

# حان الوقت للنظر بجديّة حول إدارة الموهبة



كريستين بي دوناهيو

هناك ثلاث موجودات تنذر بإشارة الخطر انبثقت عن دراسة أجريت من قبل شركة ماكينزي لـ 1300 مدير كبير لشركات كبيرة ومتوسطة الحجم. وكانت نتيجة تلك البحوث أن 3 بالمئة من الموظفين وافقوا على أن شركاتهم قامت بأداء حسن فيما يتعلق بتسمية الناس بطريقة فاعلة، و3 بالمئة وافقوا إلى حد كبير على أن شركاتهم تعاملت مع الأداء الضعيف بفاعلية.

ووافق 16 بالمئة على أن شركاتهم استطاعت أن تحدد القادة ذوي الأداء الضعيف والقوي.

إن هذه الأنباء لن تقنعنا بأن التسريح المؤقت الذي يحدث الآن تتم معالجته بطريقة تحسن من أداء الشركة ولا حتى تبشر بالخير في المستقبل لأن الحرب العشواء للحصول على الموهبة ستبقى مشتعلة على الأقل لعشرين سنة قادمة. وعلى سبيل المثال، فإن التجمع الرئيس للقادة -العاملين تحت سن الخامسة والأربعين- سيتقلص بنسبة 6% أثناء العقد القادم. إن الحركة الوظيفية لا تظهر أي إشارات تباطؤ. ومع ذلك

فإن معظم الشركات ما زالت تأخذ ما يسميه لورانس بروزاك، المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة أي بي إم ومؤلف مشارك لكتاب «في الشركة الطيبة»، الموقف المتسلل من إدارة الموهبة.

## كلما ضيقت الخناق على منبع المصادر

### ازدادت براعة الموظفين في إيجادها

تقول هيلين هاندفيلد جونز، المستشارة الرئيسية للتدريب في شركة ماكينزي أند كومباني في تورنتو وأحد مؤلفي كتاب في صدد الطبع وتحت عنوان «الحرب من أجل الموهبة»: «إن على القادة الكبار أن يجعلوها جزءاً متمماً لعملهم».

## جزء مستويات الأداء المختلف في مجمع الموهبة الخاص بك

يقول هاندفيلد جونز: إن النظر إلى معدلات الاستبقاء والإنهاك الكلي لا يساعدنا كثيراً. يجب التركيز على نسبة الاستبقاء لأفضل الناس لديك أو نسبة الاستنزاف لأسوأهم. إن اسم اللعبة هو الاحتفاظ بأفضل الناس لأطول مدة ممكنة. أما الأشخاص ذوي الأداء الضعيف فيجب إدارتهم بالصرامة نفسها - ولكن في الاتجاه المقابل. إن اللاعبين من الدرجة الثانية يجذبون اللاعبين المماثلين لهم، فهم ليسوا المثال الأعلى وليسوا مدربين جيدين أو ناصحين ماهرين. إن التصرف السليم هو إسناد دور مختلف لهم حيث يتمكنون من أداء أفضل وليس فصلهم من الشركة نهائياً.

## استثمر في رأس مال اجتماعي

يقول بروزاك: «إن الاستثمار في تحسين التعاون والتضامن هو شرط أساسي للتعبير عن الموهبة بحد ذاتها. ويقول أيضاً: «إن الناس يستمرون في العمل في الشركات لأنهم أوفياء لزملائهم وليس للشركة، إن مثل هذه العقود قد انتهت منذ زمن. إنهم أوفياء لمجموعاتهم، لذا يجب عليك أن تجعل هذه المجموعات أكثر قوة». ويضيف قائلاً: إنك تستطيع أن تنمي الثقة حتى في أيامنا وعصرنا هذا. «إذا كان مستوى الثقة عالياً في الشركة فعلى الأرجح أنك ستحتفظ بالأشخاص الموهوبين لأنهم يشعرون بارتياح أكبر عندما يفتنون الفرص وهذه هي الطريقة التي تدير فيها الموهبة نفسها.

