

## تغيير الأعمال تغيير الأنفس



هناك اعتقاد في العقلية الأمريكية أنك تستطيع دائماً تجديد نفسك. ولكن ماذا يعني التجديد بالضبط؟ إذا كان ذلك يتضمن مثلاً تغيير الهوية أو الذات، ألا يوجد في شخصياتنا استمرارية إضافية؟ وكيف يحدث التغيير؟ في عام 1999، أجرت هيرمينيا إيبارا، وهي أستاذة السلوك التنظيمي في أنسيد فونتين بلو فرنسا، مقابلات معمقة مع عشرات من الأشخاص بين عمري 31 و52 عاماً من أولئك الذين مروا بتجربة انتقالات في منتصف مسيرة عملهم. بعض هذه التغييرات على صعيد العمل شملت تحولاً كاملاً في الاتجاه 180 درجة؛ آخرون كانت تحركاتهم إلى عمل وثيق الصلة.

في كتابها «الهوية العاملة: إستراتيجيات غير تقليدية لتجديد عملك»، (مطبعة كلية هارفارد التجارية، 2003) تعرض هيرمينيا الاستنتاجات المذهلة التي أوصلها إليها بحثها.

تكتب هيرمينيا قائلة: «هويتنا العاملة ليست كنزاً مخبأً في أعماقنا يُنتظر اكتشافه، بل هي مكونة من إمكانيات كثيرة: بعضها ملموس

وعيني، تحدده الأشياء التي نعملها، والشركة التي نديرها، والقصاص التي نرويها عن عملنا وحياتنا، وبعضهم الآخر موجود فقط في عالم المستقبل المفترض والأحلام الخاصة».

فيما يتعلق بالكثيرين، الطريقة

الاستبطانية [قراءة المرء أفكاره ومشاعره]

لا تحقق المطلوب تماماً.

الحكمة التقليدية تؤمن أنه عليك أولاً معرفة ما تريد أن تفعل - بأكثر ما يمكن من التحقق والوضوح- ثم استخدم تلك المعرفة لتنفيذ إستراتيجية بحث سليمة، توصيات إيبارا لا تتحدى نصائح البحث عن العمل المتعارف عليها فحسب، ولكنها تنبّه إلى معتقد أساسي أمريكي آخر ألا وهو الفكرة البراغماتية (العملية) التي تقول: إن قيمة الإنسان بما يعمل. غالباً ما تتم المبالغة في تأكيد الأفكار المجردة والاستبطان في مراحل البحث الأولى. تقول إيبارا: إن معظم عمليات الانتقال الناجحة من عمل ما تشمل «عملية تعلم بطريقة المحاولة والخطأ للقيام بالعمل التي تساعد فيها الخبرة الأنية -وهي عملية غير منظمة- على تطوير أفكار عما هو معقول ومجدٍ ومرغوب».

تصح إيبارا قائلة: انطلق إلى اختيار الأعمال البديلة التي تأملها وتفكر فيها. الاختبار المستمر، والبراعة، والتكيف، والتحرك جيئةً وذهاباً، قد تبدو مفتقرة إلى التنظيم إلى حد كبير من منظور الحكمة

التقليدية في العمل، إلا أن هذه التحركات والتنقلات عناصر لا غنى عنها في عملية الكشف عن الذات.

تحدثت إيبارا مع إدارة هارفارد الجديدة، ومع ستيفن ماريني، وإيليزابيث لوس مور أساتذة الدين في كلية ويسلس المتخصصة في دور الدين في الحياة الأمريكية الفكرية والعامّة عن دور هذه الإستراتيجيات ومفهوم الذات المؤسس لها.

#### ماريني:

كثير من موضوعاتكم يبدو أنها كانت تصب في ما كانوا يقومون به من أعمال. عندما بدؤوا لم يفكروا أنهم فعلياً مقبلون على عمل سيستمرون به ثلاثين عاماً. ثم بعد خمسة عشر عاماً يقولون: «يا إلهي، هذا ليس ما أريد فعله».

