

كيف تضع عبء التوظيف على كاهل المرشح؟

مقابلة مع بيير مورنيل

كانت المرحلة الأولى من حياة عالم النفس بيير مورنيل المهنية تتضمن التدريس، وتقديم استشارات لأفراد، وأزواج، وعائلات، وتأليف كتب عن العلاقات في غرفة النوم. ابتداءً من 1982، على أي حال، بدأ يركّز على قاعة الاجتماعات، وتقديم استشارات لشركات ومنظمات غير ربحية عن التوظيف، والتقييم التنفيذي، وإدارة التغيير. كان أول عميد جامعي ينضم إلى منظمة رؤساء شباب، ومحاضر في كليتي إدارة الأعمال في هارفارد وستانفورد. تكلم مع مجلة أديدت Management Update المتخصصة في الإدارة في هارفارد عن كتابه، التوظيف بمهارة!

هل توظيف الأشخاص المناسبين أكثر أهمية الآن من ذي قبل؟

لا أعرف. لكن آرثر روك، الذي ساعد في تأسيس إنتل Intel. تيلدين Teledyne، وآبل Apple، يقول: إنه ينبغي الاستثمار في الأشخاص وليس الأفكار. هذا ضروري جداً، لكن الناس ينسون ذلك، أو يظنون أنه أمر

غير مهم - وهو ليس كذلك. أظن أنه سر صغير نوعاً ما: كان الجميع يعرفون دائماً أن مستقبل شركة ما مرتبط بموظفيها، وأن الشركة ستحدر في نهاية المطاف إذا لم يكن هؤلاء جيدين، لكن قلّة من الناس تتكلم بهذا الشأن.

يدعو كتابك على نحو جوهري إلى تخصيص المزيد من الوقت لقرارات التوظيف. أليس معظم المديرين مشغولين للغاية أصلاً؟

ينبغي أن يخصص المديرين مزيداً من الوقت أساساً - وأنواعاً مختلفة من الوقت - لقضايا التوظيف. لكن الهدف النهائي هو وضع أنظمة توفّر على الشركة وقتاً ومالاً. إذا طلبت من شركة وضع مخطط بياني لنظام توظيفها، ستبدو النتيجة في أغلب الأحيان مثل رسم روب غولديبرغ. ينبغي أن يتم تسهيل الأمر، وهذا لا يعني أن يكون مفرطاً في السهولة: إنها قضية العمل ضمن تعقيدات، وتحديد ما يجدي نفعاً وما لا ينفع لشركتك.

مثلاً، قدّمت استشارات لهيئة الفولف الأمريكية للمساعدة في تصميم نظام لتوظيف مديرين عامين. كانت النتيجة النهائية رسماً بيانياً (جدولاً) من صفحة واحدة، وكان يبدو سهلاً، لكن إنجازته استغرق ستة شهور. وقوبل بمقاومة متوقعة. بالرغم من ذلك، لا يمكن أن أقول لك كم وفّر من وقت ومال لتلك المنظمة.

يصف التوظيف بمهارة! نوعاً مختلفاً من أنظمة التوظيف، الذي يولي عناية كبيرة لسلوك الأشخاص وليس لكلماتهم، ولا يشدّد على

المقابلة، وإنما على سجل عمل المرشح. الهدف هو رفع عبء التوظيف الكبير - الذي يشبه وحشاً كبيراً - عن كاهل المدير ووضعه على كتفي طالب العمل.

ماذا تعني بذلك؟

يكره كثير من المديرين إجراء مقابلات؛ لأن لديهم كثيراً من الأعمال التي يجب عليهم إنجازها. لكن هناك إستراتيجيات يمكنك استخدامها، تبدأ من مرحلة ما قبل المقابلة، لنقل العبء - ذلك الوحش الكبير - إلى المرشح. اطلب تقديم رسالة مع السيرة الذاتية بوصفها وسيلة لتقويم مهارات اتصال المرشح الكتابية. طلبت يونايتد إلكترونيك كونترولز United Electric Controls من مرشحين لأعمال يدوية تقويم مخططات آلات قديمها الشركة. (النتيجة؟ لم يُعد خمسون في المئة منهم الطلبات!). أو، قد تطلب من مرشحين زيارة أحد متاجرك أو مواقعك الإلكترونية وتزويدك بملحوظاتهم.

أي اقتراحات أخرى لمرحلة ما قبل المقابلة؟

حسناً، أولاً أظن أنه سيكون مناسباً غربلة طلبات العمل هاتفياً مدة خمس دقائق. بالطبع، ينبغي أن يقوم أسرع شخص بديهة في الشركة بعملية الغربلة تلك. إذا لم يكن الشخص الذي يقوم بذلك مناسباً للعمل، فستذهب كل الجهود سدى. ينبغي أن يتمتع الموظفون الذين يقومون بعملية الغربلة الهاتفية بقدرات كبيرة. بالرغم من ذلك، سيتم

خداعهم أحياناً؛ لأن هناك أشخاصاً يبدون رائعين في مقابلة هاتفية - يتكلمون بوضوح، وإيجاز، ويقدمون معلومات شاملة، ويبدون أيضاً أفضل في السيرة الذاتية. لكن عندما يدخلون الغرفة، تدرك أنك قد اقترفت خطأً. ذلك شائع جداً. لهذا أقترح إجراء مقابلة مبدئية، أو تمهيدية، تطلب فيها من مرشحين محددين المجيء مدة 20 دقيقة، خاصة إذا كانوا من السكان المحليين.

