

# نماذج عمل للقرن الحادي والعشرين

جيم بيولوس

أخيراً، يتنافس ما تعداده 3,100 كتاب إرشاد مهني مختلف على رفوف بائعي الكتب في الولايات المتحدة. وقدمت هذه الكتب المشورة في كل شيء، من كيفية كتابة ملخص سيرة أفضل، حتى لون مظلة الهبوط. المشكلة هي أن معظمها ينطلق من فرضية وحيدة لنموذج تقادم عليه الزمن، على نحو متزايد فيما يخص ما يجب أن يكون عليه نمط العمل. وتحديداً تنطلق معظم هذه الكتب من السلم الهرمي المشترك القديم خطوة خطوة. الأهرامات المشتركة لم تعد، كما كانت عليه - تلك الصرخة العالية، التي تسمعهما، هي التكنولوجيا والمنافسة، حيث اندمج كثير منها لتُظهر جمال تركيبات ونظماً أقرب إلى سقف منزل «فرانك لويد رايت». الأعمال تغير نمطها أيضاً. في الوقت الحاضر، فكرة مسار العمل برمتها هي موضع شك وتساؤل، وذلك المسار الذي يتقدم تصاعداً على نحو متواصل خاصة. وكما أدلى ويليام بريديجز

بحجته في مقالته «تغير العمل» أن 9 إلى 5 مهن لن تبقى عماد هيكل عملنا، ثم إن الخبراء بدؤوا في استكشاف تعاريف جديدة لما يكون عملاً ما. إنهم يواكبون في هذه العملية التجربة العالمية الواقعية لكثير من الناس، الذين يعيشون حياتهم العملية، وفقاً لأنماط تبدو غير تقليدية، حسب معظم المعايير التاريخية.

يعرض «تشارلز هاندي» في مقالته «عصر التناقض» المفهوم الجديد المتفائل والأكثر صراحة، الذي يمكن أن يكون للعمل على أنه السعي وراء معنى أو مغزى لدور المرء في عمله. يجادل الحكيم البريطاني أن المغزى أو المعنى يصل إلى أولئك الذين يطورون الإحساس الشخصي بالاتجاه والاستمرار والصلة في عملهم. الاتجاه بتعبيره هو السعي من أجل قضية. الاستمرار يأتي عبر انتقاء عمل له مستقبل يستمر طويلاً بعد أن تتوقف - أنت تراث أو تركة إذا صح التعبير. أما الصلة فيمكنك تحقيقها عبر اختيار مجتمع تستطيع الانسجام معه والمساعدة على بنائه. هذا إرشاد رائع، ولكنه ليس دائماً الأسهل تطبيقاً. ومع هذا فإن إشارة واحدة للمديرين يبدو أنها كافية: السعي لأجل معنى تتطلب عملية تعلم مستمرة. يطالب ويحث «دراكر» المديرين الجدد في الاقتصاد: أن يتمسكوا تماماً بما يجيدون عمله، بالدور الذي يلعبونه في مؤسساتهم، وما يحتاجونه لتعلم الاضطلاع بمسؤوليات جديدة قد تكون أو لا تكون ضمن بيئة عملهم الحالية. عندما تكتسب هذه المعرفة، فإنها مسؤوليتك وليست مسؤولية أي مؤسسة أن تدير رأسمالك الفكري، وتستمر في البناء عليه، وتتكيف مع تحديات جديدة في الإدارة.

ولتحقيق هذه الغاية سيكون عوناً كبيراً لك لو استطعت تطوير مقدرة صحية مستمرة لتقويم الذات، ومقدرة على أن تبقي نظرك إلى المراحل الممكنة الآتية من مسيرة عملك، وكذلك نزعة نحو تعلم مفاهيم ومهارات جديدة. ماذا يمكن لتلك المراحل المقبلة أن تكون؟ وما نوع الكفاءات الجديدة التي تحتاج أن تطورها؟ كل هذا يعتمد على طبيعة المهنة أو العمل الذي تمارسه. لا تقيد نفسك بالتفكير فقط على أساس نموذج تسلق الدرجات التقليدي.