#### إيبارا:

عملياً كان هناك ثلاثة أنواع من الناس. بعضهم لم يتبع عاطفته، لأنها لم تكن ذات معنى له، أو ربما لم يتمكن من جمع الأموال بها، أو ربما اعتقد الوالدان أن كونك موسيقياً كان انحرافاً. على كل حال، لم يقم معظم الناس بأي خيار أبداً.

لم يعرفوا هل كان لديهم عاطفة أم لا؟ حتى لم يكتشفوا أيّاً منها على الأقل. لذلك فقد سارعوا بنوع من التخبط: «حسنٌ، سأذهب إلى كلية التجارة. ربما أستطيع ذلك» أو «حسنٌ، سأتولى عملاً استشارياً ثم أرى ما يحدث». ثم هناك أشخاص قاموا بخيارات لا بأس بها، مبنية على

معرفة ثم تغير السياق. كثير من الناس في العالم الإداري هم في ذلك المعسكر. أرادوا حقاً أن يكونوا في عالم التجارة والعمل، ثم جاء الوقت الذي كانت فيه الشركات تعيد هيكلتها وسياساتها التنظيمية وهذا ما بدا أنه أصبح أكثر خطراً وإيذاءً. بدأ الناس يشعرون بأنهم لم يعد لديهم سيطرة على محيطهم. فجأة لم تعد الأمور واضحة أو مفهومة.

ماريني:

هل كان سبب ذلك أن البيئة تغيرت بطريقة لم يتوقعها الناس، أم لأنهم تغيروا هم أنفسهم في العملية؟ بتعبير آخر: هل كان هناك دفع أو جذب للناس كي يقوموا بتغيير العمل؟

إيبارا:

كلاهما، دفع وجذب. في كل قصة يوجد دفع وجذب. الدفع لا يكفي على الإطلاق: يمكن أن تصبح أكثر تعاسة، ولكن إذا لم يكن لديك بديل محدد يجذبك على نحو أفضل باستمرار، فلن تقوم بالانتقال. ليس هذا لأنك جبان أو مقاوم للتغيير. توجد احتمالات مختلفة لأي واحد منا. يجب على كل شخص أن يجد العمل الذي يروق له، بمعنى أن يكون مختبراً لقدراتنا ومرضياً ومجدياً من حيث وجهة النظر القادمة: هل أستطيع أن أعيش حياة كريمة؟ هل يتوافق هذا العمل مع وضعي الأسري أو القيود الجغرافية أو عجزتي الجسدي؟

هميو:

لذلك أضمن أن أهم قضية تصبح: كيف نتعامل مع موضوع ما يجذبنا، نجعله أقوى، وبهذا يعلمك بالخطوة الآتية؟

## إيبارا:

هذه الأمور تغيب عن ذاكرة كثير من الناس. الطريقة التي غالباً ما يلجؤون إليها هي عبر ما أسميه نموذج: خطّط ونفّذ. هذا هو النموذج الذي يؤيده معظم مدربي العمل وكتب العمل الاستشارية: تجمع المعلومات ثم تملأ وثائق التقويم الذاتي، ثم تقوم ببعض اختبارات الشخصية. تجري المقابلة التاريخية.

ماذا كان لديك من أعمال؟ ماذا أحببت؟ ما الذي لم تحب؟ ثم تقوم بعملية جرّد للخيارات: هل تحب العمل خارج الأبنية والمكاتب أم في الداخل؟ هل تحب التفاصيل؟ الصورة الكبرى؟ تجمع كل ذلك وتحاول اختصاره في مجالات قليلة قد تكون مهتماً بها. وتجري أيضاً التأمل والاستبطان لتفهم ما الذي يمنعك من تجربة تلك المجالات في الماضي. يكمن القسم الأكبر من العمل أساساً في هذا التقويم الداخلي لما تحب ولما سار على نحو خاطئ، مع الافتراض أنه حينئذٍ تستطيع أن تتطلق وتجد المناسب لك.

