

## كيف تعين أعضاء في مجلس الإدارة؟

في يوم من الأيام كان هناك أمر مشابه يدعى العمل المعتاد، وبين الحين والآخر تباشر شركة ما العمل على مبادرة تغيير، ولكن عندما انتهت المبادرة عادت الشركة إلى ذلك الأمر القديم الجيد: «العمل المعتاد»، ويا للأسف! فلقد كان آنذاك وهو موجود الآن. وتملك نموذجياً شركة كبيرة اليوم مجموعات من المبادرات يجري العمل فيها معاً.

ومن المحتمل أيضاً أن تندمج أو يتم اكتسابها وتجريبها بواسطة العمل الإلكتروني والمحاولة الجادة لتطوير المنتجات الجديدة أو دخول السوق الجديدة. العمل المعتاد؟ لقد تغير كل هذا الآن، طوال الوقت.

والنتيجة هي: فيما يتعلق بالمديرين فإن مساعدة الموظفين على الماضي في البرنامج (الجديد)، ومساعدتهم في التقلب على الشك في المستقبل، هو الشغل الشاغل طوال الوقت تقريباً. ولحسن الحظ فهذا تحدّي تعلم الأشخاص المتخصصون في إدارة التغيير شيئاً عنه.

## مصادر القلق

يقول بيتر ثايز Peter Thies وهو مدير كبير في مجموعة دلتا الاستشارية: هناك ثلاثة اهتمامات كبرى في أي وقت من أوقات التغيير. إذ يقلق الموظفون بشأن أمور تتعلق من ثم بـ:

1- ما سيجلبه المستقبل: يقول ثايز «يسأل الناس أنفسهم عن أمور مثل «هل سيكون من الأفضل لي أن أحصل على عطلة أكثر مما كان في السابق؟ وهل سأكون قادراً على تحقيق النجاح؟ ومن المسؤول عن مهنتي ومستقبلي؟».

2- ما أفعله الآن: يتساءل الموظفون عما سيخبرون الأسرة به والأقران وفريق العمل فيما يتعلق بما يجري. وهم يتساءلون كيف عليهم أن يستجيبوا للتغيير.

3- إن كان الأمر برمته طيِّح: يقول ثايز «إنها أسئلة مثل «هل يمكننا أن نحافظ على العجلات تدور ونحن نقوم بهذا التغيير؟».

قد يتمّ التعبير عن هذه المخاوف مباشرةً وقد لا يتم ذلك، ولكن يمكنك المراهنة على أنها ستكون موضوع المحادثات عند تناول طعام الغداء. وتقول كاثرين يتس Kathryn Yeats، وهي مستشارة كبيرة في مؤسسات هيويت: إن «قلق المقهى» هو ما سيقود الإنتاجية إلى الهبوط، وسيقود موهبتك الأساسية إلى الزوال. إنه أمر شخصي جداً، والمدير هو المفتاح لمخاطبة تلك الأسئلة «الخاصة بي» التي تقف عائقاً في طريق التنفيذ الناجح للتغيير.

## ما يستطيع المديرون فعله

يعرف المديرون الذين يتحملون مسؤولية قيادة التغيير أن عليهم التواصل مع الموظفين. ولهذا فهم يوزعون مذكرات إعلامية بدافع من الواجب ويُعدون عروضاً عن برنامج باوربوينت PowerPoint. وتتنقل هذه المناهج المعلومات - حيث تخبر الموظفين ما يجري في العمل - ونادراً ما تهدئ المخاوف أو تساعد الناس على أن يشتعلوا حماسة حول فرص النجاح في المستقبل. ويقول مستشارون خبراء في مجال التغيير إنه لكي يحدث ذلك فأنت في حاجة إلى طريقة مختلفة اختلافاً كلياً.

## اضرب على وتر العواطف الإيجابية

يناقش جون آر كاتزنباك Jon R. Katzenbach أن أي شركة ذات أداء عالي المستوى تخلق رابطة عاطفية قوية مع موظفيها. وجون هو صاحب كتاب ذروة الأداء: صف قلوب موظفيك وعقولهم (مطبعة هارفارد بزنس سكول، 2000).

### Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees

الذي يصف فيه خمس خطط إستراتيجية مختلفة لبناء الالتزام العاطفي. وفي وقت التغيير غالباً ما تكون العواطف الإيجابية الترياق الأفضل لمشاعر كالقلق والإعياء. ومهمة المدير هي: ربط التغيير بالأهداف التي يهتم الموظفون بها. وينصح كاتزنباك: «حدد المفاتيح الحارة العاطفية في المجموعة؛ كالأمور التي سوف يستجيب لها العاملون معك، ونم شعوراً ما نحوها».

