

حوائز التفيير

حوافز التغيير

مقومات النجاح والحفاظ عليه

تأليف

CAMPBELL MACPHERSON

ترجمة

جيلان مصطفى

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2020

English Edition Copyrights

The Change Catalyst: Secrets to Successful and Sustainable Business Change

By: Campbell Macpherson

WILEY

This edition first published in 2017

© 2017 John Wiley & Sons, Inc.

حقوق الطبعمة الإنجليزيتة

حقوق الطبعمة العربية

صنوان الكتتاب: حوافز التغيير مقومات النجاح والحفاظ عليه

تأليف: Campbell Macpherson

ترجمة: جيلان مصطفى

الطبعمة الأولى

سنة النشر: 2020

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري

مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفون: 23490242 (00202)

فاكس: 23490419 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

E-mail: ekarabgroup@yahoo.com

حقوق النشر:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بآلية ميكانيكية أو إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابته مقدماً.

مكبيرسون، كامبل.

حوافز التغيير: مقومات النجاح والحفاظ عليه/

تأليف: كامبل مكبيرسون؛ ترجمة: جيلان مصطفى.

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر،

2020 - ط 1

416 ص: 24x17 سم

الترقيم الدولي: 9-171-722-977-978

1- النجاح الإداري.

2- علم نفس الإداري.

أ- مصطفى، جيلان (مترجمة)

ب- العنوان

ديوي: 1، 650

رقم الإيداع: 2019 / 17557

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف - ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أي مسؤولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو صدره وهناك باحتياجات القارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.



منحة الترجمة

Translation Grant

صندوق منحة المشاركة للترجمة

Shajran Translation Grant Fund

تت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة معرض المشاركة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق

إشادات بهذا الكتاب

«تعتبر قراءة كتاب حافز التغيير ضرورية للمديرين وقادة التغيير. فهو بمثابة دليل إرشادي لاتمام واحدة من أهم الواجبات الملحة في الأعمال وهي الباعث الناجح على التغيير المستدام. لا يشرح كامبل ما الذي ينبغي أن تقوم به فحسب، لكن الأهم من ذلك لماذا وكيف تقوم به.».

مارتن ديفيس Martin Davis، مدير مجموعة كاميس Kames

«إنه كتاب نادر في الأعمال يجعلك تشعر بأن المؤلف يجلس معك، يناقشك ويوجهك. يمنحنا كامبل القدرة على تحديد الانحرافات التي تقتل أغلب المبادرات ويجلب لنا في المقدمة تلك الأمور التي تحدث فارقاً حقيقياً. كما يجعلك تستعيد إيمانك بأن التغيير الإيجابي والمستمر ممكناً.».

شون روسو Sean Russo، مدير عام مجموعة Noah's rule وعضو مجلس إدارة روتشيلد Rothschild

«أسرني كامبل - من البداية حتى النهاية - بيسر ما قدم وسلسلة أسلوبه في الكتابة. يضم الكتاب لحظات من الإدراك لا تعد ولا تحصى، كما نجد أن تركيزه على لمحات من الحقيقة في محله. يذكرنا كامبل بما نحتاج أن نركز عليه حتى نحدث تغييراً حقيقياً.»

كارلوس سابوجريو Carlos Sabuguerio، مدير شركة أوتو أوكشنز auto auctions في الشرق الأوسط وإفريقيا وكوبارت والمدير التنفيذي لفرع زيورخ، هونج كونج والشرق الوسط

«كتاب حافز التغيير هو أكثر الكتب سهلة المنال المسلية يحمل نظرة ثاقبة على موضوع كنت قد قرأته مرارًا في عام. يمتلك كامل قدرة نادرة على تبسيط أعقد المواضيع، واستطاع بفضل أسلوبه الحميمي والممتع أن يمنح القارئ الثقة والنظرة الثاقبة التي يحتاجها للوصول إلى أغلب ما كانوا يفشلون في الوصول إليه وهو النجاح والتغيير المستدام».

ديفيد بيتمان David Pitman، شريك مالي في مجموعة بوسطن للاستشارات

«إذا أردت أن يكون تغييرك أو إستراتيجيتك التالي واحدة من الثماني مبادرات التغيير الناجحة، اشتر هذا الكتاب.»

الاستير كونواي Alastair Conway، مدير شركة جيمس هاي James Hay

«إذا أردت أن يكون تغييرك أو إستراتيجيتك التالي واحدة من الثماني مبادرات التغيير الناجحة، اشتر هذا الكتاب.»

الاستير كونواي Alastair Conway، مدير شركة جيمس هاي James Hay

المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	13
مقدمة	17
الباب صفر: حتمية التغيير	27
الباب الأول: لماذا تفضل 88 % من مبادرات التغيير	51
الفصل الأول: لماذا يقاوم الناس التغيير؟	57
الخوف من الفشل	57
الخوف من المجهول	60
الخوف من التعرض للوم	63
إيجاد السلوى في دور الضحية	66
يبدو أن المكاسب طويلة الأمد لا تستحق العناء على المدى القصير	73
نحتاج مساعدة لكن لا نجدها في أي مكان فنستسلم عند أول عقبة	74
الفصل الثاني: نقص الوضوح فيما يتعلق بما نحاول أن نصل إليه ولماذا؟	79
الفصل الثالث: عدم فهم التأثيرات بأكملها	95
الفصل الرابع: تفوق العملية على النتائج	99
الفصل الخامس: القصور الذاتي	105
الفصل السادس: تجهيز المشروع للفشل	109

113 الفصل السابع: ضعف التواصل ومراوغته أصحاب المصالح
117 الفصل الثامن: إغفال أن العواطف هي الورقة الرابحة المنطقية طوال الوقت ..
127 الفصل التاسع: ثقافة كارهي التغيير
131 الفصل العاشر: القيادة لا تبقى على المسار
139 الباب الثاني، المكونات اللازمة للقيام بتغيير ناجح
141 الفصل الحادي عشر: حواضر التغيير المحرك للتنفيذ
157 الفصل الثاني عشر: وضوح ما نحاول أن نصل إليه ولماذا؟
159 الفصل الثالث عشر: فهم مفصل لتأثيرات التغيير
165 الفصل الرابع عشر: التركيز على النتائج يشبه تركيز الليزر
169 الفصل الخامس عشر: عملية التغيير التي تتضمن «نقطة توقف للتفكير» ..
173 الفصل السادس عشر: حسن الإدارة والتخطيط الشامل
179 الفصل السابع عشر: الاندماج الحقيقي مع الناس على كافة مستويات المنظمة
191 الفصل الثامن عشر: تحديد المحفزات العاطفية
195 الفصل التاسع عشر: فريق قيادي قوي، ملتزم، مصطف وغير متذبذب
199 الفصل العشرون: ثقافة الاستعداد للتغيير
207 الباب الثالث: تغيير الثقافة
209 الفصل الحادي والعشرون: الذكاء الثقافي
223 الفصل الثاني والعشرون: إحداث التغيير في ثقافة أجنبية
237 الفصل الثالث والعشرون: فهم ثقافة منطقتك
241 الفصل الرابع والعشرون: تعليم الناس السير تحت المطر
257 الباب الرابع: البدء في العمل الجدي
259 الفصل الخامس والعشرون: الرؤية والرسالة وعبارات طنانة أخرى

275 الفصل السادس والعشرون؛ قيم شماليوس
283 الفصل السابع والعشرون؛ كيف تبدو الإستراتيجية الجيدة؟
295 الفصل الثامن والعشرون؛ إنه التنفيذ، يا غبي! (التنفيذ هو كل شيء)
303 الفصل التاسع والعشرون؛ أين جذرانك؟ (تصميم المنظمة)
311 الفصل الثلاثون؛ كبح جماح الرضا عن النفس (معضلة المبتكر)
319 الفصل الحادي والثلاثون؛ كيف يبدو القائد الجيد؟
325 الفصل الثاني والثلاثون؛ بناء فرق قيادة استثنائية
331 الفصل الثالث والثلاثون؛ موظفوك
347 الفصل الرابع والثلاثون؛ دراسة حالة
348	تيم والاس وفريق أي بيبلين؛ حافز التغيير الذي يحول صناعة التأمين على الحياة
355 مايكل شارجولد؛ حافز تغيير العقارات
361 مايكل جولد وأنايلان؛ يوني كورن المملكة المتحدة الجديد
369 إطلاق قيمة الموارد البشرية
378 العولمة
393 الفصل الخامس والثلاثون؛ أدوات التغيير
409 الباب الخامس؛ وفي النهاية، أخبرهم بما قتلته
415 المؤلف في سطور

شكر وتقدير

لماذا لا أقوم بتأليف كتاب؟ ما مدى صعوبة الأمر؟ أعتقد أن هذه هي الخطوة الأولى لخوض تجارب جديدة، ولكن يجب أن أعترف بأن هذه التجربة كانت من أكثر التجارب المجزية في حياتي، فبغض النظر عن الأوقات التي قضيتها في التحديق في شاشة الحاسوب الفارغة ومشاهدة ومضات المؤشر وتسرب الشعور باليأس بداخلي، إلا أن اللحظات التي تدفقت بها الكلمات وقدرتي على المواصلة وإبراز مهاراتي الكتابية كانت أكثر تواترًا وترفعًا. فقد هيأتني هذه التجربة على مواصلة التأمل والتفكير لإعادة تقييم جميع الأدوات والأساليب التي استخدمتها على مر السنين لمساعدة المنظمات على التغيير وفهم أسباب فشل التغيير وكيف يمكن مساعدة الأشخاص والشركات على تحقيق تغيير ناجح ومستدام.

أود أولاً أن أشكر جميع الأشخاص الذين تعاملت معهم في العديد من المنظمات التي عملت معها والمنظمات التي عملت كمنافس لها خلال الربع الأخير من القرن. أود أن أشكر جميع القادة والمديرين والموظفين والاستشاريين والموجهين والمدربين الذين ساعدوا في صقل فهمي لأعمال التغيير، فبدونهم لما استطعت كتابة هذا الكتاب.

لقد استهنت بأهمية الجهد المطلوب في التدقيق اللغوي والتحرير، لذا أعرب عن امتناني الشديد لزوجتي العزيزة جين وصديقتي العظيمة كاثرين ماذرز وابتي العزيزة إميلي على

جهودهن الدؤوبة والشاملة في إعادة قراءة المسودات الأولى ورصد عدد لا يحصى من الأخطاء النحوية والأخطاء الإملائية وعدم تناسق المحتوى، وأود أيضًا أن أشكر ابني العزيز تشارلي الذي ربما لم يكن قد ساهم فعليًا في هذه التجربة ولكنه قام بدور رائع في تشجيعي على المواصلة. على أية حال، يجب أن تمنح جائزة أفضل مدقق لغوي في العام إلى كارلوس سابوجويرو، فهو صديق رائع ومدير تنفيذي مدهش، فعلى الرغم من إصابته بالأنفلونزا بأحد الفنادق أثناء رحلة عمل إلى الولايات المتحدة، فقد تمكن من قراءة النص كاملاً خلال ثلاثة أيام من إقامته بالفندق وكانت ملاحظاته التفصيلية لا تقدر بثمن.

أود أن أتوجه بالشكر لـ مايكل جولد من أنابلان وتيم والاس من آي بيلين ومايكل شار جولد من شبكة النتائج العقارية، فقد شكل كل منهم موضوعات دراسات الحالة الرئيسية الثلاث الخاصة بي، فلم يبق كل منهم ببناء شركات ناجحة للغاية فحسب، بل كانوا أيضًا حافزًا للتغيير من أجل صناعة بأكملها ويحظى كل منهم بإعجابي واحترامي الشديد لهم كقادة وأشخاص لما قدموه من جهود... شكرًا على وقتكم ودعمكم السخي.

كما أتوجه بالشكر للعميل آرثر غودهارت الذي سيتقاعد قريبًا، لإقناعي ونصحي بالكتابة عن حتمية التغيير في الباب الأول من الكتاب وتحقيق التوازن بين البابين الأولين الرئيسيين. كما أشكر الرائعة فيونا بيثرام لمساعدتي في مراجعة اتفاقية وايلي.

كما أتوجه بشكر خاص لفريق وايلي المحترف والمنظم والشامل، وبيت غوغان أحد أعضاء فريق تمكين المحتوى في سان فرانسيسكو وكبيرة المحررين في تشيتشيستر تيسا ألين ومحررة النسخ هيلين هيز ومساعد النشر كلو ساتشيل كوبيت، والأهم من ذلك، رئيسة التحرير والنشر آني ناي، شكرًا لك آني على إيمانك بالمشروع منذ البداية والطموح والإصرار الذي تبنتي به الكتاب ووضعته على المسار الصحيح من خلال التحرير والنشر. لعلما تمنيت أن يقوم وايلي بنشر هذا الكتاب.. شكرًا لتحويل هذا الحلم إلى حقيقة.

كما أشكر جيمس بول العضو المتدب لمكتب جوردون بول للمتحدثين على اقتراحه بتقديم هذا الكتاب للناس المرموق جون وايلي في المقام الأول، يشرفني أن أكون جزءاً من مجموعة جيمس للمتحدثين والمؤلفين.

وفي النهاية أتوجه بالشكر الخاص لزوجتي العزيزة وشريكة حياتي جين، فأنتي أفضل شيء حدث لي على الإطلاق وستظلين كذلك دائماً وابدأ، فنادراً ما تكون الحياة مع شخص يؤيد وجود دافع للتغيير سلسلة، ولكنها ليست عملة أبداً! فأنتي مصدر إلهامي في بحر التغيير الخاص بي.. شكراً لكي.

كامبل

مقدمة

88 ٪ من مبادرات التغيير تفشل.

