

إعداد قائمة من لترشيد النقاش التأديبي الصارم

إدوارد بريويت

كاد الأمر أن يكون محتوماً إلى حد بعيد، حيث يتصرف أحد الذين يعدون التقارير لك، أو مجموعة منهم بطريقة غير مقبولة. أحد العمال الذين يعملون بنظام الساعات يتأخر على نحو متكرر، ومندوب خدمة يصرخ في وجه زبون، ومدير يعلق على أداء أحد مساعديه، فيُسْمِعُه كلاماً لا يليق. تكون هذه التصرفات، أحياناً، فاضحةً وشنيعةً جداً، إلى درجة توجب معها طرد الموظف المعتدي من العمل دونما إبطاء. وبالرغم من أنه في معظم الأحوال لا يتعرض صاحب السلوك المعيب إلى عقاب بهذه الشدة، بيد أن الأمر يعود للمدير في تطبيق معيار تأديبي صارم على نحو متدرج.

أول ما يجب عليك استيضاحه في هذا السياق هو الأمر الذي تنوي إنجازه. هل تتمثل أهداف سياسة الشركة التأديبية في إنزال العقوبات

بحق المخطئين، استجابةً لمقتضيات العدالة؟ أم إن تلك السياسات ترمي إلى دفع العاملين نحو تبني سلوك أفضل؟ خذ في حسابك أن كلمتي «تلميذ»، و«تأديب» مشتقتان من جذر لغوي واحد يركز على التعليم، أو التكوين. وخلافاً لمعالجة سلوك المعتدي العنيف الذي يحدث عرضاً واتفاقاً، فإن التحدي الأكثر شيوعاً الذي يجابه المديرين، إنما يتمثل في استخدام النقاش التأديبي في تشجيع العامل الذي ارتكب خطأ على إحراز تقدم.

قبل أن تحدث مشكلة

امنح ثقتك وتقديرك للآخر عندما يتطلب الموقف ذلك.

الشرط الأول اللازم والمطلوب تحقيقه قبل الخوض في مناقشة تهدف إلى ضبط السلوك وتهذيبه، يتمثل في جعل المناقشة استثناءً من نموذج النقاش الاعتيادي الذي يقتصر على المديح والتقدير. استخدم طريقةً أخرى: يجب أن تقتصر التدابير التأديبية على عدد قليل من اتصالات المدير السابقة بالعاملين. معظم العاملين مؤهلون وذوو نوايا طيبة، ويتمتعون بانضباط ذاتي. إن اكتفيت بتقديم تغذية راجعة على نحو أساسي، فإنك تكون قد فقدت فرصة تحفيز العمال. يعلم علماء النفس منذ زمن بعيد جداً أن الدعم والتعزيز الإيجابيين، هما أكثر العوامل فاعليةً على صعيد التأثير في السلوك. توثق من إخبارك عمالك أنهم أبلوا بلاءً حسناً -لأن هذا الأمر ضروري، ومهم- حتى إن كان

الأمر الذي تنتهي عليهم لأنهم فعلوه، ثانوياً نسبياً. افعل ذلك عَقَبَ أي عمل جدير بالثناء والإطراء مباشرة وبانتظام.

إن كان أداؤهم المطرد دون مستوى توقعاتك، فأعلمهم بالأمر.

قد يكون واضحاً لك -بوصفك مديراً- أن أداء عامل بعينه هو دون المستوى المطلوب -أو المتوقع- لكن هل يعلم العامل ذلك؟ في ظل غياب تغذية راجعة منتظمة، واقتراحات تبين طريقة تحسين الأداء، فإن كثيراً من العاملين يميلون إلى الاعتقاد أن أداءهم أفضل مما هو عليه بالفعل. توصلت دراسة أجريت أخيراً إلى أن 80% من الرجال الأمريكيين، يعتقدون أنهم جديرون بأن يصنفوا ضمن الـ 10% الأوائل، عندما يتعلق الأمر بالنشاط والحيوية.

أفصح سلفاً عن القواعد المتبعة في الشركة.

غالباً ما تفضل الإدارة التكتم على سياسة الشركة التأديبية، ربما تخاف أن يبدو الأمر غير ودي، أو أن تبدو الشركة مفرطاً في استعدادها لإنزال العقوبات بالمخطئين. بيد أن غالبية العمال غير المرشحين للعقاب مطلقاً، قد يتعزز سلوكهم القويم، وتشتد عزيمتهم عندما يعلمون أن ثمة حدوداً ينبغي عدم تجاوزها. إن توقعوا أن تكون الشركة صارمة في تصديها للسلوك الرديء، فإنهم سيعضون أنفسهم من تحمل تبعات ارتكاب حماقات.

