

دروس في «سمتك المميزة»

نصائح لإدارة المواهب

كريستين د. سانديبرغ

في زمن الوفرة غير المنطقية في التسعينيات، نشر خبير الإدارة توم بيترس فكرة تحويل البحث عن عمل إلى حملة علامة تجارية. وفقاً للنظرية التي ابتكرها بعنوان «سمتك المميزة»، إذا أدت حياتك المهنية كما لو أنك علامة تجارية ممتازة تتمتع بخصائص فريدة، وليست مجرد سلعة في مستودع شركة، فستحصل على فرص عمل أفضل وراتب أعلى في سوق عمل يجهد فيه المديرون للعثور على موظف.

كان سوق العمل قد تحول لمصلحة الموظفين. لكن ذلك لا يعني أن مقاربة «سمتك المميزة» لن تجدي نفعاً؛ وفي الواقع، يمكن أن تساعد كلاً من الشركات في عملية توظيفها والموظفين في بناء وتوجيه حياتهم المهنية. في أفضل الحالات، تساعد مقاربة «سمتك المميزة» أرباب العمل على تحديد ما ينبغي على طالبي العمل تقديمه والاختبارات التي تميزهم عن مرشحين آخرين. يمكن لذلك أن يسهل جهود التوظيف، وأعمال البحث التنفيذية، والترقية الداخلية.

يعتري بعض المديرين، المهتمين بترقيتهم الشخصية، القلق من أن ذهنية «سمتك المميزة» قد تثير الخلاف وعدم الاستقرار في الشركة، كما يقول لورانس بروزاك، المدير التنفيذي لمعهد آي-ب-إم لإدارة المعرفة. نظراً لأنهم لا يهتمون إلا بأنفسهم، يمكن أن يدفع ذلك الأشخاص الذين يحققون «سماتهم الخاصة» إلى إثارة المتاعب للشركة ولأنفسهم، ويقول بروزاك: «أخيراً، تتأثر الشركة لنفسها». يمكن أن يصبح موظفو «السمة المميزة» منبوذين لا يستطيعون الارتقاء في عملهم، وينتهي بهم الأمر خارج الشركة.

لكن ذلك لا يعني أن الشركات ينبغي أن تبتعد عن توظيف أو ترقية مواهب متميزة، وفقاً لبروزاك. من المعروف أن بعض الموظفين يصبحون أسماء معروفة في قاعات الاجتماعات مثل توم بيترز، فضلاً عن أسماء مشهورة مثل تايفرودز أو مارثا ستيفورات. لكن الأهم، أن ذهنية «السمة المميزة» مفيدة للمهمة الدائمة بتحقيق أفضل إنجاز ممكن؛ لأنها تساعد المديرين على حشد طاقات الموظفين لأداء العمل الذي يحبونه.

وفيما يأتي، إليك بعض النصائح بشأن تطبيق مبادئ «السمة المميزة» على الأشخاص.

أشخاص «السمة المميزة» رجال أعمال،

وليسوا مجرد مسوقين

حقوق إيسته لاودر ومايكل ديل «سمة مميزة» ب «فهم حاجات المستهلكين الجديدة، تطوير منتج يمكن أن يلبي تلك الاحتياجات،

والتواصل مع العملاء، وإنجاز حقيقي»، ومن ثمَّ «إنشاء سوق لسلع وخدمات جديدة»، كما كتبت نانسي إف. كوهين، أستاذة الإدارة في كلية إدارة الأعمال في هارفرد ومؤلفة علامة تجارية جديدة. يضيف بيترز: «لكنهما لم ينتظرا أن تقول مجموعة مؤثرة: (نريد هذا). كان هناك شيء يبحثان عنه شخصياً»، وفي أثناء بحثهما اكتشفا حزمة عرض يمكن تسويقها وتحويلها إلى علامة تجارية مميزة. كانا رجلي أعمال استثنائيين، وليس مجرد بائعين متجولين متعجرفين.

إن ضم أشخاص إلى فريقك يتمتعون بذهنية إمساك الثور من قرنيه لها بعض الفوائد الواضحة، لكن هناك بعض التحذيرات المهمة أيضاً:

قدّر إلى أي حد تحتاج شركتك حقاً لنمط سلوك رجال الأعمال

سيتكلم الأشخاص الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» عمّا يمكن أن يقدموه لشركتك، بناءً على ما كانوا قد فعلوه لشركات أخرى. يمكن توقع تصرفاتهم والاعتماد عليهم، لكن أفضل ابتكاراتهم قد تكون خلفهم. سيتكلم الطموحون الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» عمّا يأملون القيام به للشركة، بناءً على تفسيرهم لاحتياجاتها. بالرغم من أن توظيفهم ينطوي على مخاطر، إلا أن هناك احتمالاً أن يحققوا نتائج كبيرة غير متوقعة، مثل تقديم حل لمشكلة تعانيتها الشركة. ولم يكن مديروها قد لاحظوها أو مفتاح لمشكلة يعانيتها العملاء ولم تكن أبحاث التسويق قد كشفتها. يمكن للشركة أن تستفيد من منتج أو ابتكار الموظف إن لم يكن قد حصل على براءة اختراع أو استفادت منه علامة تجارية أخرى.