وفقاً لدراسة استقصائية أجرتها شركة باين أند كومباني (Bain & Company) في عام 2016 شملت 250 شركة كبيرة، فإن 12 ٪ فقط من مبادرات التغيير تحقق أو تتجاوز النتائج المتوقعة، وتحقق 38 ٪ من المبادرات أقل من نصف النتائج المتوقعة، أما بالنسبة للمبادرات المتبقية والتي تمثل 50 ٪ من محاولات إجراء التغيير فإنها تحقق نتائج طفيفة وغير ملحوظة، بمعنى آخر، تفشل سبع مبادرات من أصل ثماني مبادرات تهدف للتغيير.

كما تفشل نسبة مماثلة من عمليات الاندماج والاستحواذ ووضع إستراتيجيات جديدة للشركات، وعدد مماثل من المشاريع الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات.

وعلى الرغم أنه قد يكون هناك بعض النقاش حول النسب المثوية، إلا أن شركة باين ليست هي الجهة الاستشارية الوحيدة التي توصلت إلى استنتاج مماثل. وقد قدرت دراسة استقصائية أجرتها مؤسسة ماكينزييس (McKinseys) عام 2008 أن ثلثي مشاريع التغيير قد فشلت بالفعل، كما قدر جون كوتر (John Kotter) النسبة المثوية بحوالي 70 ٪ في كتابه الرائد «قيادة التغيير» عام 1996.

واستتجت العديد من الدراسات التي أجراها العديد من الخبراء الاستشاريين على مدى عدة عقود أن التغيير صعب للغاية ومحضوف بالعقبات بحيث ينتهي الأمر عادةً بالمنظمات إلى التخلي التام عن برامج التغيير أو الأخذ بالتائج المبسطة وإهدار مبالغ هائلة في وضع نفس الإستراتيجيات وتبني الحلول السابقة من أجل زيادة الإيرادات والأرباح وقيمة حقوق المساهمين.

لماذا نحقق واحدة فقط من كل ثماني مبادرات للتغيير النتائج المطلوبة والمحددة؟

هناك العديد من الأسباب لفشل مبادرات التغيير وكلها أسباب متداخلة ومتشابكة، ولكن من خلال خبرتي الواسعة على مدى سنوات في مساعدة المؤسسات الكبيرة والصغيرة على إحداث التغيير، توصلت إلى استنتاج مفاده أن الأسباب التي أدت إلى فشل مشاريع التغيير أو البرامج أو المبادرات يمكن تقسيمها إلى عشرة فئات رئيسية، وسوف نتناول هذه الفئات تفصيليًا في الباب الأول من الكتاب.

فالسبب الرئيسي وراء فشل مبادرات وبرامج التغيير هو حقيقة أننا لا نحسب التغيير، فعندما يتعلق الأمر بالتغيير خاصة في مكان العمل، يكون لدينا رغبة فطرية في التثبيت بالوضع الراهن ونجد التغيير صعبًا للغاية حتى إذا كان التغيير جيد ومطلوب. فنحن نخشى أن نشعر بعدم الارتياح أو عدم تقبل الوضع الجديد ظنًا منا بأنه ليس أفضل من الوضع السابق أو أننا سوف نلوم أنفسنا على إحداث هذا التغيير ووضع إستراتيجية جديدة للعمل، نحن نخشى أن نحاول ونفشل.

ولذلك نحن بحاجة إلى المساعدة؛ نحن بحاجة إلى شخص ما لمساعدتنا على التخلص من هذا الخوف وتشجيعنا على إحداث التغيير ومساعدتنا على فهم إيجابيات التغيير من أجل مستقبل أفضل والعواقب السلبية التي سنشهدا إذا تشبثنا بالوضع الراهن. فنحن بحاجة إلى وجود «منصة مشتعلة»² تجبرنا على القفز إلى عالم جديد. أحيانًا يجب أن يكون الدافع أكثر دقة ولكن يجب أن يكون بنفس القدر من الإلحاح.

ومع ذلك، فإن الدافع العقلاني وحده لا يكفي؛ فنحن بحاجة إلى أن يكون الدافع عاطفيًا إذا أردنا تقبل أي نوع من التغيير، يجب أن نقوم بتحفيز أنفسنا وذاتنا وقلبنا وغرائزنا إذا أردنا المضي قدمًا في مسار جديد بنجاح. فعندما يتعلق الأمر بإشراك الناس في إحداث التغيير، فإن استخدام المنطق وحده لا يكفي، ونادرًا ما تساعدنا برامج التغيير على تقديم سبب عاطفي إيجابي لاحتضان العالم الجديد وتقبله والتعامل مع الحواجز العاطفية للتغيير.

فكل ما تحتاج إليه هو النظر في الحملة الكارثية للبقاء في الاتحاد الأوروبي من قبل رئيس الوزراء آنذاك ديفيد كامرون (David Cameron) والمستشار جورج أوسبورن (George Osborne) خلال استفتاء المملكة المتحدة العام الماضي، لقد تجاهل تمامًا هذان الرجلان المحنكان وفرقهم من المستشارين حقيقة أن عواطفنا هي التي تحرك عملية صنع القرار. فقد حاولوا إقناع الناس بالتصويت بـ«نعم للبقاء» من خلال تقديم مزيج من المنطق والإحصاءات. كما أنهم افتقروا إلى التعاطف بشكل كبير وفشلوا في فهم أنه بالنسبة لنسبة كبيرة من البريطانيين كانت «المنصة» مشتعلة بالفعل حيث شعر الكثير من الناخبين بأنه ليس لديهم ما يخسرونه إذا صوتوا بالخروج من الاتحاد الأوروبي. لم يتمتع هؤلاء الناخبون بالعودة وحرية التنقل في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي وأمضوا ثماني سنوات يدفعون ثمن فشل النظام المصرفي العالمي في عام 2008. فلم يكن هناك أي سبب عاطفي إيجابي يجعلهم يصوتون لصالح الوضع الراهن، كما تم ارتكاب خطأ آخر من قبل الفريق المؤيد للبقاء وهو تجاهل مفهوم الرضاء عن النفس (حيث يعد نوع شائع من السرطان الذي يفسد العديد من مبادرات التغيير، كما سوف نناقش لاحقًا في هذا الكتاب). لم تتوقع الأحزاب البريطانية المؤيدة للبقاء بقيادة كامرون وشركاه أن الناخبين في المملكة المتحدة سوف يصوتون لصالح الخروج من الاتحاد الأوروبي، إما لأنهم لم يكونوا على دراية كافية بطبيعة الحياة بالنسبة لعدد كبير من ناخبهم أو أنهم افترضوا ببساطة أن الخوف من المجهول ليس أمرًا سيئًا حيث كان رضاهم واضحًا في كلتا الحالتين.

على التقيض المباشر، فإن الحزب المؤيد «للخروج» بقيادة بوريس جونسون (Boris Johnson) قد أخذوا بعين الاعتبار عواطف ملايين الناخبين و جاؤوا بشعار رائع «صوتوا لصالح الخروج وامسكوا بزمام الأمور» حيث كان شعارًا جذابًا لخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، والأهم من ذلك كله، وعودهم بغدٍ أفضل خارج الاتحاد الأوروبي. وبالفعل نجحت حملتهم وصوتت المملكة المتحدة بالخروج من الاتحاد الأوروبي بنسبة 52٪ إلى 48٪، وكان أحد الأسباب الرئيسية لفوز حملة «الخروج» هو التماس عواطف الناخبين واستخدامها بشكل مباشر، حيث أقروا بأن الناس غير راضين بالفعل عن الوضع الراهن ولديهم خوف وقلق حول سبل عيشهم المستقبلية ومستقبل مجتمعاتهم إذا استمر الوضع الحالي. كما استهدفت حملة «الخروج» نسبة كبيرة من السكان الذين لديهم خوف كامن من وجود الأجانب وركزت بشكل كبير على مكانة وكبرياء الشعب، شجع بوريس جونسون وشركاه الناخبين على الاعتقاد بأن بريطانيا يمكن أن تكون دولة مستقلة وناجحة من خلال مناشدة العاطفة القومية واستخدام الشعار السطحي والجذاب لدونالد ترامب (Donald Trump) «يمكن أن تكون بريطانيا دولة عظيمة مرة أخرى».

لم يرتكب دونالد ترامب أي من أخطاء كامرون ولكنه ربما يكون قد ارتكب العديد من الأخطاء الأخرى خلال حملته الانتخابية المثيرة للخلاف ولكنها نجحت في نهاية المطاف. فهو على عكس كامرون كان يولي اهتمامًا لعاطفة الشعب وكان يعلم أن نسبة كبيرة من السكان بحاجة ماسة إلى التغيير.. أي نوع من التغيير. يمكن تقسيم ناخبي ترامب إلى ثلاثة مجموعات: المجموعة الأولى هي «القبائل» وهم الذين يصوتون دائمًا للجمهوريين بدون التفكير في الأمر، وكل حزب سياسي لديه هذه المجموعة، المجموعة الثانية هي هؤلاء الذين يطلق عليهم «أي شخص ماعدا هيلاري» فهم يكرهون كليتون ولا يثقون بها، أما المجموعة الثالثة كانت تضم ضحايا العولمة ويطلق على هؤلاء «الضححايا» تشمل هذه المجموعة الأمريكيين الذين يشعرون بأنه ليس لديهم شيء ليخسروه تمامًا مثل نظرائهم البريطانيين، فقد تم تجاهلهم باستمرار لعدة

عقود من قبل النخب السياسية على جميع الأصعدة، وكانوا مستعدين للتصويت لأي شخص يأملون أن يساعدهم طالما أن لقبه ليس كليتون أو بوش، وبالتالي أصبح الدخيل والمناهض السياسي دونالد ترامب هو الرئيس الخامس والأربعين للولايات المتحدة.

فبالرغم من أن ترامب لم يكن جزءاً من المنظمة السياسية إلا أن شدة الرغبة في إجراء أي نوع من التغيير قد غطت على جميع سلبياته. فحقيقة أن ترامب كان مليارديراً قام بتصنيع منتجاته في البلدان ذات العمالة الرخيصة بدلاً من المصانع الأمريكية لم يكن مهماً، وأن شركته للمقامرة في أتلانتيك سيتي قد تقدمت بطلب للإفلاس مرتين حيث بلغت مديونيته للضرائب 1.8 مليار دولار في المرة الأولى و500 مليون دولار في المرة الثانية ولكن لم يكن هناك أي عواقب لهذا الأمر أيضاً، كما لم يتم الموافقة على رفضه نشر الإقرار الضريبي الخاص به باعتباره غير ذي صلة، كما تم تجاهل شخصيته القاسية والانتقامية وازدراجه للمرأة. كما أن تعهده ببناء جدار عبر الحدود المكسيكية ومنع المسلمين من الدخول إلى البلاد لم ينظر إليه على أنه نوع من العنصرية وكره للإسلام بل تم النظر إليه بأنه يحافظ على الأرواح والوظائف الأمريكية. فحقيقة أن الشعب الأمريكي أراد الحصول على أي نوع من التغيير مع تجاهل العواقب والسلبيات لم يكن ينظر إليه على أنه جهل وخطر كبير سوف يؤثر على الأجيال القادمة في جميع البلدان، بل تم اعتباره بأنه مكافحة نخبوية وتأييد للصناعة.

كانت الرغبة في التغيير قوية و فقط دونالد ترامب وبيروني ساندرز هم من تمكنوا من ملاحظة هذا واستغلاله.

أظهرت دراسة أجريت عام 2004 على حوالي 50 ألف موظف من قبل المجلس التنفيذي للشركات ومقره الولايات المتحدة أنه عندما يتعلق الأمر بإشراك الموظفين فإن الالتزام العاطفي يكون أقوى أربع مرات من الالتزام العقلاني، وبالتالي فإذا أردنا حث الناس على إجراء تغيير علينا أن نناشد عواطفهم.

لا تختلف الحياة العملية عن حياتنا الطبيعية حيث يوجد سبب «صحيح» وسبب «حقيقي» لكل شيء تقريباً، ويعد هذا أمراً هاماً عندما يتعلق الأمر بالتغيير. ونجد أن السبب «الصحيح» للتغيير هو السبب الذي يتم استخدامه على نطاق واسع، ولكن يبقى السبب «الحقيقي» هو السبب الكامن الذي لا يتم الاعتراف به على الملأ. فإذا أردت معرفة المحفزات العاطفية لشعبك، فإنك بحاجة إلى اكتشاف الأسباب «الحقيقية» وراء مقاومتهم والأشياء «الحقيقية» التي ستحفزهم بالفعل. وهذا هو بالضبط ما سيساعدك هذا الكتاب في القيام به.

يبدأ الكتاب بالبواب «صفر» ويوضح مناقشة حول حتمية التغيير وتبسيط الضوء على بعض التغييرات المدهشة التي تمكنا بالفعل من التعامل معها، كما نلقي الضوء على القليل من التغييرات الكبيرة التي سوف نشهدها قريباً.

ثم يتم تقسيم بقية الكتاب إلى أربعة أقسام.

يوضح الباب الأول سبب فشل 88٪ من مبادرات التغيير، فإذا أردنا مواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها، يجب أن نفهم لماذا تفشل سبع مبادرات من أصل ثماني مبادرات للتغيير، فالأشياء التي نتعلمها من فشلنا هي أكثر بكثير من الأشياء التي نتعلمها من نجاحاتنا. ينتقل الباب الثاني إلى الوضع الاستباقي ويحيط على السؤال الرئيسي لكل قائد تغيير: «كيف يمكنني التأكد من أن مبادرة التغيير الخاصة بي هي المبادرة الناجحة من بين الثمان مبادرات؟»

الإجابة المختصرة على هذا السؤال هي: العثور على «حافز التغيير» - بمعنى إيجاد شخص لديه شغف لتحقيق النتائج التي تطلبها الشركة بطريقة تتوافق مع ثقافة شركتك.

فبالرغم من أن دور حافز التغيير يختلف عن دور مدير المشروع إلا أن أدوارهم مكتملة حيث تكمن قوة حافز التغيير في تركيزه على النتائج وتكمن قوة مدير المشروع في تركيزه على العملية، ولذلك فأنت بحاجة لكلاهما، فهما مثل طاقتان اليان واليانغ. فحافز التغيير هو رجل

أعمال لديه ما يكفي من الخبرة لقيادة الاحترام والثقة والدعم الكامل للقيادة، حيث يتماشى حافز التغيير الجيد بشكل كبير مع مصالح المساهمين.