ولكن مقابلاتي كشفت أن مثل هذه الطريقة تتداعى من أوجه مختلفة. أولاً، أعمال الناس هي نتيجة لأشياء كثيرة بعضها على غير هدى، وبعضها تأثيرات أبوية، وبعضها ضغوط النظير، وبعضها فرصة اقتصادية. وليس من الواضح أن خبرتك السابقة تعطيك المعلومات الصحيحة التي تحتاجها للوصول إلى تقويم ما كنت تجيده وتستمع بالقيام به. غالباً ما تتكشف الأعمال مصادفة. توجد احتمالات عمل لا تعرفها لأنك لم تجربها أبداً، أو لأنك لم تتعرض لها.

## الاشتراك في برنامج ثقافة الإدارة التنفيذية أو العمل في مشروع جانبي لئلا يمكنك من الخروج من خيالك وتجريب الممكن في ذاتك.

وأكثر من ذلك، من الصعب جداً اختصار التقويم الداخلي بجواب فقط، حتى إن عرفت هوايتك. سمعت قصة عظيمة عن امرأة تولت كثيراً من المناصب المؤثرة، كانت هوايتها دائماً أشياء تتعلق بالورود، كان خيالها أن تمتلك محل أزهار من طراز رفيع. لهذا أخذت إجازة عمل صغيرة، وأقنعت أكثر بائعي الأزهار رقيقاً في البلدة أن يقبلها كمتدربة بلا أجر. ولكنها اكتشفت سريعاً أن حقيقة تلك الحياة لم تكن مناسبة لها. لم تدرك أنه كان عليها أن تستيقظ في الرابعة صباحاً لتذهب إلى سوق الأزهار. اكتشفت بعد أسبوع أن ذلك لم يكن ما أرادت عمله.

### ماريني:

هناك خصوصية أمريكية تتعلق بدور الخيال في عملية اكتشاف الذات التي تتحدثون عنها. أتذكر رالف والدو إيمرسون وإسهامه في الحوار الفلسفي عن كيفية سد الفجوة بين وجود الشيء والفعل، بمعنى تخيل البدائل ثم التصرف (القيام بالعمل). عندما تتخيل عالماً مختلفاً، عالماً أفضل، تحرك تجاهه.

ذلك الحوار ما زال حياً اليوم. في هذا العالم المركب المعقد على نحو متزايد، ما إن يتحرك الناس ويسيروا في طريقهم، حتى يتساءلون: هل

مقاربات البنية القديمة ما زالت تطبق؟. لقد سلطتم الضوء على ذلك النقاش في سياق الانتقال في مجال العمل.

والذي يميز مقاربتكم في عملية التجربة والتعلم هو التوصية بأن يبادر الناس إلى القيام بالعمل بأسرع ما يمكن: لا تجلس فقط وتنسخ خيالاتك وتسمح لها بالتمادي، انتقل إلى نوع من الإطار التجريبي العملي.

إيبارا:

السرعة هي جوهر التحرك. تبدأ بوضع «قائمة القدرات الممكنة ثم اختيار واحدة منها». إذا كان قلة من الناس نسبياً يقومون بالتغييرات في العمل الذي يحلمون به، فذلك لأن كثيراً منهم لا يقومون بالخطوة الأولى. لا يهم أي جانب من شخصيتك تجرب، يمكن للخطوات الصغيرة أن تدفع نحو التغيير: مثل البدء في مشروع جديد أو الذهاب إلى برنامج ليلى تدريبي.

