

لا تكتفِ بالجلوس حيث أنت

ديفيد وايتماير

تدفع إحدى الموظفات مقتحمة مكتبك كأنها ريح مرسلة، وهي تشتكي من نائب رئيس الشركة الجديد. إنها تستشيط غضباً. تتساءل أنت: ما الذي بوسعك أن تفعله كي تساعدها؟

كثيرون هم المديرون الذين لا يحسنون التصرف في مثل هذا الموقف. يدخل في صلب عملك، بوصفك مديراً، توفير حلول للمشكلات، وإطفاء الحرائق؛ أليس هذا صحيحاً؟

لا تكن متسرعاً جداً. هل قررت الامتناع عن فعل أي شيء؟ في ظل تفشي عبارات مثل: مضايقات مستمرة، ومعالجة الغضب، ومظالم الموظفين في ميادين العمل الأمريكية، يأمل المرء أن تكون الشركات قد عززت معرفتها الطرق التي يعامل فيها الموظفون بعضهم بعضاً؛ لكن وأسفاه!

أحد عيوب الموقف الراهن هو أن كثيراً من الموظفين يعهدون إلى المشرفين عليهم بتسوية خلافاتهم، بدلاً من أن يعالجوها بأنفسهم.

اسأل نفسك: كيف يمكن أن يُستخدم هذا الصراع
الاستخدام الأمثل، بحيث يحسن مستوى التفاعلات
ضمن مجموعة العمل هذه؟

إن هذا يسبب مشكلتين جوهريتين، أولاً: ضُغِطَ جداول أعمال المديرين هذه الأيام أكثر من أي وقت مضى. جاء فيما كتبه كل من ويليام أونكن، جي آر، ودونالد إل. واس في فقرة تحت عنوان: وقت الإدارة: «معظم المديرين يصرفون وقتاً في معالجة مشكلات الموظفين والعمال التابعين لهم، أكثر كثيراً مما يعتقدونه». وتوصلت إحدى الدراسات إلى أن 42% من وقت المديرين الذين أجري مسح لهم، مكرس لمعالجة الصراعات التي تشهدها مكاتب الشركة. ثانياً: ما لم يدع المديرين العاملين التابعين لهم يحلون الصراعات التي تنشأ بينهم بأنفسهم، لن يتمكنوا من الانسجام والذوبان في بوتقة عمل واحدة عالية الأداء. يجب على المرؤوسين أن يتعلموا، عند نقطة معينة، كيف يتعاون بعضهم مع بعضهم الآخر، وكيف يتواصلون بطريقة مباشرة.

إن تدخلك بوصفك مديراً في كل شاردة وواردة؛ بهدف حل كل المشاحنات والمشاجرات التي تنشأ بين مرؤوسيك، ليس في مصلحتك، ثم إنه لا يفيد مرؤوسيك. تقول كريستين كوتسكو، رئيسة مجموعة كابستون الاستشارية المتخصصة برفع سوية الأداء: «إن كان التدخل يعد أمراً حكيماً أحياناً، فهو ليس كذلك دوماً». ينبغي أن يكون قرارك

لا تكتف بالجلوس حيث أنت

بالتدخل - أو بعدم التدخل - نتاجاً لتفكير عميق، وليس نتيجة استجابة عاطفية للصراع. حيث ينشب الصراع، بالرغم من كل شيء، بين موظفين، أو بين عمال يهتمون بما يعملون. وبدلاً من إخمادك الصراع بأقصى سرعة ممكنة، حريٌّ بك أن ينصب اهتمامك الأساسي على استكشاف أفضل طريقة يُستخدم عبرها هذا الصراع؛ في سبيل تحسين مستوى التفاعلات داخل المجموعة التي نشب فيها.

«إن لم يتدخل النزاع في أداء العمال، ولم يؤدِّ إلى إفساد بيئة العمل، ولم يمثل مخالفةً لسياسة الشركة، فإن أفضل طريقة للتعامل معه من قبل المدير تتمثل في غضه الطرف عنه»، هذا ما يراه ديفيد ليبسكي، مدير معهد حل الصراع التابع لجامعة كورنل. اجعل من هذا الصراع فرصةً يفتنمها مرؤوسوك، ويفيدون منها في تطوير مهاراتهم المتعلقة بحل الصراع. وبالرغم من أنك قد لا تحرك ساكناً في موقف من هذا القبيل، تنصحك جوان لويد، المستشارة الإدارية، بأن تكون «سلبياً فاعلاً»؛ الأمر الذي تعده عاملاً حاسماً. وفي معرض ردك على الاختلافات العمالية التي أنت على علم بها، بوجه عام، يجدر بك إبلاغ العمال رسالةً تقيّد بأن تسويتهم الصراعات التي تشب بينهم بأنفسهم، تعد فرصةً لتنمية قدراتهم.

بالعودة إلى الموظفة التي اقتحمت عليك مكتبك تشتكي من نائب رئيس الشركة الجديد، لا تحاول أن تحكم فيما شجر بينهما فيما يتعلق بالقضية التي عرضتها عليك.

متى يتحتم عليك التدخل؟

- عندما ينشب خلاف بين موظف ميال إلى الجزم، وآخر جبان أخفض صوتاً وأقل ثقةً بالنفس، أو بين موظفين يشغلان منصبين لا تتناسب بينهما.
- عندما تتسع دائرة الجدل بين موظفين اثنين لتشمل مجموعة إضافية من الموظفين.
- عندما يكون الصراع مصحوباً بسلوك غير مشروع مثل المضايقات الجنسية، أو انتهاكات الحقوق المدنية.

بدلاً من سؤالها ماذا تريد منك أن تفعل، اسألها ماذا تنوي أن تفعل هي.

طبعاً، لا يشعر كل الموظفين بأن لديهم ما يكفي من الخبرة، أو الثقة بمكانتهم في الشركة؛ تلك الثقة التي تمكنهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم. يجب عليك أن تكون مطلعاً على مستويات نضج موظفيك، وعلى أساليب تواصلهم؛ كي تحدد طبيعة استجابتك. لكن، عموماً، كما يقول ماتيو غلبيرت، مؤلف كتاب: معجزات الاتصال في العمل (كوناري برس 2002): «إن كنت تعامل موظفيك باحترام، وإن كانوا يشعرون بأنهم محل ثقة من حيث إنهم يحسنون التصرف، فغالباً ما تتولد عندهم الثقة بقدرتهم على تسوية معظم القضايا التي تطرأ لهم، نتيجة للصراعات التي يشهدها ميدان العمل.