لذلك نصيحتي هي العثور على هذا الشخص والوثوق به، والأهم من ذلك كله أن تقدم له كل الأدوات التي يحتاجها من أجل تقديم النتائج المطلوبة.

سيكون حافز التغيير الخاص بك بمثابة سلاحك السري لتقديم أي مبادرة تغيير سواء كانت كبيرة أو صغيرة، كما سيكون هذا الشخص هو الملاذ الخاص بك لتمكين مؤسستك ليس فقط من وضع إستراتيجية قوية ولكن أيضاً لتنفيذها من أجل تحقيق المزيد من النجاح في المستقبل ومساعدة موظفيك على تقبل التغيير والشعور به وتقديمه.

يمكن أن تكون وتيرة نتائج حافز التغيير مخيفة، حيث تبدأ رحلة من عمليات الصعود والهبوط، لكنها بالتأكيد ليست رحلة عملة، فإنها تتطلب شغفاً وحماساً ودوافع ذاتية ونظرة تفاؤلية. كما يعد الذكاء العاطفي والتعاطف أمراً إلزامياً، فحافز التغيير يساعد الأشخاص على تبني طرق جديدة للقيام بالأشياء ولا يمكن القيام بذلك دون الفهم الجيد لكيفية عملهم الحالي وماهي دوافعهم وما الذي يحفزهم فعلياً. ولكن السمة الرئيسية والأكثر أهمية لأي حافز للتغيير هي الرغبة الشديدة لإحداث فرق أو لتحسين طريقة عمل المنظمة وتقديم مستقبل أفضل للمنظمة والأشخاص الذين يعملون بها.

كما سيضمن «حافز التغيير» الخاص بك توفر النقاط التسعة الأخرى اللازمة لإجراء تغيير ناجح وهي: الرؤية الواضحة فيما يتعلق بما نحاول تحقيقه ولماذا، فهم مفصل لآثار التغيير، التركيز بشكل دقيق على النتائج، عملية تغيير تتضمن «وقفة للتفكير»، إدارة واضحة وتخطيط شامل، المشاركة الحقيقية والتواصل، العثور على المحفزات العاطفية، فريق قيادة قوي وملتمزم وثابت، تطوير الثقافة الجاهزة للتغيير. وسوف نتناول كل نقطة على حدة في الباب الثاني.

يناقش الباب الثالث القضية الشائكة المتمثلة في تغيير الثقافة والتي أشبهها بـ«تعليم الناس كيف يسرون تحت المطر».

كما سنناقش في هذا الباب مفهوم «الذكاء الثقافي» والتحديات التي تنطوي على إجراء تغيير في ثقافة مختلفة وأهمية فهم الطريقة التي تعمل بها مؤسستك حاليًا وكيف ولماذا تطورت الثقافة إذا أردت إجراء أي تغيير ثقافي.

يناقش الباب الرابع أعمال تخطيط وتنفيذ التغيير المستدام.

يبدأ كل تغيير ناجح بوضع إستراتيجية جيدة، ولذلك توضح الفصول الثلاثة الأولى من الباب الرابع كيفية وضع رؤية واضحة أو مهمة أو هدف وفهم القيم وكيفية معرفة الإستراتيجية الجيدة. كما سنناقش كيفية تنفيذ الإستراتيجية، حيث تعتبر الإستراتيجية الأعلى والأكثر ابتكارًا مضيعة كاملة للوقت ما لم يتم تنفيذها. وسيعتمد تنفيذ إستراتيجيتك على أعظم رصيد لديك.. وهم موظفيك. كما سنناقش كيفية تصميم منظمة قادرة على تقديم النتائج المطلوبة (تصميم المنظمة هو أكثر من مجرد هيكل) وكيفية التغلب على حالة الرضوخ والرضا بالوضع الحالي للمنظمة وما هي القيادة الجيدة وكيفية بناء فرق قيادة استثنائية وإدارة وتطوير موظفيك، فالتغيير هو أمر شخصي.

ثم نتناول بعض دراسات الحالة ذات صلة بثلاثة محفزات تغيير واقعية، كما سنوضح مثال على التغيير الناجح ومثال على محاولة تغيير فاشلة على نطاق عالمي. ومن ثم نختم هذا الباب بتوضيح الأدوات والنماذج والمنهجيات الرئيسية اللازمة للتغيير والتي وجدتها مفيدة للغاية على مر السنين.. أمل أن تكون مفيدة لك أيضًا.

ثم نختم ناقشنا بعرض ملخص للكتاب بأكمله.

سوف نتناول في الصفحات التالية العشرات من القصص والأمثلة لمنظمات في جميع أنحاء العالم، كما سنعرض أمثلة على قصص نجاح ساحقة وأمثلة على فشل محاولات البحث عن

الذات وما يتخللها من تحديات ومحاولات. تم إخفاء أسماء بعض الشركات لأسباب تتعلق بالسرية ولكن قمنا بتوضيح جميع دراسات الحالة والأمثلة التي تخص هذه الشركات، فعلى الرغم من تصديق بعض من هذه القصص والأمثلة إلا أنها حدثت بالفعل.

التغيير هو أمر حتمي، أما التغيير الناجح فليس كذلك.

من خلال النهج الموضحة في هذا الكتاب والعثور على «حافز التغيير» سوف تتمكن من مساعدة موظفيك على تقدير المستقبل والتأكد من أن إستراتيجيتك المقبلة أو مبادرة التغيير الخاصة بك ستكون المبادرة الناجحة.

كامبل ماكفيرسون

ملاحظات

- 1 - «كيف يتم تحقيق النتائج ولماذا ومن يقوم بتقديمها» نشر في فبراير عام 2016.
- 2 - عبارة صاغها مستشار التغيير والمؤلف داريل كونور (Daryl Connor) في عام 1998 وهو يشاهد تقريراً إخبارياً عن أشخاص يقفزون من منصة نفطية مشتعلة في بحر الشمال.
- 3 - من المثير للاهتمام ملاحظة أن 28٪ من الناخبين المسجلين فشلوا في التصويت في استفتاء المملكة المتحدة، صوت 17.4 مليون شخص بالمغادرة و16.1 مليون صوت لصالح البقاء وفشل 12.9 مليون ناخب مسجل في التصويت، وتعمل المملكة المتحدة الآن على الخروج من الاتحاد الأوروبي بناء على رغبات 38٪ فقط من الناخبين المسجلين.
- 4 - «الحقيقة حول صعود وهبوط إمبراطورية أتلانتيك سيتي لدونالد ترامب» دان ماكواد 16 أغسطس 2015.

الباب صفر

حتمية التغيير

«لا مفر من التغيير، التغيير أمر حتمي»

بنيامين دزرائيلي 1

عبارة دزرائيلي (Benjamin Disraeli) صحيحة، ولكنها غير كاملة. نعم، التغيير أمر لا مفر منه، إن ذلك الأمر هو حقيقة حياتية، فليس للأفراد والمنظمات والشعوب خيار سوى التعامل مع التغيير. أولئك الذين يقرون بتلك الحقيقة ويتعاملون معها سيكونون قادرين على النجاة. أما الذين لديهم القدرة على السعي للتغيير وتقديره سوف يزدهرون. ونعم، التغيير هو أمر ثابت بمعنى أنه أمر قائم. ولكن لكي تكتمل عبارة دزرائيلي يجب أن يتم إضافة ملاحظة هامة جدًا - وهي تسارع وتيرة التغيير.

هناك عدد لا يحصى من أنواع التغيير التي شهدتها مجتمعاتنا خلال المائة عام الماضية وكانت مذهلة للغاية. بينما كان اتساع نطاق التغييرات التي وقعت خلال الخمسة أعوام الماضية أكثر إثارة للدهشة. إن مقدار التغيير الذي تكيفنا معه جميعًا خلال العشرين عامًا الماضية كان أمرًا لا يصدق. التغييرات التي سيتعين علينا جميعًا مواجهتها في السنوات العشرين المقبلة قد تخطف أنفاسنا. يجب علينا الاستعداد لها سواء كنا أفراد أو قادة.

عش طويلاً... وازدهر؟

نظرًا للتقدم الذي طرأ على المياه النظيفة والتغذية والمضادات الحيوية والقضاء على الأمراض خلال القرن الماضي، ارتفع متوسط العمر المتوقع في جميع أنحاء العالم بشكل كبير. حتى القرن العشرين، كان متوسط عمر الإنسان في جميع أنحاء العالم متسقًا بشكل ملحوظ طوال آلاف السنين بوجود الجنس البشري. حسب الدراسات الصادرة عن منظمة الصحة العالمية، فمنذ عام 1900، كان متوسط عمر الإنسان 31 عامًا. وفي يومنا هذا، من المتوقع أن يبلغ متوسط عمر الإنسان في جميع أنحاء العالم 71.4 - ويتراوح هذا التفاوت من عمر الـ 83 في هونج كونج واليابان وسنغافورة وإيطاليا وسويسرا إلى عمر الـ 49-50 في سيراليون وليسوتو وجمهورية أفريقيا الوسطى وسوازيلاند وساحل العاج. يزيد متوسط العمر المتوقع الآن عن 80 عامًا في الغالبية العظمى من الدول الغربية (تتبع الولايات المتحدة نظيراتها قليلًا عند 78.9 عامًا)². تضاعفت نسبة الأمريكيين الذين يبلغون سن الـ 65 عامًا ثلاث مرات منذ عام 1900، من 30٪ إلى 90٪³ وهناك 5٪ من الذكور البريطانيين يعيشون الآن إلى حتى عمر الـ 96 (98 للإناث)⁴.

لكن هناك عدة أسباب إضافية منها: أن تكون ثريًا، ذكرت مجلة نيويورك (The New York) أن المواطنين الأمريكيين الأثرياء البالغ نسبتهم 1٪ يعيشون لفترة أطول تبلغ الـ 15 عامًا في المتوسط، مقارنة بنسبة 1٪ من الأكثر فقرًا - ويبدو أن الفجوة في تزايد مستمر. أفاد معهد

بروكينجز أن فجوة العمر المتوقعة بين الأغنياء والفقراء بالنسبة للأشخاص الذين ولدوا في عام 1920 كانت مجرد عدة سنوات. بالنسبة للأشخاص الذين ولدوا بعد 20 عامًا فقط في عام 1940، فقد اتسعت الفجوة إلى 12 عامًا⁵. بينما أولئك الذين ولدوا في عام 1960 وما بعده...؟ فقد اتسعت الفجوة أكثر بالتأكيد. في النهاية، من المعروف أن الفقراء يعانون أنظمة غذائية تفتقد إلى القيمة الغذائية، والتقدم المتوقع في العلوم الطبية سيؤدي حتمًا إلى تفضيل الأثرياء.

باتت توقعاتنا بشأن متوسط العمر المتوقع تلعب دورًا كبيرًا في خطط شركات المعاشات التقاعدية، التي يعاني الكثير منها الآن من نقص شديد في عمليات التمويل وياتت تبحث عن عوائد استثمارية أكثر ارتفاعًا - التي باتت من الصعب الحصول عليها في بيئة تتسم بمعدلات فائدة منخفضة ومعدلات نمو ضعيفة في الوقت الحالي. أعرف واحدة من شركات التقاعد التي كانت تزيد استثماراتها في شركات التأمين كنوع من أنواع عمليات التحوط، مع وجود توقعات غير مؤكدة بأن شركات التأمين على الحياة ستكون أكثر ربحية مع طول فترة العمر المتوقعة.

كانت المجاعة أكبر قاتل للبشر منذ آلاف السنين. في أغلب فترات وجود البشر كان الجفاف والفيضانات والأفات التي تصيب المحاصيل بمثابة أحكام بالإعدام على مجتمعات بأكملها. ومن دون القدرة على نقل الطعام من مجتمع إلى آخر في أوقات المجاعات، تضور ملايين الناس جوعًا حتى الموت. في وقتنا هذا، الحادثة الوحيدة التي نسمع فيها عن أعداد كبيرة من الأشخاص الذين يموتون جوعًا هي إذا وقعوا في منطقة حرب محلية منعزلة، ولم تتمكن المساعدات من الوصول إليهم في الوقت المناسب. قد لا تكون قضيتنا هي سوء التغذية فقط وربما لم نقم بالقضاء على الفقر؛ ولكن، بشكل عام لم يعد البشر يموتون من المجاعة. في الواقع، الأمر أصبح معاكسًا تمامًا حيث أن عدد البشر الذين يموتون من الإفراط في الأكل مقارنة بسوء التغذية أصبح ثلاثة أضعاف⁶.

يحدث نفس الشيء مع الأمراض، فقد قضى الطاعون الدبلي في القرن الرابع عشر على ربع سكان أوروبا. ولقي أربعة من كل عشرة أشخاص حتفهم بسبب هذا المرض الخبيث. كانت الزيارات لعدد لا يحصى من المقابر في المدن الإنجليزية جعلت تلك الإحصائيات المخيفة واقعية جداً. اختفت عائلات وقرى بأكملها، ولكن وقعت الفاجعة عندما بدأ الأوروبيون في السفر، حيث أدى ذلك بشكل غير مقصود إلى انتشار البكتيريا والفيروسات لبقية العالم مع عواقب وخيمة. هلكت مجتمعات وشعوب بسبب مرض الجدري الذي نقلته الأساطيل الإسبانية لأمريكا الجنوبية والوسطى في القرن السادس عشر، كما نقل الإنجليز أمراضاً مشابهة مثل الإنفلونزا والسل والزهري والتيفوئيد والجدري إلى المحيط الهادئ، مما أدى في النهاية إلى مقتل الغالبية العظمى من سكان هاواي، وكان لها تأثير مدمر مماثل على الدول الجزرية الأخرى. قبل 100 عام فقط، أصابت الأنفلونزا الإسبانية ثلث سكان العالم، مما أسفر عن مقتل ما بين 50 و100 مليون شخص.

