

## سيئو الطبع، نكدو المزاج، غريبو الأطوار، سريعو الغضب

كيف نتدبر أمر الموظفين المشاكسين؟

قنسطانطين فون هوفمان

المؤشرات موجودة في كل مكان: أصوات مرتفعة في قاعة الاجتماعات، ومناقشات مخمدة في القاعة، وتذمر وشكوى من العاملين في الفريق التابع لك يدوران خلف أبواب موصدة. أحد الآخرين الذين يضمهم فريق العمل -نعم، أحد أمهر العاملين لديك، وأكثرهم ذكاءً- مصدر إزعاج. مثير للمتاعب، والمشكلات. شخص ما يُغضب كل الناس، ولا يسر أحداً. كان على المديرين أن يتعاملوا، دوماً، مع عمال مراسهم صعب، لكن في سوق العمل القائم حالياً قد لا يكون بوسعك طرد العمال الموهوبين وسريعي الغضب في آن معاً. إذن ماذا تفعل؟

بعض الحلول الممكنة واضحة المعالم، بالرغم من أنه غالباً ما يفض الطرف عنها. إلا أنه إن كانت هذه الحلول غير ملائمة، فبإمكانك اللجوء إلى ممارسي فكرة تسمى «مفهوم الذكاء العاطفي» طلباً للمساعدة.

## عمل خاطئ

قبل أن تبدأ تحقق هل العامل موجود في مكان غير مناسب له. «هل الموظفون غير ملائمين للأعمال الموكول إليهم تنفيذها؟ وهل تلك المهام لا تتواءم مع شخصياتهم؟» ينصح بذلك توماس رايس، كبير المديرين التنفيذيين في مؤسسة زملاء التفاعل، وهي مؤسسة استشارات عالمية تتخذ من كامبردج في ماساتشوستس مقراً لها. ويضيف قائلاً: «على سبيل المثال: غالباً ما تجد أناساً انطوائيين، وانعزاليين، ومنكمشين على أنفسهم، وهم، إضافة إلى ذلك، يتبعون الحدس والبدية. هؤلاء لا يستطيعون متابعة أعمال إدارية حتى الإنجاز، وهم، مع ذلك، يكلفون بتنفيذ أعمال من هذا القبيل؛ أعمال لا قبل لهم بها». يتكرر حدوث هذا النوع من سوء توزيع المهام كثيراً، عندما يعهد إلى عمال ذوي مهارات فنية بتنفيذ مهام إدارية. هذا ما يقوله إف. نورس دودج، رئيس إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ماسترز، الموجودة في أوينز ميلز بولاية مرييلاند، ويضيف قائلاً: «أجد أناساً يديرون شؤون الموظفين، وهم قليلو الخبرة وذوو مهارات متواضعة في هذا المجال. تجد أناساً ينبغي أن يقتصر عملهم، بحسب خبراتهم، على تشغيل عدد معين من الآلات؛ تجدهم فجأة يحاولون إنشاء مجموعات عمل ورعايتهم، في حين يعد هذا العمل لغزاً لهم وليس لديهم مفتاح لحله».

إن كانت هذه هي المشكلة، فوّر لموظفيك سرّيعي الغضب - على جناح السرعة - بعض التدريب الإداري، أو ألحقهم بأعمال تقيد من مهاراتهم على نحو أفضل.

## متطلبات العمل

بعد ذلك، تحقق هل يقتضي العمل نفسه منهم أن يكون مراسهم صعباً. لدى بعض المؤسسات وظائف وأدوار شديدة الصعوبة، ومناصب يبدو أنها تُشغَلُ، دوماً، من موظفين غربيي الأطوار، ورتديئي الطباع. تساور الشكوك توماس رايس، كبير المديرين التنفيذيين في مؤسسة زملاء التفاعل العالمية، عندما يقفز شخص ما من أدنى درجات السلم الوظيفي ليشغل منصب نائب رئيس شركة من الشركات. ويقول: إنه يصبح شديد الإزعاج، ويضيف: «أستعلم قليلاً عن تاريخ الذين شغلوا سابقاً هذا المنصب، هل كانوا شديدي الإزعاج أيضاً؟ حسناً، نعم. وماذا حل بهم؟ حسناً، نعم. إنهم لم يمكثوا طويلاً...».

