يتحمل هؤلاء ببساطة عبئاً أكبر، وتوتراً أعلى، يتطلب مع مرور الوقت، ثمناً شخصياً، ويقلل من اهتمامهم الذي قد يكرسونه لأبعاد أخرى من وظائفهم، ولا سيما تلك التي ستعود عليهم بالفوائد على المدى الطويل، وقد يؤدي إثقال ذوي الأداء القوي في أسوأ الحالات، إلى نضوب قدرتهم على التحمل.

ويمكن أن تعاني روح الفريق أيضاً عزلة واحدة أو أكثر ممن يُنظر إليهم على أنهم ذوو أداء منخفض، فالفريق القوي يشارك في شعور الحماس والالتزام بالمهمة التي يقوم بها، وحتى عندما يخفي بعض أعضاء المجموعة آلامهم، يشعر أعضاء الفريق الآخرون بالضغط.

أشار أحد المديرين إلى الانزعاج الذي يعانيه الفريق كله، وهم يشاهدون رئيسهم يعاقب واحداً منهم كل أسبوع، وقد أوضح قائلاً: «إن الفريق مثله مثل الكائن الحي، إذا عانى عضو فيه، فسيشعر الفريق كله بذلك الألم». إضافة إلى ذلك، فإن الموظفين المهمومين غالباً لا يقصرون معاناتهم على أنفسهم، فهم غالباً ما ينشدون آذاناً متعاطفة في الممرات أو على طاولات الغداء؛ وذلك من أجل التنفيس عن همومهم وشكواهم، وبذلك فهم لا يضيعون وقتهم الخاص، ولا يسحبون زملاءهم بعيداً عن العمل المنتج، ويستنزفون الوقت الثمين والجهد لمناقشة السياسة الداخلية وديناميات العمل، بدلاً من التركيز على مهمة الفريق.

وأخيراً، فإن لمتلازمة الإعداد للفشل عواقب على الموظفين الذين يُنظر إليهم على أنهم ضعاف الأداء، خذ مثلاً أضعف طفل في ساحة المدرسة الذي تعصف به الفتوة، فغالباً ما يذهب الطفل المعتدى عليه إلى المنزل، ويعتدي على من هم أضعف منه من الأشقاء، هكذا هذا هو الحال مع الناس الذين هم خارج مجموعة الرئيس، إذ عندما يتحتم عليهم إدارة العاملين معهم، يكررون في كثير من الأحيان سلوك رؤسائهم، فيفشلون في الحصول على نتائج جيدة، وفي أكثر الأحيان، يشرفون على موظفيهم على نحو مفرط.

### الخروج هو من الأمور التي يصعب القيام بها

لا تعدُّ متلازمة الإعداد للفشل منعكسة؛ لأن الموظفين يستطيعون الخروج منها، ولكن وجدنا أن ذلك نادر الحدوث، إذ يجب على الموظف

تقديم النتائج المتفوقة باستمرار؛ حتى يُجبر رئيسه على نقله من خارج المجموعة إلى داخلها، وهذه ظاهرة صعبة بسبب الإطار الذي يعمل من خلاله الموظفون. ومع عدم وجود استقلالية ذاتية وموارد محدودة، فمن الصعب على الموظف إقناع رئيسه عندما يجب عليه القيام بمهام ليس فيها تحدُّ، ومن الصعب عليه أيضاً الاستمرار بالعمل والحفاظ على معايير عالية عندما يتلقى تشجيعاً قليلاً من رئيسه.

وإضافة إلى ذلك، لو حقق الموظف نتائج أفضل، لاستغرق ذلك بعض الوقت لجعل رئيسه يلاحظ تلك النتائج؛ نظراً إلى النهج الانتقائي الذي يتبعه الرئيس في المراقبة والاستدعاء. وفي الواقع، تظهر البحوث أن الرئيس يميل إلى عزو الأشياء الجيدة التي يحققها ذوو الأداء الأضعف إلى عوامل خارجية، بدلاً من جهودهم وقدراتهم، (في حين يُعزى النجاح الذي يحققه ذوو الأداء العالي إليهم، حيث ينظر إلى النجاحات بوصفها نجاحاتهم، والميل إلى عزو الفشل إلى عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها)؛ لذا، سيحتاج الموظف إلى تحقيق سلسلة من النجاحات؛ من أجل أن يفكر رئيسه حتى في إعادة النظر في تصنيف الموظف الأولي، وهذا ما يتطلب من الموظف نوعاً خاصاً من الشجاعة والثقة بالنفس والكفاية، والمثابرة للخروج من هذه المتلازمة.

