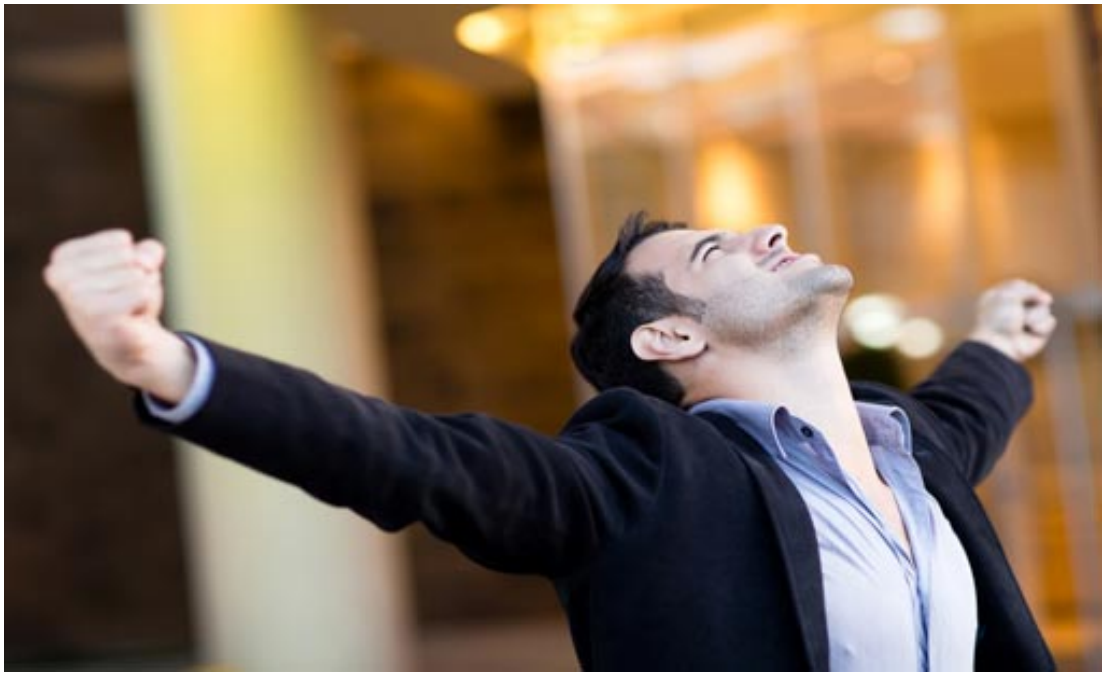
وراء النجاح.. انتقادات



◄إذا نحينا أبطال وبطلات التزلج والرقص على الجليد العالميين، والممثلين المرشحين لنيل جائزة أوسكار جانباً، فقلة هم الناس الذين يستسيغون مشهد تسليط الأضواء على أدائهم الاحترافي، والحكم عليهم من قِبَل الآخرين. ومع ذلك، فقد يصاب الذين يخضعون لعمليات النقد والتقويم بالذهول، عندما يعلمون أنّ الرهبة التي تصيبهم بسبب خضوعهم للنقد، قد تصيب أولئك الذين يُجْرون النقد والتقويم. ثمّ إنّ كثيراً من المديرين المسؤولين عن كتابة تقويمات، ينظرون إلى هذه العملية بوصفها مهمة غير مستحبة ولا يحسدون عليها، وهي، إضافة إلى ذلك، محفوفة بمخاطر احتمالات سوء التواصل، وسوء الفهم والتأويل. يقول كِلي روبرتسون، نائب رئيس شركة آرت مرتشانديزينغ لشؤون المبيعات (شركة متخصصة في إنتاج تصاميم، وتعنى بواجهات عرض المحال التجارية): "ليس ثمة شيء يسبب امتعاض العامل واستياءه الشديد، مثل التقويم السيئ والرديء لأدائه، والأمر ذاته يسبب إحباطاً لمراقب العمال". يقول روبرتسون الذي يمتلك خبرة واسعة على طرفي عملية التقويم كليهما: غالباً ما يعرض مقومو الأداء أنفسهم للمتاعب، بسبب رغبتهم في تجنب إثارة حساسيات العامل الذي ينتهك سياسة شركته. يقول روبرتسون: "كثير من الموظفين لا يشعرون بالارتياح عندما يكونون عرضةً للتقويم والحكم عليهم، وبناءً على ذلك يميلون إلى الاحتراس عندما يُطلب منهم أن يعبروا عن تقويمهم الشخصي أحدَ الزملاء كتابةً. لكن ما لا يدركونه أن توسل الدبلوماسية يمكن أن يتمخض – فعلياً – عن عواقب تتمثل في إلحاق الضرر بالآخرين، وهي عواقب تشبه تلك

التي تنتج عن مقاربة قاسية على نحو مفرط. وبإهدارهم فرصة تقديم نقد ذي معنى ومغزى وهدف، يحرمون أنفسهم، والعاملين الذين يقوّمونهم من أي فوائد عملية. إنّهم يحيلون العملية إلى تمرين عبثي، وتافه، وعديم الجدوى، بحيث لا يعدو كونه مضيعةً للوقت". يكمن الجانب الذي يتطلب دقةً وبراعة – طبعاً – في تحقيق التوازن الدقيق والحساس واللازم؛ لإعداد تقويم بعبارات مفهومة ومستساغة عقلياً؛ لجعل التقويم النقدي يحدث تغييراً حقيقياً. ثمّ إنّ النقد المشروع لا يحقق أي هدف إذا قوبل بآذان صماء. ولكي