

هل يجب عليك أن تتولى تلك المهمة الخارجية؟

جيم بيلينغتون

أدعها الحكمة التقليدية الجديدة: إذا لم تحصل على خبرة خارجية في مرحلة ما من عملك الإداري، فلربما لن تتجح في الوصول إلى المكتب الرئيس في القرن الحادي والعشرين، الذي يسير دائماً نحو العولمة. انظر فقط إلى الرؤساء التنفيذيين لثلاث شركات كبيرة أمريكية لصناعة السيارات، الذين كانوا إيجابيين في حديثهم - جميعهم أمضوا حقبة زمنية رئيسة يديرون فروعاً في بلدان خارجية. أو ألق نظرة على الدراسة الميدانية التي أجرتها فوستر هيجينز، وهي شركة استشارية عالمية، حول مزايا المستخدمين، قد ترتفع النتيجة وهي حيث إن 57% من الشركات التي لديها أكثر من ألف مستخدم تخطط لإضافة مديري الاغتراب في السنوات القليلة القادمة، ولكن هل كنت ستخمن أن 72% من الشركات الأصغر التي استطلعت خططت للقيام بذلك أيضاً؟ على أي حال فيما يخصك، من الممكن في معظم الحالات

أن تكون الحكمة التقليدية غير صحيحة. نعم السادة: ايتون، وسميث، وتروتمان جميعهم أمضوا وقتاً في أوروبا (فيما يخص تروتمان، لأنه ولد ونشأ هناك). ولكن صناعة السيارات هي واحدة من اثنتين من الصناعات الأمريكية القابلة للنقاش، التي لها تاريخ طويل يمتد عقوداً في تقدير الخبرة الأجنبية.

والعمل الآخر هو المصارف. وماذا عن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها البروفسور دوغلاس ريدي، من كلية آرثر دي ليتل لإدارة الأعمال، وقد وجد أن ما بين 30% إلى 40% من المديرين الأمريكيين العاملين في الخارج قد عادوا إلى الوطن قبل الوقت المحدد لإنهاء مهامهم - عموماً هذه إشارة سيئة. فضلاً عما ينتظرك عندما تعود، وإذا كنت في مهنة تقانة المعلومات السريعة التطور والتحرك خاصة. يقدر تشارلز بولاشي من شركة فين ويك بارتنز، وهي جزء من مجموعة شركات عالمية تقوم بأبحاث في مجال تقانة المعلومات، أن أكثر من 50% من مديري نظم المعلومات الذين يعودون إلى الوطن ينتهي بهم المطاف إلى أن يكونوا عاطلين عن العمل مدة تصل إلى سنة.

اتخاذ القرار

إذا قدم لك صاحب عملك مهمة خارج البلاد، احذر قبل أن تخطو وتصدع الطائرة الآتية إلى براغ. إضافة إلى ذلك، الأسئلة التي ستسألها لنفسك قبل قبول أي منصب جديد، منها كيف سيكون الأمر لو رفضت ذلك؟ أوجد الإجابات عن الأسئلة الآتية:

1: هل شركتك تقدر حقاً الخبرة الخارجية؟

بعض مقاييس مزاياه الحسنة في هذا المجال:

• هل لدى كثير من فريق الإدارة العليا في الشركة جَوَلَات خارجية في سيرهم الذاتية؟

أو هل ارتقوا السلم المشترك دون الابتعاد أبداً عن مقرات الشركة أو مركزها الرئيس؟

• هل تعمل الشركة جاهدة لتأكيد أن المهمات الخارجية تحقق النجاح؟ وهي إشارات إلى أنها تشتمل على تحضير حقيقي سابقٍ وقلقٍ مشتركٍ على صلاح الأسرة كلها.

• هل تتم الإيفادات الخارجية بانتظام؟ هل تشارك بها دائرة الموارد البشرية؟ في الشركات الذكية يشارك النائب في مجلس الإدارة بنفوزه في إرسال شخص ما في وظيفة خارجية، في حين أن معظم الحالات تقريباً يكون فيها مدير خط إنتاج هو الذي يوصي بإرسال هذا الشخص.

في شركتي Motorola و Dow و At & T يساعد الجميع مديريهم الواعدين على تنظيم برامج عمل مفصلة لثلاث حتى خمس سنوات، وتشتمل على عدّ الخدمة الخارجية جزءاً من الخطة.

يقدم البروفسور كريس بارتليت من شركة HBS إطاراً أكثر تطوراً لتحديد جدية شركتك جادة في تقدير الخبرة الخارجية. يلاحظ أن الشركات الأمريكية التي تقوم بأعمال في الخارج تنقسم نموذجياً إلى أربع فئات في مقاربتها للعمل الدولي والخدمة في الخارج.

إذا عرفت أنك بحاجة إلى منصب خارجي ...

