



Two things you must do before meeting with a problem employee.

Giving a Negative Review

Les rencontres d'évaluation négatives

Comment s'y prendre avec un employé difficile.

by / par Merge Gupta-Sunderji

IF YOU'RE IN A POSITION of leadership in your organization, sooner or later you're going to be faced with a problem employee. This is the employee who misses deadlines, presents substandard work, is frequently tardy or absent, uses the phone excessively for personal calls, complains constantly, or has a tendency to be a know-it-all.

More often than not, supervisors and managers secretly hope problem employees will miraculously transform overnight. But, unless actively managed, performance problems usually get worse. And if you're not perceived by the rest of the team to be adequately dealing with the poor performance, morale and productivity amongst your competent employees will decline. But taking action can be a daunting task. Reduce the anxiety with adequate preparation, and consider the following two strategies.

Evaluate the Problem

Understand the distinction between performance, behaviour, and attitude problems. Performance problems have to do with the employee's inability to complete job responsibilities. Missing deadlines, an inability to take on new tasks, doing shoddy or sloppy work, and creating bottlenecks are all examples of performance problems. Contrast these with problems that have to do with behaviour. Taking frequent or extended breaks, engaging in conflicts with others, gossiping, or being insubordinate are all examples of behaviour issues. Attitude

problems take behaviour issues to a greater level of ambiguity. Employees who display negativity, have a tendency to be know-it-alls, complain, or are contemptuous toward their work, clients, management, or the organization fall into this category.

In order to manage a problem employee, it's critical that you evaluate whether the employee's shortcoming is performance-, behaviour-, or attitude-based. If you are facing an attitude problem, you must convert it into a performance or behavioural problem before you can take action on it.

For example, as frustrating as an employee's negative attitude may be, you cannot take the employee to task for being negative. Addressing the issue in terms of a negativity problem cannot create a positive outcome. First, your comments are open to interpretation and discussion. Chances are your employee perceives him or herself as realistic as opposed to negative. Second, when you address the issue in terms of attitude, your employee has no understanding of what needs to be done to fix the problem.

Consider saying something such as, "When a team member offers a suggestion in a meeting and you immediately jump in with a reason why the proposed solution won't work, it shuts down the exchange of ideas and others are less likely to offer alternatives. I'd like you to let others completely express their ideas before you present your concerns about what could go wrong."

With this approach, you are describing your employee's specific behaviour so there is less room for debate. And you're giving the person clear information about how to fix the problem.

Articulate the Solution

You must be able to articulate what you want your employee to do differently. This sounds really obvious, but if you can't put into words what you want them to do, how can you expect them to take action?

To help you articulate what you want, answer the following three questions:

1. What result do you expect from your employee?
2. What result are you getting now?
3. What is the difference?

It's important to write out the answers to these questions; simply thinking about them will not help you put into words what you need to communicate. The answer to the third question will fall out of the first two, and it is this third answer that will spell out the changes and improvements you are asking your employee to make. ■

ÊTRE EN POSITION d'autorité mène tôt ou tard à confronter un employé difficile. Un employé qui manque les échéances, présente un travail négligé, est fréquemment en retard ou absent, utilise démesurément le téléphone pour des appels personnels, ou se plaint constamment ».

Plus souvent qu'autrement, les superviseurs et les directeurs rêvent secrètement que les employés difficiles se métamorphosent miraculeusement. Mais à moins d'être gérés d'une main de fer, les problèmes de rendement s'aggravent, généralement. Si le reste de l'équipe perçoit que le mauvais rendement, la moralité douteuse ou la faible productivité sont mal gérés, les employés compétents se laisseront aller également. Mais prendre des mesures constitue une tâche redoutable et, pour beaucoup de personnes, la perspective d'une discussion sur le rendement suffit à provoquer des nuits blanches et une profonde inquiétude. Une grande partie de cette inquiétude se dissipera avec une préparation adéquate. Considérer les deux stratégies qui suivent.

Évaluer le problème

Il faut distinguer les problèmes de rendement, de comportement et d'attitude. Les problèmes de rendement sont liés à l'incapacité de l'employé à assumer ses responsabilités, par exemple, rater les échéances, être incapable d'entreprendre de nouvelles tâches, ou faire du travail de mauvaise qualité. En revanche, les problèmes de comportement concernent, les pauses fréquentes, le déclenchement de conflits, les commérages et l'insubordination. Les problèmes d'attitude font partie des problèmes de comportement, mais sont plus délicats à régler.

Les employés négatifs, qui croient tout savoir, qui se plaignent de tout ou qui sont méprisants envers leur travail, les clients, la direction ou l'organisation font partie de cette catégorie.

Il est crucial d'évaluer si le manquement de l'employé est un problème de rendement, de comportement ou d'attitude. Lorsqu'on fait face à un problème d'attitude, on doit le transformer en un problème de rendement ou de comportement avant de passer à l'action.

Par exemple, aussi frustrante que l'attitude négative d'un employé peut l'être, il est impossible de le réprimander pour son négativisme. Il y a fort à parier que l'employé se perçoit comme étant réaliste plutôt que négatif. Lorsqu'on aborde le problème du point de vue de l'attitude, l'employé n'a aucune idée de ce qu'il doit faire pour régler le problème.

Mieux vaut dire quelque chose comme « Lorsqu'un membre de l'équipe fait une suggestion lors et que vous vous empressiez de dire pourquoi la solution proposée ne fonctionne pas, ça interrompt les échanges d'idées et les autres sont moins portés à offrir des solutions. J'aimerais que vous laissiez les autres exprimer entièrement leurs idées avant de présenter vos objections au sujet de ce qui pourrait ne pas aller. »

Avec cette approche, on décrit le comportement spécifique de l'employé, il y a donc moins de place au débat. Et l'employé reçoit des renseignements clairs sur la façon de régler le problème.

Exprimer clairement la solution

Il faut bien exprimer ce qu'on désire que l'employé fasse différemment. S'il est impossible de trouver les mots pour lui dire ce qu'on attend de lui, à quoi peut-on s'attendre?

Ces trois questions aideront à exprimer clairement ce qu'on attend de l'employé :

1. Qu'espère-t-on de l'employé?
2. Quel résultat obtient-on en ce moment?
3. Qu'elle est la différence?

Il est important d'écrire les réponses à ces questions; ne faire qu'y penser n'aidera pas à trouver les mots qu'il faut communiquer. La réponse à la troisième question résultera des réponses aux deux premières. C'est cette troisième réponse qui dira ce qu'il faut demander à l'employé d'améliorer. ■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605 4756.**

Divisez pour mieux régner sur votre service des finances.

Que vous ayez besoin d'aide en comptabilité, en analyse financière ou au service de la paie, Accountemps recrute, sur une base temporaire, du personnel professionnel en comptabilité et en finance hautement qualifié qui vous aidera à gérer votre surcharge de travail. Communiquez dès aujourd'hui avec un de nos 350 bureaux répartis à travers le monde.



Accountemps® Une entreprise de Robert Half

1.800.803.8367
accountemps.com