تتوثق من بلوغ رسالتك مرماها رقيقةً وواضحةً، يتعين عليك أن تصقل وجهة نظر تجمع بين الحزم واللين، وتمزج الصدق في الأدب، وتنقد في إطار مشجع، وتكون شخصيةً واحترافيةً في آنٍ معاً. وبالرغم من أن تنفيذ هذه المهمة يبدو لكثير من المديرين ضرباً من المستحيل، فإنّ هذا التحدي لا يعد صعوبةً لا تذلل؛ كما يمكن أن يعتقد بعض الناس. يتعين عليك أن تتذكر أنّ مراجعات الأداء النقدية الفاعلة تكمن وراء النجاحات التي تُحقق في مجالات لعبة البيسبول، والأوبرا، والكوميديا الناجحة. إنّ سر النجاح لا يقتصر على المادة التي تقدم، بل يتعداها إلى أسلوب تقديم تلك المادة. إذ ليس مضمون التقويم النقدي، الذي تعده وحده، هو ما يمثل الفيصل الحاسم بين النقد المنتج والمحفز من جهة، والامتعاض المضطرب من جهة أخرى، بل ما يمثل ذاك الفيصل إلى جانب المضمون هو أسلوب الكتابة. دع حديثك عن إنجازات الموظف يتصدر تقويمك إيّاه حتى عندما يغلب الطابع النقدي على مراجعة أداء الموظف، فإنّها تلقى قبولاً أفضل – على الصعيد النفسي – عندما تبدأ بذكر ملحوظة إيجابية. إنّ الاعتراف – في أكثر المواقف أهميةً – بإنجازات الموظف تجعله أكثر تقبلاً للتوصيات التي تطلب منه أن يحسّن أداءه مستقبلاً. تكون في وضع أفضل عندما تصوغ الأهداف الصعبة بعبارات تشير إلى الإنجازات المحتملة التي يمكن أن يحققها الموظف ربط الإنجازات بتحديات محددة مذكورة في وقت سابق – في آخر تقويم أجري لأداء الموظف، على سبيل المثال – يقدم دليلاً ملموساً وموضوعياً على التقدم الحاصل. ثمّ إنّه يولد عند الموظف شعوراً بنزاهة مديره وعدالته الذي يجعله يطّلع، سلفاً، على معيار تقويم أدائه. في حين أنك راغب في الإفصاح عن معايير تقويمك الأداءَ على نحو واضح، لابدّ أن تكون راغباً، في الوقت ذاته، في إدراك أنّ قيمة الموظف تنشأ عما هو أكثر مما تستطيع أنت أن تختصره إلى مجرد أرقام ولوائح. لذلك يتعين عليك أن تمزج الأرقام في إنجازات محددة حققها الموظف – تبين من العائدات النهائية التي بلغت 750.000 دولار أمريكي للسنة المالية 2002. أنّ جيم تجاوز الرقم المستهدف بنسبة 27%. مع مزيد من الإطراء والثناء لشخص الموظف بصفة عامة: أداء مارك، الذي فاق التوقعات على صعيد المبيعات، يثير الإعجاب إلى أبعد حد في ظل المعطيات الاقتصادية الضعيفة التي تحيط بنا. إنّ مثابرته، وروح الابتكار التي يتمتع بها دفعتاه

