

القاعدة

17

لا تتساهل مع القدرات المتوسطة

Don't Put Up With Mediocrity



⇐ إن الاستغناء عن عقود الأفراد، ومنتى، ولماذا، وحتى كيف، يعزأ سببه إلى جوهر خصائص الشركة، إدارتها، وقيادتها التي يجب أن تتحمل مسؤولية ذلك.

Harold Geneen

⇐ إذا لم تُطرد من العمل بحماس، سوف تُطرد بحماس.

Vince Lombardi

حسناً ، حسناً ، إنني أعتزف بذلك - إنني عاطفي إلى حد كبير . إنني أكره طرد الأفراد من وظائفهم . إنه عمل مؤسف ومحزن . يجب أن تعترف بأنك ارتكبت خطأ عند تعيينك الشخص أساساً . ولكنك إذا لم تتخلص من أصحاب الأداء الضعيف فأنت عرضة للفشل كمتبنٍ لمشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneur . وبالضبط كما أن التمييز يؤدي إلى التمييز ، فإن الضعف يؤدي إلى ضعف . وكما لاحظ Somerset Maugham مرة : "إنه من عجائب الأشياء في الحياة ؛ إذا رفضت أن تقبل أي شيء غير الأجود ، فإنك في الغالب تحصل عليه" .

ينطبق نفس الشيء على العاملين . إن أي عمل أندمج في أدائه فهو سيف بتار والبقاء للأصلح . إن المسافرين الذين يستخدمون سيارات منظماتك للوصول إلى الأماكن التي يريدونها بدون مقابل ، يجعل عملك أقل تنافسية . إذا لم يكن الأفراد على مستوى الأداء المطلوب ، فإنه من الأفضل التخلص منهم سريعاً .

أحياناً يتوقف بعض الأفراد عن الحركة أو النمو ؛ يفضل الاستغناء عن مثل هؤلاء الأفراد ، حتى إذا كانوا يعملون لحساب الشركة منذ فترة طويلة . لا أستطيع أن أتحمّل أن يعمل شخص ما لحسابي إذا لم أشعر بإخلاص ناحية ذلك الشخص بنسبة 100٪ . ولكن قد كانت هناك أوقات كثيراً عندما شعرت بالندم بأنني صبرت كثيراً إلى أن استغفيت عن شخص معين . عندما أتخذ القرار في النهاية . أتحمق من أنهم كانوا يشدوننا إلى الوراء .

إن أصعب قرار اتخذته للاستغناء عن أحد الموظفين كان في عام 1997 ، أثناء الأزمة الآسيوية . كان علينا أن نستجيب لموجات متتالية من المشكلات والتي كانت تهدد الأعمال . أحد أعضاء الإدارة العليا رفض أن يصدق بأنه علينا أن نتصرف بسرعة ، وأراد أن نجلس صامدين ومنتظر إلى أن تمر الأزمة . من وجهة نظري ، كان هذا المنهج نوعاً من الانتحار ، ولكن لم تكن هناك طريقة أخرى لكي أثنيه عن أفكاره . ولذلك كان عليه أن يغادر المكان . لقد كان يعمل لحساب الشركة سنوات عديدة ، وكان أداؤه متميزاً في الماضي ؛ إن ما جعل الأمر أكثر سوءاً ، أنني كنت أحبه ، ولكن كانت هذه مسألة حياة أو موت . لقد فعلتها بألطف طريقة ممكنة ،

وذلك بدفع مكافأة سخية من مرتبات ومزايا نقدية لتخفيف الضربة . بل لقد أقمنا له حفلة تكريم وتوديع . أعتقد أنه من المهم المحافظة على كرامة الشخص بقدر الإمكان في مثل هذه الظروف الصعبة . إن الإقلال من شأن الأفراد علناً لا يحقق شيئاً كثيراً فيما عدا أنه يصفك بصفات رديئة .