الانتقال إلى مرحلة المقابلة...

يشعر كثير من المديرين بضغط هائل لطرح كل الأسئلة الصحيحة - مثل «ما نقاط قوتك وضعفك؟»، أو «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟». النتيجة هي مقابلة مهلة جداً. بدلاً من ذلك، ينبغي للمديرين أن يطلبوا من المرشح أن يتكلم عن شيء مهم عنده أو عندها أو إحضار بعض عينات العمل معه. اطرح ستة أو سبعة أسئلة جيدة (يقدم الكتاب 53 مثالاً).

مثلاً، «كيف ستبذّر أموالك؟» وهو في الحقيقة يعني «أين اقترفت أخطاء في الماضي، وأين يمكن أن ترتكب أخطاء في المستقبل؟». أعط أسئلتك المكتوبة للمرشح، قائلاً: «إليك خمسة أمور أهتم بها. سأصفي إليك في أثناء الـ 20 دقيقة الآتية ولن أقاطعك، لهذا خذ وقتك». يخفف هذا بعض الضغط الذي يشعر به المدير على كاهله. يتفادى بذلك أيضاً المشكلة الأكثر شيوعاً في المقابلات: يتكلم الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة كثيراً.

هل هناك أي أسرار لتصبح مستمعاً أكثر مهارة؟

أظن أنه من المفيد أن تسجل ملحوظات. لكن الأكثر أهمية من ذلك هو أن 95% من الناس الذين أعمل معهم يقولون: إنهم يقعون في حب مرشحة للعمل حتى قبل أن تجلس أمامهم؛ ويبدوون التسويق للشركة قبل أن تبدأ المرشحة بالتكلم. إذا كنت واقعاً تحت ضغط شديد لتتحدث عن الشركة، فأمسك لسانك: تما لك نفسك حتى الدقائق الخمس الأخيرة من المقابلة.

مدهش لي كيف ينتهز معظم الناس فرصة التكلم. عندما تصغي، أظن أن الأمور المهمة ستتكشف من تلقاء نفسها. مثلاً، غالباً ما أقوم بإجراء مقابلات مع طالبي عمل رائعين، أشخاص مثاليين أكاديمياً ومهنيّاً. أسأل نفسي: «ماذا يوجد على الطرف الآخر من تلك المظاهر؟ ما العيوب في حياة هؤلاء الأشخاص؟ ما نقاط ضعفهم، وكيف يتعاملون مع الضغط؟» لأن ذلك سيظهر لا محالة في العمل.

أليس ساذجاً أن تتوقع جواباً صريحاً عن سؤال: «كيف ستبذّر أموال الشركة؟». أليست المواربة هي الطريق المباشر إلى الحقيقة؟

أهم جزء في المقابلة هو العلاقة التي تبنيها. لا تبدأ بقول: «كيف ستبذّر أموال الشركة؟». أحاول أيضاً أن أفكر في الطريقة التي يجيب بها المرء وليس في الإجابة نفسها - الصدق بدلاً من الكلمات. أتذكر أن إحدى المرشحات المثاليات ردّت على سؤالي عن نقاط ضعفها وكيف تتعامل مع الضغط بالقول: «تلك أسئلة وجيئة جداً، وينبغي أن أفكر فيها جيداً، لأنك محق تماماً في التركيز عليها». لم تجب عن أسئلتي

مباشرة، لكنها فُكِّرت فيها، وكانت تعرف أننا أصبنا كبد الحقيقة، ونقلت إلينا ذلك.

المرشح سيكون هنا بعد 20 دقيقة - ماذا يجب أن أسأله؟

إليك فيما يأتي أسئلة مقابلة مع مندوب مبيعات. تذكّر دائماً أن الأسئلة ينبغي أن تتعلق بالعمل إلا إن استهلّ المرشح موضوعاً مختلفاً.

- ما أهم شيء تقدّمه لأي شركة؟
- كيف تتعامل مع ضغط العمل أو الاختلاف؟ ما الدلائل التي أصبحت تدرك أنها تشير إلى أنك تتعرض لضغط كبير؟
- ما الكتب، الأفلام، المواقع الإلكترونية المفضلة لديك؟
- سمّ ثلاثة أشياء تحبها وثلاثة لا تحبها في عملك الحالي.
- أين فشلت من قبل؟ تكلم عن الظروف وكيف تعاملت معها وتعلّمت من التجربة؟
- ممن تطلب المساعدة عندما تريد اتخاذ قرارات؟

تقنيات

- اطرح ثلاثة أسئلة في وقت واحد. تثبّت إن كان المرشح يتذكر الأسئلة دون إعادة طرحها.
- اطرح رأيين متناقضين في وقت باكر من المقابلة. ثم انظر إن كان المرشح يتفق مع كلا الرأيين في أثناء المقابلة.
- اسأل: «كيف ستبذّر أموالك؟» (السؤال في الحقيقة يعني «أين اقترفت أخطاء في الماضي، وأين يمكن أن ترتكب أخطاء في المستقبل؟»).

