

Η ΜΑΧΗ ΓΙΑ ΤΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΑΛΕΝΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

«Η κουκουβάγια αετός δεν γίνεται»

Πολύ συμπαθητικός, μοιάζει και με τον George Clooney. Πρέπει να είναι πολύ καλός! Ψάχνω πολύ καιρό για τον κατάλληλο υποψήφιο. Θεέ μου, πόσα βιογραφικά έχω δει και αναλύσει, πόσα τηλέφωνα και προσωπικές συναντήσεις έχω κάνει. Ο καιρός περνάει και πρέπει επιτέλους να στελεχώσω αυτή τη θέση γιατί αλλιώς θα πιεστώ περισσότερο. Αυτός ο υποψήφιος σίγουρα είναι ο σωστός! (πρώτη παγίδα στην οποία ασυναίσθητα πέφτει ο συνεντευξιαστής)

«Κύριε Χρυσέ, χαίρομαι που ήρθατε. Μας βρήκατε εύκολα;» (...) «Πολύ ωραία. Καθίστε. Καφέ;» (...) «Ορίστε». *Απίστευτο, ακόμα και η φωνή του μοιάζει με του George Clooney.* «Κύριε Χρυσέ, το βιογραφικό σας είναι πολύ ενδιαφέρον και βλέπω ότι έχετε πολύ αξιόλογες εμπειρίες.» (Πρώτο λάθος, το οποίο ασυναίσθητα κάνει ο συνεντευξιαστής).

«Κύριε Χρυσέ, επιτρέψτε μου αρχικά να σας δώσω μια εικόνα της επιχείρησής μας και της θέσης την οποία θα καλύψετε. Στη συνέχεια θα συζητήσουμε για την επαγγελματική σας πορεία. Λοιπόν, είμαι..., ευθύνομαι..., είμαστε..., έχουμε..., κάνουμε..., θέλουμε..., πιστεύουμε..., από τον ιδανικό υποψήφιο απαιτούμε..., σας προσφέρουμε..., σε μας μπορείτε..., δεν πιστεύετε κι εσείς ότι...;» (Δεύτερο λάθος το οποίο ασυναίσθητα κάνει ο συνεντευξιαστής, κι έχουν ήδη περάσει σχεδόν 40 λεπτά).

«Επιτρέψτε μου να σας κάνω τώρα μερικές ερωτήσεις. Πείτε μου κάτι για εσάς.» - εν τω μεταξύ ο υποψήφιος πήρε όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες από την «εισαγωγή» του συνεντευξιαστή και προσαρμόζει την παρουσίαση του εαυτού του και των ικανοτήτων του στις ανάγκες του μελλοντικού του εργοδότη. (Δεύτερη παγίδα στην οποία ασυναίσθητα πέφτει ο συνεντευξιαστής.)

«Όλα αυτά μου ακούγονται πολύ ωραία κύριε Χρυσέ και χαίρομαι που συμφωνείτε με την φιλοσοφία μας. Ολοκληρώνοντας έχω ακόμα μερικές απορίες. Γιατί θέλετε να δουλέψετε για εμάς;» (...) «Γιατί θέλετε να αλλάξετε;» (...) «Εάν ρωτήσω τρεις από τους συναδέλφους σας για το ποια είναι τα δυνατά σας σημεία, τι θα μου έλεγαν;» (...) «Και οι αδυναμίες σας;» (...) «Είστε περισσότερο ομαδικός ή μοναχικός τύπος;» (...) «Πως θα αντιδρούσατε εάν...;» (...)

«Κύριε Χρυσέ, μου αρέσουν αυτά που ακούω...» - *απ' την αρχή το κατάλαβα ότι αυτός ο υποψήφιος είναι ο σωστός!* - «...και όσον αφορά τη μικρή σας αδυναμία στο συγκεκριμένο τομέα, μη σας απασχολεί θα το διορθώσουμε και φυσικά υπάρχει και το τμήμα εκπαίδευσης. Θα τα καταφέρουμε.» (Τρίτο λάθος το οποίο ασυναίσθητα κάνει ο συνεντευξιαστής).