لقد طورنا على الأقل خمسة نماذج عمل تراوح بين بعض النماذج الكلاسيكية، وبضعة نماذج بدأت تتطور على مر العقد الأخير. تعتمد الثلاثة الأولى بوجه رئيس على البحث الذي يجريه مايكل درايفر، أستاذ الإدارة في كلية التجارة الأمريكية و«كينيث بروسو» الشريك الإداري لمجموعة القوى المحركة (ديناميكس) للقرار. مراتب الأشخاص الذين يمارسون جميع النماذج الخمسة لا تشمل مديري إنتاج فحسب في شركات كبيرة، بل مقاولين مستشارين وعاملين على نحو فردي أيضاً. وعلى الأغلب لا يدرك هؤلاء أنهم تبنوا هذا النموذج أو ذاك.

### الخبير

غالباً ما تستطيع أن تتعرف أحدهم وهو يتبع هذا المنهج بالاستماع إليه أو إليها لدقيقة أو اثنتين فقط: هو يحدد نفسه بما يعرف، ويمضي حياته العملية لبناء خبرته ومهارته.

غالباً ما يكون لدى الأشخاص الذين يتبعون هذا النمط من العمل اهتمام قليل في الاضطلاع بمسؤوليات الإدارة العامة، وينظرون إلى هذه

المسؤوليات على أنها انحراف عن تراكم معرفتهم المستمرة والمركزة. مثل هذا الشخص قد يكون مختصّ تسويق مباشر ضمن مؤسسة، مثلاً، يشحذ باستمرار مهاراته في كيفية الوصول إلى الأشخاص بمزيد من الفاعلية، ولكن اهتمامه قليل في الأوجه الأخرى للتسويق. وقد تجد خارج مؤسسة منسقة النموذج الذي تمثله مستشارة العلاقات العامة التي تركز وقتها لكي تصبح أكثر خبرة في مواءمة اتصالات الشركة والتعامل مع الأزمات ومساعدة المؤسسات الموكلة بتنفيذ برامج علاقات عامة فاعلة؛ في كلتا الحالتين قرار العمل الأولي هو تجميع وصل واستخدم البراعة أو المهارة في مجال معين. ويلاحظ داريفر: أن الخبراء غالباً ما تدفعهم حاجات قوية كالأمن، إضافة إلى المعرفة؛ ولا غرابة في ذلك.

### التقليدي

هناك أشخاص في المؤسسات يسعون جاهدين ليكونوا من بطانة المدير التنفيذي.

إنهم كرجال السياسة، بمعنى أنهم يحاولون تعرف خطوات العمل المطلوبة، كي يصبحوا في مراتب الإدارة العليا. مثل هؤلاء الأشخاص متعطشون للإنجاز أو السلطة، ينجحون بإحساسهم أنهم جزء من مؤسسة مع آمال ممارسة نفوذ كبير داخل هذه المؤسسة.

في أزمنة التغيير والشك كزماننا، فإن جمال وجاذبية التحرك صعوداً، والأدوار المحددة جيداً والمسؤوليات، كل ذلك يجعل من هذه النماذج القديمة من العمل جذابة بوجه خاص.

من جهة ثانية، تسلق سلم السلطة التنفيذية قد يصبح محفوظاً بالأخطار أكثر. في الوقت الذي تتوسع فيه المنظمات، يقل عدد الدرجات والمناصب العليا، ومما يزيد من هذا الخطر حقيقة أنه في هذا النموذج، وأكثر من أي نموذج آخر، يعتمد النجاح على المؤسسة وتلبية معاييرها. ويتطلب أيضاً نوعاً من الحنكة السياسية، حيث يقول جميع المديرين: إنهم ليسوا مهتمين بتطويره.

### مدير الحقيبة

يجب ألا نخلط هذا النوع من الناس بأشخاص يديرون حقائب استثمارات، ويمارسون أعمال حقائب تجارية: رحلات مستمرة، تشمل خبرات عمل متنوعة ومهارات وإنجازات. يستفيد واحد من أنماط العمل الأحدث من بعض التغييرات الأساسية الجارية في البناء التنظيمي، واحتياجات الاستخدام، وبيئات العمل المشترك. تدفع الرغبة في النضوج الشخصي والإبداع وإلى حد ما الاستقلالية المدير ذا الحقيبة إلى التركيز على التعلم المستمر، ولكن بمدى أكثر اتساعاً مما يمارسه المدير الخبير.