ولكن يبدو أن هلاك المجتمعات البشرية بسبب المرض أصبح طي الماضي، وذلك بفضل الأمصال، والمضادات الحيوية، وأن العالم أصبح أكثر تنظيمًا بكثير. بنهاية القرن العشرين، توفي 200 من بين كل 1000 طفل قبل أن يبلغوا الخامسة من عمرهم. أصبح لا يزيد هذا الرقم في وقتنا هذا في بلاد الغرب عن ثلاثة أطفال⁷. ولقد نشأت أمراض جديدة وخطيرة منها الإيدز، مرض أنفلونزا الطيور، السارس، مرض التنبؤ الرئوي، الإيبولا - ولكن تم احتواء كل منها، بينما تم استئصال مرض الجدري. وقد يكون مرض الملاريا هو التالي.

أما نحن الآن كبشر نعيش لفترة أطول، لكننا نموت بسبب أمراض القلب أو السرطان.

ولكن ذلك أيضًا على وشك التغيير.

إيجاد حلول للحد من نسبة الوفيات..

هناك طريقة بسيطة نسبيًا لزيادة متوسط العمر المتوقع للإنسان وهي امتناع مواطني بلاد الغرب عن إدمانهم للسكر. حيث أن عدد الأشخاص الذين يموتون اليوم بسبب مرض

السكري والسرطانات التي يسببها السكر، أكثر من الذين يموتون بسبب الحرب أو جرائم القتل أو الإرهاب أو الانتحار 8. وكما ذكر يوفال نوح (Yuval Noah) في كتابه الرائع بعنوان «هومو ديوس Homo Deus» الذي تم نشره في عام 2016، أن السكر أصبح أكثر خطورة من البارود. هل سيتم اعتبار مصنعي الأغذية والمشروبات المعتمدين على السكر مكروهين بنفس الطريقة التي ينظر بها الناس إلى مصنعي التبغ؟ هل سيتم حظر إعلانات ماكدونالدز وكوكا كولا وبيبي وكيلوجس ونستله الموجهة إلى الأطفال؟ هل سيجدون أنفسهم في المحكمة يواجهون اتهامات بتعمد نشر أمراض السمنة والسكري والسرطان؟ قد يبدو هذا خياليًا، لكن أوجه الشبه بين الحجج التي تطرحها صناعة المواد الغذائية المصنعة اليوم وتلك التي تبتتها صناعة التبغ في وقت سابق متشابهة بشكل مخيف⁹.

لكن في حين أن تخفيف السكر الزائد في وجباتنا الغذائية (وتقليل استهلاكنا للحوم)¹⁰ سيؤدي بالتأكيد إلى زيادة متوسط العمر المتوقع بشكل أكبر، فإن مثل هذه الزيادات ستكون تدريجية فقط.

لتحقيق قفزة نوعية في عمر الإنسان، سنحتاج إلى الخوض في عالم غامض من التكنولوجيا الحيوية والطب الوراثي. ويبدو أن التقدم الثوري في هذه المجالات سيدفع معدل حدود حياة الإنسان المتوقعة إلى ما هو أبعد مما هو عليه حاليًا، حيث يرى العديد من العلماء أن الجنس البشري ربما يقف بالفعل على أعتاب شبه الخلود.

لم يعد نمو أعضائك في المختبر في أفلام الخيال العلمي فقط. فقد كان القلب والرئتان الاصطناعية حقيقة لبعض الوقت، هل سيتم استخدام الأعضاء الاصطناعية لفترة قصيرة فقط لسد الفجوات الزمنية التي تحتاجها أعضاؤك للنمو في المختبرات باستخدام الخلايا الجذعية الخاصة بك؟ سيوفر الطب الوراثي والعلاج المناعي حلولاً لجهاز المناعة في جسمك لمكافحة السرطان دون الحاجة إلى اللجوء الاضطراري للعلاج الكيميائي. وقد بدأ ذلك بالفعل، تم تطوير عقاقير «خلايا مشبطة» لتحرير الخلايا المناعية لمحاربة السرطان، ويجري حاليًا تعديل

الخلايا المناعية وراثيًا لقتل الخلايا السرطانية. وتستخدم أبحاث الخلايا الجذعية لتحسين فعالية العلاج الأخير وقد تمكننا حتى الآن من تغيير الطريقة التي تعمل بها خلايانا؛ من خلال تنشيط الخلايا القديمة وإبطاء الشيخوخة بشكل كبير - وربما في يوم ما سيتم منعها تمامًا.

هل تمت ولادة أول شخص يمكنه العيش حتى 200 عام بالفعل؟

ولكن هل سيكون الكثير من تلك العلاجات في متناول الإنسان العادي؟ تخيل الخلل الذي قد يحدث في النظام الاجتماعي إذا كان الأثرياء وحدهم هم الذين يستطيعون إطالة حياتهم بهذه الطريقة، حفنة من الأغنياء يعيشون لقرون محاطين بالعديد من الذين لا يملكون حق العيش لعدة عقود.

ولكن على افتراض أن العلاجات الجديدة كانت في متناول الجميع، تخيل عددًا من المهن المختلفة التي يمكن للمرء الاستمتاع بها في هذا العمر الطويل! تخيل التأثير على التركيبة السكانية والتأمين والمعاشات وبطالة الشباب إذا لم «نتقاعد» حتى بلوغنا المائتي عام أو أكثر. تخيل الفوضى حين تجلس ثمانية أجيال على طاولة عشاء عيد الميلاد.

تخيل زيادة عدد سكان الكوكب بشكل مفرط نتيجة لذلك.

خيال علمي أم حقيقة علمية؟ في عام 2013، أطلقت جوجل (Google) شركة تسمى كاليكو¹¹ Calico، ووجهت مجلة التايم (Time) سؤالاً لها «هل يمكن أن نجد جوجل حلاً للموت؟»¹² أجابت جوجل: تتمثل مهمة كاليكو المعلنة في: 'تسخير التقنيات المتقدمة لزيادة فهمنا للبيولوجيا التي تتحكم في العمر. فسوف نستخدم هذه المعرفة لاستنباط التدخلات التي تمكن الناس من العيش حياة أطول وأكثر صحة.

هل يمكن أن يكون الموت مشكلة تقنية تحتاج إلى حل بدلاً من تأكيد بيولوجي؟

نظرية جايا (Gaia) تعود من جديد

سيصبح التغير المناخي أحد أكبر التحديات التي يواجهها العالم بالتأكيد، والتي تفاقمت بسبب انتخاب عدد صغير، لكنه متزايد، من السياسيين الغربيين الذين يشككون في أوبنكرون علم المناخ. ولكن العلم واضح. كما يشير أحدث تقرير صادر عن الفريق الحكومي الدولي المعني بتوليف تغير المناخ (2014):

- 1 - احترار النظام المناخي أمر لا لبس فيه، ومنذ خمسينيات القرن الماضي حدثت تغييرات ملحوظة لم يسبق لها مثيل. فقد ارتفعت درجة حرارة الغلاف الجوي والمحيطات، وتقلصت كميات الثلج والجليد، وارتفعت مستويات سطح البحر. ارتفعت درجة حرارة السطح المرصودة بنحو 0.65 درجة مئوية ± 0.1 درجة مئوية منذ عام 1950.
- 2 - لقد ثبت أن غازات الدفيئة مثل ثاني أكسيد الكربون وأكسيد النيتروز والميثان لها آثار على الاحتباس الحراري في الغلاف الجوي والمحيط، ومن هنا جاءت تسميتها بهذا الاسم.
- 3 - إن انبعاثات غازات الدفيئة التي صنعها الإنسان عند أعلى مستوياتها على الإطلاق في الوقت الحالي - تقارب الانبعاثات السنوية عشرة أضعاف ما كانت عليه في عام 1900. في الواقع، هي عند مستويات لم يسبق لها مثيل خلال الـ 800,000 سنة على الأقل. من المرجح أن تكون آثارها هي السبب السائد للاحترار الملحوظ منذ منتصف القرن العشرين.
- 4 - سوف تتسبب غازات الانبعاث المستمرة في حدوث مزيد من الاحترار وتغييرات طويلة الأمد في جميع مكونات النظام المناخي، مما يزيد من احتمالية حدوث تأثيرات حادة وشائعة وغير قابلة للمعالجة بالنسبة للبشر والأنظمة البيئية.
- 5 - من المتوقع أن ترتفع درجة حرارة سطح الأرض خلال القرن الحادي والعشرين في ظل جميع سيناريوهات الانبعاثات المقدرة (لتصل إلى 5 درجات بحلول عام 2100

حسب السيناريو المتوقع). ومن المحتمل أن تحدث موجات حرارة مرتفعة في كثير من الأحيان وتستمر لفترات أطول، وقد يتكرر هطول أمطار شديدة في العديد من المناطق. وسوف تستمر درجة حرارة وحموضة المحيط في الارتفاع، بالإضافة إلى ارتفاع متوسط مستوى سطح البحر في العالم (بمقدار يتراوح بين 300 ألف ومليون متر مكعب بحلول 2100 حسب السيناريو المتوقع).

لا نعرف كيف سيتهي بنا المطاف مع الاحتباس الحراري على وجه التحديد. هل ستكون نهاية درامية مثل عصر جليدي جديد أم أنه سيقصر فقط على ارتفاع منسوب مياه البحر، ودورات النينا/ النينو الشديدة، والأعاصير والزوابع الشديدة، والمزيد من موجات الجفاف وزيادة الفيضانات؟

السلام الأزرق

هل سيستمر تلوث المحيطات؟ حيث يشير تقرير صادر عن مجلة ساينس (Science) يتم إلقاء ما لا يقل عن 8 ملايين طن نفايات، وربما 12 مليون طن في المحيط سنويًا، قد تكون تلك التقديرات أقل بكثير من الحجم الحقيقي، لأن الحسابات كانت تقتصر على البلاستيك القادم من المجتمعات الواقعة على بعد 31 ميلاً من الشواطئ الساحلية. من المحتمل أن يكون هذا إغفالاً كبيراً، حيث تأتي كميات كبيرة من البلاستيك من نهر الدانوب في أوروبا بما يقرب من 1700 طن إلى البحر كل عام 13. جمع متطوعي جماعات تنظيف السواحل الدولية أكثر من 5500 طن من النفايات في عملية تنظيف للشواطئ استغرقت يوم واحد حول العالم في عام 2014، ومليون من أعقاب سجائر ومئات الآلاف من أغلفة الأطعمة وزجاجات الشرب وأغطية زجاجات والشفاطات وأكياس بلاستيكية.

هلكت رقعة كبيرة من الحيد المرجاني العظيم بسبب ارتفاع درجات حرارة المحيط وزيادة حموضته بسبب جريان المياه السطحية الساحلية.

نهاية عصر النفط

لم يكن نقص الحجارة هو سبب انتهاء العصر الحجري، فانتهاه عصر النفط لن يكون سببه نقص المعروض فقط 14، بل عندما لم يعد النفط سلعة باهظة الثمن؛ وعندما يتخطى حجم المعروض العالمي معدل الطلب على المدى الطويل، ويبدو أن هذا اليوم أصبح أقرب بكثير مما كنا نعتقد.

منذ أكثر من 100 عام بقليل، لم يكن أحد يعلم ماذا يفعل مع هذه المادة الغريبة القابلة للاشتعال التي تشبه العسل الأسود في قوامه والتي كانت مدفونة تحت الأرض. فقد أدى تحويل اعتماد محركات السيارات على البنزين إلى الإجابة عن السؤال السابق وأصبح العالم مهووسًا بالنفط منذ ذلك الحين. أدى تحويل وينستون تشرشل اعتماد أسطول البحرية الملكية من الفحم إلى النفط وهزيمة الإمبراطورية العثمانية في الحرب العالمية الأولى إلى إعادة رسم ملامح الشرق الأوسط لحماية اعتماد بريطانيا حديثًا على «الذهب الأسود». فرض الحاكم الدمية في إيران والصفقة التي أبرمها ستاندرد أويل للملكها روكفلر (John D. Rockefeller) مع السعوديين أكملت وصفا اضطرابات كثيرة في تلك المنطقة منذ ذلك الحين.

ظلت منظمة الأوبك التي تتكون من كبار منتجي النفط في العالم مسيطرة وذات تأثير قوي حتى منتصف عام 2014. ولكن تضاعف تأثيرها بمجرد وصول معدل إنتاج الولايات المتحدة من النفط الصخري إلى أعلى مستوياته، لدرجة أن أمريكا أدركت أنها قد لا تضطر إلى الاعتماد على نفط الشرق الأوسط. بلغت أسعار النفط العالمية 115 دولار للبرميل في يونيو 2014، وبحلول يناير 2016، انخفضت الأسعار إلى 25 دولار للبرميل، واستقرت الأسعار فيما بين 30 و55 دولار للبرميل منذ ذلك الحين. ولهذا عكفت الدول المنتجة للنفط بتحويل اقتصاديتها بشكل يائس، الأمر الذي سيغير بدوره المشهد الاقتصادي والسياسي في الشرق الأوسط وآسيا الوسطى وأمريكا اللاتينية. كما قامت حكومة المملكة العربية السعودية بخفض

الأجور وفرض الضرائب وصياغة لائحة يائسة تطمح لمحاولة فصل اقتصادها عن النفط. فهل ستنجح؟ على أي حال، ستكون العواقب مفاجئة.

بدأت الولايات المتحدة الأمريكية تنأى بنفسها عن المنطقة. إذا كانوا لا يحتاجون إلى النفط، فلماذا يسعون إلى المتاعب؟ مع اتجاه روسيا وإيران لملء الفراغ السياسي... ربما يكون انخفاض سعر النفط أكثر زعزعة للاستقرار في الشرق الأوسط مقارنة بارتفاعه.