من الواضح أن هذا الموظف ينفذ الجانب القدر من عمل شخص آخر. يقول رايس: «هؤلاء الأشخاص غالباً ما يوفر غطاءً لأشخاص آخرين -رئيس الشركة مثلاً، أو شخص آخر في مثل منصبه».

ماذا تفعل في مثل هذه الأحوال؟ تعايش مع الوضع. يجب عليك الإقرار بأن جزءاً من المهام التي يُطلب من هؤلاء الناس تنفيذها، يقتضي منهم أن يكون صعباً مراسهم. استبدلهم قبل أن يُكرهوا على ترك مناصبهم، ويرحلوا.

## القوى المحركة لمجموعة

حدد القوة المحركة لمجموعة العمل التي يمكن أن يقبع خلفها الوغد. المؤسسات التي تنمو بسرعة، وتلك التي تتطلب بيئةً للأداء المطلوب تخلف

في معظم الأحيان فراغاً في موقع القيادة. هذا الفراغ يفسح المجال أمام شخص قوي البنية العقلية؛ كي يسرع ويطغى بخشونة على أي شخص آخر. يقول رايس: «قد يتوافر عندك في تلك الحالة شخص موهوب جداً يمكن أن يكون رهيباً، وفاسداً... لأن القوة المحركة لمجموعة العمل التابعة لك، فتعاني خللاً وظيفياً كبيراً. إن كانت هذه هي المشكلة، توثق من وجود شخص واحد، على الأقل، ضمن كل مجموعة عاملة لديك، يكون ذا شخصية قادرة على إبطال فاعلية الشخص الذي يأنف من العمل تحت إمرة غيره.

### ما وراء العبث التنظيمي

هذه المشكلات تنظيمية، ويمكن توفير حلول لها بسهولة نسبياً، شريطة امتلاكك السلطة والصلاحيات التي تخولك حق إحداث تغييرات ضرورية. لكن ثمة مشكلات أخرى شخصية، ومشكلات ناتجة عن العلاقات القائمة بين الأشخاص، وهي مفسرة تحت شعارات وعناوين مثل: «تضارب الشخصيات»، أو «الكيمياء السيئة»، أو «إنه يغيظني». فالعمال الذين يثيرون المشكلات، قد يكونون أنفسهم أصحاب شخصيات مشاكسة. أو قد تكون أنت، بوصفك مديراً، سبباً في جعل الموقف يزداد سوءاً، لا سبباً في تحسينه؛ وذلك بسبب شخصيتك المتشددة. مهما تكن مواصفات المشكلة، فإن مفتاح الحل متوافر في الذكاء العاطفي.

يجب عليك أن تكون مدركاً كيفية تأثير مثل هؤلاء الموظفين فيك.

أساسيات هذه الفكرة أوضحها دانييل غولمان، مؤلف كتابين عن هذا الموضوع بعبارات لا لبس فيها (توجد نبذة عن هذه القضية بقلم المؤلف تحت عنوان «استخدام الذكاء العاطفي»). إن الإنسان الذي يتمتع بقدر كبير من الذكاء العاطفي هو شخص واع ذاته، وواثق بنفسه، وقادر على تقمص الآخرين عاطفياً. وهو، إضافة إلى ذلك، خبير ماهر بالتواصل، وقادر على قيادة آخرين وتطويرهم - هذه المهارات لا تتوافر بكثرة عند كل مدير. يقول كاري تشرنيس، أستاذ مادة علم النفس التطبيقي في مركز تابع لجامعة روتغرز، ومدير اتحاد الذكاء العاطفي (مؤسسة لا تهدف إلى تحقيق أرباح): «غالباً لا يتحسن حال الموظفين المزعجين وأداؤهم؛ لأنه لا يتوافر لدى رؤسائهم كثير من الذكاء العاطفي في أسلوب إدارتهم لهم».