## ميز بين الوكلاء الأوفياء والوكلاء الأحرار

إن إعلام تجارة الأعمال يعطيك انطباعاً بأن كل الناس هم وكلاء أحرار - موظف أو عامل يشعر بعدم الارتباط بالشركة وينتقل من مشروع إلى آخر كما تملي عليه أهواؤه. ولكن في الحقيقة هناك عدد كبير من الناس يهتمون ببناء المجتمع ويقدمون الوفاء ويريدون أن يكونوا جزءاً من شيء أكبر منهم بكثير. ويقول توماس اتش دافينبورت، مدير معهد التغيير الإستراتيجي في مدينة بوسطن ومؤلف مشارك لكتاب بعنوان «الاقتصاد اليقظ»: «أعتقد أن معظم المنظمات سوف تزداد فاعلية إذا ما قامت بتأسيس أنظمة موارد بشرية ومفاهيم إدارية تعنى بالنمطين». «نحن نحتاج إلى جمل ذي سنامين، مما يعني

توزيعاً لنموذجين» يتعرف على أفضليات الأوفياء والوكلاء الأحرار على حد سواء. وإذا أصبح التسريح المؤقت ضرورياً، ابدأ بتسريح الأشخاص الذين لا يهتمهم الارتباط المؤسسي - الوكلاء الأحرار.

### لا تنس الأيدي والقلب

إن إدارة المواهب ليست مجرد تركيز وانتباه إلى «الرأس»، هذه هي الاستعارة التي استخدمتها تيريزا إم أمابيل لوصف الخبرة. تقول أمابيل، البروفسور في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال: يجب عليك أن تهتم بـ«الأيدي» أيضاً (المقدرة على أن تأخذ ما تعرفه وتجعله شيئاً ما ويكون «جديداً وملائماً») وبـ«القلب» (العاطفة حافز الشخص الحقيقي). إن المؤسسات يجب عليها أن توفر جواً ثقافياً يشجع المقومات الثلاث الأساسيات للإبداع». والآتية على نحو خاص:

- يجب التوثق أن موظفيك يتلاءمون مع العمل الذي يقومون به. وتتصح أمابيل أن تضعهم في «مستوى تحدّ فائق»، ويجب أن ترفعهم إلى مستوى مهارتهم حيث سيستمرون في تطوير مهاراتهم.
- أعطهم الحرية - «بعض الشعور بالتحكم في عملهم» وبعض الوقت لمتابعة أفكارهم.
- وقّر لهم المصادر الكافية. «وصحيح أنك كلما ضيقت الخناق على المصادر ازداد موظفوك إبداعاً، وسوف يبدعون أيضاً في إيجاد المصادر - لكن ليس بالضرورة أن يكونوا مبدعين في القيام بالعمل المهم الذي تريدهم أنت أن يقوموا به».

• توثق أنك تقوم بإرسال الإشارات الصحيحة. يقول بروزاك: «إذا كنت تشجع الناس الذين يتقيدون بالقوانين فقط فإنك لن تحظى بالمغامرين» (مصطلح شركة أي بي إم للموظفين الغربي الأطار ولكن الأكثر إبداعاً).

### الشبكات الاجتماعية – أو نظرة داروين الاجتماعية

ليس هناك أي شيء يفوق المناظرة الانفعالية. وإليك وصف تفصيلي مأخوذ من ندوة نقاش حديثة جرت تحت رعاية دار نشر جامعة هارفارد لإدارة الأعمال حول ميزات الموقف المرتبط بالجدارة لإدارة المديرين المتميزين. ولقد شارك في هذه الندوة بفعالية هيلين هاندفيلد جونز، مستشارة كبيرة في شركة ماكينزي، ولورانس بروزاك المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة أي بي إم، وتيريزا إم أمابيل، بروفيسور لإدارة الأعمال في كلية هارفارد لإدارة الأعمال.

هاندفيلد جونز: انظر إلى المديرين ذوي المناصب العالية في شركة ما؛ إنهم يمثلون الـ 20 بالمائة الأفضل وهناك الكثير في الوسط، وهناك 20 بالمائة في الأسفل وهم الذين لا يسهمون إلا قليلاً في العمل. يجب على الشركات أن تكون أكثر حزمًا فيما يتعلق بهؤلاء الذين يقبعون في أسفل مجمع الموهبة وأن تتصرف. إن هذا التصرف من الممكن أن ترواح بين إعطاء هؤلاء الناس أدواراً حيث يتمكنون من النجاح أو تسريحهم من عملهم. وإن هذا الأمر في غاية الأهمية، ليس بسبب الأداء المتميز فقط، بل من أجل تأثيره في بقية الأشخاص الموجودين في مجمع الموهبة.

