

هل تساعد موظفيك الذين لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب، أم تطردهم من العمل؟

باول ميشلمان

ببساطة، لا قبل لك بتحمل الأداء الرديء. فالميزات مضغوطة إلى أبعد حد، والاحتياطي المالي محكم الإغلاق ومقصور على أمور معينة، والحاجة إلى النمو صارخة وماسة جداً إلى درجة حتى أكبر الشركات يصعب عليها تحمل أي حمل.

فيما يتعلق بالمديرين التنفيذيين المثقلين بأعبائهم، غالباً ما تتمثل ردة فعلهم الغريزية المبدئية في الرغبة في طرد المديرين رديئي الأداء من العمل. مَنْ ذا الذي يمتلك كماً هائلاً من المعلومات الحاسوبية التي تمكنه من التعامل معهم؟ يقول جيم بولتون، كبير المديرين التنفيذيين في مؤسسة ريدج أسوسيتيس الاستشارية التي تعنى بالاتصالات: «يُجهز التعامل مع الموظفين من ذوي الأداء الرديء على قدر كبير من طاقة المدير. ولا يقتصر الأمر على تدبير أمرهم، وضبط أدائهم، بل يتعدى ذلك إلى مشكلات تعتري أداؤك أنت، بوصفهم مدمنين على إزعاج الآخرين».

تريث قبل أن تتخطى الأمر بوثة مفاجئة

يقول مايكل واتكينز، أستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ومؤلف كتاب الأيام التسعين الأولى:

فصل المديرين الرئيسيين واستبداهم، هو عمل جهيد وشاق ويستهلك وقتاً. ولا يتوقف الأمر على أن عملية فصل المديرية ممزوجة بالألم، ومحفوفة بالخطر، بل إن المديرية الجديدة التي ستوظفها قد تستهلك ستة أشهر من الزمن أو أكثر، قبل أن تؤدي عملاً ذا قيمة مهما كان ضئيلاً.

يقول بولتون: كثير من المديرين التنفيذيين لا يتصدون للسلوك الإشكالي مطلقاً، ويضيف: «يحمون حول المشكلة، ولا يحاولون التعاطي معها، ويتجنبون الموظف الذي سببها، ويتبعون أسلوباً غامضاً في تقديم تغذية راجعة، ويتمخض سلوكهم هذا عن تراكم مزيد من العمل الذي ينبغي إنجازه تعويضاً عن تقصير ذوي الأداء الرديء. فأحد المديرين التنفيذيين الذين عملت معهم، أعاد تنظيم القسم التابع له الذي يعمل فيه ألف موظف؛ والنتيجة أن صاحب السلوك الرديء بقي في العمل، وكل ما في الأمر أنه أضحى مشكلة لموظف آخر».

يقول بولتون: «في النهاية، يتضاءل حجم هذا الخيار، فيصبح مجرد طعم يرمى لسمة».

يقول الخبراء: بتبنيك هذا الخيار تكون مديناً لنفسك، ولؤسستك، وللمدير المعني بالأمر باتخاذ خطوة واحدة، على الأقل، على طريق دراسة الأداء غير المرضي ومعالجته، وإن كان الموظف قد أظهر قيمة في الماضي تتم عن أنه جدير بالتقدير والاحترام خاصة. ولكي تفعل ذلك، أفد من النصيحة الآتية التي يسديها لك الخبراء:

شخص المشكلة، وصف العلاج

قبل أن تتمكن من حل معضلة الأداء السيئ لأحد المديرين، يجب عليك الوقوف على تفاصيل المشكلة. ابدأ بتقويم معد بدقة لنتائج أعمال المدير «ماذا فعل المدير؟ وما الذي امتنع عن فعله؟» هذا السؤال يطرحه جون بالدوني، وهو مؤلف عدة كتب عن القيادة، ويضيف: «هل هو ملتزم بقواعد العمل؟ إن لم يكن كذلك، فما هو السبب؟».

يستطرد بالدوني قائلاً: انظر إلى نتائج أعمال المدير مستعيناً بالمعيار المكون من 360 درجة، إن كان متوافراً لديك. «ماذا يقول زملاء المدير في العمل ورؤساؤه وموظفوه عنه؟». بعد ذلك يتعين عليك استخدام مقياسك الشخصي المؤلف من 360 درجة، باستعلامك عن أداء المدير من أصحاب المصلحة والزملاء.

يقترح بالدوني، إضافة إلى ذلك، أن يُسأل المدير عن سبب تدني أدائه عن المستوى المطلوب. «إذ قد تتنوع الأسباب من افتقار إلى الدعم منك (رئيس العمل) إلى موارد بشرية ومالية غير ملائمة، وتوقيتات غير مناسبة؛ إلى ما لا يعد ولا يحصى من عوامل أخرى. «قد يكون المدير عرضة لمشكلات خارج نطاق العمل مع نصفه الآخر، أو أطفاله، أو نتيجة لرعايته أحد الأبوين».

خذ في الحسبان، بعد ذلك، الموازنة بين الموهبة والمهارة: «اسأل نفسك: هل المكان الذي يشغله هذا المدير مناسب له؟»، هذا ما يشير عليك به بالدوني، ويضيف: «هل ذاك المدير يتمتع بالموهبة الكفيلة التي تجعله يؤدي عمله على النحو الذي ينبغي؟ وهل تتوافر عنده المهارات

التي تعينه على الأداء؟ لن يكون بوسعك جعله إنساناً موهوباً عبر توفير التدريب له، بيد أنك تستطيع تنمية مهاراته».

وفقاً لما يقوله جوزيف واينتروب، أستاذ مادة الإدارة في كلية باسبون: «غالباً ما تدور مشكلات قضايا الأداء مع المديرين حول الافتقار الشائع إلى فهم التوقعات بين المديرين ورؤسائهم». يضيف باسبون قائلاً: «أحد أساليب دراسة هذه المشكلة، يتمثل في الطلب من المديرين تدوين عناوين أهم ثلاث مهام يتلقون رواتبهم مقابل إنجازها. ثم يقوم رئيس المدير بإجراء التمرين ذاته، بطريقة مستقلة، من أجل المدير».

بعد أن ينجز كلاهما التمرين، يعقدان مقارنة بين النتائج التي توصل إليها كل منهما. يقول واينتروب: «في أغلب الحالات، تبدو القائمتان متناقضتين جوهرياً. ونتيجةً للمعلومات الناجمة عن توقعات كلا الطرفين، يستطيع رئيس العمل والمدير تنظيم التوقعات على نحو أكثر وضوحاً؛ أملاً أن تساعد المدير في التركيز على تنفيذ الأعمال الصحيحة».

امنح الحلول وقتاً معقولاً؛ كي تؤتي أكلها

يحذر بولتون المديرين التنفيذيين، طالباً منهم أن يكونوا واقعيين على صعيد توقعهم حدوث تحول في الأداء قائلاً: «يتطلب الأمر من الموظفين زمناً لا يقل عن ستة أسابيع؛ كي يغيروا أنماطهم السلوكية». يضيف قائلاً: «عندما تمنح أحد المديرين مقدراً مناسباً من الوقت، ولا يحقق التوقعات المتوخاة التي زودته بخطة مفصلة وواضحة من أجل تحقيقها، يتعين عليك أن تقرر هل يستحق أدائه المستمر المبلغ الذي تدفعه له مؤسستك مقابل أدائه الراهن».