#### استخدام الذكاء العاطفي:

يقول دانييل غولمان: الذكاء العاطفي هو «القدرة على إدراك مشاعرنا الذاتية، ومشاعر الآخرين، من أجل تحفيز أنفسنا، وتدبر أمور عواطفنا في عواننا الداخلية، وفي علاقاتنا بالآخرين». إن الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي، يستطيعون التعامل مع الموظفين المشاكسين بسهولة أكبر - ويستطيعون أن يتجنبوا التحول هم أنفسهم إلى موظفين مشاكسين.

هل يمكن اكتساب الذكاء العاطفي؟ يقول المؤلف: اكتساب الذكاء العاطفي ممكن بالتأكيد، لكن ليس عبر الأساليب التدريسية التقليدية، بل ينبغي أن تؤخذ في الحسبان نقاط الضعف، ونقاط القوة عند الذي يرغب في اكتسابه على نحوٍ فرادي، ويجب أن يتعزز الذكاء العاطفي

عبر إحداهن تغييرات تدريجية في سلوك الشخص المعني بالموضوع. وغالباً ما يكون الذكاء العاطفي أجدى نفعاً عندما يكون ذاتي التوجيه. على سبيل المثال، يستشهد غولمان بمحاسبة أدركت أنها تتفجر غاضبة كلما تعرضت لشيء من النقد «وتقول كلمات تشعرها لاحقاً بالندم». بعد أن بدأت ببرنامج دراسي بغية الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، قررت أن تجابه نقاط ضعفها عبر اتخاذها سلسلة من الخطوات تتضمن:

- تعلم أساليب تمكنها من «ضبط نفسها بطريقة أفضل، مثل تثبؤ حدوث موقف مثير المشاعر، ومسبب الاحتياج، وتهيئة نفسها كي لا يفقدها الموقف اتزانها». على أن تذكر نفسها بأن معظم ضروب النقد ما هي في الحقيقة إلا «تغذية راجعة لا هدف لها سوى مد يد المساعدة».
- تجريب هذه الاستجابات، وإعادتها، والتدرب عليها باستخدام العقل ما أمكن ذلك.
- أدى دور التعرض لمواقف صعبة مع الزملاء الطلبة، بحيث تتمكن من «اختبار إستراتيجيات جديدة تهدف إلى السيطرة على الذات».
- الطلب من أحد الزملاء الرجال من عناصر المجموعة أن ينبهها عندما «تكون عنيدة، أو متصلبة، أو عندما تتجاوز ردود أفعالها الحدود المعقولة».

يلاحظ غولمان أن تعليم مهارات من هذا القبيل يتزايد في المدارس التجارية -على نحو ملحوظ في مدرسة وذرهد للعلوم الإدارية في جامعة كيس وسترن، تلك المدرسة التي صممت منهاجاً شاملاً للتأهيل الشخصي، والعاطفي.

جدير بالذكر أن اتحاد الذكاء العاطفي عاكف على إعداد بيان يضمه أفضل ممارسات الذكاء العاطفي. «يجب على [المديرين]، أولاً، أن يكونوا مدركين استجاباتهم العاطفية الذاتية، وكيفية تأثير الناس المزعجين فيهم. ويتعين عليهم أن يكونوا قادرين على كبح جماح غضبهم، والتحكم في خوفهم، انطلاقاً من طبيعة الموقف الذي ينشأ بينهم وبين أحد الأفراد المزعجين. ويجب عليهم أن يكونوا واثقين من أنفسهم، وحازمين في أسلوب التعامل مع المزعجين. وعليهم ألا يخافوا، وألا يرتبكوا، شريطة أن يظلوا في الوقت عينه قادرين على التقمص العاطفي، والتصرف اللبق والكيس».

ماذا يعني هذا الأمر عملياً؟ لا يجب على المدير الذي يتمتع بذكاء عاطفي أن يغير سلوك الموظفين المشاكسين بطريقة مباشرة. على سبيل المثال: على المدير، بدلاً من ذلك، أن يساعد الموظفين على فهم المشكلات التي يسببونها.