لقد قال ثمانون بالمئة من الأشخاص المسهمين في المسح الذين عملوا تحت إدارة مدير ذي أداء ضعيف في وقت من أوقات مسيرة حياتهم المهنية أن ذلك الأمر جعلهم يفكرون في الاستقالة من علمهم - لقد منعهم من التعلم ومن إعطاء مشاركة أكبر

بروزاك: هذه نظرة إلى الشركات غير سياسية على الإطلاق. إنك تضع سياسة تعتمد على إعطاء المناصب وفقاً للمقدرة والمهارة، وهذا أمر لم أره من قبل في أي شركة قط. إن الناس تحمي بعضها بعضاً. إن الناس تعمل مع بعضها بعضاً. إن شركة يوبي إس شركة ناجحة جداً، ومعدل دوران العاملين فيها منخفض جداً. وستبقى هذه الشركة ناجحة من الآن وإلى مئة عام لأنها تهتم كثيراً بموظفيها فهي لا تحكم على الناس نظراً إلى الأداء الضعيف أو القوي وفقاً لنظرية داروين. إن شركة آي بي إم لديها 340.000 موظف. وأنا أؤكد أنه لدينا أناس مخولون لنيل جوائز نوبل وآخرون لنيل جوائز تافهة - توزيع طبيعي للموهبة. ولكن من الذي يحكم من هو أنشتاين ومن هو الشخص المغفل؟ وعلاوة على ذلك هل ستقوم بتخفيض 20 بالمئة من قوتك العاملة في نهاية كل سنتين واستبدالهم بأخرين؟ إن هذا الأمر سيكلفك كثيراً وسوف يحطم من المعنويات والمجتمعات وفرق العمل. إن هذا الأمر لن يكون فاعلاً في المؤسسات الكبيرة التحويلية.

آمايل: عندما سمعت لأول مرة وجهات نظر هيلين كانت ردة فعلي مثل ردة فعل لاري. ومن جهة أخرى، لقد أجريت دراسة على 26 فرقة عمل مبدعة في مؤسسات مختلفة.

لقد أعطيت أفراد هذه الفرق مذكرة إلكترونية وطلبت منهم أن يرسلوا إلي قيوداً يومية بالبضائع الواردة. ومن الستة والعشرين فريقاً كان هناك ثلاث أو أربع حالات واضحة، حيث قام المدير بإتلاف تلك القيود. ولقد وجدنا تأثيراً بالغاً جداً للإدارة في كل المستويات - إن الأشياء البسيطة قد تحدث فارقاً كبيراً. لذا يجب عليك أن تتبته كثيراً للأدوار التي تلعبها الإدارة، وأن تكون مستعداً لجعل الناس يتناوبون ويتعاقبون تلك الأدوار؛ إذا لم تكن الأمور على ما يرام.

هاندفيلد جونز: لقد سألنا المديرين في استطلاعنا هذا: «هل ستكونون سعداء إذا ما كانت شركتكم أكثر حزمياً بدفع الأداء الضعيف إما خارج المؤسسة أو خارج وظائف القيادة الأساسية؟» وافق خمسة وثمانون بالمئة بكل تأكيد و96% بالمئة وافق إلى حد ما. إنها لمسؤولية خطيرة لقادة الشركات أن يقوموا بأداء حسن فيما يتعلق بتقييم مجمع الموهبة الإدارية. وإن عدم القيام بهذا العمل خوفاً من الوقوع في الخلل، هو خطأ كبير. إن الأمر لن يكون كاملاً أبداً ولكنك تستطيع أن تجعله قوياً نوعاً ما. إن المؤسسات التي تحافظ على المعايير العالية للمديرين تكون ذات أداء أفضل وتتسم بطاقات عالية وليس أقل من ذلك.

وإن إدارة الموهبة قد تبدو بعض الأحيان غامضة في جوهرها مثل البشر. وعلاوة على ذلك فإن بعض تلك الألغاز قد تكشف عن نفسها إذا ما قامت الشركات ببحوث عن هذا الموضوع، كما أجرت أبحاثاً

باجتهاد حول التسويق في الستينيات والسبعينيات. وإذا كانت الشركات جديدة فيما يتعلق بقولهم أن الناس يمثلون مصدر قوتهم الأكثر أهمية، فقد حان الوقت إذاً ليبدووا بإدارة هذا المصدر بحزم وعمق كبيرين.

---

### قراءات إضافية

*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* by Don Cohen and Laurence Prusak (2001, Harvard Business School Press)

*The War for Talent* by Helen Handfield-Jones, Ed Michaels, and Beth Axelrod (2001, Harvard Business School Press)

“How to Kill Creativity” by Teresa M. Amabile (*Harvard Business Review*, September–October 1998)

“Knowledge Management: Beyond Databases” by Kristen B. Donahue (*Harvard Management Update*, May 2001)

“The War for Managerial Talent” (*Harvard Management Update*, March 2001)

“A New Retention Strategy: Focusing on Individuals” (*Harvard Management Update*, January 2001)