Το υπόλοιπο της συζήτησης είναι τυπικό. Ο υποψήφιος κατάφερε να διαπραγματευτεί ψηλό μισθό και ο συνεντευξιαστής χαίρεται που επιτέλους βρήκε τον σωστό.

Λίγους μήνες αργότερα όμως... έρχεται η στιγμή της αλήθειας και η λογική συνέπεια – η συνεργασία διακόπτεται.

Μια λανθασμένη στελέχωση στοιχίζει μια περιουσία. Πάρτε για παράδειγμα τα ακόλουθα στοιχεία ενός πελάτη από το έτος 2007 στον κλάδο του εμπορίου. Θέση: Υπεύθυνος Καταστήματος, έφυγε μετά από 4 μήνες – κόστος: € 73.000,-. Χωρίς να έχουν υπολογιστεί τα έξοδα μιας νέας στελέχωσης και όσα συνεπάγονται αυτής. Για να μην αναφέρουμε καν τις παράπλευρες αρνητικές συνέπειες, πέραν του οικονομικού κόστους.

Τελικά ότι λάμπει δεν είναι πάντα χρυσός και η επιλογή του κυρίου Χρυσού δυστυχώς ήταν λανθασμένη! Τι συνέβη;

Ο συνεντευξιαστής μας «αγιοποίησε» τον υποψήφιο (το αντίθετο θα ήταν η «συναισθηματική άρνηση»). Του θυμίζει κάποιον με θετική εικόνα, με αποτέλεσμα να ανακαλούνται θετικές αναμνήσεις (συγκρίνετε και: Προβολική Ταύτιση σύμφωνα με τη Melanie Klein).

Ακολουθούν:

- Η ασυνείδητη προβολή των δικών μας συμπαθειών / αντιπαθειών, οι οποίες δημιουργούνται με την πρώτη εντύπωση
- Η τάση να επιβεβαιώνουμε την πρώτη εντύπωση στον εαυτό μας
- Η τάση να συμπεριφερόμαστε ανάλογα με την αντίστοιχη προβολή (συμπεριλαμβάνουμε τις απαντήσεις στις ερωτήσεις). Ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης “μεταμορφώνεται” εν μέρει σ’ αυτό που τον θέλει ο συνεντευξιαστής

Εδώ λοιπόν δημιουργείται ξεκάθαρα η ανάγκη για αντικειμενικότητα, δηλαδή η συναισθηματική αντίληψη πρέπει να διερευνηθεί και να εξεταστεί με λογικά κριτήρια.

Λόγω της υπερβολικά θετικής έναρξης της συνέντευξης, ο υποψήφιος λαμβάνει δυνατά σήματα αποδοχής τα οποία αυξάνουν την προσοχή του (*αυτοί με θέλουν, πρόσεχε τι θα πεις*), τις προσδοκίες του (*έχω καλές πιθανότητες, μην κάνεις κανένα λάθος*) και τις μισθολογικές του απαιτήσεις (*δεν πρέπει να ζητήσω λίγα*).

Στην παρουσίαση της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή που ακολουθεί – πράγμα το οποίο οι προϊστάμενοι τμημάτων με ευθύνη προσωπικού συνήθως κάνουν στην αρχή της συνέντευξης - α) χάνεται πολύ χρόνος, β) ο υποψήφιος μαθαίνει περισσότερα για την επιχείρηση και τον συνεντευξιαστή απ’ ότι αντίστροφα, γ) ο υποψήφιος έχει το χρόνο και τις πληροφορίες που χρειάζεται για να προσαρμόσει την παρουσίαση του εαυτού του και της πορείας του έτσι ώστε να ικανοποιήσει τον συνεντευξιαστή και δ) συχνά συμβαίνει να αλλάζουν οι ρόλοι, όπου ο συνεντευξιαζόμενος γίνεται συνεντευξιαστής.