لقد خلقت الأزمة تحديات كثيرة لافتة . قالت بعض الشركات التايلاندية أنها تفضل معاناة الأزمة أكثر من أنها تستغني عن 20% من أفرادها . إنهم مثل السفينة Titanic ، لقد غرقوا جميعاً . يتمثل التفكير وراء هذا الموقف إنك إذا استغيت عن واحد من كل خمسة أفراد في قوائم الأجور ، فإن أولئك الذين يتركون العمل تلقى عليهم مسؤولية ضعف كل شخص ، وهذا غير عادل .

شركات أخرى كانت فخورة عندما قالت إنها لم تكن تفكر إطلاقاً في تسريح أي شخص . كانت هنا نكتة "متداولة حول بانكوك" في 1997 بأن مشروعاً مشتركاً للنشر باهظ التكاليف كان لديه عدد كبير من الركاب يجب عليهم أن يركبوا أتوبيس شركة . أصبح واضحاً بصورة صارخة أن بعض أعضاء الإدارة العليا ، ذوي المرتبات العالية لا يستطيعون أداء مهامهم الوظيفية المعينين من أجلها . ولكن ، بدلاً من مواجهة الحقيقة ، تجاهلت الإدارة المشكلة ببساطة على أمل أن تنتهي قريباً . لم يعترف رئيس المشروع أنه قد ارتكب خطأ عند تعيينه هؤلاء الأفراد ، بعضهم كانوا أصدقاءه . أفلس ذلك المشروع .

عرضت بعض الشركات تخفيضات في المرتبات لكل الموظفين أعضاء الشركة في محاولة لتخفيض التكاليف . في حالات كثيرة كان يتم ذلك بناءً على طلب الموظفين الذين كانوا يفضلون تخفيض مرتباتهم حتى لا يروا زملاءهم مطرودين من العمل . أثناء الأزمة ، اخترنا مدخلاً مختلفاً . لم نجر أي تخفيضات في المرتبات على الرغم من طلبات أفراد منظمنا . بدلاً من ذلك أخضعنا العاملين إلى نظرة فاحصة ، وقررنا بأنه من المهم الاستغناء عن الحلقات الضعيفة . لقد حددنا من لا يفعلون شيئاً سوى الركوب المجاني ذهاباً وعودة في "أتوبيسات" الشركة وتخلصنا منهم . بتلك الطريقة كنا نساعد في تقوية الشركة في الأجل

الطويل ، بدلاً من اللجوء إلى مجرد الإجراءات قصيرة الأجل للبقاء .

على نفس الدرجة من الأهمية ، عندما يكون لديك أفراد ممتازون يعملون لحسابك ؛ أن تتأكد من أنهم يبقون معك . إن لمجموعتنا سمعة طيبة لجذب الأفراد المتألقين حقيقة وتحافظ عليهم . إن المسألة تتعلق ببناء فريق العمل ! إذا أبقيت النجوم وطردت ضعيفي الأداء قد بنيت فريقاً أكثر قوة لأنك تكون قد أزلت الحلقات الضعيفة . نحن إحدى أكبر الشركات في تايلاند - 12000 عامل - ليسوا منضمين إلى الاتحاد العمالي . أعتقد لأننا نتمتع بسمعة طيبة في العدالة .

إن هذا يظهر أهمية تدريب وتنمية الأفراد . من بين أكبر التغييرات التي قد شاهدها تتمثل في التأثير الذي أحدثته إدارة الموارد البشرية . على مدى سنوات ، لم أعط اهتماماً كبيراً لما كان يطلق عليه حينئذ إدارة المستخدمين . منذ عشر سنوات كنت قد صرحت أن أكثر الأفراد أهمية في كشوف الأجور كانوا أفراد البيع . الآن سوف أقول أن موظفي الموارد البشرية هم اللاعبون الأساسيون .