وبدلاً من ذلك، إن ما يحدث غالباً هو أن أعضاء خارج المجموعة يضعون أهدافاً طموحة لأنفسهم على نحو مفرط؛ لإقناع رئيسهم بسرعة؛ أملاً في الحصول على التقدير خلال ثلاثة أسابيع، أو أقل

من ذلك مثلاً، أو القيام بستة مشروعات في الوقت نفسه، أو محاولة التعامل مع مشكلة كبيرة دون مساعدة. ويا للأسف، عادة ما تكون هذه الجهود الجبارة مجرد عمل ضائع، حيث إن وضع أهداف عالية جداً يؤوّل إلى الفشل، وإن الموظفين عادة ما يطلقون الأحكام الساذجة جداً في المقام الأول.

لا تقتصر متلازمة الإعداد للفشل على الرؤساء غير الأكفاء فقط، بل قد رأينا ذلك يحدث لأفراد يُنظر إليهم داخل منظماتهم على أنهم رؤساء ممتازون، ولكن سوء إدارتهم لبعض الموظفين لا يمنهم بالضرورة من تحقيق النجاح، ولا سيما عندما ينجز هؤلاء الرؤساء، والأشخاص المتفوقون في الأداء، مستويات عالية من الأداء. ومع ذلك، يمكن لهؤلاء الرؤساء أن يكونوا أكثر نجاحاً للفريق، والمنظمة، ولأنفسهم إذا كان بإمكانهم تجاوز هذه المتلازمة.

### الحصول على ذلك بصورة صحيحة

إن الخطوة الأولى في حل أي مشكلة هي الاعتراف بوجودها، بصفة ذلك قاعدة عامة، ولهذه الملاحظة أهمية خاصة لمتلازمة الإعداد للفشل بسبب طبيعة وفائتها وتعزيزها لذاتها. ويتطلب تفسير المتلازمة أن يدرك المدير - على نحو خاص - إمكانية قبول احتمال أن سلوكه الخاص قد يسهم في ضعف أداء الموظف ذي الأداء الضعيف. ومع ذلك، تكون الخطوة اللاحقة نحو التخلص من المتلازمة أكثر صعوبة؛ حيث تتطلب التدخل المخطط والمنظم بعناية فائقة، والذي يأخذ صورة واحدة أو صوراً عدة من المحادثات الصريحة التي يجب

إبرازها، واستجلاء العلاقة غير الصحية بين الرئيس والموظف، إذ إن هدف مثل هذا التدخل هو تحقيق زيادة مستدامة في أداء الموظف، والحد التدريجي من تدخل الرئيس.

وسيكون من الصعب أن يقدم تفصيلاً لنص هذا النوع من المحادثة، وما ينبغي أن تكون عليه، فالرئيس غير المرن الذي يخطط تخطيطاً صارماً لمثل هذا الحوار مع الموظف، لن يكون قادراً على الانخراط في حوار حقيقي معه؛ لأن الحوار الحقيقي يتطلب المرونة. وعلى الرغم من ذلك، نقدم خمسة عناصر تميز التدخلات الفاعلة، بصفة ذلك إطاراً إرشادياً، مع أنها ليست خطوات متسلسلة بدقة، بل ينبغي أن تكون العناصر الخمسة جميعها جزءاً من هذه التدخلات.

**أولاً، يجب على الرئيس إيجاد السياق المناسب لمثل هذه المناقشة**

لا بد للرئيس - مثلاً - من تحديد الزمان والمكان المناسبين لعقد الاجتماع، بحيث يظهر أقل قدر ممكن من التهديد للموظف، فقد يكون مكانٌ محايدٌ أكثر ملاءمة لبدء الحوار بدلاً من المكتب، فربما حدثت محادثة غير سارة سابقاً. ويجب على الرئيس أيضاً استخدام لغة التأكيد عند سؤاله الموظف الاجتماع معه، وأن يكون الاجتماع لتقديم (تغذية راجعة)؛ لأن مثل هذه المصطلحات قد توحى بمعاملة من الماضي، ويمكن أن تعني (التغذية الراجعة) أنها ستكون محادثة باتجاه واحد، أي حديثاً فردياً يدلي به رئيس إلى مرؤوسه، ولذلك يجب أن توصف المداخلة، بدلاً من ذلك، على أنها اجتماع لمناقشة أداء الموظف، ودور رئيسه، والعلاقة بينهما. وقد يعترف الرئيس أنه يشعر

بالتوتر في العلاقة بينه وبين مرؤوسه، ويود استخدام المحادثة وسيلة لخفض هذا التوتر. وأخيراً، ينبغي للرئيس أن يقول للموظف الذي يعتقد أن أداءه قد أصبح ضعيفاً: إنه يرغب بصدق في أن يكون التفاعل بينهما من خلال حوار مفتوح، وعليه أن يعترف أنه قد يكون مسؤولاً مسؤولية محدودة عن هذا الوضع، وأن سلوكه نحو الموظف سيكون عادلاً خلال المناقشة.