هيميو:

ولكن عندما يبدأ الناس بتجربة كل هذه الجوانب الممكنة لديهم والأعمال البديلة، ألا يجازفون بفقدان هويتهم الحقيقية؟

إيبارا:

لا يكبح الناس حتماً هويتهم وذاتهم الحقيقية، إن لديهم جوانب متعددة في شخصيتهم. لهذا، تغيير المهن والأعمال يعني تغيير أنفسنا، ولكن مع ذلك هذه ليست عملية مقايضة هوية بأخرى، وإنما إعادة

تأليف مجموعة الاحتمالات كلها. في أي واحد منا، يوجد جانب عملي (ذرائعي) تماماً ويوجد جانب مبدع جداً. وهناك أوقات في حياة المرء يعطي جانباً منها مزيداً من الوقت والطاقة والفسحة دون آخر. وفي النهاية، يحدث نوع من الانبثاق ويحتاج إلى بعض الوقت للظهور للعلن. تبدأ بتصور الإمكانيات، وذلك يفتح لك باباً واسعاً، وتساءل نفسك: هل سأقوم فعلاً بالتغيير؟

حتى تنشأ إمكانيات محددة، يحتاج الناس إلى الاستطلاع. لذا، يذهبون إلى مدى أبعد قليلاً حتى حدود التدقيق في الأشياء. ولكنهم يستمرون في العودة إلى البديل الأساسي الأكثر أماناً حتى يتبلور ذلك الذي يتحققونه، إنها طريقة للتوثق من أن هذه الإمكانيات الجديدة هي حقاً ما يريد القيام به.

هيميو:

أنت تجزم أن الوقت الذي نتحرك فيه جيئةً وذهاباً بين جوانب شخصيتنا قد يكون أي شيء باستثناء كونه افتقاراً إلى الاستعداد - في الحقيقة إنه مفتاح العبور الناجح. اشرح ماذا تقصد بدور شعائر العبور وطقوس مساعدة الناس على مناقشة ذلك في الوقت الفاصل ما بين دراسة التغيير وتنفيذه؟

ماريني:

شعائر المرور وطقوسه مهمة جداً. عندما يفكر معظم الناس في الطقوس، فهم يفكرون مثل المناجاة والمشاركة في الأفكار والمشاعر.

وكذلك تستخدم التعبير لوصف عملية يتحرك أو ينتقل الناس بواسطتها من مكان مبني محشور إلى منطقة حرة رحبة، حيث يستطيعون تجربة خبرات مختلفة، ثم يعودون مختلفين قليلاً عما كانوا.

إيبارا:

الناس الذين قابلتهم وجدوا أن أشياء مثل المشاركة في برنامج تعليم للإدارة التنفيذية، أو الذهاب في إجازة مطولة أو حتى القيام بمشروع جانبي مع مجموعة من الناس ليلاً، كل ذلك يوجد حيزاً محمياً من الوقت تكون فيه القوانين مختلفة، وتكون فيه شركة مختلفة، وقد تحظى ببعض الإرشاد، وهذه طقوس في حد ذاتها. يُنظر إلى كل هذه التجارب على أساس تعابير التحليل النفسي كخبرات توجد وقتاً وحيزاً وأنماطاً انتقالية، ويمكنكم تجربة هوية ممكنة في بيئة آمنة نسبياً لمعرفة مدى مناسبتها.

ماريني:

إنه ليس الانتقال فقط إلى حيز أو مكان أو منطقة حيث كانت فيها الأشياء مختلفة قليلاً، وتستطيع أن تجرب وتختبر ذواتك البديلة؛ النتيجة لكل هذه الطقوس هي أنها تساعدك على الاتصال بالآخرين.

إيبارا:

تقول جميع الأبحاث: إن الكبار يتعلمون عن طريق الفعل أو العمل. يتعلمون باتصالهم بالآخرين، وهي الثنائية القديمة بين ما هو كائن وبين العمل عندما يجتمعان. أحد الأمور التي تجعل عملاً ما أو مهنة

ما تروق لك هو العمل مع أناس يعجبونك فعلاً - أشخاص يهتمونك أن تعطي أفضل ما عندك. مع نماذج دور مناسب لك، الإمكانيات التي لم تتخيلها فعلياً تصبح جذابة ومعقولة تماماً.