

كيف تكسب شراء ما تقتنيه؟

ديفيد ستوفر

يقول مايك دينوما وهو المدير العام للوحدة العالمية المصرفية الاستهلاكية التابعة للمصرف المعياري القانوني (ستاندرد تشارترد بنك): «غالباً ما تكون ردة الفعل الأولى للمدير المتوسط تجاه التغيير الحاصل في المنظمات هي تعليقه الحكم، وعندما يكون هناك الكثير مما يمثل إشارة إلى ورطة ما، فسيقفزون بسرور إليها للهجوم على جهودك وتدميرها».

يعد المصرف المعياري القانوني الذي ذاعت شهرته باسم ستانشارت StanChart مصرفاً عالمياً محترماً، إذ قام بالتركيز طويلاً على الأسواق الناشئة وخصوصاً في آسيا، إذ إنه يملك تقريباً 100 بليون دولار من الموارد الاقتصادية، وما يقرب من 130 ألف موظف، ونحو 750 مكتباً في أكثر من 55 دولة. وكان دينوما يقود مشروع إنشاء إدارة علاقات الزبائن (CRM) العالمي التابع لمصرف ستانشارت StanChart بتكلفة قدرها 80 مليون دولار منذ عام 2001، وقد سارت هذه الجهود بنجاح؛ لأنها بُنيت بعناية وتم تنفيذها بحرص دقيق جداً للعوامل التي تساعد

مبادرة التغيير على أن تقوز بشرائها الداخلي من الإدارة المتوسطة. وكانت الأداة الأكثر عوناً في هذا الجهد المبذول هي المختبر المعروف الصالح للاستعمال، حيث يخضع كل تغيير مقترح للعمليات الموجودة إلى محاكاة قريبة من الواقع لموظفين أساسيين حقيقيين متفاعلين مع عملاء حقيقيين. وقد ساعد هذا المخبر المديرين على «رؤية المنافع الظاهرة» للتغييرات قبل تنفيذها بالحجم الطبيعي حسب قول دينوما. ليس هناك ثمة طريقة بسيطة قاطعة من أجل التغلب على الازدواجية الطبيعية لدى الموظفين تجاه التغيير الأساسي أو حتى مقاومتهم النشطة لهذا التغيير. ولكن يُظهر تحقيق أُجري لثلاث من المبادرات المختلفة للتغيير في ثلاث شركات مختلفة وجود طرق ناجحة.

1- قلها كما هي

يلاحظ جيم كولينز في كتابه «من الجيد إلى العظيم» (أعمال هاربر 2001) أن الشركات القادرة على إنجاز نتائج باهرة تقوم على نماذج منتظمة من التكبير. إذ تلجأ الشركات إلى صهر إجراءات صناعة القرار كلها «بحقائق الواقع القاسية». فعندما تبدأ ببذل مجهود صادق ومثابر لتحديد حقيقة الوضع، فغالباً ما تصبح القرارات الصحيحة بديهية. ويصرّح جون ت. مالون رئيس ومدير عام مؤسسة هاموت Hamot للصحة التي تحتوي على مشفى من 300 سرير مزدوج، ونحو 2000 موظف بأنه على غرار ذلك، فإن العامل الوحيد الأكثر تأثيراً في مبادرة التغيير هو مدى التزام القادة من البداية بالوضوح الصادق والتام.