**ثانياً، يجب أن يستخدم الرئيس والمرؤوس عملية التدخل من أجل التوصل إلى اتفاق على عرض المشكلة**

يوجد عدد قليل من الموظفين غير فاعلين في جوانب أدائهم جميعها، ويوجد أيضاً عدد أقل من الموظفين لديهم الرغبة في أن يكون أدائهم الوظيفي ضعيفاً؛ لذا، فمن الأهمية بمكان أن يؤدي التدخل إلى نتيجة تفاهم متبادل، تتعلق بمسؤوليات العمل المحددة التي يُعتقد بضعف الموظف عند أدائها. ففي حالة ستيف وجيف - مثلاً، قد يكون التصنيف الشامل للأدلة أدى إلى اتفاق أن قصور ستيف في الأداء لم يكن شاملاً، بل اقتصر إلى حد كبير على نوعية التقارير التي قُدمت (أو لم تُقدم). وفي حالة أخرى، ربما اتفق على أن مدير المشتريات ضعيف في عملية العثور على الموردين الخارجيين، وفي التعبير عن أفكاره في أثناء الاجتماعات، أو أن مستشار استثمار مهني جديداً ورئيسه قد اتفقا على أن أداءه كان أقل من المعدل عند توقع أوقات مبيعات الأسهم وشرائها، في حين قد يتوافقان أيضاً على أن تحليل الموظف المالي للأسهم كان قوياً جداً. إذًا، فالفكرة هنا هي

أنه يجب التوصل إلى اتفاق يتعلق بمجالات الأداء المساهمة في جلسة النقاش والجدل، قبل العمل على تحسين الأداء أو تخفيف حدة التوتر في العلاقة.

لقد استخدمنا كلمة (دليل) في الحديث السابق عن قضية ستيف وجيف؛ نظراً إلى أن الرئيس يحتاج إلى أن يدعم أداءه للتقييمات بالحقائق والبيانات الضرورية؛ حتى يكون التدخل مفيداً، ولا يمكن أن تقوم الأدلة على المشاعر، كما في قول جيف لستيف، (لديّ فقط شعور بأنك لا تبذل ما يكفي من الطاقة في كتابة هذه التقارير)، وكان على جيف وصف هيئة التقرير الجيد، ووصف مواطن الضعف في التقارير التي يكتبها ستيف، بدلاً من ذلك. وبالمثل، يجب حقاً السماح للموظف بالدفاع عن أدائه، ومقارنته بأداء زملاء العمل، وإشارته إلى مجالات القوة في أدائه، وتشجيعه على ذلك، وعلى أي حال، فإن رأي الرئيس فقط لا يجعله حقيقة.

ثالثاً، يجب على الرئيس والمرؤوس الوصول إلى فهم مشترك لما أدى إلى ضعف

الأداء في جوانب محددة عندما تحدد مجالات ضعف الأداء، يكون الوقت قد حان لكشف أسباب هذا الضعف. هل يمتلك الموظف مهارات محدودة في تنظيم العمل، وإدارة وقته، أو العمل مع الآخرين؟ هل تنقصه المعرفة أو القدرات؟ هل يتوافق الرئيس والمرؤوس على أولوياتهما؟ ربما لم يكن الموظف يولي الاهتمام اللازم لجانب بعينه من الجوانب؛ لأنه لم يدرك أهمية ذلك الجانب بالنسبة إلى الرئيس،

فهل يصبح الموظف أقل فاعلية تحت الضغط؟ وهل معايير الأداء أقل درجة من معايير رئيسه؟

ومن الأهمية بمكان في أثناء عملية التدخل والمناقشة أيضاً، أن يبين الرئيس سلوكه الخاص تجاه الموظف، وكيف يؤثر هذا في أدائه، وربما يحاول الرئيس وصف آلية متلازمة الإعداد للفشل، فقد يقول للموظف: «هل سلوكي نحوك يجعل الأمور أسوأ بالنسبة إليك؟»، أو قد يسأل: «ما الذي أفعله مما قد يؤدي بك إلى الشعور بأنني أكلفك بما لا تطيق؟».