Η τεχνική των ερωτήσεων, την οποία έχει επιλέξει ο συνεντευξιαστής στο άνω αναφερόμενο παράδειγμα, συνήθως δεν αποφέρει πολλά. Ο υποψήφιος δίνει απαντήσεις μελετημένες ή κατασκευασμένες. «Τα δυνατά μου σημεία είναι: είμαι δυναμικός, ευέλικτος και ομαδικός. Η αδυναμία μου είναι ότι κάποιες φορές ζητάω πάρα πολλά από τον εαυτό μου και ο εργασιακός μου ρυθμός παραείναι γρήγορος». Έτσι ή κάπως έτσι είναι σχεδόν όλες οι απαντήσεις των υποψηφίων σ’ αυτή την ερώτηση. Και αν συμπαθούμε τον («άγιο») υποψήφιο ήδη

Όσον αφορά την μετεκπαίδευση και ανάπτυξη ενός υποψηφίου, πρέπει να διαχωρίσουμε ξεκάθαρα το επαγγελματικό με το προσωπικό επίπεδο. Η επαγγελματική μετεκπαίδευση και ανάπτυξη είναι απαραίτητη και αποδοτική, η δε προσαρμογή και εξέλιξη της προσωπικότητάς του είναι αμφίβολη. Καθώς η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αδρανής, μεταβάλλεται μόνο πολύ αργά και πολλές φορές και καθόλου. Πόσο χρόνο χρειαζόμαστε για να αποβάλλουμε μια κακή μας ιδιότητα ή για να προσαρμόσουμε τη χρόνια συμπεριφορά μας σε νέες καταστάσεις;

Τι αυξάνει λοιπόν τις πιθανότητές μας να βρούμε το(ν) «χρυσό» που δεν είναι άνθρακας και να επιλέξουμε τον κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση;

Στην 20ετή μου εμπειρία ως Σύμβουλος Ανθρώπινου Δυναμικού και ως Εκπαιδευτής έχω πλέον καταλήξει ότι η „Behaviour Based Interview Technique“ αποδίδει τα μέγιστα. Η τεχνική αυτή στοχεύει στους τρόπους συμπεριφοράς του υποψηφίου στο παρελθόν. Πως αντιμετώπισε συγκεκριμένες καταστάσεις και πως μετέτρεψε τη θεωρία σε πράξη; Αυτό για μένα είναι το καλύτερο δείγμα για μελλοντικούς τρόπους συμπεριφοράς. Ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται σε παρελθούσες καταστάσεις, μεταφέρουν τον υποψήφιο σε συναισθηματικό επεισόδιο, κατά το οποίο πρέπει να αφηγηθεί λεπτομέρειες ενός συγκεκριμένου γεγονότος, χωρίς να συνυπολογίσει τις δικές μου προσδοκίες ως συνεντευξιαστή. Ο υποψήφιος δηλαδή είναι πιο αυθεντικός και οι απαντήσεις του σπανίως και μόνο σε ειδικές περιπτώσεις είναι κατασκευασμένες. Κατ’ αυτόν τον τρόπο και η συνέντευξη γίνεται πιο αντικειμενική και η επιτυχία στελέχωσης αυξάνεται σημαντικά.

Ολοκληρώνοντας να μοιραστώ μαζί σας και τρεις εμπειρίες μου και συμπεράσματα:

- 50% της επιλογής είναι συναίσθημα και 50% λογική και επαγγελματική συνέντευξη
- Καλύτερα να χάσετε ένα ταλέντο, παρά να κερδίσετε έναν κακό συνεργάτη
- Η κουκουβάγια αετός δε γίνεται, όσο και να την εκπαιδεύσετε

Εάν θέλετε να μάθετε περισσότερα για τις υπηρεσίες μας στον χώρο της έρευνας και ανάπτυξης προσωπικού καθώς και για την τεχνική του “Behaviour Based Interview”, ευχαρίστως είμαστε στη διάθεσή σας.

Ιωάννης Πουρνάρας

Managing Director