ربما أكون قاسياً في النقد، لكن أليس من النادر أن يتخلى المرشحون عن حذرهم بمنتهى السهولة؟

أتفق معك في هذا. المرشحون اليوم منظمون جيداً، ولهذا لا أعير كبير اهتمام للمقابلة نفسها. تعرف في المقابلة إن كان هناك انجذاب للمرشح وكيف يبلي شخص ما في المقابلة؛ مثلاً، يمكن لمحتال أن يخدعني دائماً. كان قد خدعني، في أثناء عملي بوصفي عالم نفس، محامون وأطباء مدمنون على الكحول والممنوعات، والذين كانوا مقنعين جداً لدرجة أنهم لم يكونوا يعرفون متى يكذبون.

إضافة إلى ذلك، مرشحو اليوم مستعدون تماماً لعشرات من أسئلة المقابلات الأكثر شيوعاً. ولهذا يحتل 5% إلى 10% من المرشحين، الذين يجيبون بصدق وشفافية، مكانة عالية في تقويمي. إنها مثل نفحة هواء منعش: يدخل المرشح فجأة في حالة معينة ذات مغزى لم تكن ممكنة عندما كان يرد بأجوبة جاهزة على أسئلة معروفة.

لماذا لا تؤمن بالمقابلات التي يتعرض فيها المرشح للضغط؟

الضغط يضع أسواراً. قد يكون الأمر مناسباً إذا كنت تقابل مدرباً لفريق كرة قدم، أو محامي جنایات، أو مفاوضاً عمالياً، لأن الضغط سيكون جزءاً من العمل. لكن هدف معظم المقابلات هو تحطيم الأسوار، لهذا لماذا نضغط على الشخص؟

من ناحية أخرى، يجب أن ينتابك إحساس بالطريقة التي يقوم بها شخص ما بأداء عمله في مواقف حقيقية. الأمر يتعلق دائماً بسؤال

ما المشكلات التي ستظهر، وليس إذا كانت هناك مشكلات ستظهر. إذا لم تكن قد اكتشفت مشكلة بمرشح، فسيكون قد فاتك شيء ما. لهذا اسأل دائماً ما المشكلات التي يمكن أن تقع، لأنها عندما تقع -سواء في أثناء ستة أسابيع أو ستة شهور- يفضّل أن تكون مستعداً للتعامل معها.

تقول حكمة مورنيل: «أفضل توقع للسلوك المستقبلي يأتي من السلوك الماضي». الوقت المناسب لاكتشاف المشكلات المحددة التي تأتي مع أي مرشح هو مرحلة ما بعد المقابلة، عندما تتصل بمراجع لتعرف المزيد عن الأداء السابق (بالرغم من الصعوبات المتوارثة في مجتمعنا الذي يميل إلى النزاع). أيضاً، تكليف المرشح بمهمة بعد إجراء المقابلة -حتى شيء ثانوي مثل مكالمة هاتفية لمتابعة عمل ما- يمكن أن يكون مفيداً. بحلول نهاية عملية يقوم بها المرشحون بكتابة رسالة أو أداء مهمة قبل المقابلة، تولّ معظم الكلام، اهتم ببعض قضايا المتابعة، وستتجح بالتأكيد في غربة أولئك المرشحين الذين لا يمتلكون الحوافز الكافية أو لا يستطيعون تقديم أداء مقنع.

ألا تتم مبالغة تقدير الشغف بالعمل هذه الأيام؟

كانت أمينة سري تعمل لدى قاضٍ في محكمة اتحادية في إحدى المقاطعات. كان المرشحون لعمل كاتب المحكمة الأفضل والأعز من خريجي خيرة مدارس الحقوق في البلاد. تكلم عدد من المرشحين معها قبل مقابلاتهم، لكنهم تجاهلوا بعد ذلك عندما خرجوا من اجتماعهم

كيف تضع عبء التوظيف على كاهل المرشح؟

مع القاضي. لم يحصل هؤلاء المرشحون على العمل؛ لأن أمينة السر كانت شخصية محورية. لم يكن الأمر يتعلق بالشفف بالعمل-كانت القدرة على العمل في بيئة فريق مهمة لعمل كاتب المحكمة مثل المهارات والتمكّن من الكتابة. رفع تجاهل أمينة السر راية حمراء كبيرة. فيما يتعلق ببعض الوظائف، هناك قضايا أكثر أهمية من الشفف بالعمل- في المحررين، أو الحرفيين، أو المبرمجين. لهذا الشفف جزء واحد فقط من أحجية تتكون من 200 قطعة تكوّن التوظيف.

قراءات إضافية

Hiring Smart! How to Predict Winners and Losers in the Incredibly Expensive People-Reading Game by Pierre Mor-nell (1998, Ten Speed Press)