لدينا مدير عام تنفيذي من تايلاند ، الذي قابل الكثيرين لتعيين أعضاء الإدارة العليا من المفترين . لقد سألتهم عن أهدافهم ، شرح سياستنا في الحوافز والمكافآت ، وساعدهم على تندية قدراتهم والاعتراف بنواحي الضعف لديهم . إن خدماته لا تقدر بثمن حيث يساعد على بناء الأفراد . عندما بدأ العمل كان هناك حالة من التذمر بخصوصه . إنه ينظر إليه الآن كواحد من أقوى أعضاء الإدارة العليا . بخلاف المساعدة على استقطاب الموظفين الملائمين ، ترشدنا إدارة الموارد البشرية إلى عدم ارتكاب الكثير من الأخطاء . نحن ندفع مرتب عشرة شهور لمن يتم الاستغناء عنه في هذه الأيام ، الذين أمضوا أكثر من ثلاث سنوات في خدمة الشركة ، ولذلك لا نستطيع تحمل ارتكاب أي أخطاء مع العاملين الذين نستأجرهم .

لقد وجدت دائماً أنه من الممتع التعرف على كيف يرى الأفراد الآخرون مشكلة الاستغناء عن الأفراد . بحثاً عن الإنهام ، سعيت إلى الحصول على آراء الأسماء الكبيرة في دنيا الأعمال . أعجبنى المنهج الذي اتخذه Bill Marriott رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لمجموعة Marriott . في عام 1990 ، أثناء فترة الكساد

هبط التعامل إلى أدنى حد له في سوق العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية ، في السنة التالية انفجرت حرب الخليج . إن مجموعة Marriott ، التي تعتبر واحدة من أكبر شركات تنمية العقارات في الولايات المتحدة ، والتي كانت تفتح على الأقل فندقاً جديداً كل أسبوع كانت متعرضة لأذى بليغ : لقد قرروا الاستغناء عن 1000 عامل من الذين كانوا يعملون في إدارات التنمية والهندسة المعمارية . ولأنها شركة لها شهرتها في كرم التعامل مع أفرادها خففت Marriott من الضريبة بقدر ما تستطيع . ساعدت الإدارة كفريق الذين يتركون العمل على توفير أعمال في أماكن أخرى . لقد ساعدتهم على كتابة السيرة الذاتية لكل منهم ودربتهم على أساليب المقابلة . كتب Marriott في كتابه The Spirit to Serve طريقة Marriott :

عندما أعلنت عملية الاستغناءات ، بدأنا في إعداد أنفسنا . ليس غريباً ، أن قرار الاستغناء أو الطرد يترجم عادة إلى خصومة قضائية ، وقد اتخذنا احتياطنا بأنه على الرغم من جهودنا التي نبذلها من أجل أفرادنا ، كنا ندرك بأننا لن نكون في منأى عن ذلك الوضع . لم يكن قلقنا يستند إلى سبب جوهري . من بين 1000 عامل تم تسريحهم اثنان فقد اتخذنا إجراءات قانونية ، وإدعاءاتهم كانت قليلة وأمكن حلها ودياً . وفي الواقع ، تحركت مشاعري تأثراً عندما تحمل عدد من الذين تركوا العمل المصاعب لكي يشكرونا على مساعدتهم على الحصول على وظائف في أماكن أخرى . كنت أيضاً مسروراً لأننا استطعنا في النهاية أن نلحق أكثر من 90٪ منهم في وظائف لدى جهات عمل أخرى¹ .

من بين الذين شاركوا في الأفكار الواردة في كتاب : The Book of Leadership Wisdom مؤسس شركة Akio Mortia-Sony إنه يشتمز من فكرة الاستغناءات عن العاملين بأعداد كبيرة :

(1) J.W. Marriott, "The Spirit to Serve", Marriott's Way (Harper Business, New Yourk), 1997.

