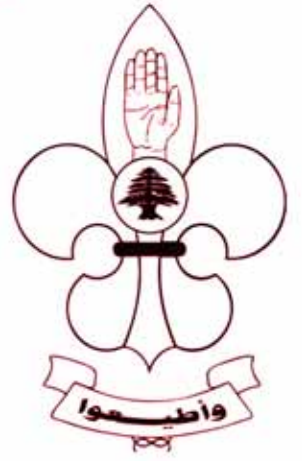


إخترنا لك



تصدر عن مفوضية البرامج في كشافة الإمام المهدي
عجل الله فرجه
أيار 2011 العدد الثامن
email: programs@almahdiscouts.net

كيف تحبب مرؤوسيك؟

دليل الرؤساء إلى التهييب والتشيبب وتوهيب العزائم وقتل روح الفريق.

لكل قائد أو طامح في القيادة نهدي هذه النشرة فطبي غاية في
الخطورة، وعلى مسؤوليتكم الخاصة تقع ممارستها ونؤكد لكم
أنها ستوفر لكم مجموعة مرؤوسين لا يسكن في رصيدهم شيء
من الحماسة أو الرغبة في العمل أو التمييز والإبداع.
وهناك عوامل أخرى أكثر من هذه قد تكون من مسببات الإحباط
لدى مرؤوسيك، و المرء قد يتفنت في الإحباط كما يتفنت في
التحفيز.



منافع الإحباط:



للإحباط منافع!!

- ❖ شعور المرؤوس بالدونية يشعره بخيبة الأمل وسوء المصير والعجز عن تحقيق الأهداف وبذلك يزيد ولاءه للعمل.
- ❖ كسر كبرياء المرؤوس يمنحك الراحة النفسية فلا تتعب في البحث عن عبارات الثناء والتقدير.
- ❖ جعل المرؤوس يحس بالذنب فيضطر لبذل المزيد من الجهد لإنقاذ ما تبقى من حطامه والحفاظ على ماء وجهه.
- ❖ التمزق العاطفي للمرؤوس فيجتهد حتى يتجنب اللوم والعقاب ويعيش حالة من الخوف تجعله يرضى بالقليل.
- ❖ جعل المرؤوس يكبت غضبه ليتسنى له تعلم ما يمليه عليه العمل من دروس.



دليل ثقافة الإحباط:



- ❖ لا يغرنك بريق القيم: كتفضيل الإنسان على المال، فعلى الرغم من بلاغة تلك العبارات إلا أن لها أثرا خطيرا فهي تزيد إحساس المرؤوس بقيمته.
- ❖ أربط القيم بالأهداف التي يصعب تحقيقها بنسبة 100 %.
- ❖ أربط بين المكافآت وتحقيق المعجزات.
- ❖ أشعر بعدم الاستقرار: فتغيير سياستك دائما، والاضطرابات التي يواجهها العمل الذي ترأسه، تجعل مرؤوسيك في حالة من عدم الاستقرار الذهني و النفسى وتقتل لديهم أي حافز أو حماسة.
- ❖ أكثر من الوعود الوهمية: فإذا كنت قليل الوفاء بما وعدت، فأنت تنزع من مرؤوسيك ثقتهم بك، وتقتل فيهم مشاعر التحفيز.
- ❖ أشعرهم بالغبن و عدم التقدير: سواء من الناحية المادية أو النفسية، وعدم تقدير المرؤوس يدفعه إلى محاولة الهرب منك بدلا من الإخلاص لك.
- ❖ إياك والاحترام: التعامل مع المرؤوس بأسلوب سيء من شأنه أن يصيبهم بالحنق و الغضب الداخلي، والذي ما يلبث أن يطرد مشاعر الحماسة والتحفيز من أنفسهم.
- ❖ كن ديكتاتورا: فالمرؤوس الذي يعلم أن مديره معتد برأيه، ومن الصعب الاستجابة إلى رأي يخالفه مهما بدت صحته، يدفن التحفيز بداخله ويوفر على نفسه كلاماً قد لا يفيد شياً.
- ❖ أدم الروتين: نحن هكذا جيدين، عندما يرفع الرئيس هذا الشعار، ويعلن أن الأمور يجب أن تسير على القضبان التي وضعت منذ البداية، وأن التجديد غير محبب، فإن المرؤوس لا يقدم على الإبداع، ويصاب بالإحباط.
- ❖ أعط الأوامر المتضاربة: أحد أهم العوامل التي تنزع التحفيز من صدور مرؤوسيك هي شعورهم بعدم الانضباط في إصدار الأوامر، أو وجود تعارض في أهداف العمل.
- ❖ إياك والعدل: إذا شعر المرؤوس بأن رئيسه يتعامل بهوى النفس، ولا يتعامل مع الجميع على أنهم سواسية، لهم نفس الحقوق، وعليهم نفس الجزاء، فإن الشائعات تكثر، و الكلام يزيد، والعمل و التحفيز يقل.
- ❖ طبيعة شخصيتك: سلوكك تجاه مرؤوسيك له بالغ الأثر في تحمسهم أو إحباطهم، هل أنت من النوع الهاش الباش المبتمس، أم أنك من النوع الذي يعلو صوته في كل كبيرة وصغيرة، هل تتمتع برحابة صدر، و تتقبل الاعتذار أم أن فرماناتك وجزائك تجاه المخطئ جاهزة، سيفك أم قلبك هما الأعلى والأوضح أمام مرؤوسيك، كل هذا له بالغ الأثر في تحفيز أو إحباط مرؤوسيك.



