المقابلات.. استثمار للفرص الناجحة



◄المقابلة إجراء أو ترتيب يتمّ في مناسبات أو أحداث تتعلق بالمدير والموظفين أو المدير والقادمين من خارج المؤسسة: العاملين الجدد، التقييم، الاستماع للشكاوي، المجالس التأديبية..

إنّ فوائد هذه المقابلات واسعة ومتعددة.

إذا جاء أحد الموظفين لديك (أو عدد منهم) من أجل مقابلتك وشعروا بأنّك لم تقم بإعدادها جيداً أو لم تكن مستعداً لها كما يجب أو أنّها كانت متحيّزة فإنّهم سيغادرونك وهم غير راضين أو مقتنعين.

أما إذا قابلتهم بشكل جيد ومنظم وتمتعوا بالإصغاء وتبادل الأسئلة والإجابات.. فسيغادرون مكتبك برضى واقتناع عند نهاية المقابلة.

إنّ استعمالك قليل من التفكير لإجراء مقابلة، وتطوير المهارات تمكنك أن تُحوّل مقابلتك من خانة المشاكل إلى استثمار للفرص الناجحة.

هناك مهارات تجعل من المقابلة نموذجاً ناجحاً بشكل متفرد نجمل أهمها:

- المقابلة مفيدة لكلا الطرفين المشاركين فيها، ولكنها تسبب الإجهاد..
- الإعداد الجيد للمقابلة والمناخ الصحيح.. يقللان من الإجهاد..
- المقابلة أشبه بالأوبرا التي مكوناتها الموسيقى والكلمات.. فالسؤال والإجابة هما كلمات المقابلة، وجوها المناسب هو الموسيقى!

إعمل جاهداً لتأكيد الأسلوب الأخلاقي.. لتجعل المقابل يفكر بأدائه وليس بك..

الإعداد للمقابلة: فكّـِر بالنقاط التالية:

الغاية: ماذا تهدف المقابلة لتحقيقه؟ وهذه نقطة هامة في المقابلات المتعلقة بالشكاوى أو المجالس التأديبية.. لا تسمح للمقابلة التأديبية أن تتحول إلى شكاوى تظلم أو حزن بسبب دهاء أو مكر المقابل.. ولا أن تصبح أنت في موقف تقييم وتثمين شخصي يؤثر عليك. في مقابلة التأديب.. لن يحدث شيء من هذا إذا أعددت جيداً للمقابلة وأهدافها..

- المقابل.. جمهورك:

ماذا تظنه يحب؟ هل يحب الثقة والترتيب.. أم العدوانية؟

- المعلومات: ما هي نوعية المعلومات التي تحتاجها في المقابلة؟

تأكد من أنّك ذاكرت جيداً قبل المقابلة: وأنّك تمتلك أية معلومة تحتاجها جاهزة تحت يدك..

- المكان (بيئة المقابلة): تأكد من أنّك رابط الجأش.. غير مضطرب أو منزعج.. فليس هنالك من علامة على عدم كفاءة.. أكبر من ظهور المدير بمظهر المقاطع في الحديث.. بسبب الإنزعاج.. خلال المقابلة كما تأكد من أنّك تجلس في كرسيك الكبير المريح.. خلف مكتبك الفخم والمرتب جيداً.. ومن الأفضل أن يكون لكلّ نوع من المقابلة ما يناسبها من مكان.. فلمقابلة التأديب مكان.. ولمقابلة التقييم.. مكان آخر إذا توفر ذلك.

مقابلات التفاهم والتعارف:

من الضروري جدّاً التخطيط لمثل هذا الأسلوب للتقارب.. على المدير أن يُحدد مسبقاً النقاط الرئيسية التي يرغب الدخول إليها.. ويضع الاعتبار أيضاً لرد القليل المحتمل.. والنقطة التي يجب عدم تجاوزها.

كما يجب على المدير أن لا يكون صلباً قاسياً في مواضيع يمكن له أن يعالجها بمرونة.. ولكن الذهاب إلى المقابلة بدون تخطيط سيقود إلى الفشل في إحراز الأهداف.

كذلك لابدّ من التفكير جيداً بمقدار التوجيه الذي تحتاجه في المقابلة.. حسب نوعيتها.