إلى البحث عن زبائن جدد خارج نطاق زبائن الشركة التقليديين. واستعداده لطرق كل الأبواب في سبيل تحقيق إنجاز ما، يجب أن يكون نموذجاً يُحتذى من قبل زملائه. عدم اعترافك بالنتائج المتحققة فقط، بل بالسمات، والسجايا، والسلوك الذي تنطوي عليه الشخصية التي جعلت من إحراز تلك النتائج أمراً ممكناً، تكون قد سطرت رسالة مديح أكثر تميزاً، وتفرداً، وحفزت الموظف، وجعلته يعتد بنفسه. الأهداف.. يجب أن تكون ذات سقف محدود: بمجرد أن توفر ذخيرةً من المودة، والشعور بالارتياح، والحماسة عبر إبداء اهتمامك بإنجازات الموظف، وثنائك عليه، يجب عليك أن تفيد من الزخم الذي تحقق بتوضيحك الأهداف الواقعية توضيحاً لا لبس فيه؛ استعداداً لجولة تقويم الأداء القادمة. ويجب أن تُظهر اللغة التي ستستخدمها لشرح الأهداف مزيجاً من الأهداف المحددة، والقابلة القياسَ مع أهداف أكثر تجريداً، تأخذ في الحسبان ميزات شخصية الموظف وسماتها. ثمّ إنه من الأفضل أن تصوغ الأهداف الصعبة بعبارات تصف الإنجازات المحتملة – ستحقق دانا زيادةً في المبيعات تتراوح بين 10% و20%، بدلاً من ربط الأهداف بمعايير صارمة: سوف يحقق فيليب مبيعات جديدة بقيمة 5.1 مليون دولار أمريكي. باتباعك أسلوباً مرناً في كتابة التوقعات المأمولة، تمنح الموظفة متنفساً مريحاً على الصعيد النفسي، وتوفر لها حافزاً يعينها على تحقيق أداء يفوق المأمول منها. إنّ هذه المقاربة أفضل من تلك التي تهدف إلى رفع معنويات الموظفة، عقب فشلها في تحقيق الهدف المرسوم لها. يجب الربط بين الأهداف الشاملة للشركة وسمات الموظفة وسلوكياتها؛ الأمر الذي يعينها على تحقيق الأهداف المرسومة لها. القصد هنا هو تسليط الضوء على السلوكيات بطريقة تعزز النزعة الإيجابية فيها؛ سوف يثابر جون على اقتناصه الجريء الفرصَ في قطاعات لم نلجها من قبل. أجّلِ الحديثَ عن أي سلوكيات إشكالية، أو عن افتقار إلى السلوكيات المطلوبة إلى مرحلة معالجة "المواطن التي تحتاج إلى إدخال تحسينات عليها"؛ إن كنت لا تريد أن تفسد الجزء المخصص للحديث عن الأهداف بتضمينه أي تلميح إلى أمر سلبي.