الماء سيكون الثروة الجديدة

على الرغم من أن النفط قد يصبح وفيرًا ورخيصًا، فمن المحتمل أن تصبح المياه شحيحة، وإلى أن نتوصل إلى كيفية تصنيعه بكفاءة وعلى نطاق واسع من خلال دمج الهيدروجين والأكسجين فإنه سيكون السلعة الأعلى قيمة على الإطلاق. من غير المرجح أن تكون الحروب المستقبلية على النفط ولكنها ستكون على الأرجح على المياه.

صناعة السيارات تغير المفاهيم

منذ حوالي 100 عام كانت العربة التي تجرها الخيول هي المراحل الأولى قبل التحول إلى استخدام السيارة. بحلول نهاية القرن العشرين، بدأ التلوث الناجم عن السيارات في منافسة التلوث الناتج عن الفحم في القرن التاسع عشر. في أول سبعة عشر عامًا من القرن الحادي والعشرين، بدأت القطارات الكهربائية والحافلات الكهربائية والانخفاضات الكبيرة في انبعاثات السيارات والزيادات في كفاءة استهلاك الوقود، بالإضافة إلى اختراع السيارات الهجينة والكهربائية، تحدث فرقًا كبيرًا. ولم يمر الكثير من الوقت وانتقلت السيارات بدون سائق من صفحات مجلات الخيال العلمي إلى طرفنا. قد يستغرق ازدحام شوارع المدن بالسيارات الكهربائية ذاتية القيادة وقتًا أقل من عشرة أعوام.

وأصبح الفرق بين صناعة السيارات والقطاع التكنولوجي يتقلص بشكل سريع.

أجهزة كمبيوتر الجيب فائقة الذكاء

كانت هناك مقولة شهيرة لتوماس واتسون (Thomas Watson)، مؤسس شركة آي بي إم (IBM) حيث قال: «أعتقد أن هناك سوقاً عالمياً يحتوي على خمسة حواسيب». في يومنا هذا، يحمل مليارات الناس حواسيب في هواتفنا المحمولة بأكثر مما كان يحلم به واتسون. يعد المعالج الموجود بجهاز آي فون iPhone أسرع بـ 30 ألف مرة من المعالج الذي كان في الحواسيب التي استخدمتها وكالة ناسا NASA لوضع الإنسان على سطح القمر في 1969. وهو أقوى بكثير من الكمبيوتر الفائق الذي قامت بتصنيعه شركة آي بي إم الديق بلو (Deep Blue) الذي هزم بطل العالم الروسي في الشطرنج جاري كاسباروف (Garry Kasparov).

لم يمر 25 عامًا إلا وانتشر الإنترنت من الجيش الأمريكي إلى العالم. في منتصف التسعينيات، قام بعض المهوسون بوضع المعلومات على الإنترنت. لم يدرك بقيتنا ما السبب في ذلك، حيث أصبح الانترنت في عصرنا هذا هو كل شيء، هناك بعض الشركات المحدودة التي ستكون قادرة على النجاة بدونها، بينما أكبر الشركات في العالم قائمة بسبب الإنترنت. في عام 2015، كان أداء أربع شركات فقط يساوي مكاسب مؤشر S&P 500 كافة، وهي شركة فيس بوك (Facebook) وأمازون (Amazon) ونيتفلكس (Netflix) وجوجل (Google). أدى ظهور تلك الشركات إلى تغيير ملامح الصناعة بكلمها: لقد دمرت شركة نيتفلكس وأمازون برايم وأبل تي في (Apple TV - Amazon Prime) بلوكباستر (Blockbuster) وصناعة الفيديو بالكامل؛ لقد غيرت شركة أمازون مفهوم تجارة التجزئة في جميع أنحاء العالم الغربي بالكامل، وتجتهد جميع مراكز التسوق والمحلات التجارية الكبرى ما عدا أفضل المواقع التجارية لتصبح على الساحة التجارية؛ لقد غير كلاً من جوجل وفيسبوك عالم الإعلانات إلى الأبد. أما جوجل فغير العالم بأكمله.

مقرطة الترفيه

منذ مائة عام، قمنا بتأليف أشعار لليانو. منذ خمسين عامًا، شاهدنا تلفزيونًا صغيرًا بالأبيض والأسود واعتبرناه معجزة. اليوم، تغطي أجهزة التلفزيون فائقة الوضوح جدراننا بأكملها بصوت مجسم يحيط آذاننا. يمكننا تأخير التقدم في العمر ولكن حتى وإن استطعنا العيش حتى عمر 300 عام فلن يكون لدينا متسع من الوقت لمشاهدة حفنة من المحتوى المتاح الآن. في وقتنا هذا يمكن لأي شخص أن يكون مذيعةً بفضل اليوتيوب (YouTube). الجيل الجديد بالكاد يشاهد التلفاز الآن.

قبل خمسين عامًا، إذا أردنا تصوير أحداث عائلية، كان علينا استخدام كاميرات باهظة الثمن وعرض محتواها على أجهزة عرض ذات محركات الشرائط ذات البكرات. اليوم، نستخدم كاميرات الفيديو عالية الدقة على هواتفنا المحمولة أو الكاميرات التي يتم تركيبها على دراجاتنا / الدراجات / الطائرات بدون طيار.

لدي طفلان يبلغان من العمر 21 و19 عامًا، لم يجربوا العيش بدون الهواتف المحمولة، لقد رأوا شرائط الفي إتش إس (VHS) (أجهزة الفيديو المنزلي) تم استبدالها بالدي في دي DVD ثم اختفى الاثنان. حاليًا إذا رغبت في مشاهدة فيلم يمكنك مشاهدته عبر الإنترنت. لم يشاهدوا شرائط الكاسيت على الإطلاق، لم يقوموا بشراء الأغاني لعدة سنوات، ولكنهم يدفعون أموالًا للتولوج إلى موسيقى متجر آبل Apple Music وسبوتيفاي Spotify. وكما قال المستثمر العالمي جاي هاندس¹⁵ Guy Hands فإن صناعة الموسيقى تغيرت للأبد.

التواصل الفوري

منذ مائة عام، كان التواصل يتم من خلال كتابة رسائل بحروف مزخرفة. منذ خمسون عامًا، كانت البرقيات تستخدم في الرسائل الطارئة والمختصرة، ولكنها كانت باهظة الثمن وتكلفتها عالية.

قبل 25 عامًا، كان يمكن تسليم النسخ لأي مكان في العالم بتكلفة منخفضة في بضع ثوان. اليوم، أصبحنا نستخدم البريد الإلكتروني أو تطبيقات المراسلة. حلت التوقعات الإلكترونية محل الحاجة إلى توقيع كل ورقة. لقيت أجهزة الفاكس نفس مصير أجهزة الفيديو المنزلي والهاتف الأرضي.

قبل ثلاثين عامًا، كان المراهقون يستعملون الهاتف المخصص للأسرة لساعات طويلة، وكان إجراء مكالمات دولية مكلفًا للغاية. اليوم، كل شخص لديه هاتف نقال وتقدم شركات الاتصالات عروض بإجراء اتصالات دولية مجانية للمراهقين - هذه الخدمة نادرًا ما يستخدمونها حيث أنهم نادرًا ما يتصلون ببعضهم عن طريق المكالمات العادية - ولكنهم يتواصلون مع بعضهم البعض من خلال الرسائل، باستخدام برامج مثل الواتس آب (WhatsApp) والإنستجرام (Instagram). بينما يجري آباؤهم مكالمات دولية رخيصة أو مجانية عن طريق تطبيق السكايب (Skype).

ظهور الآلات

لا يزال مجال مجال الذكاء الاصطناعي مفتوح، لكن تم الإعلان عن الآلات التي يمكن أن تتعلم وتتكيف العام الماضي حينما هزم برنامج «ديب مايند Deep Mind» التابع لجوجل بطل العالم في لعبة «جو Go» - وهي لعبة مشهورة بتعقيدها الشديد وكثرة الحركات المحتملة. وهي لعبة تتطلب حدس وفهم قوي للنماذج بدلاً من اعتمادها على المنطق فقط.

توقع ريموند كرزويل (Ray Kurzweil) مدير المهندسين في جوجل والفائز بميدالية الولايات المتحدة للتكنولوجيا والاختراع عام 1999، في كتابه¹⁶ The Singularity is Near بأنه بحلول عام 2029 ستكون قطاعات مثل القطاع التصنيعي والزراعي وقطاع وسائل النقل في الاقتصاد أوتوماتيكية بالكامل. أفادت تقارير بأن كرزويل له 147 توقع منذ 1990 دقتها تبلغ 86%. يفصلنا عن عام 2029 حوالي 12 عام، وبدأ استبدال البشر

بالآلات في المصانع بالفعل. بدأت الروبوتات المحسنة الاستحواذ على المصانع بدلاً من البشر، وتتصدر الصين تلك المسيرة.

عندما كانت الصين في بدايتها معجزة اقتصادية كانت المصانع عبارة عن أبنية خشبية تحتوي على عمالة رخيصة. ولكن تغير ذلك الأمر بسرعة شديدة، وتصدرت عبارة «الصين تريد استبدال ملايين العمال بالروبوتات» عناوين مجلة MIT technology Review في ديسمبر 2015، بعد مرور ستة شهور صدر تقرير عن صحيفة فاينانشيال تايمز يوضح «ثورة الروبوت الصينية» في صورة واحدة فقط من بين عدة آلاف من الشركات الصينية، ومنها شركة ينج أو (Ying Ao) التي تصنع 1500 حوض يوميًا للمطابخ الأوروبية. كان المالك يدفع 1200 دولار للعاملين في الشهر، وهو ضعف المتوسط في مقاطعة جانج دونج بسبب المخاطر داخل مصنعه. ولهذا قرر تخطي منافسيه المحللين بفارق كبير من خلال استعمال الروبوتات، والآن تسعة روبوتات يقومون بعمل 140 موظف سابق. قال تشين مالك المصنع لصحيفة فاينانشيال تايمز بأن تلك الآلات أرخص وأكثر دقة ويمكن الاعتماد عليها أكثر من الأشخاص.

يجذب منافسو تشن الآن حذوه استجابة لدعوة الرئيس الصيني شي جين بينج في عام 2014 إلى «ثورة الروبوت» التي من شأنها أن تحول الصين أولاً، ثم العالم لاحقاً. إذا كان بالإمكان استبدال الأشخاص التي يتقاضى 600 دولار شهرياً بالروبوتات، فما هو أمل العامل المساوي له في الغرب والذي يتقاضى خمسة أضعاف هذا الرقم، أو المواطن الأسترالي الذي يتقاضى 10 أضعاف حينما كانوا يعملون في صناعة تصنيع السيارات الأسترالية المنهكة مؤخراً؟

هل سيقضي هذا الأمر على الطبقة الوسطى الصينية الناشئة قبل أن تتاح لها فرصة التطور؟ يمكن أن يثير ذلك الأمر تساؤلات حول سوء توقيت حدوث ذلك بالنسبة للمجتمع الصيني، حيث يحاول قادتهم يائسين في إعادة التوازن إلى اقتصادهم من خلال تحويله من اقتصاد قائم على القطاع التصنيعي وتصدير المنتجات على اقتصاد معتمد على الاستهلاك المحلي والخدمات

نوعاً ما. يشكك بعض خبراء الغرب في إمكانية إنجاح هذا الأمر. وذلك قبل أن يبدووا في استبدال مئات الملايين من المستهلكين المحتملين بروبوتات.

ملاحظة الفجوات

هل سيزداد تفاوت الدخل وعدم المساواة في الثروة أكثر من وضعها الخطير الحالي؟ (يرجى مراجعة دراسة حالة «العولمة» في الباب الرابع والثلاثين للحصول على مزيد من التفاصيل). في عام 1965 كانت نسبة التعويض الذي يحصل عليه العامل من الرئيس التنفيذي في الولايات المتحدة هو 1:20 في حين تبلغ النسبة اليوم 300:117. مما يدل على أن حالة عدم المساواة في الثروة أصبحت أسوأ، حيث يستحوذ 1% من الأشخاص على 40% من ثروة الولايات المتحدة وذلك وفقاً لتصريح الرئيس أوباما لعام 2014 الخاص بوضع الاتحاد.

استمرت الفجوة بين أصحاب الثروة والفقراء بالانتعاش بسبب رد الزعماء الغربيين على الكساد العظيم في عام 2008، وقد أثارت بالفعل ردة فعل سياسية في الغرب، وجذبت رسالة بيرني ساندرز (Bernie Sanders) المناهضة لول ستريت ملايين الناخبين في الانتخابات التمهيدية للديمقراطيين لدرجة أن هيلاري كلينتون (Hillary Clinton) اضطرت إلى تضمين العديد من سياساته في البيان الرسمي الخاص بها، وتم انتخاب أكثر قادة حزب العمل اليساري مرتين في نصف قرن لقيادة حزب العمل البريطاني. كما قام جيريمي كوربين (Jeremy Corbyn) بتحميس الناخبين الصغار والكبار على حد سواء، وأصبح حزب العمال البريطاني الآن أكبر حزب سياسي في أوروبا من حيث عدد الأعضاء، بالإضافة إلى ذلك، قام 17 مليون بريطاني بالتصويت لصالح مغادرة أوروبا حيث شعروا بأنهم ليس لديهم ما يخسرونه، وانتخب 63 مليون أمريكي الرئيس ترامب لنفس السبب.

هل ستؤدي الفجوات بين الثروة والدخل الأخذة في الانتعاش إلى زيادة الاضطرابات المدنية؟ الطريقة التي تقوم بها قوات الشرطة في جميع أنحاء العالم بتسليح أنفسهم تجعل المرء

يفترض ذلك. يجب أن تثير الفجوة المتسعة بين أصحاب الثروة والذين لا يملكون شيئاً أسئلة جدية حول الطريقة التي يتم بها إدارة الرأسمالية وحكمها.