كيف تفعل الإحباط؟ خطوات عملية:

1. قلل من شأن قصص نجاح أفرادك:
 - ❖ قارن ما حققوه بما هو أفضل ليشعروا بالضآلة.
 - ❖ امتدح من حققوا نفس الإنجاز أكثر من الراوي.
 - ❖ أرجع الإنجازات للحظ لا للاجتهاد، وافصل الإنجازات عن المهارات والقدرات.
 - ❖ شكك في قيمة النجاحات، وإذا بقي من يسمون ما حدث نجاحا، جرد النجاح من هويته وأرجعه لأسباب إدارية بحتة لا تمت لمواهب الشخص بصلة.
2. ضخم فشل الأشخاص من خلال:
 - ❖ المبالغة في إظهار شعورك بالصدمة إزاء الأخطاء التافهة.
 - ❖ الضغط على المرؤوسون بعدم قبول أي خطأ مهما كان صغيرا بدعوى أن "الناجحين لا يفشلون أبدا".
 - ❖ التركيز على تكرار محاولة ما فشلوا فيه حتى ولو كان خارج دائرة اختصاصهم.
 - ❖ توضيح أسباب الفشل وتضخيمها، خاصة إذا تمثلت في شخص المرؤوس أو مظهره.
 - ❖ إذا كان هناك من يسمي ما حدث "فشلا"، فضعه تحت المجهر وأرجع المسمى لموضوعية الإدارة ونزاهتها الشديدة في الحكم على أداء المرؤوسين.
3. اربط بين ما فشل المرؤوسون في تحقيقه حاليا وسابقا:
 - ❖ بحيث تصنع فشلا متكررا تحبط به المرؤوس وتكسر كبرياءه.
4. إلفت نظر المرؤوس لتشابه أخطائه:
 - ❖ اجعله يتوحد مع أخطائه ليزيد شعوره بتأنيب الضمير.
5. أكد على أن النجاح أو الفشل قدر:
 - ❖ مما يعمق في ذهن المرؤوس عدم قدرته على تقرير مصيره، الأمر الذي يجعله يستسلم للإحباط.



