

## الانسجام الثقافي

لماذا توظيف أشخاص جيدين

لم يعد جيداً بما يكفي؟

ديفيد ستوفر

«إذا لم يكن شيئاً، فسيكون شيئاً آخر» هي ما يخشاه مديرو الموارد البشرية اليوم. لم يكدهؤلاء ينتهون من أداء دور المنفذين الرسميين للسياسات غير المرغوبة في الشركات في أثناء سنوات ماضية حتى واجهوا سوقاً صعبة للعمالة الماهرة لم يشهد العالم لها مثيلاً منذ عقود.

أضحى الموظفون الجيدون والأبحاث المعمّقة تكلف أكثر من ذي قبل. وأصبح معيار تحديد الشخص المناسب للعمل أكثر كلفة وأصعب تقويماً.

بسهولة، أصبحت أخطاء التوظيف تظهر بوضوح مباشرة - وأضحى إصلاحها أكثر كلفة. لهذا السبب يشدد المديرون التنفيذيون ومستشارو الأبحاث التنفيذية على حدٍ سواء على مهارات التواصل الشخصي والانسجام بين المرشح وثقافة الشركة.

### لا تقنع بما يدعى «مقبول»

كتب خبيراً القيادة وارن بينز وباتريشيا ورد بيدرمان: «تبدأ الروعة من أشخاص رائعين». يقدم كتابهما تنظيم العبقرية: أسرار التعاون الإبداعي سبع حالات جديدة بالملاحظة - منها «مشروع مانهاتن»، الذي بنى أول قنبلة ذرية، وستوديو والت ديزني - «على أمل العثور على طريقة صنع سحرها الجماعي». ينجم عن هذا التحليل 15 «درساً ينبغي الأخذ بها»، التي تعدّ مكونات الحالة المدهشة الضرورية لتطوير «مجموعات رائعة».

يقول بينز وبيدرمان: «توظيف أكثر الناس موهبة هو المهمة الأولى. إنهم الأشخاص الذين يلاحظون الثغرات فيما نعرفه. إنهم يكتشفون ويحلّون المشكلات». هؤلاء الأشخاص هم نخبة النخبة؛ لأن «قادة المجموعات الرائعة يحبّون المواهب» وهم «واثقون من أنفسهم بما يكفي لتوظيف أشخاص أفضل منهم... في «مجموعات رائعة»، يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. الأشخاص الموهوبون حقاً لا يتم الاستغناء عنهم أبداً».

إذا كان ممكناً توسيع مفهوم «مجموعات رائعة» لينطبق على شركة حديثة، فستكون أفضل المرشحين لذلك هي جنرال إلكتريك. يعزى الفضل في نمو جنرال إلكتريك الاستثنائي في أثناء 20 سنة من تولي رئيس مجلس الإدارة جاك ولش دفة القيادة إلى تصميمه على توظيف الأفضل فقط. في اجتماع سنة 1997 مع الحلقة العليا من مديره، مثلاً،

كان ولش قد أصرّ على أن تقوم الشركة بتسريح كل من يكون تقويم أدائه «متوسطاً». كانت جنرال إلكتريك، كما قال، شركة للمتفوقين فقط.

بالرغم من وفرة الكتب عن بيل غيتس والشركة العملاقة التي بناها، إلا أن أحداً لم يفشل في ذكر دور التوظيف في ارتقاء الشركة إلى تلك المكانة العالية. في طريق مايكروسوفت: القصة الحقيقية لتفوق الشركة على منافسيها، مثلاً، يدعي المؤلف راندال إي. ستروس أن مايكروسوفت «كانت قد سعت خلف الأفضل بنجاح أكبر من شركات أخرى، وقد جنت بوضوح ثماراً أفضل من الآخرين، أيضاً». عنصر رئيس من إستراتيجية توظيف مايكروسوفت هو أنها لا تؤمن بما يدعى «معقول». ينقل ستروس عن غيتس من فيلم فيديو عن التوظيف: «إذا وظّفتم شخصاً يمتلك مؤهلات معقولة... فسنقع حقاً في ورطة كبيرة»، لأنه يصعب تسريح الموظف الأقل-من-مثالي. يستنتج ستروس: «لهذا، ينصح غيتس القائمين على التوظيف لديه ألا يقبلوا بثاني أفضل شخص أو من يمتلك مؤهلات معقولة، حتى إذا كان شغور المنصب يؤدي إلى ظهور خلل».

