

أيها المديرون : للقيام بعملية توظيف جيدة، ألقوا نظرة جيدة على الداخل

ليز سمبسون

كتبت جوان ماغريتا في كتابها ما هي الإدارة: «تتجلى عبقرية الإدارة الحقيقية في تحويل التطور والتخصص إلى إنجاز. كلما كانت حاجتنا إلى العمل عبر آخرين أكبر، كان علينا أن نفهم أنفسنا على نحو أفضل». برغم ذلك، معظم عمليات التوظيف، سواء كانت تشدد على خصائص أم مجموعة مهارات، تركّز حصراً على المرشحين. ذلك مؤسف؛ لأنه كما نقول ماغريتا كلما كان الوعي الذاتي لمدير التوظيف أكبر، كان أداء الموظف الجديد أفضل.

يعرف مديرو التوظيف المؤثرين نقاط قوتهم وضعفهم إضافة إلى أفضل الطرق للاستفادة من طاقاتهم. يكونون صريحين في وصف تلك الأشياء لمرشحي العمل والموظفين الجدد. مثل شركة تكون تحالفاً إستراتيجياً مع أخرى، يختار مثل هؤلاء المديرين «شركاء» تزيد نقاط قوتهم القدرة الإجمالية للفريق على تحقيق أهدافه. غالباً، سيعني هذا

أن المديرين سيختارون مرشحين يتمتعون بأمزجة أو يؤمنون بأفكار تختلف تماماً عنهم - لكن عندما يفعلون ذلك، يتوخون الحرص في إنشاء قواعد أساسية تسمح حتى لأضدادٍ بالعمل معاً.

المديرون الذي يؤمنون بمقولة «مثلي تماماً فقط»، يوظفون مرشحين يكونون نسخاً طبق الأصل عنهم، ويحكمون على أنفسهم بالفشل. النزعة للشعور بالراحة ضمن الفريق وتفضيل أشخاص يمتلكون تعليماً، وخلفية عرقية/إثنية، وحالة اجتماعية-اقتصادية، وآراءً متشابهة في الصناعة موثقة جيداً. قد تكون تلك النزعة مدمرة أيضاً في اقتصاد يبدو أنه يحث الشركات على أن يكون لديها كل شيء: مهارات تقنية عالية المستوى، وجهات نظر واسعة النطاق، وخبرة شاملة، إضافة إلى سرعة بديهة ولسات شخصية مؤثرة.

استخدام زملاء كمرآة

كتب الباحثان دايان نيلسن وديفيد بي. كامبل في دراسة أجريها سنة 1993: «أولئك الذين يقومون أنفسهم بدقة» - أشخاص يمتلكون حساً واقعياً بنقاط قوتهم وضعفهم - «أكثر قدرة على تطوير أدائهم». لكن الوقت، والخبرة، والرأي السديد ليست ميزات يمكن الحصول عليها بسهولة في السعي لتطوير الإدراك الذاتي الضروري. لإزالة طبقات الخداع الذاتي، تحتاج غالباً إلى مساعدة آخرين. «يزودك مراقبون يمتلكون المعرفة اللازمة بتقويمات أكثر دقة» عن مهارات المدير في مجال العلاقات الإنسانية - ضمنها القدرة على جذب وتطوير مواهب - مما يفعله المدير نفسه، كما يقول نيلسن وكامبل.

حظيت نورا دينزل، نائبة رئيس هيولت-باكارد Hewlett-Packard لشؤون البرامج العالمية، بالكثير من الفرص لتتلمذ نقداً بناءً في وقت باكر من سيرتها المهنية، عندما كانت تعمل مع آي-ب-إم IBM. هناك، كما تقول، ساعدتها أدوات شخصية مثل مايرز-بريفز (مؤشر أنماط سلوك)، وتدريبات مسجلة بالفيديو، وتغذية راجعة منتظمة على أن تعرف نقاط قوتها وحدودها. نتيجة لذلك، طوّرت نضوجاً وثقة بالنفس مطلوبين لتكون صريحة بشأن أنماط السلوك التي يمكن أن تسمح بها، والتي كانت قد جعلت عملية التوظيف والتحفيز التي تقوم بها في وظيفتها الحالية أكثر سهولة. تقول: «بدلاً من بيع العمل للمرشحين، أقتنعهم تقريباً ألا يعملوا معي إلا إن كان هناك احتمال قوي أن علاقتنا في العمل ستكون مثمرة لكليتنا».

