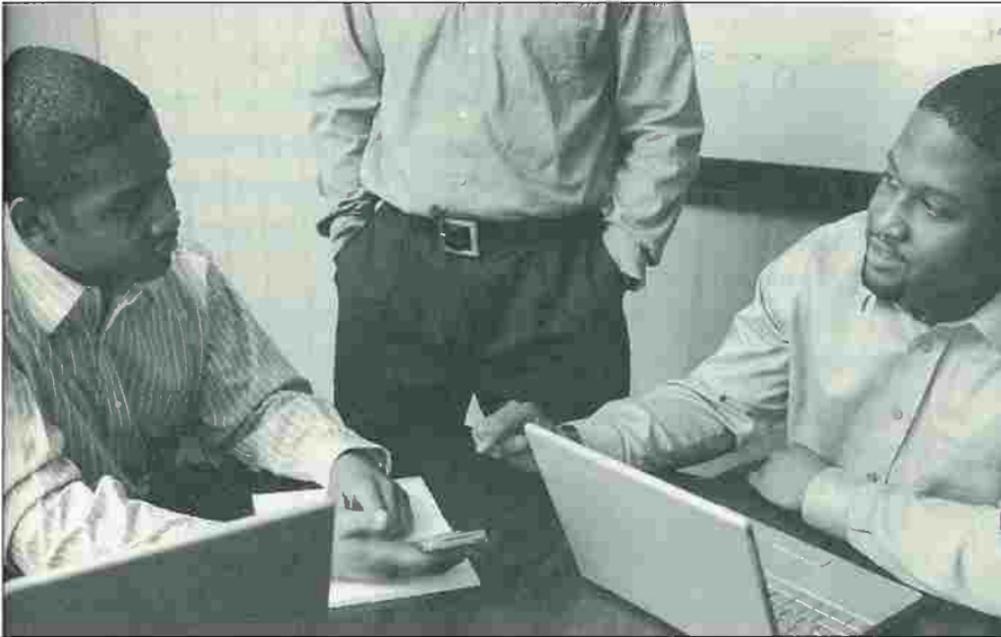


مساعدة الموظفين في إدارة تفاعلاتهم الصعبة



من المفضل أحياناً أن يقوم مرؤوسوك بحل مشكلات الصراعات دون تدخل منك. وإنه من المفيد أيضاً بالنسبة لك أن تحدد هذه التوقعات من مرؤوسيك، لكن، كيف تعلم أن الأمور ساءت إلى الحد الذي يتطلب تدخلك؟

قبل أن نستعرض هذا الموضوع، لاحظ أهمية النقطة الآتية:

إذا احتوى الصراع على أفعال غير قانونية/ غير أخلاقية/ مخلة بالشرف أو الآداب، مثل التحرش الجنسي، أو خرق الحقوق المدنية، فإن ذلك يذهب إلى ما وراء التعريف المتعلق بالتفاعلات الصعبة، وفي مثل هذه الحالات، فإنك تحتاج إلى استشارة الجهات الملائمة (قسم الموارد البشرية أو القسم القانوني بالشركة) لمعالجة هذا الأمر.

تقرير عما إذا كنت تريد التدخل

عندما يحدث الصراع بين الموظفين، فإن عليك أن تقرر ما إذا كنت تريد أن تؤدي دوراً نشطاً في مساعدة أطراف الصراع في حل المشكلة. بصفتك مديراً فإنك تستطيع تدريب مرؤوسيك المباشرين على كيفية إدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم.

في بعض الحالات، ربما تقرر -أيضاً- التدخل المباشر في مواقف عدم الاتفاق (الصراعات) بين موظفيك، يقترح بعض

الخبراء أنه إذا كان الصراع لا يؤثر على أداء الموظف، أو لا يؤثر على مناخ العمل سلباً، أو لا يخالف قوانين العمل بالشركة، فإن إهمال هذا الموقف ربما يكون هو الخيار الأفضل؛ لأن عدم تدخلك يعطي مرؤوسيك الفرصة لحل صراعاتهم بأنفسهم ويتيح لهم الفرصة لأن تصبح مجموعتهم أعلى أداءً، كذلك فإنه يقوي من مهاراتهم في حل المشكلات، إنني (المؤلف) أتفق مع ذلك تماماً، ففي مثل هذه الحالة، غالباً ما أتساءل، كيف تسير الأمور في مشروع أ ب ج مثلاً؟ وأعطي الموظف الفرصة لأن يطلب التدريب والتوجيه.

يجب أن تتدخل عندما تتسبب الصراعات في تعطيل في مناخ العمل، أو في تدني الإنتاجية ويعتبر التدخل مهماً في حالات أخرى مثل:

- تتفاقم الصراعات (عدم الاتفاق/التوافق/الإنسجام) بين موظف جريء وآخر جبان، أو أن الشخصين يختلفان في موقعهما الوظيفي.
- عندما يحدث جدل بين اثنين من المرؤوسين المباشرين، ويزداد هذا الجدل ليشمل موظفين آخرين.
- ارتفع الجدل إلى مجموعة من الهجوم الشخصي.
- واحد أو أكثر من الموظفين طلب مساعدتك.