قد يحتاج هذا الجانب أيضاً من المناقشة إلى الإفصاح بصراحة، عن أن كلاً من الرئيس والموظف افتراضاً تلك النيات نحو بعضهما، فكثير من سوء الفهم يبدأ من افتراضات غير مؤكدة، فمثلاً: يمكن أن يكون جيف قد قال: «عندما لا تزودني بالتقارير التي أطلبها، أستشف أنك لست مبادراً»، ومن شأن ذلك أن يسمح لستيف بعرض افتراضاته بين الفينة والأخرى على رئيسه، ولكنه يكون قد أجاب بـ «لا»، لقد كانت ردة فعلي سلبية فقط؛ لأنك طلبت إليّ التقارير كتابة، وهذا ما دعاني إلى أن أنظر إلى ذلك على أنه علامة مفرطة في السيطرة».

رابعاً، يجب أن يتوصل الرئيس والموظف إلى اتفاق يتعلق بأهداف أدائهما ورغبتهما في دفع علاقتهما إلى الأمام

ففي مجال الطب مثلاً، يتبع البرنامج العلاجي تشخيص المرض. ولكن الأمور تكون أكثر تعقيداً عند إصلاح الاختلال التنظيمي الوظيفي، حيث إن تعديل السلوك، وتطوير المهارات المعقدة، يكونان

أكثر صعوبة من تناول بعض حبوب الدواء. ومع ذلك، فإن المبدأ الذي ينطبق على الطب ينطبق أيضاً على الأعمال، إذ يجب على الرئيس والموظف استخدام التدخل في رسم مسار العلاج فيما يتعلق بالأسباب الجذرية للمشكلات التي حُددت على نحو مشترك.

ويجب أن يحدد العقد المبرم بين الرئيس والموظف الطرائق التي يمكن أن تحسّن مهارات كل منهما، ومعرفتهما، وخبرتهما، وعلاقتهما الشخصية، ويجب أن يشمل العقد أيضاً مناقشة صريحة لحجم الإشراف المستقبلي ونوعه اللذين على الرئيس القيام بهما. ولا ينبغي لأي رئيس - بطبيعة الحال - أن يتخلى فجأة عن تدخله؛ فمن حقّ الرئيس مراقبة أعمال الموظفين، ولا سيما عندما يظهر الموظف قدرات محدودة في جانب أو أكثر من جوانب وظيفته. حقاً، يُعد مثل هذا التدخل من قبل الرئيس على الأرجح - من وجهة نظر الموظف - مقبولاً، ومرحباً به، إذا كان الهدف مساعدة الموظف وتطويره وتحسين قدراته مع مرور الوقت، فمن الممكن أن يتقبل معظم الموظفين تدخلًا مؤقتًا على أن يتناقص مع تحسن أدائهم. لكن المشكلة تكمن في التدخل المكثف الذي يبدو أنه لن ينتهي.

**خامساً، على الرئيس والموظف التوافق على التواصل على نحو أكثر صراحة في المستقبل**

يمكن أن يقول الرئيس: «إذا فعلت في المرة القادمة، شيئاً يتصل بتوقعات منخفضة، فهل يمكنك إعلامي ذلك فوراً؟»، وقد يقول الموظف، أو قد يشجع على القول: «إذا فعلت في المرة القادمة شيئاً

يثير غضبك أو كنت لا تفهمه، يمكنك أيضاً أن تعلمني ذلك فوراً؟»  
 من الممكن أن تتيح هذه المطالب البسيطة الفرصة فوراً أمام قيام  
 علاقات أكثر صدقاً.

### لا يوجد جواب واحد سهل

تشير البحوث إلى أن التدخلات من هذا النوع لا تحدث في كثير  
 من الأحيان، وتأتي المناقشات المباشرة المتعلقة بأداء الموظف  
 وجهاً لوجه، على رأس قائمة من الحالات في أماكن العمل التي يفضل  
 الناس تجنبها؛ لأن مثل هذه المحادثات لديها القدرة على جعل كلا  
 الطرفين يشعر بالتهديد أو الحرج، فعادة ما يتردد الموظفون في بدء  
 المناقشة؛ لأنهم يكونون قلقين من تخطي الخط الفاصل ما بين القبول  
 أو التذمر. ويميل الرؤساء أيضاً إلى تجنب الشروع في هذه المحادثات؛  
 لأنهم قلقون من الطريقة التي سيتقبل بها الموظفون هذه المناقشات  
 وردود أفعالهم؛ فقد يجبر هذا النقاش الرئيس على الإعلان صراحة  
 عن افتقاره إلى الثقة بالموظف، مما يضعه في موقف دفاعي، ويجعل  
 الموقف في وضع أسوأ.<sup>2</sup>