هل من الأفضل اللجوء إلى التغيير السياسي؟

من الناحية السياسية فإن الاتحاد الأوروبي بالتأكيد سيقوم بإجراء تغيير جذري نتيجة الوضع الحالي للمملكة المتحدة، حيث يفرض المنطق أن الاتحاد الأوروبي لن يكون قادرًا على الاستمرار بصورته الحالية الغير مكتملة، فإما أن يكون هناك اتحاد مالي متكامل للولايات المتحدة الأوروبية ومجموعة واحدة من سندات اليورو المدعومة من بنك مركزي واحد، إما سيكون هناك عدد لا يحصى من العملات الوطنية وستعود إلى اليوم الذي كانت فيه الولايات المتحدة تعتبر كتلة تجارية، فمن أجل أن يكون هناك اتحاد مالي متكامل ومجموعة واحدة من سندات اليورو المدعومة من بنك مركزي واحد سيطلب من الدول الشالية أن تضمن ديون الدول الجنوبية. أما بالنسبة للخيار الآخر، سوف يتطلب الأمر إلغاء نسبة كبيرة من ديون العديد من دول الجنوب وربما حل معظم البرلمان الأوروبي، وفي كلتا الحالتين لن تكون النتيجة جيدة.

يبدو أن العالم قد أصبح مكاناً أكثر خطورة، وربما يكون السبب الرئيسي وراء ذلك هو وسائل إعلام التي تعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع مع تزايد تجاهل الآثار المترتبة على التقارير المثيرة التي تصدرها.

وبالنظر للعديد من النشرات الإخبارية العابرة نجد أن السياسة الغربية قد أصبحت أكثر غموضاً وإنعزالاً وذلك بسبب مجموعة من العوامل بما في ذلك الآثار المترتبة على العولمة والارتفاع الواضح في الأصولية الدينية المتشددة، كما يقوم عدد متزايد من السياسيين بتعميق واستغلال الانقسامات الكامنة داخل مجتمعاتنا ويتغذون على المخاوف الكامنة للشعب وعدم تقبلهم للأجانب مما يهدد بوقف التقدم الاقتصادي والتعاون الدولي والمساعدات الإنسانية والتجارة والحدود المشتركة.

الورقة الرابعة

قام 63 مليون أمريكي بالتصويت من أجل التغيير في نوفمبر الماضي. يتمتع الجمهوريون الآن بالسيطرة على البيت الأبيض ومجلس النواب ومجلس الشيوخ، ولديهم ما لا يقل عن عامين (حتى انتخابات التجديد النصفي القادمة للكونجرس) لإجراء تغييرات شاملة مع وجود معارضة ضئيلة تكاد تكون معدومة. أقوم بكتابة هذا بعد مرور أسبوع على الانتخابات ويبدو أنه يمكن توقع ما يلي:

- تخفيض معدلات الضريبة على الشركات في الولايات المتحدة لتشجيع الشركات على الاستثمار وجعلها أقل جاذبية للشركات الأمريكية متعددة الجنسيات لتحصيل الأموال في الشركات التابعة في الخارج.
- عفو لمرة واحدة / ضريبة منخفضة للغاية لتشجيع الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات على إعادة الأموال إلى الولايات المتحدة.
- زيادة في تدريب ومساعدة العمال المشردين.
- إنشاء محكمة أمريكية عليا يمينية لعقود قادمة.
- التخلص من العمال المهاجرين غير المسجلين في جميع أنحاء الولايات المتحدة.
- إيجاد بديل لقانون الرعاية الصحية الأمريكي أوباما كير.
- زيادة الاستثمار في البنية التحتية الأمريكية.
- فيما يتعلق بقيود الهجرة - قد تنصح وزارة الخزانة الأمريكية الرئيس الجديد بأن تكلفة بناء جدار على طول الحدود المكسيكية ستكون باهظة ولكن كان هذا بمثابة وعد انتخابي أساسي قد يستمر.

- زيادة النزعة الحمائية وتراجع اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية «نافتا» ووقف شراكة التجارة والاستثمار عبر المحيط الأطلسي والشراكة العابرة للمحيط الهادئ، الأمر الذي ستستفاد منه الصين بعد أن استبعدت من الشراكة العابرة للمحيط الهادئ.
- يعد وصف الصين بأنها «دولة متلاعبة بأسعار الصرف» أمرًا مشيرًا للاهتمام لأنها أولاً: ليست كذلك، ثانيًا: لا تفي بالمعايير الرسمية لمثل هذا الوصف، ثالثًا: إطلاق هذا الوصف على الصين لن يحدث أي تغيير على الإطلاق.
- هل سيتعهد ترامب بفرض تعريف جمركية على السلع المصنعة في الصين («تقدر بحوالي 45%») من خلال مجلسي الكونجرس الخاضعين لسيطرة الجمهوريين؟ فمعظم الجمهوريين يؤيدون التجارة الحرة لأنها تفيد الأعمال التجارية حيث أن التعريفات التجارية ترفع تكلفة الواردات بالنسبة للناخبين والمستهلكين. ففي النهاية لا أحد يفوز حرب تجارية.
- اعتمد حلفاء الولايات المتحدة إما على وضع المزيد من ميزاتياتهم في الدفاع (اعتقد أنهم سيستخدمونها لشراء المزيد من الأسلحة الأمريكية الصنع) و/ أو لدفع تكلفة قواعد الولايات المتحدة على أراضيهم.
- ستصبح روسيا أكثر جرأة وشجاعة وسيضعف حلف الناتو.
- سيكون هناك علاقة مشيرة للإهتمام بين بوتين و ترامب.. اثنين من أقوى الرؤساء المتهورين، الفخورين بأنفسهم، يؤيدون الشوفينية «التعصب الأعمى» ويملكون أسلحة نووية.. ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟
- زيادة في الإنفاق العسكري الأمريكي، المزيد من القوات والأسلحة والطائرات والسفن الحربية.
- تقوية العلاقة مع إسرائيل واحتمالية زيادة المساعدات العسكرية - من غير المرجح أن تؤدي هذه الإجراءات إلى انخفاض التوترات في المنطقة.

— الحد من تعاملات الولايات المتحدة وحلفائها المسلمين في الشرق الأوسط، فالسبب الرئيسي وراء تواجد بلداننا في الشرق الأوسط في المقام الأول هو حاجتنا إلى النفط، ولكن مع اكتشاف النفط الصخري يبدو أن اعتماد الولايات المتحدة على النفط العربي قد تلاشى. فما الهدف من الانخراط في صراعات الشرق الأوسط التي لا معنى لها؟ من الممكن أن تترك أمريكا المنطقة بأكملها طالما أن سياسة ترامب لا تمنع أن تقوم روسيا وإيران بفرض المزيد من السيطرة والنفوذ على المنطقة. ومع ذلك، فإن الولايات المتحدة بحاجة إلى سوق لصناعتها الدفاعية الهائلة، هل ستترك سوق السلاح العربي برمته مفتوحة أمام منافسيها الروس والفرنسيين والبريطانيين والصينيين؟ أشك في أن جماعات الضغط السياسي في واشنطن ستسمح بحدوث ذلك.

— إعادة التفاوض على الصفقة النووية الإيرانية محفوفة بالعواقب غير المقصودة. صوت 63 مليون أمريكي من أجل التغيير وسوف يؤثر هذا التغيير علينا جميعاً.

لا تقم بالبناء بل قم بالطباعة

يتم اكتشاف تطبيقات جديدة يومياً لمعجزة الطباعة ثلاثية الأبعاد، ففي أغسطس عام 2016، افتتح سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع وحاكم دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة أول مبنى مطبوع بتكنولوجيا الطباعة ثلاثية الأبعاد في العالم، هذه التكنولوجيا لديها القدرة على تبسيط عمليات التصنيع والتصميم في عدد كبير من الصناعات وخفض التكاليف وخلق العديد من فرص العمل الجديدة في التخصصات التي مازلنا حتى الآن لا نقوم بتصنيفها بشكل صحيح، ومن شأن الطباعة ثلاثية الأبعاد أن تجعل مجموعة كبيرة من وظائف التصنيع الحالية غير ضرورية.

كن ريادي

في مجال عملنا فإن «وظيفة مدى الحياة» قد ولت منذ زمن طويل، فقبل ثلاثين عاماً كان يجب أن تظهر سيرتك الذاتية الإستقرار الوظيفي، فكلما قل عدد الوظائف التي عملت بها

كلما كان ذلك أفضل. أما اليوم فإن هذا يدل على عدم وجود دافع أو موهبة. يجري مكتب إحصاءات العمل الأمريكي دراسة لتقييم الاستقرار الوظيفي للعمال الأمريكيين، حيث أجرى مقابلات مع 10 آلاف شخص تم استطلاع آرائهم لأول مرة عام 1979 عندما كانت تتراوح أعمار أعضاء المجموعة بين 14 و22 عامًا، وشغل أعضاء المجموعة 10.8 وظيفة حتى الآن وكان متوسط أعمارهم بين 18 و42 عامًا.

ومن المتوقع أن ترتفع نسبة العمل من المنزل بالنظر إلى ظهور الإنترنت والحوسبة السحابية، حيث سيكون لذلك تأثير إيجابي على المجتمعات المحلية، ولكن ربما يؤثر ذلك سلبيًا على العقارات التجارية.

كما سنرى المزيد من العمل بدوام جزئي وعقود العمل وسوف يعمل الكثير منا لحسابهم الخاص. أخبرني أحد كبار الشركاء في واحدة من أكبر شركات الاستشارات العالمية في العالم أنه لاحظ تقلص عدد الموظفين الذين يعملون بدوام كامل في شركته بنسبة الثلثين أو أكثر وترتفع النسبة بمرور الوقت. «الحصول على مجموعة أساسية من الموظفين الذين يوظفون أعدادًا كبيرة من المقاولين حسب الطلب» هو النموذج الذي تصوره.

فقط، تبني التغيير

كل ما ذكرته سابقًا كان مجرد قشور، فالمستقبل يتشكل بطريقة مختلفة لم يشهدها جنسنا أو كوكبنا أو منظماتنا، فالطريقة التي نعمل بها وطريقة عمل منظماتنا وحكوماتنا ستتغير وستكون التغييرات مثيرة.

ولذلك نحن كأفراد وقادة لدينا خيار بسيط:

1 - إما أن نكون مثل النعام ونقوم بدفن رؤوسنا في عمق الرمال ونظاھر بأن التغيير لن يحدث. أو نقوم بها هو أسوأ ونقنع أنفسنا بأننا لا يمكننا فعل شيء حيال ذلك. ثم عندما يأتي التغيير يمكننا - نحن وشعبنا أن نسقط كالضحية. أو...

2 - يمكننا أن نكون مثل الأسد ونقوم بمواجهة التحدي وتبني المستقبل واغتنام الفرص ومساعدة شعبنا على تقبل التغييرات الجديدة والكفاح من أجل مستقبل أفضل وبذل قصارى جهدنا لجني ثمار العالم الجديد.

ولكن قبل أن نفعل هذا يجب علينا أولاً أن نقدر تمامًا ما نواجهه، نحن بحاجة أن نفهم السبب وراء صعوبة إجراء تغيير ناجح.

نحتاج أن نفهم لماذا تفشل 88٪ من مبادرات التغيير.

الملاحظات

- 1 - بنيامين دزرائيلي هو أول زعيم لمدينة بيكونزفيلد، KG، PC، FRS من (1804-1881) سياسي بريطاني وتولى رئاسة الوزراء مرتين.
- 2 - «توقعات الأمم المتحدة لسكان العالم عام 2015» إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية.
- 3 - «ملف الأمريكيان القدامى عام 2012» وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية.
- 4 - «جريدة الإندبندنت 3» The Independent مايو 2016 استخدام أمثلة من قاعدة بيانات الوفيات.
- 5 - «ما الذي تعنيه فجوات متوسط العمر المتوقع بالنسبة لوعود الضمان الاجتماعي» باري ب. بوسورث Barry P. Bosworth، جاري بورتلس Gary burtless وكان زهنج Kan Zhang، تقرير مؤسسة بروكينجز، الجمعة، 12 فبراير 2016.
- 6 - «السمنة تقتل ثلاثة أضعاف مثل سوء التغذية»، جريدة التلجراف، telegraph the، 13 ديسمبر 2012.
- 7 - [/https://ourworldindata.org/child-mortality](https://ourworldindata.org/child-mortality)
- 8 - «بيانات المرصد العالمي للصحة عام 2012»، منظمة الصحة العالمية مذكور في كتاب «هومو ديوس Homo Deus» للكاتب يوفال نوح (Yuval Noah).
- 9 - أوصي بمشاهدة فليمين رائعين بخصوص هذا الموضوع فيلم الضجر fed up إنتاج أمريكي، وهذا السكر that sugar إنتاج أسترالي.
- 10 - كما أوصي بمشاهدة فيلم آخر رائع بخصوص هذا الموضوع وهو شوّك فوق سكاكين forks over knives الذي يكشف عن كيف تستطيع الأنظمة الغذائية العضوية والنباتية أن تواجه داء السكري وحتى تقلص من الإصابة بالأورام السرطانية.

- 11 - www.calicolabs.com
- 12 - غلاف مجلة التايم الأمامي، 30 سبتمبر 2013
- 13 - www.nrdc.org
- 14 - وزير البترول السعودي السابق الشيخ أحمد زكي يياني في لقاء لجريدة التلجراف عام 2000. كما أدلى في نفس اللقاء أن «بعد ثلاثين عام من الآن سيكون هناك كمية هائلة من النفط دون شاري، سوف يهدر النفط على الأرض».
- 15 - مؤسس ومدير شركة تيرا فيرما terra firma مقرها في المملكة المتحدة وتقوم على رأس المال الاستثماري التي اشترت مجموعة إيمي EMI في 2007 بمبلغ 4.2 بليون جنيه إسترليني. استولى سيتي بنك Citibank على الشركة في 2011 في محاولة لاسترداد بعض القروض 2.5 بليون جنيه إسترليني التي اقترضتها الشركة في تمويل صفقتها. فقدت شركة تيرا فيرما 1.75 بليون جنيه إسترليني من حصتها في EMI عندما استولى سيتي بنك في النهاية على تيرا فيرما.
- 16 - راي كورزيل، 2006، كتاب التفرد هنا، كتب بينجون.
- 17 - تقرير وحدة السياسات الاقتصادية من أليسا دافيس Alyssa Davis ولورانس ميشل Lawrence Mishel، 12 يونيو 2014.

