



## شاید دلیل مشکلات، کارکنان نیستند!

آیا فیلم سینمایی «پدرخوانده» را دیده‌اید؟ آیا توجه کرده‌اید که در فیلم‌های سینمایی گانگستری، رئیس مافیا آدم بدذاتی است؛ ولی بهترین‌ها را برای کار خود اجیر می‌کند؟ افرادی در استخدام پدرخوانده هستند که لزوماً تحصیلات یا مهارت فنی خاصی ندارند، با این وجود مأموریت‌های محول‌شده را به بهترین نحو انجام می‌دهند. از دیدگاه مدیریتی، کار پدرخوانده قابل تامل است. او آدم‌های مناسبی را برای کار شرورانه‌اش برمی‌گزیند که با خصوصیات اخلاقی او کاملاً جفت‌وجور هستند. اگر چند نمونه از این فیلم‌ها را باهم مقایسه کنید متوجه می‌شوید که این کاراکترها دارای شخصیت‌ها و سلايق متفاوتی هستند؛ اما در همه این فیلم‌ها و قصه‌ها صدق‌پهرمانان در یک خصوصیت مشترک‌اند: «نیروی کار مناسب برای خود استخدام کرده‌اند.»

## استخدام درست چگونه است؟

درسی که از این تشبیه و مقایسه می‌گیریم بسیار ساده و درعین‌حال مهم است: استخدام درست یعنی پیدا کردن «آدم مناسب» برای شما و کسب‌وکار «شما». آدم مناسب لزوماً آدم خوب و استاندارد با متر و معیارهای کلاسیک نیست. تحصیلات و رزومه افراد لزوماً سنجه درستی برای یافتن «آدم مناسب» نیستند، مگر آنکه بلد باشید لابه‌لای سطور رزومه و مدارک، سرنخ‌های خاص مورد نظرتان را بیابید. این بستگی به میزان «شناخت صحیح شما از خودتان» دارد. مدیری که خودش را نمی‌شناسد، استخدام‌های نامناسب و ناپخته‌ای هم خواهد داشت. هیچ فرمول، کتاب یا ترفند خاصی در فرایند استخدام، درست از آب در نمی‌آید مگر اینکه خودتان را بشناسید و سپس آدم‌های مناسب و قابل‌اعتماد برای کسب‌وکارتان پیدا کنید.

## چقدر خودتان را می‌شناسید؟

چارلز هندی، در کتاب «خدایان مدیریت که نام آن در انگلیسی Gods of Management است»، از شرح‌حال مدیر یک موکت فروشی می‌گوید. اینکه چطور مثلاً دستور ارسال چند تکه موکت قرمز را برای ارسال در روز پنجشنبه به شهر «الف» داده بود؛ اما کارکنانش در عوض چند تکه موکت آبی را روز سه‌شنبه به شهر «ب» فرستاده بودند.

امان از این حواس‌پرتی‌های بی‌پایان کارمندان شرکت! البته بعد از تذکر و تشر مدیر بر سر این کارمندان، کار صحیح در بار دوم انجام شده بود؛ اما در تجزیه و تحلیل دقیق‌تر از سیستم کاری آن موکت فروشی می‌شد به راحتی فهمید که برای انجام صحیح کار در همان بار اول به یک «سیستم کاری» بررسی‌کننده و کنترل‌کننده برنامه تحویل سفارشات در هماهنگی با تقویم رفت‌وآمد کامیون‌داران نیاز بود. اما این مدیر سال‌ها بود که کسب‌وکارش را با همین روش شفاهی و بدون سیستم‌سازی اداره کرده بود. برای او که دوست داشت همه جزئیات سفارشات را مانند شاطرهای نانوايي در ذهن خود نگه دارد، سیستم‌سازی و برنامه‌ریزی کسل‌کننده بود.

چارلز هندی می‌نویسد: «او با روش فعلی می‌تواند روز خود را به دستور دادن، جوابگویی به سوالات، حل و فصل اختلافات کارمندان، آرام کردن مشتریان ناراضی و عصبانی و تعیین ماموریت‌های رانندگان و تماما با مداخله شخصی بگذراند. حالت دلخواه او آن است که سه دستگاه تلفن با هم زنگ بزند. یکی او را از پنجره صدا بزند و دیگری جلوی در ظاهر شود و همگی در آن واحد نیازمند او باشند. در این مواقع است که او احساس می‌کند وجودش کاملا لازم، توانا و باارزش است.»