امرأة نعرفها في مصنع أحذية تعدّ مثلاً جيداً: بدأت ببيع أحذية في مخزن بالتجزئة. وانتقلت بعد سنوات قليلة إلى إدارة الجرد والمخازن لمصنع أحذية، مدركة أن هذه هي الطريقة لبناء الخبرة في بيئة مشتركة. انتقلت بعد ثلاث سنوات إلى تطوير الإنتاج لمصلحة مصنع آخر، حيث ضمت ثقافتها في تصميم الأحذية إلى خبرتها في مبيعات

التجزئة لمساعدتها على بناء خط إنتاج أحذية لمصلحة مستخدمها. تتضمن مسؤولياتها إدارة المصانع البعيدة عن الشاطئ التي تنتج الأحذية. وهي تعرف أنها ستبقى في هذا العمل سنوات قليلة، وقد شرعت في التفكير في ما يجب أن يكون موقفها الآتي، وهي في الوقت نفسه تعمل على إيجاد الخيار للبدء بمشروعها التجاري الخاص، مستندة إلى قاعدة معرفتها الواسعة بالصناعة.

لقد بنت حقيبة عملها لمصلحة شركات مختلفة في كل مرحلة من عملها، وهي الآن مرشحة على جانب كبير من الرواج لمركز عالٍ في شركتها أو شركة أخرى. كان الخبراء يضحكون من افتقارها إلى الخبرة والتقليديون كانوا يصرفون النظر عن تحركاتها الجانبية على أنها بلا اتجاه أو هدف. ومع ذلك فهي تعرف أنها كانت تتبع رغباتها، وتخطط لمستقبلها، وتتعلم مهارات جديدة في كل مرحلة.

أنتم تشمون نفحات هذا النمط من وراء الحقائق، عبر انتشار برامج التدريب الإداري في مراكز إدارة الأعمال والتسويق، وهذه تعطيهم نبذة عن كل شيء تفعله. ربما يكون الأقل لفتاً للأنظار هم آلاف المديرين الذين لديهم فعلياً أعمال حقيبة ناجحة: إما داخل المؤسسة أو لحسابهم الخاص. لتحديد مدير الحقيبة في شركتك، ابحث عن الشخص الذي يتطلع إلى تعلم كل جوانب خط عمل محدد؛ كيف نصنّفه، ونبيعه، ونموله، ونخدمه ونطور النسخة المحسنة الآتية؟ أو قد تكون المديرية المهتمة بتعلم جوانب مختلفة لوظيفة مشتركة، على سبيل المثال، المخططة الإستراتيجية التي تريد قضاء مزيد من الوقت

في التسويق، ثم بعضاً منه في المالية. أو عندما نتجاوز مؤسسة بذاتها، قد يكون مستشار مجلس النواب هو الذي يركز على تقديم النصائح في ميدان تطوير الكفاءة لبضع سنوات، ثم ينتقل إلى تقديم النصح في الأداء الإداري.

الواقع: أن درايفر وبروسو يضعان نسختين لمدير الحقيبة، الأولى تشابه الذي حددنا معالمه الرئيسة آنفاً. والنسخة الثانية تتبنى أسلوب الحقيبة، ولكن المجالات الجديدة التي يدخل إليها تميل إلى كونها غير مترابطة. الأشخاص الذين يمارسون هذا النمط يبحثون عن التنوع والاستقلال وغالباً لا يفكرون في أنفسهم، على أن لديهم مهنة أو عملاً.

### المقاول المخطط

عندما كتبت «وول ستريت جورنال» مقالة في صفحتها الأولى عن ويسلي ستيرمان، وهو مقاول قضى السنوات العشر الأولى خارج الكلية يطور مهاراته التي سيحتاجها لبدء عمله الخاص، فقد أشارت تلك المقالة إلى نموذج عمل كان يتطور معظم العقد الأخير، ولكنه يصبح الآن توجهاً واعياً معترفاً به على نطاق واسع لحياة الإنسان العملية.