### الإصرار على «توافق القيم»

وفقاً لوصف أوجه التعاون في تنظيم العبقيرية، ليس هناك شيء جديد في طلب انسجام مثالي بين المرشح للعمل والوظيفة التي سيشغلها. لكن حقيقة أن هذا المعيار يوصف غالباً بأنه استثنائي تشير إلى أنه لا يتم تطبيقه حتى الآن على نطاق واسع. تشير دلائل من تجارب متنوعة، على أي حال، إلى أن تعريف «الانسجام المثالي»

قد توسّع إلى خارج نطاق الخصائص التي يمكن تقديمها في سيرة ذاتية. على نحو متزايد، تركّز الشركات أيضاً على ما يدعوه الشخص المسؤول عن عملية التوظيف بـ«خصائص مرنة»: كيف سيتوافق المرشحون على الأرجح مع ثقافة الشركة.

ما هذه المهارات المرنة بالتحديد؟ قدّم ولش من جنرال إلكتريك عدداً منها عندما قال، وفقاً لواشنطن بوست: «لن نوظف شخصاً في شركتنا ونحن نعرف أنه يضع «حدوداً»، وأنه ليس منفتحاً على أي أفكار من أي مكان، وأنه لا يشعر بالحماسة في بيئة تعليمية». تابع ولش كلامه وفقاً لمقالة بوست: «جنرال إلكتريك مستعدة تماماً لتسريح مديرين لا يتوافقون مع ثقافتها، حتى إذا كانت نتائج أعمالهم جيدة. (نوظّف أشخاصاً حققوا نتائج رائعة، ونطلب منهم الانتقال إلى شركات أخرى لأنهم لا يمتلكون قيمنا)». هذا الإصرار على «توافق القيم» - أكثر من توافق المواهب والمسؤوليات - هو الذي يستحق التحية والتقدير.

ضمن أولئك الذين يشددون على هذا الأمر الأستاذ في كلية إدارة الأعمال في ستانفورد جيرري أي. بوراس، الذي أسهم في تأليف البناء حتى النهاية: أنماط سلوك ناجحة للشركات صاحبة الرؤية، وهو كتاب صدر سنة 1994 ويقدم استعراضاً لـ 18 شركة أمريكية نموذجية. يبدو الانتقال بارزاً في جهود بوراس لمساعدة شركات على تكوين رؤى تقودها إلى تحقيق إنجاز رائع. إن وضع «مخطط» أمر أساسي، كما يقول، ينجم عن تحديد «خمسة أو ستة أنماط سلوك أساسية نريدها في موظفينا لتحقيق المستقبل الذي خططنا له. مثلاً، ينبغي على كل

شخص في شركة ديزني أن يبذل قصارى جهده دائماً لإسعاد العملاء، وأن يحظى هؤلاء بالتجربة الساحرة التي تقدمها الشركة.

قد تكون هذه المهمة أصعب مما تبدو عليه، كما يلاحظ بوراس: «لأنك لا تتبع الرؤية - إما أن يمتلك شخص القيمة الجوهرية أو لا. أقصى ما يستطيع فريق القيادة فعله هو مساعدة الناس على فهم الرؤية». وفيما يتعلق بأولئك الذين لا يمتلكون القيمة الجوهرية، يزعم بوراس أنه «سيكون عليك في نهاية المطاف فصم العروة، لأنه على المدى الطويل، لن يكون مفيداً سواء للفرد أم للشركة استمرار ذلك العمل. وفي بعض الحالات ستكون تلك مهمة صعبة جداً؛ لأن الشخص قد يقدم بطريقة أو بأخرى - مثلاً، خبرة تقنية - إسهاماً قيماً للشركة».

تتفق ملنغتون إف. مكوي، المدير العام لشركة الاستشارات والأبحاث غولد، مكوي وشاديك Gould, McCoy & Chadick، مع نصيحة بوراس - كانت المهارات المرنة قد أصبحت بسهولة ضرورية. كان التغيير السريع المستمر في الشركات قد بدّل مزيج المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتحلّى بها المديرين، كما تقول. «لأن الشركات أصبحت أقل هرمية، تتمتع بتنظيم جديد، وأكثر عالمية، ينبغي أن يستطيع المديرين العمل بفاعلية ضمن فرق تجمع أشخاصاً ومهارات، ومواهب مختلفة. يتطلب ذلك قوة أكبر فيما أدعوه خصائص مرنة - ليس سيرة ذاتية رائعة فقط، وإنما توافقاً مع ثقافة عمل الشركة المعنية».

تبرز الحاجة إلى النظر خارج نطاق الحدود التقليدية للقوة التي يمكن تضمينها في سيرة ذاتية في القيمة المتغيرة للذكاء الفكري بحد

ذاته. تقول مكوي: إن فوائد الذكاء قد أوضحت موضع شك متزايد لدى الشركة عندما لا تتوافق بمهارات تواصل شخصية قوية. تصبح الشركة أحياناً مفتونة بالذكاء الشديد، وتوظف مرشحاً يتمتع بتلك الميزة وحدها. لكن الشخص الذكي الذي يفتقر إلى مهارات قوية في بناء العلاقات يمكن أن يصبح معزولاً بسرعة - ومن ثم غير فاعل».