في تقويمك للمرشحين، شدّد على الأداء بمرور الوقت

ينبغي أن تتقل السيرة الذاتية لشخص يتمتع بـ«سمة مميزة» قدرة حقيقية على الالتزام، وليس مجموعة من حالات النجاح المتفرقة. إضافة إلى ذلك، يفني هؤلاء الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» بوعودهم بمرور الوقت؛ ويتركون مواقعهم بحرص حتى لا يدمّروا ما كانوا قد بنوه (عدالة سمّتهم المميزة).

الانسجام الثقافى ضروري

يمكن أن تُعجب شركة بإنجازات رجل أعمال، لكنها قد تزدرى أساليبه في تحقيقها. ينبغي أن تتطوي قيم الفرد الخاصة تحت مظلة العلامة التجارية للشركة، حيث يمكن للموظف العمل على نحو طبيعي ضمن أسلوب الشركة المعروف والمقبول من طرفها. يسرد نيل لينارسكي، مؤسس ورئيس مجلس إدارة سترايتجك ترانزيشنز Strategic Transition، وهي شركة إدارة تنفيذية، قصة رئيس قسم البرمجة في إستوديو رئيس في هوليوود. «كان ينتقل من إستوديو إلى آخر، ينفذ العمل نفسه مراراً وتكراراً، حتى دون أن يسأل نفسه: (ما الذي يحدث حقاً؟ لماذا لا أستقر في أي مكان؟)». كان مديروه قد فشلوا في طرح تلك الأسئلة أيضاً.

كما تبين لاحقاً، لم تكن لهذه المشكلة أي علاقة بمهاراته، وإنما بالافتقار إلى الإدراك الصحيح: لم يكن هو أو مديروه يفهمون حقاً نوع البيئة والتحديات التي يحتاج إليها للاستمرار في العمل. كان الأشخاص

الذين يوظفونه يقبلون خبرته كما هي دون تدقيق للتوثق من انسجامه مع ثقافة العمل في الشركة.

يمكن أن يساعد مفهوم «السمة المميزة» المديرين على تأطير تطور الفريق، كما يحدث في «كيف يمكنني إدارة هذه المجموعة من المواهب بالطريقة نفسها التي يمكن لمدرّب إدارة مواهب متنوعة في فريق؟»

مع كثرة طلبات العمل، تصبح هوية «السمة المميزة» مصفاة توظيف في متناول اليد - على افتراض أن سمة المرشح المميزة تتكامل مع ثقافة الشركة. إذا كان شخص ما ثائراً بطبعه، يمكن تشبيهه ببيتر فوندا أكثر من بيتر بان، ويرى نفسه مطواعاً وليس صعب المنال؛ عندها سيكون انتماءه إلى هارلي - دافيدسون Harely-Davidson أسهل من انتمائه إلى والت ديزني Walt Disney. يجب على المديرين أن يوضحوا مجموعة أنماط السلوك التي تميّز الثقافة المطلوبة لعلامات الشركة التجارية، وأن يناقشوها في أثناء مقابلات العمل ومراجعة تقارير الأداء.

«السمة المميزة» ليست جزيرة معزولة

يقول بروزاك: «استطاع والت ديزني ابتكار شخصية الفأر ميكي، لكنه برغم ذلك كان يعتمد كثيراً على رسّامين آخرين» لابتكار رسوم متحركة رائعة. مفهوم «السمة المميزة» يمكن أن يساعد مديرين على تأطير تطوّر الفريق، كما في «كيف يمكنني إدارة هذه المجموعة

من المواهب بالطريقة نفسها التي يمكن لمدرّب إدارة مواهب متنوعة في فريق للاستفادة من طاقة كل منهم في تعزيز العلامة التجارية للشركة⁹. يشير بيترز إلى ما فعله فيل جاكسون في شيكاغو بولز (فريق كرة سلة): «كان مايكل جوردان مجرد لاعب عادي حتى بدأ جاكسون تدريب بولز». بعد أن أنهى جاكسون، وهو لاعب سلة محترف سابق، تدريب جوردان على اللعب ضمن فريق إلى جانب أسماء لامعة أخرى مثل سكوتي بيبين تحت مظلة بولز، بدأ جوردان يلعب في البطولات ويحصد ألقاب دوري المحترفين.