وعليه، فقد يتجنب الرؤساء الذين يراقبون آليات متلازمة الإعداد  
 للفشل يجري الإعداد لها صراحة، مثل هذه المناقشات الصريحة،  
 ويمضون قدماً من خلال محاولة تشجيع من يعدونهم ضعاف الأداء،  
 بدلاً من ذلك. ومن مزايا هذا النهج أنه يؤدي إلى الاستفادة من تجاوز  
 الانزعاج من مناقشة مفتوحة على المدى القصير، لكنه يتصف بثلاثة  
 عيوب رئيسة، هي:

أولاً: لن يؤدي هذا النهج الأحادي الجانب من قبل الرئيس إلى تحسين دائم؛ لأنه يركز على جانب واحد فقط من مشكلة سلوك الرئيس، ولا يعالج أيضاً دور الموظف في ضعف الأداء.

ثانياً: لو نجح تشجيع الرئيس في تحسين أداء الموظف، لأدى اتباع نهج من جانب واحد إلى الحد مما قد يتعلمه كل من الرئيس والموظف، من المناقشة الصريحة فيما يتعلق بالمشكلة، فالموظف على وجه الخصوص، لن يكون قادراً على مراقبة تعامل رئيسه والتعلم من ذلك؛ نظراً إلى صعوبة العلاقة بينهما، وهي المشكلات نفسها التي قد يواجهها الموظف مع موظفيه عندما يصبح رئيساً في المستقبل.

وأخيراً: عندما يحاول الرؤساء تعديل سلوكهم بطريقة أحادية الجانب، كثيراً ما ينتهي الأمر إلى المبالغة؛ لأنهم يعطون الموظف فجأة مزيداً من الحكم الذاتي والمسؤولية، ما لا يمكنه التعامل معهما على نحو مثمر، فيفشل - على نحو ما هو متوقع في الحصول على رضا الرئيس، ما يجعل الأمر أكثر إحباطاً للرئيس، وأكثر اقتناعاً أن الموظف غير قادر على متابعة العمل دون إشراف مكثف.

لا نقول إن التدخل دائماً هو أفضل مسار للعمل، ففي بعض الأحيان، يكون التدخل غير ممكن أو غير مرغوب فيه، فقد توجد - هناك - أدلة دامغة على أن الموظف غير قادر على القيام بعمله. وكان ذلك ناجماً عن خطأ في توظيفه أو ترفيعه، وإن أفضل طريقة للتعامل معه هي عزله من المنصب. وفي حالات أخرى، تكون العلاقة بين الرئيس والموظف سيئة جداً، حيث وقع كثير من الضرر الذي لا

يمكن إصلاحه. وأخيرًا، يكون الرؤساء في بعض الأحيان، مشغولين جدًا، وتحت كثير من الضغط، ولا يجدون الوقت الكافي لاستثماره في مثل هذا النوع من التدخل.

وفي كثير من الأحيان، تكون عقلية الرئيس هي العقبة الكبرى أمام التدخل الفاعل، فإذا اعتقد رئيسٌ ما أن موظفه من ضعاف الأداء، وأنه يثير غضبه ويفاقمه، فلن يكون الرئيس قادرًا على التستر على مشاعره بالكلمات؛ وستبرز مشاعره وقناعاته الكامنة في الاجتماع؛ لذا، يُعد التحضير للتدخل أمرًا بالغ الأهمية، وحتى قبل أن يقرر عقد الاجتماع، يجب على الرئيس فصل عواطفه عن الواقع. هل كان الوضع سيئًا على نحو ما كان عليه الحال دائمًا، وكما هو عليه الآن؟ هل الموظف حقًا سيئ كما اعتقد أنه كذلك؟ ما الدليل القاطع على هذا الاعتقاد؟ هل يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى، عدا الأداء، والتي دفعتني إلى وصف هذا الموظف بأنه ضعيف الأداء؟ ألا يوجد عدد قليل من الأشياء يقوم بها على نحو جيد، وأنه لا بد من أنه قدم مؤهلات أعلى من المتوسط عندما قررنا توظيفه؟ وهل اختفت هذه المؤهلات فجأة؟

قد يرغب الرئيس في محادثة نفسه قبل بدء المحادثة على أرض الواقع، فإذا قلت هذا للموظف، فماذا قد تكون إجابته؟ أجل، كان سيقول: إنه لا ذنب له، وأن العميل كان غير منطقي. وهل تلك الأعذار حقًا، غير جديرة بالاهتمام؟ وهل له حق في هذا الجانب؟ وهل يمكن أنني ربما تعاملت معه - في ظل ظروف أخرى - بإيجابية أكثر؟ وإذا ما

زلت أعتقد أنني محق في رأيي، فكيف يمكنني أن أساعد الموظف حتى يتمكن من رؤية الأشياء على نحوٍ أكثر وضوحًا؟

يجب على الرئيس أيضًا إعداد نفسه عقليًا حتى يكون منفتحًا على آراء الموظف، حتى لو تحداه الموظف فيما يتعلق بأي دليل عن سوء أدائه. وسيكون من الأسهل على الرئيس أن يكون منفتحًا إذا تحدى فعلًا معتقداته المسبقة، عندما أعدّ للاجتماع.