تختلف المفاتيح الحارة بالطبع بحسب اختلاف الناس. فالأشخاص سريعو الغضب يثيرهم الشعور بأنهم على الحافة النازفة فيقومون بأمرور رائعة، ويحب الباعة والمنافسون الآخرون فكرة الربح في السوق. (كاتزنباك: «إذا كان لديك منافس شرس، فاجعله عدوك وقاتل العدو.») وقد تم تعيين موظفين في منظمات مثل هوم ديبو Home Depot وماريوت Marriott لأنهم يهتمون بتقديم خدمات رائعة. واعتماداً على سياق الكلام قد تكون قادراً على بث الحماسة في الناس بشأن أي من هذه الأهداف - أو بشأن أهداف أخرى مثل فرصة كسب علاوة مريحة أو تعلم مهارات جديدة. أما الكلمات الرئيسية فهي: بث الحماسة. ويقول كاتزنباك: «عليهم أن يشعروا بأن هناك شيئاً ما أكثر من مجرد كسب حاملي الأسهم المزيد من المال».

### استخدم إدارة واحد لواحد

حين كانت أنظمة كورنينغ كابل على وشك الخضوع لإعادة بناء الشركة الرئيسة بدأت المديرية العامة التنفيذية ساندي ليونز Sandy Lyons العملية بعقد اجتماعات فردية مع نحو 50 مديراً من كبار المديرين. الهدف؟ تقول ليونز: «لجعلهم يفكرون في «هذا محتمل» و«لدي رأي بشأنه». وليس هناك فرق في أن يكون لديك خمسة تقارير مباشرة بدلاً من خمسين. فكل شخص يرغب في معرفة ما يتم التخطيط لها وما يعنيه ذلك له أو لها، وسيرغب معظمهم في فرصة لإبداء آرائهم. وتقول ليونز: «عليك أن تكون منفتحاً، وعليك أن تجذب الناس، وعليك أن تمنحهم السلطة كي يكونوا جزءاً من الحل».

ويمكن أن تستخدم إدارة واحد لواحد في هذا السياق مجموعة متنوعة من الأدوات. فعلى سبيل المثال، تقوم عدة شركات بدراسات عن موظفيها عندما يكون التغيير على قدم وساق، ويبدو أن عدة نتائج من نتائج الدراسة تتوارى في فجوة سوداء مادام أن الموظفين معنيون بالأمر. ويقول توم دافينبورت، وهو رئيس مكتب سان فرانسيسكو التابع لتورز بيرينز، إنه لا تنشر تشارلز شواب Charles Schwab على كل حال نتائج دراسة مثل هذه الدراسة، بل تدرب المديرين على تحليل ردود أفعال الفرد. وعندها جلس المديرين مع الموظفين ليناقشوا ردود الأفعال: «لقد درّبوا الموظفين كي يساعدهم على اتخاذ قرار بشأن ما سيقومون به حول مسألة ردود الأفعال التي قدموها، وما الذي شكّل أولوية اهتماماتهم وكيف يستجيبون لتلك المسائل».

### إدارة التغيير؟ استفد من الويب.

يعد التواصل الفاعل في زمن التغيير السريع ثنائي الاتجاه وليس وحيد الاتجاه. وتقول الرئيسة والمديرة العامة التنفيذية ساندي ليونز بأنه في أثناء إعادة بناء أنظمة كورنينغ كابل: «قدمنا رسمياً موقفاً على شبكة الإنترنت على شكل حلقة تكرارية مغلقة، وكان يتحدث عن الأشياء كلها التي كانت تشكل جزءاً من التغيير. ويمكن لأي شخص أن يذهب إلى تلك الشبكة وأن يطرح سؤالاً، وضمن 48 ساعة سيتم الرد على السؤال المطروح.

«ويزول جزء كبير من القلق عندما يحصل الناس على الأسئلة».

## وجّه، ولا تجبر

يقول كريس ترنر وهو مخضرم قديم ومؤلف كتاب All Hat and No Cattle: Tales of a Corporate Outlaw (بيرسوس بوكس، 2000): «تُفرض معظم مبادرات التغيير على المنظمات». ولكن الإجماع نادراً ما يعمل وإن عمل الأشخاص كما يفترض أن يعملوا، فسوف تعوزهم الحماسة. ويقول ترنر إنه من الأفضل دعوة الأشخاص إلى المشاركة في خلق التغيير، وبعدئذ إلى العمل بداية مع الـ 25 أو ما يقارب ذلك ممن يحتمل أن يستجيبوا.

كما قد تستخدم القيادة تحدي المنظمات كي تحيا حتى تصل إلى أهدافها المعلنة. ويقول ترنر: «إذا أرادت الشركة المزيد من المقاومة ولكن تراكيب الدفع لا تشجع على سلوك المقاومة فيكون دور المدير عندئذ قول ما يلي: (انظر...أنظمتنا الحالية لا تشجع على هذا. إننا في حاجة إلى إعادة تصميم الطريقة التي ندفع بها أجوراً للناس). ويكمن دور المدير في خلق بيئة تعزز نوع السلوك الذي ترغب فيه، وفي فهم ما يوجد في النظام الحالي من تناقض».