تقول كارول دالي، نائبة الرئيس لشؤون تطوير العمل في ريكو Richo، منتج رئيس للأدوات المكتبية: إن الاعتراف بنقاط ضعفك «أسهل عندما تتمتع بمهارات تقنية. مثلاً، إذا لم أكن أعرف شيئاً عن متصفحات الإنترنت، فسأوظف شخصاً يعرف ذلك. عندما يتعلق الأمر بمهارات أكثر دقة، مثل الاتصالات أو إنشاء الشبكات، يصبح من الصعب الإقرار بنقاط ضعفك. لكن من الضروري أن تضع غرورك جانباً وتذكر أنك لست البطل الوحيد في فريقك». مثل دينزل، تعلّمت دالي أن تعالج نقاط ضعفها من التغذية الراجعة التي كانت تحصل عليها بشأن عملها عندما كانت تعمل في آي-ب-إم، حيث يقوم الموظفون المشرفين عليهم ومديرهم سنوياً.

تقول دينزل: «كان أكبر تغيير شهدته حياتي المهنية يتمثل في قدرتي على أن أكون صادقة بشأن نقاط ضعفي. من قبل، كنت أحاول إخفاءها، لكن نظراً للساعات التي تقضيها مع فريقك، لا يوجد شيء يجهلونه عنك في نهاية المطاف. إذا أنكرت الأمر، فلن تحصل على فريق يتميز بأداءٍ عالي المستوى».

مقاربة منهجية

لمنع التحيز في الانتقاء

يستفيد مركز كاتربلر Caterpillar للمحركات من عملية أكثر تشدداً للابتعاد عن «مثلي تماماً فقط». وضع مستشار فاعلية التنظيم الداخلي باتريك أوبراين تقويمات موضوعية عن مرشحين وموظفين محتملين بناءً على مهاراتهم، ومؤهلاتهم، وقدراتهم. مع اقتراب انتهاء عملية المقابلة، عندما يبدو أن هناك انسجاماً مع المرشح، يقدم أوبراين أداة تقويم تساعد مدير التوظيف على فهم أسلوبه في معالجة المعلومات ومقارنته بأسلوب الموظف المحتمل، أو الفريق كله، لتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف.

كانت تحليلات شخصين أو فريق تلك قد ساعدت نحو 200 مدير في كاتربلر على حل مشكلات في بناء علاقات عمل جيدة يمكن أن تحدث بين أشخاص يمتلكون إستراتيجيات عمل مختلفة جداً.

يقول أوبراين: «توظيف شخص موهوب يمكن أن يقوم بالعمل على أكمل وجه شيء وتقدير المدير للأشياء المختلفة التي يقدمها ذلك

الموظف للفريق شيء آخر تماماً. تلك مهمة صعبة على بعض المديرين ، وينبغي أن نذكرهم أن نجاح المشروع أكبر منهم. ينبغي أن يفهم القادة أن عليهم التعامل مع الأشخاص الذين يختلفون كثيراً عنهم بأسلوب مختلف إذا أرادوا تحقيق النجاح».

التحقق أن الاختلاف يحفز الإبداع

إذا كنت تريد أن يكون فريقك مبدعاً، كما كتب دوروثي ليونارد ووالتر سواب في عندما يتطاير الشرر، فلا يمكنك بوصفك قائداً أن تسمح بالاختلاف فقط، وإنما ينبغي عليك أن تشجعه أيضاً. بخلاف ذلك، لن يستطيع فريقك تحرير نفسه من «توقعات كيف يعمل شيء (أو شخص) عادة». سوف «يعلق في طين معالجة مشكلة من اتجاه (واضح)». وسيحرص على أن يولي الاهتمام فقط لدليل يؤكد وجهات النظر التي توافقه.

التحدي، لهذا السبب، عندما ترفد فريقك بأعضاء جدد، هو إدخال أكبر قدر ممكن من التنوع الفكري لفريقك والتحقق أن الاختلاف الذي ينجم عن ذلك بين وجهات نظر وآراء متنوعة يطوّر نتائج العمل، ولا يزيد الشقاق. إحدى الطرق للقيام بذلك هي تحديد إطار علاقة المدير-المرؤوس منذ البداية. عندما تتكلم إلى المرشحين النهائيين لمنصب، كن صريحاً بشأن الأسلوب الذي تفضله في العمل وأنماط السلوك التي تحبها وتلك التي لا تحبها من مرؤوسيك، كما ينصح الباحثان في إنسيد INSEAD جان -فرانسوا مانزوني وجان- لويس بارسو في كتابهما متلازمة الاستعداد للفشل. تساعد مثل تلك

التعليمات الواضحة في وقت باكر من تولي الموظف لمسؤوليات عمله على تقادي انهيار سريع للعلاقة، الذي يقع عندما يبدأ المشرف بعد أن الموظف غير مؤهل.