عادة ما يواجه الرؤساء قدرًا قليلًا من عدم الراحة في أثناء اجتماعات التدخل، حتى عندما يعدون أنفسهم على نحوٍ جيد، وهذا ليس شيئًا سيئًا على الإطلاق، فمن المحتمل أن يكون الموظف على الدرجة نفسها من عدم الارتياح أيضًا، ومن شأن ذلك أن يبعث على الاطمئنان بالنسبة إليه أن يرى أن رئيسه إنسان أيضًا.

### حساب النفقات والأرباح

لا ننصح بالتدخل على نحو ما قلنا سابقًا؛ لأنه ليس مستحسنًا دائمًا، ولكنه عندما يكون كذلك، فإنه يؤدي إلى مجموعة من النتائج أفضل من البديل؛ أي: استمرار الأداء الضعيف والتوتر. وفي النهاية، فالرؤساء هم من يختارون بانتظام إما تجاهل التدخل في قصور أداء الموظف، وإما اختيار حل أكثر ملاءمة وهو التخلص ببساطة من الموظف ذي الأداء الضعيف، الذي يُنظر إليه على أنه يكرر الأخطاء نفسها.

إن إيجاد أبدال لضعاف الأداء وتدريبهم عملية مكلفة ومتكررة، وكذلك هو الحال بالنسبة إلى مراقبة الأداء المتدهور، والتحكم في الموظف غير القانع. وعلى الرغم من معارضة الموظفين، فالحصول على نتائج ليس حلاً مستداماً. وبعبارة أخرى، فإنه من المنطقي أن نفكر في التدخل بصفته استثماراً وليس نفقات، مع احتمال أن تكون الأرباح مرتفعة.

ومما لا شك فيه، أن مقدار ارتفاع قيمة العوائد، والشكل الذي ستخذه، سيعتمدان على نتائج التدخل، التي ستعتمد نفسها ليس فقط على نوعية التدخل، بل أيضاً على كثير من العوامل الرئيسية في السياق نفسه: منذ متى وهذه العلاقة في تدنُّ بصورة لولبية؟ هل يمتلك الموظف الموارد الفكرية والعاطفية اللازمة لبذل مزيد من الجهد، الذي هو في حاجة إلى القيام به عند الحاجة؟ هل يمتلك الرئيس ما يكفي من الوقت والطاقة للتدخل من جانبه؟

لاحظنا أنه توجد نتائج يمكن تجميعها في ثلاث فئات، وسيؤدي التدخل في أفضل الحالات إلى خليط من الإرشاد، والتدريب، وإعادة تصميم الوظيفة، وتنقية الأجواء، وستكون نتائج ذلك تحسن العلاقة بين الرئيس والموظف، إضافة إلى تحسن أداء الموظف، وستتلاشى أيضاً النفقات المرتبطة بمتلازمة الإعداد للفشل، أو في الأقل تنخفض على نحو ملموس.

أما في الحالة الثانية، فيتحسن أداء الموظف بصورة طفيفة، ولكن، نظراً إلى تلقي الموظف تعليقات نزيهة وصریحة من الرئيس،

تصبح العلاقة بينهما أكثر إنتاجية. ويطور الموظف والرئيس أيضًا فهمًا أفضل لأبعاد مهمة الموظف التي يمكنه القيام بها على نحو جيد، والمهمة التي سيكون من الصعب عليه القيام بها وعليه، فإن هذا التحسن في الفهم سيساعد الرئيس والموظف معًا على استكشاف الكيفية التي تمكنهما من تطوير العلاقة بين العمل ونقاط قوة الموظف ونقاط ضعفه على نحو أفضل، ومن الممكن تحقيق ذلك بتطوير وظيفة الموظف الحالية بصورة كبيرة، أو عن طريق نقل الموظف إلى وظيفة أخرى داخل الشركة، وقد يؤدي الاختيار الأخير إلى أن يختار الموظف ترك العمل في الشركة.