عندما تحدث مشكلة

لا تتصرف عندما تكون واقعاً تحت تأثير الغضب

تلقي العواطف الجياشة بظلالها على الحكم. وما هو أكثر من ذلك أن الاتهامات المشوية بحالة من الغضب، تولد استجابةً تجعل العامل ينأى بتركيزه عن أفعاله، محولاً إياه إلى استجابة مديره.

ينبغي أن يراعي التأنيب خصوصية العامل، بحيث يجري بمعزل عن الآخرين

معظم العمال يتوجسون خيفةً من الارتباك الذي يصيبهم، أكثر من خوفهم من التوبيخ ذاته. إن أسأت إلى سمعة إحدى العاملات علناً، فأنت تقلل بذلك من احتمال تحسين أدائها.

اسبر غور المشكلة؛ كي تقرر هل تتعلق بالعامل، أم بظروف العمل غالباً ما يصعب استبيان الظروف التي تتدخل في قدرة أحد العمال، فتحول بينه وبين إنجاز عمله؛ لأننا، ببساطة، معتادون عليها. إن قليلاً من إعادة ترتيب الأمور يحرر العامل، ويمكّنه من الأداء الجيد. اسأله إن كان ثمة شيء يعيق عمله. إن طرح الأسئلة ضمن هذا الإطار يوضح أنك مهتم بالأداء، لا باللوم والتوبيخ.

اعرض الموضوع الذي تشتكي منه على نحو محدد، وبكلمات تعلق على السلوك الذي تستهدفه تحديداً

حدد الفارق بين السلوك المرغوب فيه، والسلوك الفعلي بعبارات واضحة لا لبس فيها، واعرض الموضوع على العامل من أجل مناقشته. ينبغي أن

يكون عرضك للقضية غير قابل للجدل والنقاش؛ لذلك يجب أن يركز الحوار على أفعال مشابهة من جانب العامل. على سبيل المثال: لا تفسر المشكلة بوصفها «موقفاً سيئاً»، ولا تفترض أن تكون هذه هي القضية. لا يستطيع المدير أن يعرف ما يدور في ذهن العامل، إلا أنه يستطيع أن يراقب سلوكه؛ ليقرر إن كان يشهد تحسناً، أو يسوء حالاً، أو يراوح في مكانه.

اذكر الأسباب الكامنة وراء انتهاج الشركة سياستها

إن حاول أحد العمال تسويغ انتهاكه سياسة الشركة بوصفه انتهاكاً ليس ذا شأن، فإن عليك أن تكون قادراً على الدفاع عن الأفضية الصلبة التي تستند إليها سياسة الشركة - على سبيل المثال: تأثير السياسة في الربحية، وعلى الزملاء العاملين، وعلى الالتزام بالحدود التي ينبغي عدم تجاوزها. وإن لم تكن قادراً على فعل ذلك، فقد يكون السبب هو أن الخلل قائم في سياسة الشركة، لا في أداء الموظف أو العامل.

اكتسب التزام الموظف بالتغيير

اطلب موافقة الموظفة على تقويم سلوكها. إن معظم العاملين يلتزمون بذلك، عندما تجابه عيوبهم بأسلوب احترافي هادئ. إن أبدت الموظفة نوعاً من المقاومة، فأعد على مسامعها (ما كنت قد قلته لها بغية تأكيده) ذكر الأسباب الكامنة وراء انتهاج الشركة سياستها. إن التعهد الشخصي أكثر جدوى، وأبقى أمداً من القرار الذي يتخذه المدير رجاء تقويم سلوك الموظف، وإصلاح حاله. إضافة إلى ذلك، فإن كسبك الالتزام بالتغيير، يحوّل تركيز أي نقاشات مستقبلية عن سياسة

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

الشركة إلى الاستقامة، والأمانة الشخصيتين. والفشل في تحقيق الأمر الثاني، أصعب تبريراً وتسويغاً بما لا يقاس.

دربه دون أن تسدي له النصح والمشورة

ما تحاول أن تفعله عبر النقاش الذي يهدف إلى ضبط سلوك العامل وتهذيبه، هو تعليمه طريقة تحسين أدائه بتوضيح التوقعات المأمولة منه، وبجعله يفهم مسؤوليته التي تقتضي منه أن يتصرف على نحو صحيح. إسداء النصح والمشورة له فيما يتعلق بمشكلاته الشخصية، هو أمر مختلف كلياً، وينبغي تركه للمحترفين من أهل الاختصاص بهذا المجال.

عندما تستمر المشكلة

يفشل أحد العمال، أحياناً، في تحقيق تحسن، أو إنه يحيد عن الطريق القويم. وفي هذه الحال، يمكن أن تؤدي التدابير الآتية إلى تحقيق نتيجة مقبولة ومبررة في النهاية. ويمكن أن تترك الباب مفتوحاً أمام العامل؛ لتغيير موقفه ورأيه، ولتحسين سلوكه باستمرار.