جمله آخر نقل قول، جان کلام است. به تعبیر چارلز هندی، این مدیر یک شخصیت پدرسالار دارد که تمعدا اما ناخودآگاه در وضعیت ثبات و نظم شرکت خرابکاری می‌کند تا خودش چاره و راه‌حلش بماند. تنها در این صورت است که او احساس «بودن» می‌کند. به جای این مدیر موکت فروشی می‌توانید رئیس یک مافیا، یک پدرخوانده را بگذارید. بازهم روایت همین است.

## اگر شخصیت پدرسالار دارید...

پرسش اساسی این است که چقدر خودتان را می‌شناسید؟ مثلا آیا ممکن است یک پدرسالار باشید؟ شاید یک پدرسالار مخفی! با رنگ و لباس و ادای مدرن؟ که مثلا یک آیفون در دست و یک مک‌بوک هم روی میزش دارد؟

شاید اخیرا یک مقاله یا سمینار فوق‌العاده جذاب روی سایت مدیرسبز درباره سیستم سازی خوانده‌اید و تصمیم گرفته‌اید که همین حالا یک «مدیر برنامه‌ریزی» یا «مدیر پروژه» یا چیزی شبیه این استخدام کنید تا سریعا و با متد Agile به ساماندهی امور مشغول شود. حسن نیت شما حتما ارزشمند است، فقط مراقب باشید که حتی بعد از استخدام این فرد، حتی بر اساس بهترین معیارها شما همچنان همان آدم قبلی هستید و شاید هنوز ماه‌ها تمرین نیاز دارید تا عادات پدرسالارانه را از خود دور کنید.

شاید حتی خبر ندارید که چنین کسی هستید. شاید غرور فنی و تجربه کاری‌تان مانع می‌شود کسی رک و پوست‌کنده به شما بگوید چه کسی هستید. به همین دلیل

تعجبی ندارد که نتوانید «آدم مناسب» را برای ماموریت موردنظر انتخاب کنید. شما هنوز خودتان را خوب نمی‌شناسید؛ بنابراین رزومه‌ها و مدارک تحصیلی کارجویان کمک چندانی نمی‌کند. احتمالاً چند هفته بعد از استخدام آن «مدیر پروژه»، بگو مگویی خواهید داشت. نتایج کار او رضایت‌بخش نیستند. مشکل این است که نمی‌دانید آیا «او» کارش را بلد نیست و یا «شما» نمی‌دانید آدم مناسب برای کسب‌وکارتان چه خصوصیتی باید داشته باشد. شاید اساساً فرهنگ سازمانی شما با «برنامه‌ریزی» سازگاری ندارد.

## اهمیت تیپ شخصیتی مدیر کسب‌وکار

مدیران کسب‌وکارها نیز انسان هستند و به‌حکم انسان بودن، دارای خصوصیات اخلاقی و عادات رفتاری ویژه‌ای هستند. بعضی عاشق کار زیاد هستند، بعضی دیگر اهل برنامه‌ریزی بلندمدت. بعضی پرجنب‌وجوش و اهل کار تیمی هستند، برخی دیگر پدرسالار، مغرور و عاشق فرمان دادن به کارمندان. استخدام کارمند و کارشناس مانند حل یک معادله چندمجهولی است: «چه کسی» چه کسی را استخدام می‌کند. مدیرانی را می‌شناسم که علی‌رغم برخورداری از شایستگی فنی (مثلاً در رشته کامپیوتر) سال‌هاست با چالش استخدام نیرو مواجه‌اند و بعضی از کارشناسان خود را نمی‌توانند برای مدت طولانی حفظ کنند.

جمله «نیروی خوب پیدا نمیشه» همیشه ورد زبانشان است. مهارت کارشناسی مثل آچار و ابزار است. همان‌طور که یک پیچ دوسو را با بهترین پیچ‌گوشتی‌های چهارسو هم نمی‌توان باز کرد، هیچ درجه‌ای از تجربه، دانش و مهارت فنی در یک کارشناس نخواهد توانست گره‌ای از مشکلات کسب‌وکار شما بگشاید، مگر اینکه قبل از استخدام کارشناسان بدانید خودتان و به طبع، کسب‌وکارتان چه خصوصیتی دارید. فرهنگ سازمانی و شخصیت اجتماعی شما تعیین می‌کند سرانجام کدامیک از استخدام‌هایتان موفق و کدامیک ناموفق از آب درخواهد آمد.