الباب الأول

لماذا تفشل 88 % من مبادرات التغيير؟

بعد عدة عقود من طرح التغيير في كثير من المنظمات وعلى كافة المناصب كمستشار، وناصح، ومستشار التغيير في المؤسسة، قد توصلت إلى الاستنتاج بأن هناك عشرة أسباب رئيسية تكشف فشل الغالبية العظمى من مبادرات التغيير:

- 1 - الناس لا تتغير
- 2 - نقص الوضوح الذي يتعلق بما نحاول أن نصل إليه ولماذا
- 3 - عدم فهم كافة التأثيرات
- 4 - تطغى العملية على النتائج
- 5 - القصور الذاتي
- 6 - تجهيز المشروع للفشل

- 7 - ضعف التواصل ومراوغة أصحاب المصالح
- 8 - إغفال أن العواطف هي الورقة الراححة المنطقية دائماً
- 9 - ثقافة كارهي التغيير
- 10 - القيادة لا تبقى على المسار

تشابك مع الاسباب المذكورة أعلاه. تبدو الطبيعة البشرية مقاومة للتغيير وهذا يعني أن كل مبادرة نحو التغيير تبدأ بإعاقه كاملة. على رأس هذه الاسباب، قد لا يكون واضحاً بالنسبة لقيادة التغيير ما الذي يطمحون إليه ولماذا، بمعنى وجود ضمانات صارمة تستبعد تحقيق برنامج التغيير. فعادة ما تُغفل «التأثيرات» وتطغى النتائج من خلال عملية التغيير. تجعل قوة القصور الذاتي من الصعب أن يبدأ مشروع برنامج تغيير بمفرده وتحويله عندما يأخذ في العدول عن مساره. يمكن أن تكون المسؤولة غير واضحة أو بنية الإدارة غير ملائمة، ويمكن أن يكون التواصل بعيد جداً عن السطحية، وقد تكون إدارة أصحاب المصالح مثل تمرين «وضع علامة صح في المربع» ونغفل أن الناس تحتاج للتحفيز العاطفي لتسبى التغيير. أحياناً، نجد أن ثقافة منظمة تعمل ضد تبني طرق جديدة للعمل. إذن، كي نلخص كل ما سبق، يمكن أن تتضاءل التزامات القيادة عندما يبدأ التنفيذ.

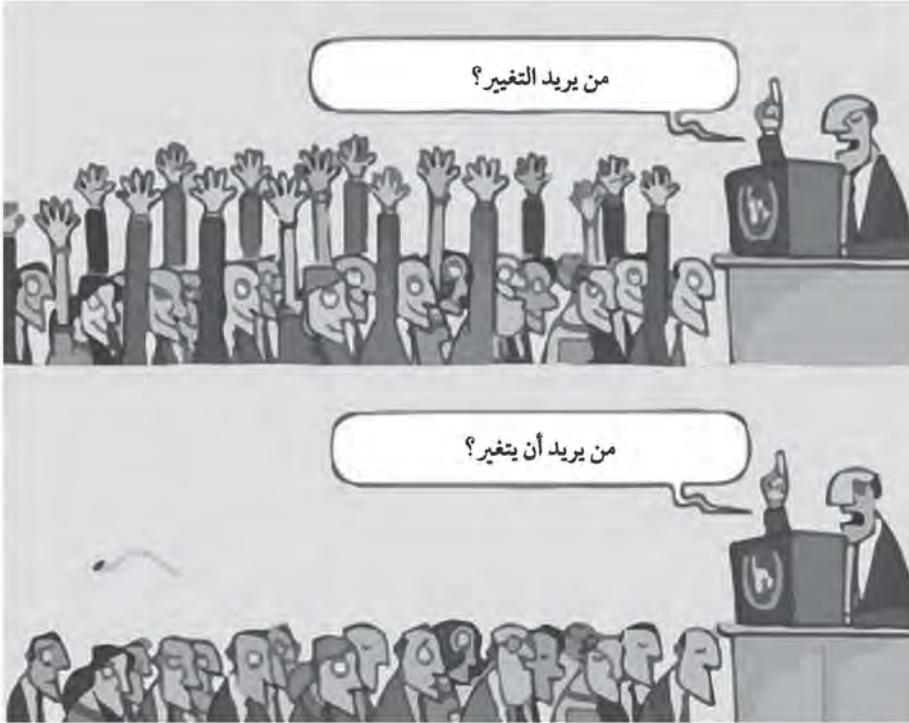
دعونا نقدم كل من النقاط المذكورة أعلاه بشكل أكثر تفصيلاً.

الفصل الأول

الناس لا تحب التغيير

«العالم يكره التغيير، وما زال التغيير هو الشيء الوحيد الذي يجرز تقدمًا.»

تشارلز كترنج¹ Charles Kettering



المصدر: <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/change-managementcomic-strips>

إن اللغز الرئيسي السائد الذي يواجهه قادة التغيير باستمرار هو أننا نحن البشر ببساطة لا نريد أن نتغير.

إنما ينبغي علينا أن نتغير.

مما لا شك فيه أن الشركات ينبغي أن تتغير بصورة ثابتة وإلا ستكون في خطر حقيقي وتحتفي من الوجود. هل يتذكر أحد شركة نتسكيب Netscape الشركة الوحيدة المهيمنة على محرك الشبكة المتصفح الذي أرفقته شركة مايكروسوفت Microsoft منذ عشرين عام إلى متصفح الإنترنت

? internet explorer

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الوضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الراجعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

أو هل يتذكر أحد بان أم PanAm شركة الطيران الدولية الرائدة في العالم؟ وبولارويد Polaroid، وسيركيوت سيتي Circuit City، بوردرز Borders، بلوك بوستر BlockBuster؟ إيرنون Ernon، إيسترن للطيران Eastern Airlines، تي دبليو إيه TWA، إم سي أي وورلد كوم MCI Worldcom، كومباك Compaq، وول وورث Woolworths (باختلاف أنها أمريكية وبريطانية) ستاندرد أويل Standard Oil، بير ستيرنز Bear Stearns، ليهان براذرز Lehman Brothers، آرثر أندرسون Arthur Andersen، جنرال فودز General foods، إتش إم في HMV، كوداك Kodak، كليتون كاردز Clinton Cards، جيسوبس Jessops، كومت Comet، زافي Zavvi (ني فيرجن ميغاستور) (nee Virgin Megastore)، أنست للطيران Ansett Airlines، لي لاند البريطانية British Leyland، روفر Rover، إن بي أي NPI، تيلي ويست Telewest، نورثرن روك Northern Rock، آر بي إس RBS، بي إتش إس BHS2.... إلخ. لم يعد هناك أي وجود لتلك الاختيارات متناهية الصغر من الماركات والشركات أو حتى طيف شكلها السابق.

في الواقع، إن تاريخ الشركات تناثر الآن مع المنظمات البائدة التي بمجرد التعرف على حقيقة الموقف وجسامة الأخطار الكامنة في المستقبل، نجد أنهم لم يكونوا قادرين على أن يغيروا أعمالهم حينها. إذن، فالرضا عن الذات هو السرطان الذي قتل العديد من الشركات. لكن كما ذكر كلايتون كريستينسن Clayton Christensen براءة في كتابه «معضلة المبتكر»³ The innovator's Dilemma، إن الرضا عن النفس هو الفخ الذي يقع فيه عدد كبير من قادة السوق. من الصعب للغاية أن نثير التغيير في حين أن الأمور تسير على ما يرام.

نجد أن شركة مايكروسوفت هي الشركة الوحيدة التي استطاعت أن تتغير عبر الزمن وتستمر في تواجدها لتصبح واحدة من أهم خمس شركات في الولايات المتحدة. لقد كان نصيب شركة مايكروسوفت من الاخفاق متوسط مثل (زون Zune، ويندوز أم إي Windows ME، فيستا Vista، ويندوز ماسنجر Windows Messenger، أي إي 6 6IE، ويندوز موبايل

Windows Mobile... إلخ) لكن تلك القائمة المحدودة من السقوط تبدو أقل أهمية إذا ما قورنت بالنجاحات العملاقة التي حققتها من خلال مايكروسوفت دوس MS-DOA، ويندوز إكس بي Windows xp، مايكروسوفت أوفيس MS office، إكس بوكس x-Box.

تعتبر طريقة تغيير توجه الشركة بالكامل التي قام بها بيل جيتس Bill Gates في منتصف تسعينيات القرن الماضي أحد أهم إنجازاته الأساسية المبهرة. فقد لفت مجيء نتسكيب انتباه العالم إلى حقيقة أن مايكروسوفت بكل قوتها قد فاتها التطور الهائل في عالم الحوسبة منذ ظهور الحاسب الآلي نفسه والإنترنت. بمجرد أن أدرك بيل جيتس أن الشركات الكبرى قد غفت، أشرع في تحويل شركة مايكروسوفت لشركة تركز بالكامل على الشبكة.

يضمن التحول التكنولوجي (المدعوم بآليات التسويق التي في المقابل أسقطت مايكروسوفت) أن الويندوز ومتصفح الإنترنت معززان بسرعة لمعايير العالم بحكم الواقع. ظهرت مايكروسوفت بشكل أكثر قوة وسيطرة عن ما قبل. إن وضوح الرؤية وتحديد أهدافها لتنفيذ التغيير يعتبر أحد أهم مبادرات التغيير الرئيسية الناجحة والمبهرة التي قد شهدتها عالم الأعمال.

بالطبع، لا تتغير الشركات إلا بتغير الأفراد. يعتبر تغيير الشركات هو أوج التغيرات الشخصية التي لا حد لها. فالنسبة لنا نحن الأفراد، ينبغي أن نتغير باستمرار أيضًا. نحتاج أن نتعلم، نمو، نتأقلم ونتحسن. فإذا لم نتغير سيكون أفضل ناتج ونحن في حالة ركود، وفي كثير من الأحيان، سنتنحى جانبًا. إذا كان يساورك الشك، قم فقط بسؤال أي شخص من ملايين العمال ذوي المهارات المنخفضة في الغرب الذين أفقدتهم العولمة أعمالهم وآمالهم (دراسة حالة نموذجية عن إدارة التغيير الضعيف المتزايد على نطاق عالمي الذي سوف تناقشه في الفصل الرابع والثلاثين).

نحن البشر لا نحب التغيير. لماذا؟

من واقع تجربتي، الخوف هو السبب الرئيسي في مقاومة الناس للتغيير سواء كان الخوف من الفشل أو الخوف من المجهول أو الخوف من التعرض للوم لعدم التغيير مبكرًا. كما توجد عقبة أخرى للتغيير تلك التي أطلق عليها «إيجاد السلوى في دور الضحية». إن التعامل مع الذات كضحية أمر مغرٍ ومدمر، كما أنه شائع جدًا.

أحيانًا، لا تبدو ببساطة أن المكاسب طويلة الأمد تستحق العناء على المدى القصير، ويعتبر آخر مقاوم للتغيير هو نقص الدعم، فالبشر يحتاجون إلى مساعدة للتغيير لكن لا يجدوها في أي مكان ومن ثم نستسلم عند أول عقبة.

إذا أردت للأفراد الذين يعملون معك أن يتبنوا طريقة عمل جديد، تلك هي الشياطين التي ينبغي عليك أن تساعدهم في مواجهتها، ولا يهم أين تمكث الشياطين في منظمتك سواء في الإدارة أم بين العمال العاديين، فالشيطان واحد بداخلنا جميعًا.

1 لماذا يقاوم الناس التغيير؟

الخوف من الفشل

«الفشل لن يتركك أبدًا، إن الخوف من الفشل هو ما سوف يوقف مسيرتك.»

جاك ليمون⁴ Jack Lemmon

يعتبر الخوف من الفشل مصدرًا قويًا للمقاومة بشدة.

نعرف أننا نحتاج للتغيير، وقد نؤمن حتى بأن العالم الجديد (إذا جاء كما يُزعم) سوف يكون أفضل من اليوم، بينما يقع بين أيدينا كتاب تجاري خطير يكشف لنا أن احتمالات نجاح التغيير 1 مقابل 118

لماذا نقاوم التغيير؟

- الخوف من الفشل
- الخوف من المجهول
- الخوف من التعرض للوم الضحية
- صعوبة تصديق التقدم
- الافتقار للمساعدة

تُعرف حالة الخوف من الفشل باسم «الاتيكيڤوبيا Atychiphobia».

وفقاً لمخزن المعرفة المشكوك فيه في بعض الأحيان ويكيبيديا يتضح لنا تعريف الاتيكيڤوبيا: «يُنشئ أولئك الذين يعانون من الاتيكيڤوبيا رابطة مباشرة بين إمكانية الفشل والمنافسة، لكن في مجتمع قادر بطبيعته على المنافسة، يجدون أنه من الأفضل تجنب الوقوع في المشكلة معاً. إن الشخص الذي يحرره تجنب الفشل بشكل قوي بدلاً من تحقيق النجاح، يميل إلى أن يكون غير واقعي الطموح».