تعلم إستراتيجيات التهميش:

1. استراتيجية التجميد:
 - ❖ تجاهل مرؤوسيك ولا تتصل بهم إلا لتوبيخهم على الأخطاء أو الإهمال.
 - ❖ تجاهل دعواتهم في المناسبات العامة مما يسهم في هدم ثقتهم بأنفسهم.
 - ❖ غيبهم عن مجرى الأحداث فالمرؤوسون يحبون أن يواكبوا جميع الأحداث ويتعرفوا على آخر التطورات.
 - ❖ تعمد نسيان أسمائهم: فنسيان إسم شخص دليل على عدم الإكتراث به.
 - ❖ أنسب ما يقترحه مرؤوسوك من أفكار جيدة واقتراحات بناء لنفسك لتستأثر بالتقدير.
 - ❖ لا تكثر بمقترحات مرؤوسيك.

2. استراتيجية الإغفال:



- ❖ لا تتحدّث مع مرؤوسيك في الأمور الشخصية، فهذا يصفك بالتعاطف والتفاعل مما يتناقض مع ثقافة الإحباط.
- ❖ تجاهل ما يفضي لك به المرؤوسون من أمور خاصة أملا في أن تبادلهم نفس الثقة.
- ❖ ألغ الضمائر الشخصية في حال التحدّث مع مرؤوسيك. فقل مثلا: "الإدارة تعرف..." وليس "أنا أعرف..."
- ❖ أصمت طويلا حين يتحدّث إليك أحد مرؤوسيك، وتجنب النظر إليه ولا تظهر أي مودة أو تعاطف.

3. استراتيجية العزل:

- ❖ هذه الإستراتيجية تؤكد للمرؤوس عدم استماعك له فضلا عن عدم اهتمامك بالاستماع أساسا:
- ❖ أجب بتعليقات لا تمت لموضوع الحديث بصلة، خاصة عندما تشعر بزيادة إحساس المرؤوس بذاته. فالتعليق المحايد يجمع هذا الإحساس ويخمد.
- ❖ أنه حديث المرؤوس قبل ان يفعل هو ذلك، وقاطعه فيشعر أن ما يقوله أو يفعله ليس مجديا، فيلوذ بالصمت.

4. استراتيجية التشتيت:

- ❖ لدى المرؤوسين نزعة طبيعية للتعبير عن ذواتهم والإفصاح عما يدور في عقولهم. لكن يمكنك تبديد كل هذا إذا ما شرعت في تشتيت انتباههم وتفكيرهم عما يودون التحدّث فيه كما يلي:
- ❖ إثارة الشكّ حول حقيقة ما يقولون، ويكون ذلك بأن تكثر من الأسئلة متعدّدة الصيغ.
- ❖ إجبارهم على تبني وجهة نظرك في شخصياتهم ليصدقوا ما تقوله عنهم فلا يصدقون أنفسهم.
- ❖ كلما ارتقوا أكثر من إسناد المهام التافهة لهم ليفقدوا الثقة بأنفسهم.
- ❖ أدع مرؤوسيك بأسماء سمجة ومخرجة.
- ❖ إسخر منهم فمن شأن السخرية وضع السم في العسل، وتغليف ما تريده من عبارات لاذعة وقاسية بغطاء من الكوميديا السوداء.
- ❖ إمتدح مرؤوسيك ولكن :
- جرد المديح من مغزاه فيصبح ذما.
- امتدح المهام التي لم تنته بعد فتجعل مرؤوسيك يشعرون بالذنب والتراخي في إتمام العمل.
- أثن على صفات الأعمال فتقنعهم بأن عدم كفاءتهم تجعل توقعاتك منهم صغيرة مثلهم.

5. استراتيجية التعنيف:

- ❖ تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحطيم مصداقية مرؤوسيك في العمل كأن تعنفهم أمام زملائهم، مما يفقدهم صلاحياتهم المعنوية ويكون ذلك من خلال:
- ❖ أولا: التعنيف غير المباشر: ويتمثل في النقد الهدام لمقترحاتهم أو آرائهم أو أدائهم.
- ❖ ثانيا: التعنيف المباشر: وهو نوع من التوبيخ وتوجيه الإهانات.