بوصفك مديراً، ينبغي أن تكتشف كيف ينسجم كل فرد مع ثقافة العلامة التجارية. عليك أن تقود الموظفين إلى خارج نطاق «إليك ما يمكن أن أفعله عبر الشركة لك»؛ وأن تحاول بناء شراكات تعاونية بدلاً من ذلك. وكافئ الناس عندما يضعون أنفسهم على المستوى نفسه مع أفراد الفريق الآخرين.

وسّع «السمة المميزة» بحرص شديد

يقول لينارسكي: إن الناس يستطيعون الحصول على الاعتراف بهم بنقل «علامة تجارية موجودة أصلاً إلى مستوى أعلى أو إلى جمهور أوسع»، كما فعلت مارثا ستيفورات. «انتقلت من (مصرفية ماهرة) إلى (ناشرة إعلانات/مجلات) وقد كانت توسّع علامتها التجارية منذ ذلك الوقت». لكن عندما تنتقل الأسواق جنوباً، يحاول المديرون توسيع العلامات التجارية بخفض الأسعار أو التوزيع الواسع فقط لتغطية الفواتير.

عين أحد عمداء الكليات الجامعية أستاذاً شهيراً لتدريس مادة لأربعة صفوف، وقد كان لكل منها توقيت مختلف خلال الأسبوع. نتيجة ذلك، تراجعت أبحاث الأستاذ وسمعته. خسر منحة مجزية، ومساعدية في التدريس واشتكى المرشحون لنيل درجة الدكتوراه من عدم وجوده في مكتبه، ولم يكن طلابه راضين. طرق بديلة للاستفادة من تلك الموهبة: اطلب من الأستاذ اللامع أن يدرّب مدرسين مبتدئين ليصبحوا معلمين أفضل. يدعى ذلك التدريس الجماعي ولن يضطر النجم للظهور كل أسبوع. أو صمّم منهاجاً إلكترونياً يقدم فيه الأستاذ كل شيء مرة واحدة أمام آلة تصوير، ويتم تسجيله وبثّه لاحقاً.

ينبغي أن يعمل المديرين مع الموظفين لتحديد الخصائص الأساسية للعلامة التجارية قبل تقديم فرص لتوسيع تلك العلامة. توسّعت «طيران جوردان» جيداً نحو علامات تجارية استهلاكية أخرى ترتبط بكرة السلة مثل أحذية نايك Nike لأن مايكل جوردان لاعب كرة سلة شهير في دوري المحترفين. لكن جوردان عانى ليعيد تحديد اسمه لاعب كرة سلة في دوري الظل ومالكاً ومديراً لواشنطن ويزاردس Washington Wizards لأنه لم يستطع نقل مجموعة مهاراته إلى الفريق. يمكن أن تزوّدك «أهداف واسعة» تمتد إلى خارج نطاق الوصف المحدد للعمل بالخبرة، والمعرفة بالعلامة التجارية، وحتى ولاء العملاء دون أن تدمر القيمة الأساسية للعلامة نفسها. لكن إذا اكتشف الناس أنهم يستمتعون بذلك التوسع ويتجاهلون ما يعد أساسياً، ينبغي عندها للمديرين التفكير في إطلاق علامة تجارية جديدة كلياً - أي، طريقة جديدة لحث ذلك الموظف على ابتكار قيمة تنضوي تحت مظلة العلامة التجارية للشركة.

النتيجة: أن تكون مميزاً أمرٌ يختلف تماماً عن إدارة متميزين، لكن الأفراد والشركات يمكن أن يستفيدوا من مقارنة «السمة المميزة». المهم، كما يقول بروزاك، هو إدراك أن «بعض الأشخاص يحبون العمل في شركات كبيرة؛ فيما يفضل آخرون العمل وحدهم. لكن كلا الصنفين مرتبط بشبكات قوية جداً من العلاقات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية. لا أحد معزول تماماً. لا يستطيع أحد أن يعيش بتلك الطريقة. سنكون مضطربين ذهنياً». اكتشف الموقع الذي يتفوق فيه كل شخص بالتعاون مع الآخرين، وقدم سلة من فرص العمل - دوام كامل، ودوام جزئي، والعمل على نحو مستقل - التي تسمح لك بإدارة كل منهم وفقاً لذلك.

قراءات إضافية

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

Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell by Nancy F. Koehn (2001, Harvard Business School Press)

The Brand You 50 (Reinventing Work): Fifty Ways to Transform Yourself from an "Employee" into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion! by Tom Peters (1999, Knopf)

