

# جيل جديد من قوة العمل يتطلب جيلاً جديداً من المديرين

• • •

توم براون

جعلت التغيرات الخاطفة في سوق التجارة، وانتقال ملكية الشركات والدمج والاندفاع غير المسبوق للربح فكرة إدارة الناس ممارسةً حمقاء. ولكن مع كل الاضطراب - أو ربما يكون بسببه - يبدو أن نمطاً جديداً بدأ يظهر. فئة متطورة من العمال - والمديرين - تعيد كتابة الشروط التي يستطيع المستخدمون وأصحاب العمل بموجبها أن يزدهروا على نحو مشترك.

كثير من الشركات قامت بالأمر السهلة، التي تتجه نحو أمكنة عمل تؤدي وظيفتها بوجه أفضل؛ وذلك في التسعينيات من القرن الماضي. أشياء مثل: «مرونة في دوام العمل وأجواء عمل جميلة» كما تقول سوزان غولد المشاركة في تأليف القوى الحرة: أناس ومنظمات توجد مجتمع عمل جديد».

«يعاد اليوم تأليف الأجزاء الصعبة حقاً من لغز كيفية إدارة مكان العمل من قبل أناس يبحثون عن شيء مختلف تماماً عن التعريف التقليدي للمستخدم أو المدير».

### القوة العاملة الحرة

تقول غولد: «إنك وكيل تجاري حر إذا أدركت أنك بحاجة إلى الاعتماد على مهاراتك الخاصة وخبرتك من أجل ضمانك وهويتك أكثر من اعتمادك على شركة. إذا كنت وكيلاً حراً، فأنت بحاجة إلى مكان عمل يمكنك من المحافظة على قدرتك لتبقى في الصدارة» لكن الوكلاء الأحرار «ليسوا نماذج أو أنماطاً مشتركة» بالمعنى المتعارف عليه. فعوضاً عن الاهتمام والانشغال بتسليق السلم المشترك والتعامل مع هرمية مزعجة بطيئة، وعوضاً عن التركيز على التفاصيل الأساسية في توصيف عمل ما اعتقاداً أن الأعمال دائمة، يحمل الوكيل الحر جدول أعمال مختلف تماماً. «إني أرى كثيراً من الأمثلة» تتابع غولد: «أشخاص يضغطون على شركاتهم بقوة في مجال كيفية تعلمهم المهارات، ليكونوا منافسين في سوق الغد، وكيفية عمل فرق العمل المتقاطعة المهمات على النطاق العالمي، وكيفية التمكن من التقانة الموجودة والاتجاهات التقنية القادمة، وكيفية تقديم المكافأة المنصفة والكاملة للأداء والإنجاز المثبت».

تقول يوجين هاريس، التي تدير المورد البشري للتطوير والتوظيف في فولاذ الولايات المتحدة:

«هذا الموقف الإلزامي الجديد يدفعنا في الإدارة إلى تحديث تقنياتنا باستمرار. ويركز على أن نجعل تعلم كل جوانب الشركة والسوق من

الثابت، سواء أكان ذلك في غرفة الصف عن طريق الأقراص أم عن طريق التطور في موقع العمل. لكن هذا ضغط جيد، أوجده أناس تواقون، ومهتمون، وقادرون، ومدرّبون جيداً».

مديرو اليوم عليهم أن يروا واقعاً مختلفاً،  
وأن يفكروا فيما لا يباح، وأن يتوقعوا للمستقبل،  
وأن يجازفوا في أن يكونوا غير واقعيين أمام الملائ.

ذلك لا يعني أن الوكلاء التجاريين الأحرار راضون طبعاً. يقدر بوب روزنار الصحفي النقابي، الذي يكتب عموداً بعنوان: «العمل مجروح» لصحف رئيسة ولموقع abc الإخباري في الشبكة، أن عدد القراء يصل إلى ستة ملايين قارئ أسبوعياً وأن ما بين 50 إلى 100 يكتبون إليه يومياً طالبين المشورة. «وعندما أفكر في كل مراسلاتي لعام 1997، فقد كانت هناك بعض القضايا المهيمنة. الأشخاص الذين يكتبون إليّ تتفرهم سياسات المكاتب من نوع مواقف عمل بلهاء، يسخر منها ديلبرت في شريطه الكوميدي، وتوازن حياة عمل بعيد جداً عن التوازن». «ولكن»، يقول روزنار، الذي حوّل مجموع اتصالاته إلى كتاب بعنوان: (العمل المجروح: إضافة نظرة ثاقبة إلى الظلم): «يقترّب العمال أيضاً في هذه الأيام من حدود جديدة لولاء مشترك، هل يكونون أكثر ولاءً لمهنتهم من ولاءهم لشركتهم؟ وكيف يبتعدون عن أن يكونوا في عداد المنسيين؟»