وفي منتصف العقد 1990 أطلقت مؤسسة هاموت Hamot مجهوداً للتغيير مستهدفة تقديم العناية الطبية الأفضل في العالم مع المحافظة على التأمين المالي. ويقول مالون: «كانت إحدى مقاييسنا المبدئية الأساسية تقوم بإخراج طبقة كاملة من الموظفين من بنيتنا التي تقدر بـ 125 موظفاً، وكان معظمهم من الموظفين طويلي الأمد والمتقنين في عملهم». قد يقوم مثل هذا التخفيض الكبير في إحدى الشركات الصناعية، حيث يحظى الموظفون بتأثير بالغ في اختيار العميل ونيل رضاه بطرح عمل دؤوب لتغيير ناشئ. ولكن الكشف الصريح لهذا التخفيض وأهدافه التي قام به قادة مؤسسة هاموت Hamot مترافقاً مع حوار جار متواصل مع الموظفين والمجتمع الصغير قد يدرأ معظم العواقب السلبية. ومنذ ذلك الحين، كانت هاموت Hamot قد فازت بإقرار في الفئات المضاعفة كواحدة من بين أرقى 100 مشفى في الولايات المتحدة فضلاً عن نيلها سبعة في المئة من النقاط في أسهم السوق المحلي ودأبت على تأدية عملها بوضوح.

يعمل الكشف الكامل على أفضل وجه عبر الذهاب وراء البيانات والتحليل والأسباب، وتغدو ملائمة مشاعر الموظفين أمراً يساعد العمل الدؤوب للتغيير على نيل قوة جاذبة. وقد قادت مئات من المقابلات التي أجريت مع الموظفين ممن قامت منظماتهم بمعالجة التغيير الواسع النطاق جون ب. كوتر الأستاذ المتقاعد في كلية إدارة أعمال التابعة لجامعة هارفارد إلى استنتاج أن «ما يضيع هذه الجهود في العمل يغدو مسألة التماس للمشاعر أكثر من كونها مسألة التماس للفكر. إنها تعرض

أكثر من أن تخبر، مستخدمة أمثلة حية مفروضة بطريقة تصدر تأثيراً قوياً في المعنى». وقد يتم إنجاز هذا التأثير بمطالب تتبع ما دعاه كوتر بنموذج «التغيير المرئي والمحسوس». إذ ذكر هو وكوثور دان س. كوهين في كتابهما «قلب التغيير» (صحافة كلية إدارة أعمال التابعة لجامعة هارفارد: 2002) أن: «الأمثلة المفروضة تُظهر للناس ماهية المشكلات وكيفية حلها». ويواصلان قائلين: «قم بإثارة ردات الفعل التي تقلص المشاعر التي تبطئ وتكبت التغيير اللازم، وعزز المشاعر التي تحفز العمل النافع، فردة الفعل العاطفية تقوم بعد ذلك بتزويد الطاقة الدافعة للأشخاص قُدماً لدفع إجراء التغيير نحو الأمام».

2- تقسيم المبادرة إلى أجزاء مقبولة

قد يبدو مشروع التغيير الذي تمّ في أثناء سنين عبر المنظمة ثقيلًا بتأثيره في أي شخص أو مجموعة عاملة. ولتلافي هذه التأثيرات قم بتقسيم المشروع إلى مراحل أو خطوات منفصلة وأتبعها بأهداف مؤقتة. يقول بيير مورير -وهو رئيس مجموعة شركات ستراكتيكس Stractics ومستشار في مصرف ستانشارت StanChart لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) الذي يُفيد بإطلاق برنامج تقدر تكلفته بـ 80 مليون دولار، وعمل دؤوب ابتدائي تقدر تكلفته بـ 2 مليون دولار محدود لسوق هونغ كونغ التابع للمصرف-: «إن المشروع الضخم المقدم إلى الموظفين كمشروعات أصغر من حيث الحجم يساعدك على الالتزام بإظهار القوة الدافعة والتقدم». ويقول دينوما مدير عام مصرف ستانشارت StanChart: «تكمن فائدة إلحاق سوق بسوق في

أن السوق اللاحق يقف على أكتاف الأسواق السابقة إن صح التعبير، وإننا لنجد هذا موفراً للوقت والتكلفة عند قيامنا بتخصيص خبرة داعمة لكل مدخل لاحق. قد يعمل «التقسيم إلى أجزاء» أيضاً على تخفيض مستوى التهديد الواضح للتغيير الهائل للمديرين الذين يغدو شراؤهم الداخلي أساسياً.