نموذجياً، المقاولون المخططون يكدون في مؤسسات وسطى وكبيرة، وكانوا يقومون بذلك لبعض الوقت، ولكن يضعون نصب أعينهم استخدام المهارات التي طورونها هناك للبدء بعملهم الخاص، وغالباً ما يكون ذلك في صناعة قريبة أو ذات صلة. وغالباً ما يتحدثون عن رغبتهم في القيام بشيء خاص بهم. لم يستقر بعض منهم على

ما يودون عمله بالضبط، في حين يأخذ الآخرون خطوات متأنية، وفي ذهنهم هدف واضح لعمل جديد؛ مثل هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا مصدر قوة للمؤسسة، على الرغم من أنهم لا يخططون للعمل فيها على نحو دائم. إنهم يسهمون سنوات عدة بحماسة والتزام. ولكن ما يزال كثير منهم يشعرون بعدم الرغبة في مكاشفة رؤسائهم، حيث إن التزاماً غير دائم مع الشركة يبقى سياسة خاطئة في كثير من الصناعات. وليس لدى معظم الشركات نظم إدارة وترتيبات للتكيف مع دوافع هؤلاء الأشخاص. ولما كان معدل حجم الشركة الأمريكية قياساً على عدد مستخدميها مستمراً في الهبوط، فالمتوقع لهذا النموذج أن يصبح أكثر شعبية.

### المقاول التلقائي

فكر في ريتشارد برانسون، وبيل غيتس، ومايكل ديل. ربما هذا النموذج هو الأسهل كي تتعرفه، ولكن هذا النموذج ليس لديه التخطيط الذي عادة ما يرتبط بكلمة «عمل». الأشخاص الذين يمارسونه متحمسون، فيما يخص الفكرة، بما يكفي للتضحية بأسباب الراحة التي تقدمها النماذج الأخرى.

قد يكون هناك مقاولون تلقائيون ينشطون داخل مؤسسة جاهزين للظهور في أي وقت، ولكن غالباً ما يعترف هؤلاء الأشخاص مبكراً أنه مقدر لهم إنشاء عمل - عملهم الخاص - وهؤلاء لا يقدرّون بوجه خاص الإعداد الذي تستطيع المؤسسة المعترف بها أن تقدمه. الإقرار

أن حياتنا في الوقت الحاضر ستمنحنا خياراً أكبر في هذا البعد، أصبح جزءاً كبيراً من تكوين التفكير الحديث الخاص بالأعمال.

لاحظ بيتر دراكر قبل مدة أن فسحة الحياة قد ازدادت أمامنا، وكثير من الناس الآن يأملون النضوج المنتج الذي يزيد عن خمسة عقود، وتحسنت فرصنا في أن يكون لدينا أكثر من عمل واحد. ويتابع هاندي هذا الاتجاه في التفكير بالإشارة إلى أنه من الواضح وجود ما بعد العمل التنفيذي أو الإداري من عمر الـ 50 وما بعد الذي لم يتحدد على نحو واضح حتى الآن. ما زال عالم التجارة والعمل في أغلب الأوقات يفضل في إيجاد السبل لإشراك طاقات المديرين والتنفيذيين الذين ما زال لديهم كثير للإسهام به، وهذا على النقيض من الثقافات القبلية والطقوس الدينية، التي لديها أدوار واضحة لكبار السن، وتستمد منهم قيمة كبيرة.

الحقيقة أنه من الإنقاص المفروض أن نفكر فقط على أساس عمليين: أحدهما قبل الخمسين والآخر بعد الخمسين. يمكن أن يفهم نموذج العمل لمدير الحقيقية على أنه يمثل خياراً لأربعة أو خمسة أعمال منفصلة، ولكنها مترابطة، يدوم كل منها 7 إلى 10 سنوات على مدى حياة عمل الإنسان. وعلى النقيض من ذلك، قد يمضي بعض المديرين جزءاً من مدة عملهم يتبعون نموذج الخبير مدة خمسة عشر عاماً، ليخرجوا بعدها مقاولين تلقائيين. قبل خمسين عاماً ما كان كثير منا ليحظى بهذه الفرصة.

### قراءات إضافية

*The Age of Paradox* by Charles Handy (1994, Harvard Business School Press)

“Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals” by Kenneth R. Brousseau, Michael J. Driver, Kristina Eneroth, and Rikard Larsson (*Academy of Management Executive*, November 1996)

“Ideas Sire Many Entrepreneurs, But Some Follow Career Plans” by Stephanie Mehta (*The Wall Street Journal*, February 19, 1997)

*JobShift* by William Bridges (1994, Addison-Wesley)

“The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter Drucker” by T. George Harris (*Harvard Business Review*, March-April 1993)

Reprint U9705C