يقول تشرنيس: «إن وعي الموظفين المشاكسين ذاتهم ضعيف جداً. إن تم تشبيههم لما يتمخض به سلوكهم، فإنهم غالباً سيسعون إلى تغييره». يورد تشرنيس قضية مدير رهيب، ومستبد، ومتغطرس يواظب على الادعاء أنه دمث الأخلاق، ومرهف الإحساس، وأنه لا يعرف سبباً لكون موظفيه شديدي القلق والانزعاج. يتابع تشرنيس عرض هذه القضية، فيقول: «أخيراً صوروه على شريط فيديو في أثناء انعقاد أحد الاجتماعات، وعندما عرضوا عليه ذاك الشريط المصور، اغرورقت عيناه بالدمع. لم يكن لديه أدنى فكرة عن طريقة تصرفه في أثناء انعقاد الاجتماعات، إلى أن رأى نفسه عبر شريط الفيديو المصور».

ثمة أداة أخرى مفيدة: تغذية راجعة 360 درجة يتم بموجبها تقييم أداء الموظفين من قبل كل من هم حولهم (انظر الفقرة: «هل يجب عليك استخدام تغذية راجعة 360 درجة على سبيل مراجعات الأداء؟» إدارة هارفارد للتطوير، شباط [فبراير] 1999). يقول تشرنيس: «غالباً ما يساء استخدام هذه الأداة، لكن عندما تستعمل بوصفها جزءاً من عملية تطويرية، يجلس شخص ما (مدرّب تنفيذي مثلاً) مع موظف فرد، ويشاركه في المعلومات باتّباع أسلوب الذكاء العاطفي... يمكن أن تكون هذه الطريقة قوية جداً على صعيد التحفيز من أجل التغيير».

إنّ بدأ اكتساب هذه المهارات منبسطاً للهمة، فثمة خبر جيد يقول: إنّ الذكاء العاطفي ممكن الاكتساب. ما انفك المستشارون الماليون في شركة أمريكان إكسبرس، يُخضعون مديريين عاملين في الشركة لبرامج تدريبية، تهدف إلى تأهيلهم عاطفياً منذ عام 1992. وترمي البرامج أساساً إلى مساعدة المديرين؛ كي يصبحوا «مدرّبين عاطفيين»؛ كي يدربوا مساعديهم. إذ يساعد التدريب المديرين على تثمين الدور الذي تؤديه العاطفة في ميدان العمل، ويجعلهم أعمق إدراكاً لردود أفعالهم العاطفية الذاتية. ويتضمن التدريب تمريناً يمكن المدير من أن يعي ذاته، وأن ينظم نفسه، وأن يتقمص الآخرين عاطفياً، ويكسبه مهارة اجتماعية. ما يبعث على السرور هو أنّ هذه المهارات الخفيفة تتحول إلى نتائج واقعية واضحة المعالم. حيث توصلت دراسة أجريت أخيراً إلى أنّ المديرين الذين خضعوا لتدريب من هذا القبيل، حققوا متوسط نمو في أعمالهم بلغ 18.1%. في حين وصلت نسبة النمو التي حققتها

مديرون لم يخضعوا لتدريب 16.2% بالمتوسط. وقُدّرت زيادة الدخل التي حققتها المديرون المدربون، عبر زمن التدريب الذي استغرق خمسة عشر شهراً، بـ 247 مليون دولار أمريكي.

تقول بام دجي. سميث، التي تشغل منصب مدير برنامج تأهيل عاطفي: إن الشركة حققت، أيضاً، نسبةً أكبر من الاحتفاظ بالعاملين لديها، ثم إن برنامج التدريب تمخض بتراجع ظاهرة التغيب المزمّن عن العمل.

تقول سميث: «لم يُرسل» أحد إلى البرنامج الذي يستخدم وسيلةً علاجيةً، أو إصلاحيةً. ومع ذلك، بوسع البرنامج أن يخفف من حدة المشكلات مع الموظفين المشاكسين، بإفساحه المجال أمام المديرين؛ كي يروا المشكلات التي يسببونها هم أنفسهم، أو يفاقمونها خطورةً وحدةً؛ وهذا يكفي أحياناً.

---

### قراءات إضافية

*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* by Daniel Goleman (1997, Bantam Books paperback)

*Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization* by Robert K. Cooper and Ayman Sawaf (1998, Perigee paperback)

*Working with Emotional Intelligence* by Daniel Goleman (1998, Bantam Books)