## كيف يجب على الهياكل التنظيمية أن تستجيب؟

يوضح ويليام إي هالال، أستاذ الإدارة في جامعة واشنطن ومحرر مقالة: «المصدر الذي لا ينضب: إيجاد وقيادة مشروع المعرفة»: يوضح أن طموحات الذين يعملون تسجماً فعلياً على نحو دقيق مع متطلبات المشروع العالمي وتشغيله مستقبلاً. «ولكي تتنافس الشركات غداً، سيكون لزاماً أن تبنى في وحدات عمل شبه مستقلة وأصغر من سابقاتها، بحيث تستطيع أن تستجيب بطريقة أسرع للزبائن الذين هم أنفسهم لا بد أن يعملوا على نحو متزايد في بيئة عمل أكثر تعقيداً وفوضوية». لذلك، الوضع المثالي للنموذج الحديث للشركة هو حيث يشعر العمال بالراحة في أعمالهم ومهامهم، التي تكون ذات أفق قصير الأمد، والتي تتطلب التزاماً كاملاً ولكن قصيراً، والتي تقيس الإنجاز حالياً، وتسمح للناس أن يكونوا أكثر استقلالية مما كانوا في الماضي - كل ذلك للنموذج الجديد للشركة».

## كيف يجب أن يستجيب المديرون؟

تقول دونا مارتين: «إن ملف المدير الناجح في السبعينيات والثمانينيات لن يكون ذلك الملف اللازم في المستقبل». دونا التي كانت رئيسة الموارد البشرية في ثلاث مؤسسات من شركة «فورتشن خمس مئة»، وهي مسؤولة الآن عن عمليات الموارد البشرية في مونسانتو، تتابع القول: «استمد المديرون في الماضي سلطتهم ممن يعرفون، ومما تعلموه ومن منصبهم واسم هذا المنصب». ولكن لكي تكون قادراً على «مساعدة الآخرين على معايشة التغير الدائم، الذي هو جزء من عالم

اليوم، يحتاج المديرون أن يكفوا عن إملاء ما على الناس فعله، ويبدووا بإلقاء أسئلة مثل: ما رأيك؟ كيف تستطيع القيام بهذا؟».

### الإصغاء يصبح حاسماً

يرى مارتن فرصة تطور كبيرة لكثير ممن يقودون إدارة الأمر والتحكم. «يجب على المديرين أن يتعلموا كيفية الإصغاء، وكيف يكونون منفتحين وصادقين وموثوقين، وكيف يحترمون الشخصية الفردية، وكيف يكونون سريع التآثر. هذه هي مجموعة المهارات الإدارية لقوة العمل في المستقبل.

يمكنني أن أشير إلى مديرين قدامى تعلموا أن يبرعوا في كل هذه المهارات، ويمكن أن أدل أيضاً على مديرين أصغر سنّاً بحاجة ماسة إلى بدء التعلم».

المسألة القابلة للأخذ والرد هي أن ما يفوت سريعاً على المديرين والعمال على السواء، هو نموذج تنظيمي أساسه «العضوية»، التي يرتبط كل واحد فيها بما يفعله الآخرون، وبذلك تولد حاجات مشتركة لإدارة العمل بأساليب جديدة. تقول جين سيلينغ، التي ألقت كتاب «تنظيم العضوية: تحقيق أفضل أداء عبر مجتمع مكان العمل الجديد»: «يحتاج أي شخص يقوم بعمل إداري في هذه الأيام إلى أن يدرك أن هناك أصواتاً إلى من يسمعها. هناك أشخاص كبار في السن أو صغار في كل مؤسسة، لديهم المعرفة والخبرة التي يريدون أن يشاركوا الآخرين فيها. يجب على المديرين أن يستقوا من هؤلاء الناس لكي ينجحوا، ولا يمكنهم القيام بذلك ما لم يبدووا بالاستماع إلى كل واحد.