دور روح الفريق في نشر روح الإحباط:

تعتبر روح الفريق من أهم سبل نشر ثقافة الإحباط للأسباب التالية:

1. نشر الأمل الزائف والأمنيات بعيدة المنال:

عندما يخفق الفريق في تحقيق أهدافه، يصاب أعضاؤه بخيبة أمل، وعلى الرئيس ألا يشجعه، بل يركز على أسباب الفشل ويبالغ في تصوير المعوقات. وتتمثل الجوانب السلبية التي يمكن استغلالها في إحباط أي فريق في:

- تحميل الفريق كله مسؤولية الفشل دون إلقاء التبعة على فرد بعينه.
 - تحاشي الصراعات والنقاشات حول الأسباب.
 - عدم قياس النجاح بمعياري فردي محدد.
- ويمكن استغلال هذه النقاط الثلاث ليتسنى للرئيس تشتيت الفريق وزيادة الصراعات بجعل كل فرد يقيس النجاح والفشل بمقاييسه الخاصة.



2. تظهر فرق العمل الصفات السيئة للبشر:

إذ يتحكم فيهم العقل الباطن بطيشه واندفاعه وميله للمقاومة والتهور، كما تسود الفرق نزعة التواكل والاعتماد على الآخرين.

3. عدم تمتع المرؤوسين بالقدرات الخاصة المطلوبة لفريق العمل الناجح:

فمن المعروف أن العمل مع فريق يتطلب خبرات تقنية عالية وقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتواصل. ومع ذلك يفتقر جميع المرؤوسين لتلك المهارات.



تنمية الإحباط ودعمه داخل فرق العمل:

1. ضع للفريق أهدافا غير واقعية:

وضع أهداف غير واقعية يحدث انشقاقا في صفوف الفريق. إذ يجد بعض أفرادهم أنفسهم قادرين على مواجهة التحدي، بينما يشعر بعضهم الآخر بأنهم غير قادرين، فيصطدم الطرفان ويحدث الصراع، مؤديا في النهاية لمزيد من الإحباط.

2. اتبع طريقة محبطة في مكافأة أعضاء الفريق:

إما أن تساوي بين المجتهدين والمتواكلين في المكافأة، فيغضب السابقون ويصابون بالإحباط، أو تعطي المتكاسلين ضعف مكافأة الجادين، مع التأكد من مكافأة الكسالي في كل الأحوال بما يصيب الفئة المجتهدة بخيبة أمل لأنهم يشعرون وكأنهم يعاقبون على نجاحهم وأن الكسل والتراخي يكافأ دائما.

3. كلف الفريق بمهام تافهة:

وهذا من شأنه إثارة حفيظة الفريق بأسره، لأن ما يفعلونه يعتبر بمثابة إهدار للوقت، مما ينشر روح العداة بين أعضاء الفريق.

4. تجاهل مقترحات الفريق أو ارفضها تماما:

الأمر الذي يشعر مرؤوسيك بالدونية، وأن بإمكان الإدارة الاستغناء عنهم، أفرادا كانوا أم فرقا.

5. استخدم روح الفريق كأداة للإحباط:

بتكرار الخطوات سألقة الذكر، سيشعر كافة أعضاء الفريق أن اشتراكهم في تنفيذ مشروع ما أو مهمة بعينها هي وصمة عار، مما يزيدهم إحباطا!



عزيزي القارئ

توقف لحظة...وقيّم نفسك...

هل تطبّق أيًا من هذه السلوكيات أثناء تعاملك مع مرؤوسيك؟
إذا كنت كذلك، فنحن نمنحك التهنئة فأنت ممن يتقنون فنّ الإحباط...
فأنت بدلا من تحفيز مرؤوسيك وتشجيعهم على العمل المنتج، تتبع سياسة
تثييط وتهبييط، وتحبييط مرؤوسيك، وتقف في وجه تقدمهم... وفي وجه
تقدّم العمل ...

ترقبوا العدد القادم: "كيف تحفز مرؤوسيك؟"

programs@almahdiscouts.net

المصادر:

- ❖ مجموعة سلسلة النجاح للدكتور إبراهيم الفقي.
- ❖ خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال - العدد 306 - فن الإحباط.