أحد هؤلاء الدخلاء التحق بشركة أمريكية ، أغلق عدداً من المصانع ، استغنى عن آلاف العاملين ، وانهارت عليه عبارات الشكر والإعجاب من مديري تنفيذيين آخرين في مقالات في دورية The Wall Street Journal باعتباره مديراً عظيماً . في اليابان ، مثل هذه الإجراءات تعتبر نوعاً من الخزي والعار . قد يكون غلق المصانع شيئاً ملائماً للعمل به ، وقد يجعل قائمة الميزانية تبدو في نهاية الربع الأول أفضل ، ولكنها تحطم الروح المعنوية للشركة . وعندما تنهض الأعمال من كبوتها ، أين سوف تذهب الشركة للحصول على عمالة ماهرة أولئك الذين سوف ينتجون السلع الجيدة ، ويعملون بجد واجتهاد من أجل الشركة ١٠٩ .

شركة T.Boone Picknes إحدى الشركات التي تشن أكثر الغارات رعباً في الولايات المتحدة لدى رئيسها ما يقوله :

بالطبع ، أنت ترتكب أخطاء في تعيينات الأفراد ، وأحياناً يجب الاستغناء عن بعضهم . إنني أتعاش مع الموقف السيئ أطول مدة ممكنة إلى أن أتأكد بأنه ليس هناك طريق آخر . الباقي ، صدق أو لا تصدق يأتي سهلاً . إن الأفراد يعرفون متى لا يؤدون وظيفتهم ، وأفضل ما تقدمه لهم أن تسرحهم من العمل ١١٠ .

ولكن أحد الآراء الدامغة في الموضوع قدمه Harold Geneen . رئيس مجلس الإدارة السابقة لشركة ITT ، والمعروف بصرامته وجديته ، ذلك الذي حول الشركة إلى عملاق في عالم الاتصالات :

إن مجرى التفكير في عملية الاستغناء ربما يكون اختباراً شديداً الصعوبة . إن من يستغنى عنه ، ولماذا ، ومتى ، وحتى كيف مسألة تتعلق بالخاصية الأساسية للشركة ، إدارتها وقيادتها . إن الاستغناء عن الأفراد دائماً مسألة صعبة . إنها لحظة صدق بالنسبة لقائد الأعمال . إنك لا يمكن أن تواجه

(1) Peter Krass(ed) The Book of Business Wisdom (John Wiley & Sons, New York) 1998.

(2) Peter Krass(ed) The Book of Business Wisdom (John Wiley & Sons, New York) 1998.

مشكلة الاستغناء عن شخص ما دون أن تمحص بصدق وأمانة موضوع مدى إسهامك شخصياً في الموقف . هل تجري حالات الاستغناء لأن الشركة مضطرة إلى تخفيض التكاليف ، بسبب ظروف اقتصادية عامة ، أو لأنك تمر بحالة تراجع لحصتك التسويقية ؟ ومن ثم ، حينئذ فهذه غلطتك وليست غلطته . كان يفترض أنك تسير الشركة ، لكي تكون قوية بدرجة كافية لتفادي الظروف الاقتصادية السيئة ، وأن تكون من الكياسة والذكاء بدرجة كافية تجنبك الانزلاق إلى طاحونة المنتجات الجديدة أو اتجاهات السوق .

قد تستغني عنه لأن أداءه لم يكن على المستوى المطلوب . ولكن هل قد سألته : "هل كان أداءه ضعيفاً لأنه لم يتلق مساعدة ؟" إذا لم يكن يستطيع أن يؤدي العمل بمفرده ، كان يفترض أن تكون ذكياً بدرجة كافية لأن تكون قادراً على مساعدته . إن المهمة الأكثر صعوبة من الجميع تتمثل في الاستغناء عن رجل مجد ومجتهد في عمله يبذل أقصى جهد ممكن ، ولكن ثقته في نفسه تفوق كثيراً قدرته . إنه شخصية عنيدة . إن تقديراته أو عدم تقديراته يمكن أن تكون خطراً داهماً على كل النشاط . تحطم أعصابك ، وتسرع نبضات قلبك إذا كان عليك أن تخبر مثل هذا الرجل أنه ليس كفئاً . الأكثر من هذا ، كان يحتمل أن تعطيه علاوات وترقيات على مد عشر سنوات .