في حين أن مثل هذه النتيجة ليست ناجحة كما في الحالة الأولى، ولكنها لا تزال مثمرة؛ فالعلاقة الأكثر صدقًا تخفف الضغط عن كل من الرئيس والموظف، ومن ثم عن الموظفين الذين يرأسهم الموظف. أما إذا نُقل الموظف إلى وظيفة جديدة تناسبه على نحو أفضل داخل المنظمة، فمن المرجح أن يصبح أداؤه أقوى، وربما سيؤدي نقله إلى أن تصبح وظيفته القديمة شاغرة ليشغلها موظف آخر أداؤه أفضل. أما النقطة الأساسية، فتتمثل في أن الموظف سيصبح أكثر تقبلاً لنتائج العملية؛ لأنه عومل بصورة عادلة، وقد أظهرت الدراسات الحديثة فعلاً، أنه عندما يُنظر إلى العملية على أنها منصفة، فسيكون تأثيرها في ردود أفعال الموظفين كبيراً. (انظر عملية عادلة: الإدارة في اقتصاد المعرفة، بقلم ديليو تشان كيم ورينيه موبورن، HBR يوليو وأغسطس 1997م).

يُعد مثل هذا الإنصاف مكسباً، حتى في الحالات التي لا تتحسن فيها العلاقة بين الرئيس والموظف بصورة ملحوظة، ولا يتحسن معها أداء الموظف، على الرغم من الجهود الكبيرة التي يبذلها الرئيس. وأحياناً يحدث مثل ذلك؛ بسبب افتقار الموظف بصورة ملحوظة، إلى القدرة على تلبية متطلبات العمل، وأنه ليس لديه مصلحة في بذل الجهد للتحسن، وأن الفروق بين الصفات الشخصية والمهنية التي يتصف بها كل من الرئيس والموظف كبيرة جداً، ولا يمكن التوفيق بينها. ومع ذلك، لا يزال للتدخل في تلك الحالات فوائد غير مباشرة؛ لأنه حتى لو فصل الموظف من العمل، فسيكون الموظفون الآخرون داخل الشركة أقل عرضة للشعور بأنه يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، أو أنهم قد تعرضوا للخيانة عندما يرون أن الموظف تلقى معاملة عادلة.

### الوقاية خير علاج

ليست متلازمة الإعداد للفشل واقعاً تنظيمياً لا مفر منه ويجب الإيمان بوجوده؛ بل على العكس يمكن التخلص منها، حيث تتمثل الخطوة الأولى في إدراك الرئيس لوجودها، والاعتراف باحتمال أن تكون جزءاً من المشكلة. وتتطلب الخطوة الثانية أن يؤسس الرئيس لعملية تدخل مركزة وواضحة؛ لأن مثل هذا التدخل يحتاج إلى تبادل صريح بين الرئيس والموظف بناءً على أدلة ضعف الأداء، والأسباب الكامنة وراءه، حيث يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرار مشترك يتعلق بكيفية العمل نحو القضاء على المتلازمة نفسها، ويتطلب عكس متلازمة الإعداد للفشل، فیت من المديرين تحدي افتراضاتهم الخاصة،

ويتطلب منهم أيضًا التحلي بالشجاعة لتفحص أنفسهم، والبحث عن الأسباب والحلول قبل إلقاء المسؤولية على أي شخص، حيث إنها لا تنتمي إليه تمامًا. ومع ذلك، تُعد الوقاية من هذه المتلازمة الخيار الأفضل بصورة واضحة.

تناولت البحوث الحالية، منع وقوع المتلازمة مباشرة، إلا أن نتائجها لا تزال أولية، ومع ذلك يبدو أن الرؤساء الذين يحاولون باستمرار تجنب متلازمة الإعداد للفشل يمتلكون كثيرًا من الصفات المشتركة فيما بينهم، ومن المثير للاهتمام أنهم لا يتصرفون بالطريقة نفسها مع الموظفين جميعهم، فهم أكثر اهتمامًا ببعض الموظفين بعينهم أكثر من غيرهم، ويراقبون بعض الموظفين أكثر من غيرهم، غير أنهم يفعلون ذلك دون سلب الموظفين القوة والتشجيع الممنوحين لهم.

ولكن كيف؟ إحدى الإجابات هي أن هؤلاء المديرين يبدوون بالتعامل مع موظفيهم جميعًا بنشاط، ويحدون من تعاملهم مع الموظفين تدريجيًا بناءً على تحسن الأداء، فعادة لا تكون إرشادات الموظفين المبكرة مهددة؛ لأنها غير نابعة من أوجه القصور في الأداء؛ بل هي منهجية وتهدف إلى المساعدة على تهيئة الظروف للنجاح في المستقبل، فالتواصل المتكرر في بداية العلاقة يعطي الرئيس فرصة وافرة للتواصل مع الموظفين عما يتعلق بالأولويات، ومقاييس الأداء، وتخصيص الوقت وتوزيعه، إضافة إلى توقع نوع التواصل ووتيرته، ومثل هذا النوع من الوضوح، يؤدي دورًا كبيرًا في منع آلية متلازمة

الإعداد للفشل، التي غالبًا ما تغذيها توقعات غير معلنة، وعدم وضوح عما يتعلق بالأولويات.