استراتيجيات: كيف نستطيع أن نصل من هنا إلى هناك؟ بعد أن حددت للموظف نطاق الأهداف، والحالة المزاجية التي ينبغي توافرها لتحقيق تلك الأهداف، فإنّ الخطوة المنطقية اللاحقة تتمثل في استعراض السبل المختلفة الممكنة لتحقيق النجاح؛ اعتماداً على المقدرات الذاتية للموظف، وفي أسلوب براغماتي يستشرف الأمور استشرافاً عملياً: سوف تعكف ليزا على تحسين فاعلية معالجة طلب الشراء، عبر الإفادة من أدوات التجارة الإلكترونية. سوف يتصل فرِد بكل زملائه من خريجي الجامعات، الذين يعملون في مجلات الإعلانات المبوبة، في منطقة

تضم ثلاث ولايات. سوف يتابع جيمس تركيب البرمجيات التي تم التعاقد عليها؛ لتأكيد أنّه في نهاية السنة، ستكون كل سجلات الموظفين آمنة، ويمكن الوصول إليها عبر الشبكة العنكبوتية. تتمثل الفكرة هنا في شرح تدابير، وموارد، وخطط عمل بعبارات محددة قدر المستطاع. إنّ النظرات الفلسفية العامة تندرج تحت عنوان الملخص الختامي – ليس هنا – حيث تكون راغباً في تزويد موظفك بذخيرة من التفاصيل الأساسية العملية للمقاربات، التي يمكن أن يستمد معلومات منها في الدورة اللاحقة. المواطن التي تحتاج إلى إدخال تحسينات عليها: تعاونْ، لا تؤذِ أما الآن، بعد أن عرضت كل الأخبار الطيبة – الأساليب التي تألق عبرها الموظف في العام المنصرم، والتوقعات الإيجابية التي انعقد أملكما معاً عليها للعام القادم، وخريطة الطريق التي أوجزت في الكتابة عنها؛ الخريطة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة – فقد بات التوقيت مناسباً لعرض أي قضايا إشكالية يتعين عليك معالجتها. وسبيلك لتحقيق ذلك يمر عبر عرضك قضيتَك بلغة مباشرة، شريطة ألا تكون ازدرائيةً ومدمرةً. 1- أبرز المعالم الإيجابية ضمن استعراضك نواحيَ السلبية: لا تكتب: يجب ألا يتأخر مايك في الرد على كل شكاوى الزبائن بأسلوب لبق وملائم. عليك أن تكتب بدلاً من ذلك: سوف يؤكد مايك – أن يأخذ على عاتقه تأمين ردود يومية على كل تساؤلات الزبائن عبر الهاتف، أو عبر البريد الإلكتروني – أنّ كل زبون يشعر بأنّه مطلع على كل مرحلة من كل مشروع. 2- صُغ نقدك بعبارات ترمي إلى تحقيق مصلحة مشتركة أعظم شأناً: على سبيل المثال، عندما تكتب: ستتعهد كارلا ببذل قصارى جهدها إلى جانب زملائها؛ للتخفيف من حدة ضغط العمل، عبر التقليل من إجراء مكالمات شخصية، وإرسال رسائل إلكترونية في أثناء ساعات العمل، فإنك تؤكد أن تصرفك هذا سيولد عند كارلا قدراً من الروح العدائية، وسيتمخض عن نتائج أفضل؛ وهذا أفضل من أن تكتب: سوف تحجم كارلا عن إجراء مكالمات هاتفية شخصية، وعن إرسال رسائل بريد إلكتروني على حساب وقت الشركة. 3- اكسب ولاء موظفك: على سبيل المثال: خذ في الحسبان وضع موظفك في موقع يستطيع أن يسهم عبره في العمل المشترك إسهاماً فريداً في نوعه. سوف يساعدني ستيف على تحديد الحل الأمثل لمشكلة توقيت استلام البضائع، والمواد التي نتزود بها من خارج الشركة؛ وذلك عبر إعداد لائحة تتضمن المستجدات، والتطورات الأخيرة. سيتم ذلك مرةً واحدةً أسبوعياً صبيحة كل يوم الإثنين، إلى أن يتم الانتهاء من إنجاز كل مشروع. 4- اعرض على الموظف خيارات مرنة على صعيد معالجة مواطن ضعف الأداء: عندما تفعل ذلك، تكون قد ولدت عند الموظف شعوراً بالقوة. يتعين عليك، أيضاً، أن توضح أنّ الخيار ليس بين إيجاد حل للمشكلة أو تركها دون معالجة، بل هو ببساطة متعلق بطريقة إنجاز هذا الأمر: سوف يتمكن مارك من تعويض تأخر وصوله إلى العمل. فعندما يصل بعد الساعة 8:30 صباحاً، فله أن يختار بين اختصار وقت تناول طعام الغداء، أو الانصراف من العمل في وقت متأخر عن

الوقت المعتاد؛ وذلك كي يتمكن من إنجاز كل العمل المطلوب منه تبعاً للبرنامج المقرر.