وقد أطلقت شركة الفضاء العملاقة لوكهيد مارتن Lockheed Martin وهي متعهدة الدفاع رقم واحد في العالم بعوائد سنوية تقدر بـ 27 بليون دولار، و130 ألف موظف برنامج «ل م 21» (لوكهيد مارتن Lockheed Martin - أوائل القرن الواحد والعشرين) بامتياز عملي» في كانون الثاني (يناير) عام 2000. واستهدفت دمج 18 من ملكيات الشركات على أكمل وجه وإنجاز عمليات بسيطة وتحسينات متواصلة وقيم مثلى من وجهة نظر الزبون.

وتضمنت إحدى جوانب هذا التغيير إخبار المديرين أن سيطرتهم تقع في حصر المشكلة في متناول اليد وفي ترك الحل للعاملين. ويقول مايكل جويس نائب رئيس الشركة والمسؤول الرسمي للوكهيد مارتن Lockheed Martin LM-21: «في رأي العديد من المديرين يغدو هذا مهاثلاً لوضع مشفى الأمراض العقلية تحت إدارة المجانين. لكنني أخبرت هؤلاء المديرين أن الشيء الحسن فيما نقوم بطلبه منهم للقيام به يكمن في أنهم يستطيعون عمل تغييرات صغيرة ومن ثم اختبارها «انظر، إذا نجحت أو لم تنجح، ثم تستطيع تثبيتها». وبعد أن قَدَفْتُ لهم حبل النجاة، لم نَعُدْ قط بعد إلى الطرق القديمة».

وقد تمّ الآن مقابلة الأهداف الانتقالية كافة للوكهيد مارتن Lockheed Martin 21LM- أو تخطيها، وتمّ تسمية الشركة في تشرين الأول (أكتوبر) عام 2001 المتعهد الأول لشركة الطائرات المقاتلة المشتركة J-35 في أكبر اتفاقية للدفاع تمّت مكافأتها على الإطلاق.

3- الإصغاء إلى الموظفين

يقول المستشار ريك مورير: «إن العلاقات مهمة تماماً كالأفكار» في الفوز بدعم من أجل الذهاب في اتجاه جديد. إذ يصنف في كتابه الذي يحمل عنوان: «لماذا لا ترغب فيما أرغبه أنا» (صحافة بارد 2002) مقاومة التغيير في ثلاث فئات شاملة قائلًا: «إنني لم أستوعب هذا، ولم أرغب فيه، ولم أعجب بك». يبرز فقط أول هذه الفئات عبر محتوى التغيير، إذ قد يتم توجيهها في أثناء التفسير، في حين أن الفئتين الأخريين هما ردات فعل عاطفية متوالية على التغيير أو على رسول التغيير. ويتطلب التغلب على مثل هذه المقاومة البحث والاستماع الجيد. إذ يقول مورير هنا: «تكمن القضية في العلاقة وليس في الفكرة، فقد يكون توجيه الجوانب الخاصة بين الأشخاص كل الفرق».

وقد لاحظ مالون مدير شركة هاموت Hamot أن العمل الدؤوب للتغيير في منظمته سيرتفع أو سيهبط بالاعتماد على تكريس الإدارة العليا للحوار المتواصل. إذ يقول: «لقد خرجت بنفسني وقمت بذلك أمام الموظفين والمجتمع الصغير كله». ويضيف قائلًا: «يغدو الإصغاء بعناية مهمًا أكثر من التحدث بطلاقة، إذ يتطلب انفتاحاً على كل شيء

موثوق، ونحن الآن في هذه الآونة وفي ضوء المراقبة الوطنية الشديدة على أخطاء المشفى نقوم بتشجيع موظفينا للمجيء قُدماً بأخطاء قريبة منها وباهتمامات أخرى، إذ إننا نقوم بإجلال ومكافأة الأشخاص الذين يقومون بذلك».