فمثلًا، في حالة ستيف وجيف، كان لزامًا على جيف أن يصرِّح بوضوح، ومنذ وقت مبكر جدًّا، أن ستيف يريد إعداد نظام يستطيع تحليل الأسباب الجذرية لرفض مراقبة الجودة بصورة منهجية، وكان بإمكانه أن يوضح فوائد إعداد مثل هذه النظام في أثناء المراحل الأولية من إعداد خط الإنتاج الجديد، وأنه قد أعرب عن عزمه على المشاركة بنشاط في تصميم النظام والعملية الأولى، وبذلك، ستتناقص مشاركته في المستقبل بطريقة اتفقا عليها معًا على في تلك المرحلة.

أما الطريقة الأخرى التي يبدو أن المديرين يتجنبون من خلالها الوقوع في متلازمة الإعداد للفشل، فهي عن طريق تحدي افتراضاتهم واتجاهاتهم الخاصة بالموظفين على نحو مستمر، فهم يعملون بجد لمقاومة إغراء تصنيف الموظفين بطرق مبسطة، ويراقبون أيضًا بعناية منطقتهم في التفكير، فمثلًا: عند الشعور بالإحباط المتعلق بأداء الموظف، يسألون أنفسهم: ما الحقائق التي يملكونها عن الأداء؟، حيث يتفحصون أشياء توقَّعوها من الموظف ولم يبلورها بصورة مفصلة، ويحاولون أن يكونوا موضوعيين بالنسبة إلى كيفية فشل الموظف في القيام بالمهمة ووقت ذلك الفشل ومداه. بعبارة أخرى، يناقش هؤلاء الرؤساء افتراضاتهم وسلوكياتهم الخاصة قبل الشروع في التدخل الكامل.

وأخيراً، يتجنب المديرون متلازمة الإعداد للفشل بإيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالراحة عند مناقشة أدائهم وعلاقاتهم بالرئيس، وهذه البيئة تتبع عوامل عدة، هي: انفتاح الرئيس وصراحته، إضافة إلى مستوى تقبله لتحدي آرائه الخاصة، وحتى روح دعابته. ومن ثم، تكون النتيجة النهائية شعور الرئيس والموظف بالراحة في التواصل بصورة متكررة، وطرح الأسئلة على بعضهما فيما يتعلق بالسلوكيات الخاصة بكل منهما قبل تكاثر المشكلات أو تعاضمها.

تتضمن الأساليب المستخدمة في درء متلازمة الإعداد للفشل، باعتراف الناس جميعهم، قدرًا كبيرًا من الاستثمار العاطفي من جانب الرؤساء، تمامًا كما هو الحال في التدخلات. ومع ذلك، نعتقد أن هذا التدخل العاطفي المرتفع هو مفتاح الحصول على حث الموظفين على العمل من أجل استغلال إمكاناتهم كلها، وكما هو الحال مع معظم الأشياء في الحياة، حيث يمكنك توقع الحصول على كثير من النتائج إذا استثمرت كثيرًا من المال. قال لنا مرة أحد كبار المسؤولين التنفيذيين: «الاحترام الذي تقدمه هو الاحترام الذي ستحصل عليه»، ونحن نتفق معه في ذلك، فإذا اردت حقًا أن يكرس الناس في مؤسستك قلوبهم وعقولهم في عملهم، فعندئذٍ يجب عليك القيام بالمثل أيضًا.

### ملاحظتان

1. لوحظ تأثير التوقعات في الأداء في كثير من التجارب التي قام بها دوف إيدن وزملاؤه. انظر دوف إيدن (القيادة والتوقعات: تأثيرات بجماليون ونبوءات أخرى ذاتية التحقيق

في المنظمات)، دورية القيادة، شتاء 1992م، المجلد 3،  
العدد 4، ص 271-305.

2. كتب كريس أرجيريس على نطاق واسع، عن كيفية وسبب  
ميل الناس إلى التصرف على نحو غير منتج في حالات  
يعدونها سبباً للتهديد أو الإحراج. انظر، مثلاً، المعرفة من  
أجل العمل: دليل التغلب على عوائق التغيير التنظيمي (سان  
فرانسيسكو: جوسي باس، 1993م).

\* \* \*