## المشاركة في السلطة:

تلاحظ سيلينغ أن بعض أفضل المديرين الذين تعرفهم محنكون قداماً، وقد أدركوا التغيير الهائل في علاقات المستخدم وصاحب العمل على أنه دعوة للنضج. «أتذكر واحداً من المديرين عمره 53 عاماً، يعمل في مرفق عام، واختبر تخفيضاً جوهرياً إدارياً. قال لي ذات مرة: إنه بصراحة لا يريد لعمله في الإدارة أن يذوي ويشيخ، لأن أولئك الذين تحت إدارته لم يكونوا متجاوبين مع أوامره في واقع السوق التجاري الحالي. وقد أقر أن أول شيء يحتاج إلى التغيير هو شخصه، وقد اعترف أيضاً أنه لا يريد أن يخرج من مكتبه. لقد وجد مثل كثير من المديرين الذين يتعاملون مع مكان عمل جديد أنه كلما تخلى عن القيادة للآخرين، عدَّ القائد، وأمضى مزيداً من الوقت يعلم الآخرين، زاد علمه، وكلما ساعد الآخرين أكثر كي يكونوا ناجحين، عرف أن وحدته أكثر نجاحاً».

## قيادة التغيير

وتستفيض سيلينغ في شرح ما تراه ضرورياً لكي يصبح عامل تغيير بالمعنى المتعارف عليه للعبارة. لكي يكبر المديرون في أعمالهم اليوم، عليهم بناء مهارات في مجالات خمسة:

رؤية الواقع الجديد، والحديث فيما لا يمكن البوح به، وتحدي الحالة الراهنة، وتوقع المستقبل، والمجازفة بأن يظهرها غير واقعيين - بظهورهم أقل موثوقية- لأنهم يحاولون إيجاد بيئة مختلفة في عملهم على نحو مثير ومفاجئ. إنها نقله كبيرة من النموذج الإداري التقليدي

وتتابع سيلينغ: «يجب على المدير الجيد اليوم أن يصغي، ويؤثر، ويشارك، ويتصل ويكبت «الأنا» الخاصة به أو بها».

### سر القناعة بمكان العمل

مع الأخذ بالحسبان النوع الجديد لقوة العمل ومكانه، فمن الإنصاف أن نسأل: أيُّ شخص سعيد؟ وعلى الرغم من أن المؤسسات كانت في حالة تغير دائم طوال العشرين سنة الماضية، إلا أنه يوجد عمال ومديرون استطاعوا التلاؤم على نحو جيد.

اتخذت مارتا فيني، وهي كاتبة تجارية مخضرمة، التعلم من الأشخاص الذين وجدوا المتعة في عملهم مهمة لها. وقد بحثت عن الأفراد في شركات كبيرة وصغيرة، وفي منظمات غير ربحية، بالإضافة إلى أشخاص يعملون لحسابهم، ويشعرون بالحماسة في عملهم الذي يقومون به، كل ذلك وهي تعبر الولايات المتحدة بالسيارة. «من المبكر جداً استخلاص النتائج عن مدى تشابه هؤلاء الأشخاص». وتضيف فيني ملحوظة: «ولكن بعض الحقائق تبدو أنها ثابتة. أولاً، برغم التغيرات والصعوبات التي تواجهنا جميعاً، فإن أولئك الذين يجدون السعادة في عملهم بقوا مخلصين لقيمهم الخاصة. إذا استمدوا السعادة من العمل مع الناس، فقد تثبتوا أن هذا هو ما كانوا يفعلونه حقاً. ثانياً لم يدعوا الأوقات العصيبة تهزمهم. العداوة لم تكن أبداً سبباً لإخراجهم عن المسار الذي أرادوه وتابعوا فيه حياتهم وعملهم. ثالثاً، الناس الذين رسمتُ صوراً لهم حتى الآن يشعرون بعمق وعلى نحو فريد أنهم خُلقوا للعمل الذي يقومون به. كلُّ يشعر بأنه مدفوع للقيام بالمهمة».

واستناداً إلى التيارات الحالية في العمل سيحتاج المديرون أن يكونوا عوامل دمج وليس عوامل عزل، يعملون في جماعة وليسوا رؤساء لها، دعاة تواصل وليسوا أمرين. ولكل واحد يدير مكان العمل حالياً، ويطمح أن يديره مستقبلاً، يبقى السؤال الرئيس: هل تشعر أنك مطالب بالقيام بذلك العمل؟

### قراءات إضافية

*Find Your Calling, Love Your Life* by Martha Finney and Deborah Dasch (1998, Simon & Schuster)

*Free Agents: People and Organizations Creating a New Working Community* by Susan B. Gould, Kerry J. Weiner, and Barbara R. Levin (1997, Jossey-Bass)

*The Infinite Resource: Creating and Leading the Knowledge Enterprise* edited by William E. Halal (1998, Jossey-Bass)

*The Membership Organization: Achieving Top Performance Through the New Workplace Community* by Jane Seiling (1997, Davies-Black)

*Working Wounded: Adding Insight to Injury* by Bob Rosner (1998, Warner Books)

Reprint U9805D