بلغها رسالة تذكير شفوية:

التقّ بالعاملة كي تذكرها بوعدها إياك بإجراء تغيير. بين لها -على وجه الدقة- فشلها في الالتزام بالعهد الذي قطعتة على نفسها، وتوقعات الشركة على صعيد الأداء. واحرص على قولك لها: يعد هذا التذكير الخطوة الأولى من خطوات العملية التأديبية الرسمية، وأطلعها

بإيجاز على الخطوات التأديبية اللاحقة. قم أيضاً بتوثيق الاجتماع فيما بعد؛ لأن طبيعة الكلام الشفهي غير قادرة على الصمود.

اشرع في تبليغها رسالة تذكير مكتوبة.

بلغها رسالة التذكير الشفهية، وأضف إليها الحقائق المتمثلة في مواظبتها على انتهاج سلوك سيئ، وأخبرها أن توثيق هذا اللقاء سوف يرسل إلى الملف الدائم. يجب أن تعطى العاملة نسخة مشفوعة بشرح واضح لما سيجري لاحقاً. وبدلاً من إصدار مذكرة مطبوعة سلفاً، اكتب بخط يدك مذكرة بعد انتهاء الاجتماع تذكر فيها اهتماماتك المحددة، والخطوات المتخذة، واستجابة العاملة.

خذ في حساباتك حصول العاملة على إذن بغياب مبرر مدفوع الأجر.

كثير من الشركات أجازت غياب العامل يوماً واحداً مدفوع الأجر، في هذه المرحلة من مراحل العملية التأديبية. قد يخطر في ذهنك سؤال: لماذا تدفع الشركة مالاً لصاحب السلوك السيئ المطرد؟ إن الذي ابتكر هذه الفكرة - قبل عقدين من الزمن - هو عالم النفس جون هيرمان، وهي تتطوي على فوائد متعددة. إنها تسمح بتركيز الانتباه على سلوك العامل باستمرار. ثم إنها تُظهر رغبة الشركة في تحقيق تحسن، بدلاً من رغبتها في إنزال العقوبة. ويمكن أن تحول الغضب الذي يشعر به العمال - على نحو قياسي - لدى حصولهم على إذن بالغياب غير مدفوع الأجر، إلى شعور بالذنب. لهذه الأسباب، وجدت الشركات التي تنتهج سياسة منح إجازة غياب عن العمل مدفوعة

كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

الأجر، أن التكاليف المرتبطة بالإجراءات التأديبية المتبعة لديها قد انخفضت؛ حيث إن عدد العمال الذين يتظلمون، وعدد العمال الذين يكسبون بسبب تظلمهم، قد انخفض.

حرر إنذاراً أخيراً:

إن جانباً أساسياً من مقاربة هيرمان الذي يعرف باسم «التأديب الإيجابي»، أو «التأديب من غير إنزال عقوبة»، يمنح العاملين خياراً: يطلب منهم في أثناء حصولهم على إذن بالغياب، أن يفكروا فيما تطلبه الشركة منهم على صعيد الأداء. فإما أن يلتزموا بما تطلبه عليهم الشركة في اليوم اللاحق للاجتماع مباشرة، أو أن يذهبوا إلى مكان آخر. بهذه الطريقة، يكون إذن الغياب المدفوع الأجر أشد قسوة من الإجراء الصارم، المتمثل في منح إجازة غير مدفوعة الأجر. فبدلاً من تمكن العامل من نعت مديره بأنه ثقيل الظل والوطأة، يُرغم على تحمل المسؤولية عن أفعاله، وعواقبها.

الصرف من الخدمة:

ينبغي عدم النظر إلى الصرف من الخدمة بوصفه الخطوة الأخيرة في سلسلة إجراءات العملية التأديبية؛ إنه يمثل فشل العملية. تبيّن التجارب أن معظم العمال الذين يحصلون على إذن بغياب مدفوع الأجر، يعودون إلى أعمالهم موطدي العزم على تقويم اعوجاج سلوكهم. وعندما لا يفعلون ذلك، يكون الصرف من الخدمة هو العقوبة الحتمية لاختيارهم. إن طرد العاملين المعاندين والمتصلبين من قبل الشركة

إعداد قائمة من أجل النقاش التأديبي الصارم

التي تتبع الإجراءات الأنفة الذكر، يعد إجراءً مبرراً من الناحيتين الأخلاقية، والقانونية كليهما معاً.

قراءات إضافية

Discipline Without Punishment by Dick Grote (1995, AMACOM)

Supervision: The Art of Management by George L. Frunzi and Patrick E. Savini (1997, 4th edition, Prentice-Hall)