4- قلب التيار

يقول دينوما مدير مصرف ستانشارت StanChart: «إن الرأي الحاسم للإدارة المرموقة هو محاولة دفع التغيير بالاعتماد فقط على التقنيات التنازلية من الأعلى إلى الأسفل». ويوافقه جويس مدير شركة لوكهيد Lockheed على هذا الرأي قائلاً: «في الغرب لدينا أنواع الأنظمة الإدارية التنازلية الضرورية والناجحة كافة، ولكن لتحقيق الامتياز، فإننا في حاجة إلى مجموعة من الأدوات المكافئة بنجاحها لتلك الأنظمة لدفع الإدارة تصاعدياً من الأسفل إلى الأعلى».

وتقول إليزابيت جيسون خبيرة التغيير مع ليف من مستشاري شركة RHR العالمية الذين ساعدوا على توجيه جهود شركة بيست باي Best Buy: «لإحداث مبادرة للتغيير لدى شركة بيست باي Best Buy لبيع الأدوات الكهربائية بالتجزئة للمستهلك، بات الفريق الذي يتألف من تسعة أعضاء لإحداث التغيير» الوسيلة الأكثر بروزاً للتأثير التصاعدي، وأضافت قائلة: «كان لدينا أعضاء فريق لأربعة مستويات أدنى من الإدارة العليا، تكمن مهمتهم في إخبار القادة أن تصرفاتهم كانت تضرّ عملية التغيير. فكان موضع فخر للمديرين المرموقين أن أنصتوا واستجابوا لهم».

لقد قادت كلمة التغيير الثنائية الموجهة تنازلياً وتصاعدياً إلى خلق حركة ديناميكية دعاها المستشار مارك أ. مورفي «بمسند» المنظمة. ويرى مورفي رئيس ومدير عام معهد مورفي للقيادة ومستشار مبادرة التغيير في شركة هاموت Hamot أن «الأسفل» في هذا السياق يشير إلى العملاء (وهم سبب وجودك) وإلى الموظفين الأساسيين (وهم يكوّنون الواجهة العامة لمنظمتك)، وإن من الأفضل لك أن توصلهما كلاهما إلى مجلس الإدارة إذا كنت تتوقع تغيير شيء ما»، ويقول مورفي إن المسند يقع في الإدارة المتوسطة لأنك حصلت على دعم من أجل التغيير هابطاً من القمة وصاعداً من الأسفل. ويشير إلى أن هذا يقود إلى مقدار معين من عدم الارتياح، ولكنه عدم ارتياح للطبيعة الإيجابية الكامنة، «إلى درجة يقوم فيها القادة في الإدارة المتوسطة بوضع أنفسهم بالتوازي مع العملاء والموظفين والمديرين العامين، وقد يسخر المديرون المتوسطون قوة مستمدة من السلطة إلى حد ما لتحقيق النجاح».

ومع ذلك فإن الإدارة المرموقة تتحمل أعباء المسؤولية الأخيرة لتحقيق نجاح العمل الدؤوب للتغيير. ويقول المستشار روبرت ب. بلاها الذي ساعد في تصميم برنامج شركة لوكهيد مارتن Lockheed Martin's - 21: «قد تفشل معظم مبادرات التغيير في مرحلة الإدارة المتوسطة، لكن السبب يعود إلى الإدارة المرموقة، فربما ذكرت القيادة ما تريده، ولكنها لم توفر اعتماداً مالياً مخصصاً للوصول إلى هناك، وربما هيأت المهارات والقدرات المطلوبة، ولكنها لم تغيّر الموازين الأساسية والمكافآت

لاستدعاء السلوك التغييري. ولهذا، تتضمن القيادة المرموقة المؤثرة إيجاد الوسائل الصحيحة والبواعث لتحويل تيارات المقاومة إلى أمواج عميقة من الدعم».