وكما هو واضح أعلاه، إذا اشتمل الموقف على ناحية قانونية مثل التحرش الجنسي، أو انتهاك الحقوق المدنية، فإن ذلك يخرج عن نطاق التفاعلات الصعبة. عند ذلك يجب أن نتحدث إلى بعض المستشارين في قسم الموارد البشرية أو قسم الشؤون القانونية عن كيفية علاج هذا الموقف.

تسهيل الحلول

عندما تحدد صراعا معينا بين الموظفين يستحق تدخلك، ضع في الاعتبار هذه العملية الآتية حتى تستطيع تسهيل حل هذا الصراع.

- 1 - ساعد الأفراد الذين هم طرف في الصراع بملاحظات محددة، ثم شجع هؤلاء الأفراد لوصف مشاعرهم، ودافعهم، وحاجاتهم.

ماذا تفعل؟

هل تسود الأدمغة الهادئة؟

إيزابيل تعمل مديرة في منشأة خدمية، لاحظت إيزابيل موقفا غير سار بين (برووس) و (لوزيا)، عضوان في فريقها، يقوم كل منهما بانتقاد كفاءة الآخر بطريقة غير مباشرة خلال اجتماعات

الفريق، وزاد الطين بلة أن هذا السلوك امتد عبر تبادلتهما البريد الإلكتروني، قامت إيزابيل بتجميع الحقائق وانتابها الشك في أن هذا الخلاف بدأ يؤثر بدرجة كبيرة على أدائهما، علاوة على ذلك، فإن تعليقاتهما في أثناء الاجتماعات بدأت تحدث توتراً في الفريق ومضايقة لأعضائه، كما أن هذه التعليقات باتت تهدد الأداء العام للفريق ونتيجة لهذا تأثر مناخ العمل وهذا لا يعتبر أمراً هيناً.

أعدت إيزابيل لاجتماع مع هذين العضوين. وقد بدأت إيزابيل الاجتماع بوصف هذا السلوك لكل من برووس ولويزا بالهدم كما أشارت إيزابيل إلى اهتمامها بخصوص الضرر الذي سوف يسببه هذا السلوك لأداء كل منهما، وكذلك أداء الفريق ومعنويات أعضاءه.

بدأ كل من برووس ولويزا الدفاع عن سلوكهما وموقفهما في لغة شديدة اللهجة والكراهية، حينئذ أوقفت إيزابيل هذا الترشق بالألفاظ وسألت كل منهما أن يتوقف عندما يتكلم الشخص الآخر أو عند شرح الحقائق من وجهة نظره، بدأت لويزا أولاً بشكواها: إنني محبطة جداً، وأشعر أنه عليّ أن أقوم بعمل برووس عندما يفشل في إتمام عمله حسب الجدول، وينتهي لي الأمر أن أستمّر في العمل بعد ساعات العمل الرسمية، إن برووس لا يقوم بعمله في المشروع. وفي لهجة شديدة الغضب بدأ برووس في الرد، (إن هذا الموقف يؤثر عليّ كثيراً، وغالباً ما أقوم بإعادة عمل الجزء الموكل

إليَّ لأن لويزا معي بدلا من ضدي، فقد يكون في استطاعتنا إتمام المشروع حسب الوقت المحدد.

(تأوهت إيزابيل بشدة، وقالت: إن هذا الأمر يبدو وكأنه خرج عن نطاق التحكم فيه وتعجبت عن كيفية إعادة الحوار إلى الطريق الأكثر فاعلية.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف الكتاب) حلا في الجزء المعنون (ما يمكنك عمله).

2 - تأكد من أن الأشخاص يستمعون إلى بعضهم بعضا.

ضع نموذجا لإعادة الصياغة وكذا مهارات الاستماع النشط الأخرى، لكي توضح كيفية عمل ذلك (الاستماع).

3 - ساعد الأشخاص في تحديد النواحي التي يتفقون

فيها، فعلى سبيل المثال: ربما يأخذ الأشخاص أهمية المشروع بجدية ولكن لديهم وجهات نظر مختلفة عن أحسن الطرق لتنفيذ العمل.

4 - شجع الشخصين على العصف الذهني للحلول

البديلة، ثم قم بتقويم الحلول المقترحة، وتأكد من أنها تعي اهتماماتهم والموضوع محل النقاش.

5 - اقترح أن يقوم الشخصان بوضع خطة لحل المشكلة، وحاول مساعدتهم في تنفيذ الخطة، إذا كان ذلك ضرورياً.

6 - قم بجدولة اجتماعات مستقبلية يقوم فيها الأفراد المعنيون بمناقشة، تحت إشرافك، كيف تسير الأمور، وعمّا إذا كان الحل المقترح يعمل بكفاءة.