أو لتفكر في ذلك الرجل الذي خدم بإخلاص الشركة لمدة من 20-30 عاماً ، والآن يمر بحالة تدهور في صحته وقدراته . إنه لم يبق له غير سنتين أو ثلاث سنوات للإحالة إلى المعاش . ماذا يمكنك أن تفعل معه ؟ لا توجد صياغة بسيطة للاستغناء عن الأفراد . سوف يكون هناك دائماً استثناءات لكل قاعدة . إن الطريقة التي تتناول بها كلا من الحالات السابقة سوف تحدد أي أنواع القادة أنت ، كم الاحترام الذي تحصل عليه وتستحقه من زملائك ، وأخيراً ، شخصية وخصائص الشركة التي تقودها .

يجب أن تتخذ إجراءات والتي يجب أن تنتظف المكان لكل الأفراد الآخرين الذين يحقق أداؤهم المعايير المطلوبة ، وربما يتحملون العبء الإضافي

لأولئك الذين لا يصل أداؤهم إلى المستويات المرضية . إنهم يتوقعونها منك : من المبادئ المشهورة في الفيزياء ؛ أن لكل فعل رد فعل . في كل مرة يتخذ المدير العام التنفيذي إجراء ما مع أو ضد شخص ما في الشركة ؛ إما الاستغناء عنه أو ترقيته ، يحدث هناك رد فعل على مستوى الشركة .

ولذلك ، عليك أن تدع كل هؤلاء الأفراد يذهبون ، فيما عدا ذلك الشخص القريب من الإحالة المعاش . لقد اكتسب الحق في البقاء في وظيفته ، حتى ولو على حساب الكفاءة . ربما نستطيع نقله أفقياً إلى مكان ما . على أن يتولى شخص ما آخر وظيفته السابقة . إنه يعرف ظروفه تماماً . وأيضاً الآخرون المحيطون به . إذا استغنيت عنه ، سوف تكون الرسالة واضحة : أن سياسة الشركة أن تدفع لك في حالة أن تكون مفيداً ثم تلقي بك في مقلب المخلفات عندما تكون عجوزاً وشاحباً . أما بالنسبة للآخرين ، إنه من واجبك الوظيفي أن تدعهم يذهبون ، على الرغم من قسوة ذلك القرار . ولكن يمكنك أن تخفف من وقعه وتجعله أقل ألماً بقدر إمكانك .

وفي النهاية ، يستطيع القائد الجيد أن يفعل الشيء المهدب . يجب أن يعرف ما هو الشيء المهدب . لا أحد يريد من قائد أن يكون متساهلاً مع عدم القدرة من خلال التجاهل ، عدم الحسم أو الضعف . لا أحد يريد أن يتبع قائداً ضعيفاً ، إنه النوع الأسوأ .

لا يمكنك أن تعتمد على أحكامه ، لأنك لا تعرف ماذا سوف يفعل في الموقف الصعب . ينال القائد الحاسم والصارم ؛ المزيد من الاحترام والإخلاص . إنه الشخص الذي لا يخشى أن يتخذ القرارات الصعبة وربما غير المألوفة ، ما دام مقتنعاً بأنها مهيبة وعادلة ، ويعتمد عليه في تعاملاته مع مرءوسيه⁽¹⁾ .

لقد مات Geneen في عام 1997 ، ولكن كلماته تظل تراثاً يرجع إليه من يتبنون مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneurs من البراعم .

(1) Peter Krass(ed) "The Book of Business Wisdom", Op.Cit.