حسنٌ، قررت أن جولة خارجية ستكون مهمة لعملك. الآن، كيف تتصرف حيال ذلك؟

يوصي الخبراء بخمس خطوات:

- أخبر رئيسك أنك تريد الذهاب. وبالرغم مما يبدو ذلك بسيطاً، يرفض كثيراً من الناس أن يفعلوه معتقدين، على ما يبدو، أن الشركة بكل حكمتها تتنبأ برغبتهم الخفية أو أنها ستقدم عرض عمل خارجي كقضية مفروغ منها. إذا لم تتهيأ لك المناسبة على نحو طبيعي، اذكر رغبتك في جلسة مراجعة الأداء الآتية.
- قم بعملك جيداً في وطنك. وفقاً لدراسة أجرتها الدولية لتوجيه الموارد على خمسين مؤسسة كبيرة، اتضح أن الشركات تنتقي للمهام الخارجية مستخدمين استناداً إلى خبراتهم التقنية أكثر من تمكنهم من الثقافات المتعارضة في العالم. تعطى أكثر الأعمال أهمية إلى أشخاص كان لهم أفضل سيرة مقرونة ببعض قابليات العمل الملموسة.
- تعرّف عمل شركتك الدولي.
- كجزء من الخطوة الثالثة تعرّف فريق شركتك الدولي.
- تعلم لغة مفيدة لك في مهمتك الخارجية، وأحط صاحب عملك علماً بأنك قمت بذلك.

يقول كريس بارتليت: إن الشركات التقليدية كشركة كراون كورك وشركة سيل تنظران إلى المهمات الخارجية على أنها مهمات فنية تقنية أو سفيرية -نقل رسالة أو آخر التقانة من مراكز الإدارة أو المقرات- ولا يقدرّون بوجه خاص التعلم الذي يحدث نتيجة الانغماس في ثقافة أجنبية: كطريقة لها قيمتها في تحسين أساس العمل عندهم. تنظر الشركات ذات الجنسيات المتعددة مثل ITT إلى الفروع أو الأقسام الوطنية على أنها، أساساً، وحدات منفصلة قائمة بذاتها، ويتبنون النظرة الضيقة إلى الوظائف الخارجية على أنها خطوات في مسار عمل نحو مسؤولية أكبر ضمن تلك المنطقة الجغرافية.

أما الشركات العالمية مثل Boeing، التي تسعى إلى تماثل الإنتاج بأقل درجة من الاختلافات عبر الدول، فإنها تقدّر فاعلية العمل في الخارج وليس بالضرورة ما تتعلمه من المهمة الخارجية. وعلى النقيض من ذلك، فإن شركة عالمية مثل P&G تحاول تحقيق كلا الأمرين: الفاعلية على مستوى العالم، والتجاوب المحلي، وتقدّر ما تستطيع أن تُحضّره معك من الخارج للمساعدة على تثقيف الشركة. مثل تلك الشركات تسعى إلى دعم وتعزيز معرفتها في كل أنحاء العالم، وتقدم المهمات الخارجية التي من المرجح أن تثبت أنها الأجدى مهنيًا وثقافيًا.

2: هل تقدّر صناعتك الخبرة الخارجية حقًا؟

حتى إن قدرت شركتك ذلك، فإن الجزء من العمل الذي اخترته كمهنة قد لا يفعل ذلك. تذكر كل أولئك المديرين في تقانة المعلومات الذين عادوا إلى الوطن ولقوا ترحيباً بارداً.

إذا كانت شركتك تفضل الاختصاص التقني على ثقافة الإدارة العامة، فربما عليك أن تستبعد الحقبة الزمنية الطويلة في الخارج. وكما ينصح بارتليت: «إذا أردت أن تصبح الخبير العالمي الرئيس في العقود المالية، ابقَ في نيويورك». «المهمة أو الوظيفة الخارجية ليست أساساً للتعلم التقني، ولكن للمعرفة الدولية».

3: كم تريد أن تعمل في الخارج؟

كن صادقاً! المديرين الذين يفكرون في الوظيفة الخارجية على أنها في المقام الأول بطاقة لإثبات حضور، نادراً ما ينجحون عندما يصلون إلى هناك. اختيار بلد أو لغة لأنه أو لأنها شائعة يدل على افتقار إلى الإيمان الراسخ الضروري. القوة الراسخة تتبع من عاطفة شخصية تجاه الوظيفة، وهذا هو المهم. «اختر البلد الذي تحب» يقول بارتليت. لو كنت في سن الخامسة والثلاثين، لاخترت بلداً كان في صميم اهتمامي - لنقل، بلداً كان لي أو لأسرتي فيه بعض الصلات التاريخية، ثم كنت سأحاول أن أتعامل مع هذه المهمة كوسيلة لكي أتعلم بقدر ما أستطيع كيفية الإدارة على مستوى دولي. وكنت سأحاول بناء شبكة علاقات في كثير من البلدان».

4: هل تستطيع أسرتك التعامل مع هذا؟

يلاحظ المستشار ريدي أن غالبية المديرين الذين يعودون من مهماتهم الخارجية قبل المدة وقبل الأوان المقرر، إنما يقومون بذلك لأن أسرهم كانت تعاني من مشكلة التكيف مع الحياة في البلد الجديد.

«المهمة الخارجية هي غالباً اختصار للوقت» كما يقول ريدي. «يمكن أن ترجع أنت وأسرتك 40 عاماً إلى الوراء إذا كنت تعمل في بلد من البلدان النامية. التكيف ليس قضية ثقافة ولغة فقط، ولكن وسائل راحة أيضاً. ستحتاجون إلى كثير من دعم بعضكم بعضاً». الذي يجب أن تبدأ بتحضيره من البداية هو إدخال كل أفراد الأسرة إلى موقع القرار، فيما يتعلق بالمهمة الخارجية عندما تبدأ بالتفكير في ذلك الأمر.