تدريب وتوجيه الموظفين لتحسين مهاراتهم

لكي تشرح لمرؤوسيك المباشرين كيفية معالجة التفاعلات الصعبة بأنفسهم، فكر في تطبيق هذه الإستراتيجيات المتعلقة بالتدريب والتوجيه:

- العب دور مواقف حل الصراعات مع واحد أو أكثر من الموظفين. ثم سل الموظفين إبداء رأيهم بخصوص ما تم عمله بنجاح وما لم يتم عمله بنجاح، وكيفية معالجتهم لسيناريوهات/ حوارات الممارسة بطريقة أفضل.
- ضع الأهداف لممارسة وتقوية مهارات حل الصراعات. على سبيل المثال: اقترح على الموظف أن يحدد واحداً

من الزملاء ممن يوجد بينه وبينهم اختلافات. يستطيع الموظف أن يمارس مهارة إدارة الصراع مثل صياغة المشكلة في صورة الاختلافات، والتعبير عن المشاعر بدلا من إلقاء اللوم على هذا الشخص، ثم بعد ذلك يقوم بالممارسة في ظل التفاعلات الأكثر تعقيدا.

• عرف وجود قياس طرق التقدم لتحقيق الهدف؛ على سبيل المثال: هل يستطيع المرؤوس المباشر إدارة ثلاثة تفاعلات مع زميل آخر والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين العلاقات مع هذا الزميل.

• حاول توفير الموارد المطلوبة، مثل: ورشة عمل بخصوص مقرر دراسي عن حل الصراعات، ثم اقترح على الموظف أن يتحدث عن حل الصراعات مع الأشخاص الذين ترى أنهم يتمتعون بمهارات معينة في هذا الصدد.

خلال التدريب والتوجيه، عليك أن تتذكر أن موظفيك سوف يحتاجون إلى الوقت حتى يتمكنوا من إتقان فن إدارة التفاعلات الصعبة.

ما يمكنك عمله



تذكر! اهتمامات إيزابيل عن كيفية معالجة المشكلة بين
برووس ولويزا

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب)

في هذه المدة من الاجتماع، تحتاج إيزابيل إلى مساعدة برووس ولويزا في إدراك المشاعر القوية التي أثّرت ومناقشتها. والآن وبعد أن استمعت إلى كل من برووس ولويزا في عرضهما للحقائق (كما يراها كل منهما)، يمكنها تلخيص ما استمعت إليه: «أرى أن كلاً منكما يشعر بإحباط شديد، لكنني لاحظت أن كل منكما أشار إلى المشروع، ومن الواضح أن كلاً منكما يريد النجاح للمشروع. يتمتع كل منكما بمعايير عالية ويشعر كليهما أن هذه المعايير لا يمكن التضحية بها، دعوني أركز على ذلك». إن حدة المشاعر داخل غرفة الاجتماعات سوف تبدأ في التنازل عندما يركز كل من برووس ولويزا على اهتماماتهما المشتركة بالمعايير والمشروع بدلاً من التركيز على إحباطاتهما.

قبل الاجتماع، قام كل من برووس ولويزا بالتعبير عن مشاعرهما بطريقة مباشرة من خلال المناقشة. شعر كل منهما بأنه قد هوجم

من الشخص الآخر؛ ولهذا فإنهما استمررا في المشادة الكلامية. وكما يقول المثل القديم: «أفضل وسيلة للدفاع هو الهجوم.» قامت إيزابيل خلال المناقشة بإذابة الفوارق وذلك بالسماح لبرووس ولويزا بالتعبير عن وجهة نظرهما. يمكنها أيضا كسر هذه الحواجز من خلال تركيز المناقشة على أولوياتهما المشتركة.

يحتاج برووس ولويزا إلى الفرص المتكررة لزيادة مهارتيهما. ربما لا يعي بعض الأفراد أنه ينقصهم القدرة على معالجة الاختلافات بطريقة فاعلة، وربما يعرف الآخرون أنهم بحاجة إلى تقوية هذه المهارات لكنهم لا يعرفون كيفية عمل ذلك، بينما قد يفهم بعض الناس أساليب إدارة التفاعلات الصعبة، لكنهم يحتاجون إلى التوقف ثم التفكير قبل تطبيق هذه الأساليب. يستطيع كل هؤلاء الاستفادة من توجيهاتك وإرشاداتك بصفتك مديراً وبوجود التدريب والتوجيه الكافيين، وبالممارسة والتغذية الراجعة يستطيع مرؤوسوك المباشرون إدارة تفاعلاتهم الصعبة بكفاءة.

عليك الآن، أن تعتمد التفاعلات الصعبة التي تظهر حالياً بين موظفيك. ثم بين في أي من هذه التفاعلات يجب أن تتدخل؟

ما هي التفاعلات التي يجب أن يقوم الموظفون بحلها؟

كيف تقوم بتدريب وتوجيه مرؤوسيك لكي يتعلموا إدارة التفاعلات الصعبة بأنفسهم؟