إجراء المقابلة:

قُم أوّلاً بترتيب المشهد، وضّح الأهداف والبُنيّة الأساسية للمقابلة.. وأسلوب وشكل الجلسة.. واستغل الدقائق الأولى لخلق الجو المناسب بشكل عام، ستحاول أن تجعل المقابل لك أكثر راحة، وأنّك لا تريد أن تكبحه أو تقمعه بالطبع أو تجعله يشعر بذلك..

وعلى أية حال لا تجعل المقابلة أريكة اتكاء مبالغ فيها بحيث تؤدي إلى تكاسل الموظف وضعف

تجاوبه في المقابلة.

إنّ أهم عنصرين في المقابلة هما: السؤال.. والإصغاء للجواب..

صياغة السؤال:

من المعروف أن طرح السؤال بطريقة صحيحة هو فن لأنّه سيُحقّ ِق نتائج عالية ومفيدة في الإجابة..

والآن دعنا نرى بعض العوامل المساعدة في صياغة السؤال:

السؤال المقترح:

هذا السؤال لا يمكن إجابته بـ"نعم" أو "لا" فقط إنّه يشجع المقابل للتوسع في إجابته وتنويعها مثلاً:

- ما هو شعورك تجاه ذلك...؟ بدلاً من أن نقول: هل تشعر تجاهه بالغضب؟!..

* الاستفهامات البسيطة: أو هذه أسئلة مفتوحة للغاية.. ومفيدة في سير المواضيع التكميلية وتبدأ بكم؟ متى؟ ولمَ لا؟ ثم تقييم الإجابات بالنهاية.

* الأسئلة الإنعكاسية: إذا فاتك أن تفهم أية إجابة فيمكنك أن تسأل فإنّ السؤال الإنعكاسي يختزل لك ما تعتقد أنّك سمعته واختبر الاختصار للتأكد منه مع المتحدث..

* الأسئلة المغلقة: يستطيع الموظف المراوغ أن يتناول العديد من الأسئلة المفتوحة.. كفرصة أو وسيلة للالتفاف حول الموضوع، ولكن المدير الفعّال الواعي يستطيع أن يستغل أي توقف في الإجابة بإثارة سؤال مقيد مغلق تكون إجابته بـ"نعم" أو "لا".

ومن المحتمل جداً بأنّ براعة ودهاء الموظف أو الشخص الذي تقابله تمكنه من التهرب.. لذا يتحتم عليك أن تكون متهيئاً ومستعداً لتكرار السؤال وإليك هذا المثال:

- المدير: هل توضح لي ما حدث في صباح السبت؟ (سؤال مفتوح)

- الموظف: حسناً، كان صباحاً حرجاً.. كانت زوجتي مريضة وعليّ أن أوصل الأطفال إلى المدرسة... (واستغرق عشرة دقائق).. ولذا كانت الأمور صعبة جدّاً

- المدير: ولكن ألم تكن متأخراً؟ (سؤال مغلق)

- كانت القطارات في إضراب ذلك اليوم و..

- ولكن ألم تكن متأخراً؟

- الموظف: نعم.

وفيما يلي نماذج أسئلة ومواقف غير مناسبة:

- السؤال الذي يعزز دفاع الذي تقابله (خصوصاً في المقابلة التأديبية) السؤال الطويل أو

المعقد الذي يسهّل لإجابة ملتبسة.

- الأسئلة التي تخترق القانون أو العرف (الأسئلة العنصرية، التمييز الديني..) والتي توجه أحياناً إلى الملتحقين الجدد، عليك باستشارة قانونية قبل إجراء المقابلة وتوجيهها..

- لتكن الأسئلة المغلقة التي تجاب بـ"نعم" أو "لا" في موقعها ووقتها المناسب.

· الإصغاء للإجابة:

- انظر باهتمام للمقابل.

- دقّق في الإجابات بعمق وأسبر غورها.

- دوّن الملاحظات للرجوع لها فيما بعد.

- استعمل الإيماءات والأساليب المشجعة لاستخلاص الإجابات التي يتردد المقابل في إيضاحها..

· اختتام المقابلة.. والمتابعة:

أختم المقابلة بخلاصة لمسار الإجراءات التي تنوي القيام بها والالتزامات التي أبداها المقابل وتأكّد من متابعة تنفيذ موافقاتك.. إذ لا يمكن اعتبار المقابلة منتهية حتى يتم تنفيذ الخطوات والإجراءات المتفق عليها تماماً.►

المصدر: كتاب المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعّال