



اخراج افراد ضعیف

جیم کالینز برای توضیح هفت کلید ساخت یک شرکت عالی در کتاب «از خوب به عالی» می‌گوید: «افراد مناسب را سوار اتوبوس کنید، افراد نامناسب را پیاده کنید و سپس افراد مناسب را در صندلی‌های مناسب بنشانید.»

پراضطراب‌ترین بخش زندگی مدیر فروش، اخراج افراد ضعیف است. دومین بخش پراضطراب وقتی است که خودش اخراج شود.

همه می‌گویند «اگر از اولی تجربه نیاموختید، از دومی خواهید آموخت.» اگر نتوانید افراد ضعیف را اخراج کنید، به تدریج فردی که از عهده این کار برمی‌آید، جایگزین شما می‌شود. به گفته پیتر دراگر «مدیری که فردی ناشایست را در مقامش نگه می‌دارد، خودش هم ناشایست است و صلاحیت مدیریت ندارد.»

حقیقت این است که در دنیای فروش حدود یک‌سوم افراد جدید عالی کار می‌کنند، به موفقیت می‌رسند و حتی ستاره می‌شوند. یک‌سوم کارمند معمولی می‌شوند و یک‌سوم در کوتاه‌مدت و بلندمدت هیچ‌گاه موفق نمی‌شوند. به همین دلیل است که

هر سال ۳۰ درصد فروشندگان جابجا می‌شوند و این تغییرات غیرقابل اجتناب، اجباری و بی‌انتها است.

فرایند اخراج

قانون کسب‌وکار این است که «همه همه‌چیز را می‌دانند»؛ یعنی همه افراد شرکت از میزان نسبی شایستگی و توانایی افراد دیگر آگاه هستند. یکی از سریع‌ترین روش‌های بی‌انگیزه کردن تیم فروش، نگه‌داشتن یک شخص ضعیف بین آن‌ها است. با این کار به همه می‌گویید با عملکرد ضعیف هم می‌توان حقوق را دریافت کرد و پاداش عملکرد عالی، فقط یک تشکر معمولی است.

وقتی کارمند به هر دلیلی نمی‌تواند کاری را انجام دهد، باید آمادگی برخورد با او را داشته باشید. اقدام کنید و کارهای لازم برای حفظ یک تیم فروش عالی را انجام دهید.

وقتی تصمیم به اخراج کسی گرفتید، زمان و مکان دقیقش را مشخص کنید. بهترین زمان اخراج کارمندان اول هفته است. به این ترتیب می‌توانند فوراً بروند و دنبال کار دیگری بگردند. اگر افراد را آخر هفته اخراج کنید، به خانه می‌روند و افسرده و عصبانی می‌شوند. این کار نه درست و نه لازم است.

وقتی تصمیم به اخراج کسی گرفتید، این کار را در عصبانیت انجام ندهید. شما از آن فرد عصبانی نیستید و هیچ‌گونه حس منفی به او ندارید. فقط کار خوب انجام نشده است که حقیقتی غیرقابل اجتناب در زندگی است. در فرایند اخراج همیشه آرام، خونسرد و مودب باشید.

به هر طریق عزت‌نفس او را حفظ کنید. هرگز او را نقد یا محکوم نکنید و گذشته را پیش نکشید. دیگر خیلی دیر است. دوران کار تمام شده است. هر کاری که شخص باید در گذشته انجام می‌داده یا نمی‌داده دیگر کمکی نمی‌کند. آن را وارد ماجرا نکنید. وارد بحث «فلانی چنین گفت و فلانی چنان گفت» نشوید.

جک ولش اعتقاد داشت که همیشه باید افراد را بی‌هیا هو، مودبانه و حرفه‌ای اخراج کنید. او می‌گفت نمی‌دانید دنیا چگونه می‌چرخد، شاید در آینده شما تقاضای استخدام داشتید و زیردست او شدید. برای خود دشمن‌تراشی نکنید.

نوار خراب

ساده‌ترین راه اخراج افراد استفاده از روش «نوار خراب» است؛ یعنی مانند یک نوار خراب جمله‌ای را بارها و بارها تکرار کنید تا شخص مقابل در نهایت آن را بپذیرد. من این روش را به یک میلیون مدیر در سراسر دنیا یاد داده‌ام و هزاران نفر قدرت و اثربخشی آن را تایید کرده‌اند.

با شخص موردنظر جلسه‌ای تشکیل دهید و بگویید «بیل، من خیلی به این موضوع فکر کردم و به این نتیجه رسیدم که این شغل برای تو مناسب نیست و تو هم مناسب این شغل نیستی؛ در نتیجه فکر می‌کنم در کارهای دیگر موفق‌تر باشی».

به تکتک کلمات توجه کنید. وقتی می‌گویید «خیلی در این باره فکر کردم»، نشان می‌دهید تصمیم‌تان عجولانه و بی‌ملاحظه و از روی عصبانیت یا ناامیدی نبوده است. بعد می‌گویید «من به این نتیجه رسیدم که این شغل برای تو مناسب نیست و تو هم مناسب این شغل نیستی». این دو جمله کاملاً درست هستند. فروشنده از قبل می‌داند این شغل مناسب او نیست؛ زیرا نتوانسته آن را به شکلی رضایت‌بخش انجام دهد.

خونسرد اما مصمم باشید

بعضی مدیران به من گفتند مجبور شدند این جملات را ۱۰ تا ۲۰ بار تکرار کنند تا سرانجام فروشنده بپذیرد این تصمیم قابل‌تغییر نیست. در این لحظه فروشنده معمولاً از مدیر به خاطر وقت و صبوری‌اش تشکر می‌کند و می‌پذیرد که کار تمام است و باید برود.

در این مرحله، افراد می‌پذیرند کار تمام شده و تصمیم از قبل گرفته شده است. بر اساس قانون باید هر سال کار، مبلغی به فرد اخراجی بپردازید. البته می‌توانید با توجه به سیاست‌های شرکت و احساسی که نسبت به فرد دارید، سخاوت بیشتری به خرج دهید.

وقتی افراد فهمیدند کار تمام شده است و پذیرفتند که بروند، کمک کنید وجهه خود را حفظ کنند. یک داستان جعلی بسازید که «استعفای آن‌ها به دلایل شخصی» را پذیرفته‌اید.

از روز بعد، ساکت بمانید. اگر کسی دلیل رفتن فرد را پرسید، مستقیم به چشمانش نگاه کنید و بگویید «بیل به دلایل شخصی رفت». هرگز سخن منفی یا تحقیرآمیزی درباره‌اش نگویید، چون جایی دامن‌تان را می‌گیرد.

اقدام نهایی

وقتی افراد را اخراج می‌کنید، از آن‌ها بخواهید فوراً شرکت را ترک کنند. شخصی را مامور کنید که در مرتب کردن میز و مدارک و پس دادن همه کارت‌های اعتباری، کلیدها و رمزهای کامپیوتری بر آن‌ها نظارت کند. پس از اخراج حتی یک دقیقه هم آن‌ها را تنها نگذارید. اجازه هیچ تماس تلفنی یا گفتگویی به آن‌ها ندهید. فقط به بیرون هدایت کرده و برایشان آرزوی موفقیت کنید.

اگر این جدایی دوستانه نیست یا به هر دلیلی به آن شخص اعتماد ندارید، همان روز همه قفل‌ها و همه رمزهای شبکه کامپیوتری و اینترنت را فوراً عوض کنید.

وظیفه شخصی شما

همان‌طور که استخدام صحیح تضمین‌کننده ۹۵ درصد موفقیت تیم فروش است، اخراج افراد هم بخش مهمی از کار مدیر فروش است. این بخشی از شرح شغل شما



است. اخراج افراد کار آسانی نیست و اغلب می‌تواند دردناک و احساسی باشد؛ اما این کار را به شرکت، فروشندگان و به‌خصوص به خودتان بدهکارید.