عواقب ومحفزات: اعرض جَزَراً، لكن لا تخشَ من استخدام العصا الآن، بعد أن وضحت بعبارات لا لبس فيها ما يستطيع الموظف أن يقوم به من أعمال، والآمال المعقودة عليه في إنجاز المهام المطلوبة منه، وكيفية إفادته المثلى من الفرص السانحة له لتحقيق ما هو متوقع منه على أكمل وجه، فقد بات من المعقول أن تتحدث الآن عما يمكن أن يحمله المستقبل. إن كان الهدف من مراجعة أداء الموظف مراجعةً نقديةً هو جعل أدائه السلبي للعمل أكثر تنظيماً ونجاحاً، فعليك أن تذكر من الملحوظات ما يشجعه على تحقيق ذلك، لكن اذكر بكلمات لا لبس فيها سلسلة العواقب المحتملة: إنّ أملي منعقد على أن تفيد جنيفر خير إفادة من الموارد والنماذج المقترحة عليها؛ بوصفها وسائل تعينها على الارتقاء بأدائها وصولاً به إلى مستوى معايير مقاييس التقويم في هذه المؤسسة. إن تمكنت جنيفر من تلبية معظم متطلبات تلك المعايير في أثناء الفاصل الزمني المؤقت المحدد بستة أشهر، الذي يفصلنا عن موعد إجراء تقويم جديد لأدائها، فسيُسمح لها – على أن تُوضع تحت الاختبار – بإتمام العمل الذي كلفت به هذا العام. إن لم تتمكن حتى نهاية العام من إظهار مهارة ومقدرة على صعيد تنفيذ المهام المطلوبة منها، فلن تحظى بعقد عمل جديد. إن كان الهدف العام من التقويم يتمثل في إغداقك الثناء على موظف نموذجي يصلح للاقتداء به، فلك أن تختار بين إسقاط هذه الفقرة كلياً، أو التركيز على الحوافز. إنّ دور لاري يتمثل في تنشيط القطاع العقاري الذي أنشأناه حديثاً، وذلك عبر التوسع وصولاً إلى مناطق لم يسبق لنا أن نافسنا فيها. إن تمكن من إتمام هذه المهمة بنجاح حتى نهاية العام، فسيكون شغله منصب رئيس القسم خياراً منطقياً. إذا تضمنت المراجعة النقدية – كما هي حال معظم التقويمات – مزيجاً من الثناءات والإطراءات، فإنك تستطيع أن تستبدل بفقرة ذكر العواقب فقرةً مختصرةً ومتوازنةً: إجمالاً، أنا مسرور بالتقدم الذي أحرزته ماري على صعيد الأهداف التي رُسمت في العام المنصرم. بالرغم من أنّه يتعين عليها أن تعزز متابعتها المشروعات، فقد أظهرت قدرة متميزة على الإبداع في المراحل التي تتطلب إدارةً للمفاهيم. إنّ ماري تعد ذخراً للشركة، وأنا أتطلع قدماً لاستمرار العمل معها. تذكر أنّ هدفك من تحرير المراجعة النقدية كتابةً هو تحسين الأداء، لا إنزال عقوبة، أو كيل مديح فارغ. إنّ الصديق الممزوج بالذوق واللباقة سيجعل التجربة – فيما يتعلق بجميع المنخرطين فيها – أقل إثارةً للقلق، وأكثر إنتاجيةً.► المصدر: كتاب التعامل مع الموظفين المشاكسين