على نحو مشابه، تحدّد المهارات المثالية الجديدة شخصية غير أنانية. أعلنت مكوي: «تجد غالباً شعوراً كبيراً بعدم الاستقرار في شخصية أنانية. وقد يتم التعبير عن عدم الاستقرار من قبل قائد بمحاولته السيطرة على كل شيء في العمل. في مكان العمل اليوم، لن يجدي ذلك نفعاً». لهذا ما هي المؤهلات التي اعتلت الصدارة؟ تجيب: «مستويات عالية من النضوج العاطفي ومهارات بناء علاقات أقوى اليوم من ذي قبل».

### معلومات عن البحث

نصيحة لكل من له يد في قرارات التوظيف: قوّم «توافق المرشحين مع ثقافة العمل» قبل أن يتم توظيفهم. يحدّد ستروس مؤلف طريقة مايكروسوفت وسائل عدّة تفعل بها مايكروسوفت ذلك:

### ابحث طوال الوقت

يفترض المسؤولون عن التوظيف في مايكروسوفت أن أفضل المرشحين المحتملين لا يبحثون عن عمل لأنه ليس عليهم القيام بذلك - بل يجذبون إليهم أبواب العمل. تشير هذه الذمنية إلى أن جهود التوظيف ليست مقيدة بميزانية أو مستويات معينة. في قيادة صعبة:

بيل غيتس وإنشاء إمبراطورية مايكروسوفت، يقتبس الكاتبان جيمس والاس وجيم إيركسون عن كبار مديري مايكروسوفت: «هل لدينا ميزانية تسبب لنا الصداع؟ مستحيل. هناك بعض الأشخاص الذين لا تلتقيهم سوى مرة واحدة في العمر».

### تفضيل الإمكانيات على الخبرة

يقول ستروس: إن غيتس ومديره المسؤولين عن التوظيف «لا يهتمون كثيراً بالخبرة ذات الصلة»، وإن جل اهتمامهم ينصبّ على «الذكاء أو الفطنة فوق كل ما عداهما، حتى إن كانت - في حالات عديدة - الخبرة».

### البحث عن نوع معين من الذكاء

الذكاء وحده لا يكفي لجعلك تعمل في مايكروسوفت، كما يدّعي ستروس. أولئك المناسبون تماماً هم «الذين يتمتعون بالنشاط، وسرعة البديهة، ويستطيعون الاستجابة بسرعة للتحديات». يصلح ذلك لاجتياز مقابلة عمل صعبة. يصف قيادة صعبة اختبارات لمرشحين تتضمن رياضيات عالية ومشكلات منطقية و«أسئلة صعبة لا علاقة لها إطلاقاً بالبرمجة». يشرح أحد المسؤولين عن التوظيف: «أردنا أن نعرف إن كانوا متحفّزين بما يكفي، بحيث يمكننا ضمهم إلى شركتنا وجعلهم يبعدون».

### انقضاء أيام العمل الفردي

كتب بينز وبيدرمان أنه من أجل أن تكون المجموعة رائعة فإن «التعاون ضرورة»، وبعض المهام «لا يمكن إنجازها إلا بالتعاون. [لهذا]

المجموعات الرائعة مليئة بأشخاص موهوبين يمكن أن يعملوا معاً. الاشتراك في المعلومات وتطوير العمل هما الالتزامان الاجتماعيان الحقيقيان الوحيدان... الجوال (الحارس) الذي يعمل وحيداً، وهو تجسيد للفرد الذي يحل المشكلات بمفرده، لم يعد موجوداً.

إذا كنت تفكر الآن أن كل هذه المعايير الأوسع والأشد قسوة تجعل العثور على الشخص المناسب لـ شاغر لديك أكثر صعوبة من ذي قبل - فستكون محقاً. تشير مكوي: «أحد التأثيرات البارزة في أبحاثنا اليوم هو أن العديد منها عالمية المجال». نعم، هي تقرأ أن ذلك يجعل العمل أكثر صعوبة لها ولشركات استشارية أخرى. «لكن عالمنا يتغير باستمرار أكثر صعوبة أيضاً لعملائنا من الشركات والمرشحين، أليس كذلك؟».

### قراءات إضافية

*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* by Jerry I. Porras and James C. Collins (1994, Harper-Business)

*Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire* by James Wallace and Jim Erickson (1992, HarperBusiness)

*The Microsoft Way: The Real Story of How the Company Outsmarts Its Competition* by Randall E. Stross (1996, Addison-Wesley)

*Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* by Warren Bennis and Patricia Ward Biederman (1997, Addison-Wesley)