عندما ينضم موظف جديد إلى الفريق:

بعض التحذيرات

تحدّد الأسابيع القليلة الأولى الإطار العام لعلاقة المدير-المروؤوس، لكن قد تفشل أحياناً أفضل مهاراتك الإدارية في تحقيق النتيجة المرجوة، كما يقول الباحثان في إنسيد جان-فرانسوا مانزوني وجان-لويس بارسو:

- ❶ لا تتوقع من الموظف الجديد، حتى إذا كان يمتلك سنوات من الخبرة في العمل، أن يكون فاعلاً مباشرة.
- ❷ لا تكلف الموظف بعدد كبير من المسؤوليات دون إيضاح شيئين أو ثلاثة ينبغي على المروؤوس أن يركّز عليها.
- ❸ لا تفترض أن أي انتقاد علني سيسمّم العلاقة.
- ❹ لا تفترض أن الموظف الجديد سيأتي إليك طلباً للنصيحة إذا وقع في مشكلة. غالباً، لن يدرك حتى إنه بحاجة إلى مساعدة.

إذا كان هناك قلق من أن أداء الموظف ليس على ما يرام، فسيراقبه المشرف عن كثب. يبدأ الموظف بالشعور أنه ليس جزءاً من مجموعة المشرف الخاصة؛ تهتز ثقته بنفسه، ويضعف اندفاعه، ويعاني أداؤه

مما يعده توقعات المشرف المتدنية. يفسر المشرف هذا التراجع بأنه تأكيد على سوء أداء الموظف بالفعل. يعزّز كل من سوء الفهم وتراجع الأداء بعضهما بعضاً، مما يكون حلقة مفرغة.

لكن مرحلة المقابلة يمكن أن تكون أحياناً باكرة جداً لملاحظة الخلاف الذي ينشأ نتيجة مواقف أو أساليب عمل مختلفة. لهذا السبب كان غاري سنودغراس، نائب الرئيس والمدير الإداري في شركة خدمات الطاقة إكسلون Exelon، قد طوّر قائمة من الإرشادات الخاصة بالاجتماعات والتقارير. سنودغراس مدير يهتم بالصورة الكبيرة وينفذ صبره من التفاصيل الصغيرة، وهو يقدم القائمة للموظفين الجدد؛ لضمان أن تصيب طرق تقديمهم للمعلومات والوثائق المكتوبة الهدف، ويُبعد بذلك الشعور بالإحباط عن الجميع. يشرح: «عملي هو إرشادهم نحو ما أريده، ونكون كلنا لذلك أكثر فاعلية وكفاءة».

تقول كريستين ريفان، الرئيس التنفيذي لإستوديوهات بون ون Bone One، وهي شركة إنتاج سمعي بصري: «كنت قد عملت لشركات يوظف فيها أفراد الإدارة العليا نسخاً طبق الأصل عنهم، لكنها أقل ذكاءً بقليل منهم ولهذا لم يكن هناك احتمال أن يكونوا تحدياً لهم. يعيد ذلك دائماً الشركة إلى الوراء. في بيئة العمل الحالية التنافسية للغاية، المسألة كلها تتعلق بالتنفيذ الخالي من الأخطاء. أشبه الأمر بفرقة جاز يعرف كل فرد فيها نقاط قوة وضعف الأفراد الآخرين، ويتقدم إلى الأمام وحده ليعزف على الآلة التي يجيدها، ثم يعود إلى الخلف ليسهم في تقديم اللازمة (مقطع موسيقي يتكرر باستمرار)».

قراءات إضافية

When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups by Dorothy Leonard and Walter Swap (1999, Harvard Business School Press)

What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business by Joan Magretta, with Nan Stone (2002, Free Press)

The Set-Up-to-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail by Jean-François Manzoni and Jean-Louis Barsoux (2002, Harvard Business School Press)