يضع المجتمع الحديث تركيزاً شديداً على ضرورة الوصول إلى الكمال في كل جوانب الحياة، لذلك نجد الأشخاص الذين يعانون من الاتيكيڤوبيا لا يخاطرون بالخوض في أي محاولة حتى يضمنوا الوصول حد الكمال. فهؤلاء الأشخاص يتلقون قيمتهم كأفراد من نجاحهم المرتبط بالمعايير المجتمعية. نستطيع أن نلاحظ هذه الديناميكية بسهولة في طريقة التحكم في الفصل، حيث نجد أن الطلاب الذين يجربون على المنافسة لعدد محدود من المكافآت في معظم الأحيان تتضاءل درجاتهم. إن تقديم مكافآت محددة يدفع تطلعات الطلاب في الحصول على الدرجات وأشكال أخرى من التمييز تتخطى قدرات العديد من الأطفال ونتيجة لذلك لم يستطيعوا مواكبة تلك الأهداف غير المناسبة. تميل هذه الظروف إلى فرض قرار مصيري على عدد لا يحصى من الشباب. قد يفكر الطفل دون قصد أو دون إدراك للعواقب أن يحافظ على الأقل على كرامته ويتجنب الفشل إذا لم يتأكد من تحقيق النجاح. في الحقيقة، يسعى الأفراد الذين يعانون من الخوف من الفشل إلى تجنب نفس التجربة - مهما كلفهم الأمر - التي قد جرت عليهم هذا الخوف الشديد وغير المنطقي من الفشل.

تعتبر أعراض الخوف من الفشل حقيقية فنجد أصحابها يعانون من ضيق في التنفس وعدم انتظام في ضربات قلب واسهال واضطرابات في المعدة والشعور بالفرع. تظهر تلك الأعراض عليهم إذا وجد الشخص نفسه يواجه الفشل، على سبيل المثال عندما يُطلب منهم أداء مهمة

يعرفون أنهم لن يستطيعوا النجاح فيها بنسبة 100 ٪. قد يعاني الشخص من الانهيار وإذا ترك دون فحص قد تزداد تلك الأعراض سوء، فمن المحتمل أن يفقد هذا الشخص الثقة في نفسه ويفقد دوافع مما قد يؤدي به إلى الاكتئاب. ونتيجة لذلك، نجد أنه من الشائع تجنب المواقف التي قد تؤدي إلى هذه المواجهة. على الرغم من ذلك، إن هذا التجنب يعيق حرية صاحب المعاناة، كما يفقد الفرص في كافة جوانب الحياة كما في العمل وعلى الصعيد العائلي. بالإضافة إلى ذلك، إن عدم القدرة في التغلب على القلق يعتبر فشلاً في ذاته. يتعلم الأفراد التوجه نحو الإنجازات من أجل السعي إلى التفوق والاستمرار في خلق توقعات متفائلة ولا يبطئ الفشل بسهولة. على النقيض، فالأفراد الذين يستمر شعورهم بالخوف من الفشل يضعون إما أهداف أعلى من قدراتهم أو أقل من قدراتهم وبالتالي تحبطهم العقبات بسهولة.

يستطيع الخوف من الفشل أن يمنعنا عن القيام بالأشياء التي نحتاج أن نقوم بها كي نكون ناجحين في حياتنا، ولا تعتبر الايديولوجيا هي المجال الوحيد الذي يتم تشخيص فيه هؤلاء الأشخاص رسمياً.

يقول الشاعر الإنجليزي ألفريد تينسون Tennyson «من الأفضل أن تحب وتفقد على ألا تحب أبداً.» لكن هل تعرضت من قبل للانفصال؟ إنه شعور مرعب إذا لم تجرب، لن يدفع تفشل. من الأفضل أن تكون ضحية الظروف خارجة عن إرادتك بدلاً من الشعور بالفشل. بالطبع هذا الكلام هراء صرف، إلا أنه أكثر إقناعاً وتلك المشاعر شائعة جداً وحقيقية أيضاً.

إن الخوف من الفشل هو السبب الذي لا يجعل أغلب الناس تستقيل من أشغالها وتشتري محل في جزر البهاما. إن الخوف من الفشل هو ما يجعل الناس تستمر في وظائف تكرهها. قد يكون حتى الخوف من الفشل سبب في لماذا لا نغير نظامنا الغذائي عندما نتأكد من ضرورة ذلك. كما من المؤكد أن الخوف من الفشل يعتبر سبب في لماذا لا يشتغل المديرون التنفيذيون الحكماء ويقطعون أميالاً بدلاً من تحمل مسؤولية عن تحويل مشروعات تكنولوجيا المعلومات الضخمة.

أيضاً، يظهر الخوف من الفشل نفسه مثل الخوف من كونك غير كفاء في عالم جديد بمعنى الخوف من أن تُطلب منك خبرة لا تمتلكها، أو مهارة جديدة لم تكتسبها.

نحتاج نحن كقيادة تغيير أن ندرك هذا الأمر باعتباره عائقاً حقيقياً - وشائعاً - في مسار التغيير. ليس ما نحتاجه فقط أن نكون حذرين إنما نحتاج أيضاً أن نمهد الأرض سلفاً، بأن نزيل أو على الأقل نقلل عواقب الفشل. مع العلم أن 12% من تغيير المشاريع ينجح، لن يتبنى هذه الاحتمالات دون أي نوع من الأمان الخالص سوى مقامر ملتزم أو مجنون فقط. عندما يتعلق الأمر بالتغيير، فإن التركيز على النتائج يعتبر أمراً أساسياً، لكن هناك أيضاً ضرورة إلى وجود نقاط نسعى للوصول إليها بصدق دون إلقاء الاتهامات إذا كانت النتائج لا ترقى على مستوى التوقعات.

وإلا لن يحاول أي شخص أبداً في تغيير أي شيء مجدداً.

#2 سبب لماذا يقاوم الناس التغيير؛

الخوف من المجهول

«الخوف هو أقدم وأقوى المشاعر التي واجهت البشرية، إلا أن الخوف من المجهول تحديداً هو أكثر أنواع الخوف قدماً وقوة.»

هـ.ب. لاف كرافت⁵ H.P. Lovecraft

قد لا يكون الخوف من المجهول نوع من «الفوبيا» المعروفة في حد ذاته بقدر ما لها من ترجمة لاتينية معروفة، وتعتبر Metus rerum ignotarum «أو الخوف من

المجهول» تعبير ليس دارجا بقدر ما أنه حقيقي جداً. غالباً ما يظهر ما أنه الخوف من المستقبل،

لماذا تقاوم التغيير؛

- الخوف من الفشل
- الخوف من المجهول
- الخوف من التعرض للوم الضحية
- صعوبة تصديق التقدم
- الأفتقار للمساعدة

سواء كان هذا المستقبل الغد أو العام القادم أو السنوات العشر القادمة أو الحياة الأخرى. يستخدم بعض علماء النفس الجناس لوصف هذه الظاهرة مثل «الادلة الخاطئة تبدو حقيقية» يمكن للخوف من المستقبل أن يتسبب للناس في التنبؤ بالأمور السيئة أولاً وتبالغ في كل من مدى اعجابهم بها وأهميتها.

في سبتمبر 2012 ذكرت روزايث كانتر Rosabeth Kanter الأستاذة بكلية التجارة جامعة هارفرد في مجلة هارفرد بزنس ريفيو Harvard Business Review HBR «غالبًا ما يفضل الناس البقاء غرقى حتى أذنيهم في التعاسة عن المضي قدما نحو المجهول»⁶.

لقد ثبت أن الناس تبعد عن القلق أكثر عندما تفكر في شيء سيئ من المحتمل أن يحدث عن معرفتهم بأن شيئًا سيئًا سوف يحدث. لقد أجرت جامعة ماستريخت Maastricht في هولندا تجربة على هذه الظاهرة حيث عرضوا أفرادًا إلى 20 صدمة كهربائية، عرف بعض الأفراد أنهم سوف يتلقون 17 صدمة خفيفة وثلاث صدمات قوية، لكنهم لم يعرفوا متى ستكون الصدمات القوية. أما المعسكر الآخر فكانوا أكثر قلقًا، يتعرقون بغزارة وتزداد معدلات ضربات قلبهم أكثر من أولئك المجموعة الأولى. إذن نتأكد من أن الخوف من المجهول وعدم التأكد من المستقبل هو خوف حقيقي وملمس.

أحيانًا يظهر لنا الخوف من المجهول في صورة قرينه القبيح xenophobia أو الخوف من الغرباء أو كما نجد تعريفها في قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية «هي الكراهية عميقة الجذور غير المنطقية اتجاه الغرباء». لقد غذى دونالد ترامب مشاعر الخوف من الغرباء الموجودة لدى ملايين من المواطنين الأمريكيين حين تعهد في الانتخابات ببناء جدار عبر الحدود المكسيكية ومنع المسلمين من الدخول إلى الولايات المتحدة. استفادت المملكة المتحدة من مشاعر الخوف من الغرباء فاستطاع حزب المملكة المتحدة المستقل أن يفوز بالانتخابات البرلمانية الأوروبية عام 2014 وهو الآن أكبر حزب برلماني في أوروبا. وفي عام 2015 واصل الحزب

في اجتذاب أربعة ملايين صوت في الانتخابات البرلمانية للمملكة المتحدة. وبالطبع، كان أول سبب للتصويت لصالح «البريكست Brexit» خلال الاستفتاء التي أجرته المملكة المتحدة عام 2016 هو «استعادة المملكة المتحدة السيطرة على الحدود».

قد تكون مشاعر الخوف من الغرباء باعثة على الآسى لكنها حقيقية ومفهومة. ولا يمكن أن تحل بالسباب أو التشهير. في الواقع، إن هذا النوع من النهج لن يؤدي إلى حل مشاعر الخوف من الغرباء وهو ما قد كشفت عنه هيلاري كلينتون أثناء الانتخابات الرئاسية الماضية، وذلك بعد أن وصفت نصف مؤيدي ترامب بانهم «مجموعة من الباعثين على الآسى» لأنهم عنصريون ولديهم مشاعر الخوف من الغرباء والخوف من المثليين والخوف من المسلمين. حينها قام مؤيدو ترامب بالتجمع في اليوم التالي وارتدوا تيشرتات تحمل عبارة «أنا باعث على الآسى». إذن فسب الناس لن يساعد على تغيير عقولهم⁷.

إن الطريق الوحيد لمحاربة الخوف من المجهول والخوف من الغرباء من خلال المزج بين مشاعر التعاطف والتواصل. لم يظهر السياسيون أي تعاطف مع المصوتين على قضية خروج بريطانيا من البريكست لأن النسبة الأكبر التي صوتت على تأمين حدود المملكة المتحدة لم تفهم كيف استفادت المملكة المتحدة من حرية تحرك الناس في الاتحاد الأوروبي.

وفقا لما يقوله قادة التغيير، بإمكاننا أن نواجه هذا الخوف الحقيقي عن طريق الاعتراف به أولاً ثم العمل على جعل المجهول معروف وأخيراً علينا أن نتأكد من منح الناس الشعور بالأمان.

نحتاج أن نلون صورة معقولة عن كيف يبدو المستقبل، ولاحظ أنني قلت «معقولة». بالطبع إن عرض النرفانا أو السعادة القصوى أمر لن يقنع أحداً. يعرف الناس أن العالم الجديد يحمل سلبياته بالإضافة إلى إيجابياته، لذا تعامل مع الناس باعتبارهم بالغين وبين لهم بوضوح جانبي الأمر. كما نحتاج أيضاً أن نؤمن رحلتهم حتى نمنحهم الشعور بأن المضي قدماً في المسار قابل للتحقق ولا يوجد به ما يهددهم.

ينبغي علينا أن نتعامل مع مخاوف الناس بالاحترام الذي يستحقونه وأن نوفر لهم فرصة التنفيس عن مخاوفهم وفهم الحقائق وأن نؤمن بصدق بأن المستقبل يستحق بذل الجهد من أجل تحقيق التغيير.

#3 سبب لماذا يقاوم الناس التغيير؛

الخوف من التعرض للوم

«الحرية تعني المسؤولية. لذلك يفزع منها أغلب الناس»

جورج برنارد شو⁶ George Bernard Shaw

إن الخوف من التعرض للوم لأنك لم تتغير فيما مضى يعتبر مصدرًا قويًا لمقاومة التغيير. لا يرغب أي منا أن يقال له سواء بشكل مباشر أو غير مباشر إنه كان يؤدي عملاً سيئاً أو كان بإمكانك أن تقوم بعمل أفضل. ليس فقط لأن ذلك تفاخر يمكن فهمه بالنسبة الأنا، لكن لأن الخوف من العواقب السلبية حقيقي جداً. وقد تكون الآثار المترتبة على كشف شخص آخر حقيقة أنك قد انزلت في الرضا عن النفس قاسية، فنادرًا ما ينتهي هذا الموقف بشكل جيد بالنسبة للشخص المعني.

حتى تقبل فكرة ضرورة مراجعة كيف تتم الأمور حالياً يمكن أن يؤثر على تقبلنا لفكرة أننا قد لا نكون قمنا بالأشياء بشكل صائب، ومن ثم فإن هناك طريقة أفضل. ومن هنا نجد أن هذه الحالة ترتبط بعلوم حقيقي، ونأخذ

في طرح على أنفسنا أسئلة من نوع لماذا لم نر التحديات؟ لماذا لم نبحث عن تحسين فرص ذاتنا؟ متى تملكنا شعور الرضا عن النفس؟

لماذا يقاوم التغيير؛

- الخوف من الفشل
- الخوف من المجهول
- الخوف من التعرض للوم
- الضحية
- صعوبة تصديق التقدم
- الافتقار للمساعدة

من الجدير أن نشير إلى أن المنظمات تفتقر إلى إستراتيجية مفصلة بشكل واضح ومجموعة من الأهداف قابلة للقياس يمكن أن تفترض جدلاً أسئلة مثل منذ متى وهذا يحدث؟ ولماذا لم يتم أي منا بفعل شيء حيال ذلك من قبل؟

أيضاً من الجدير أن نشير إلى أن الدراسة الاستقصائية للموظفين التي تفخر بها القيادة بشدة، بها قصور بالغ وهناك خيارات أفضل متاحة يمكن أن تواجه بمقاومة عنيفة من الشخص المعني الذي يقوم على الدراسة الاستقصائية بالاضافة إلى المديرين المسؤولين عنها في نهاية المطاف.

يعتبر الخوف من التعرض للوم أحد الأسباب التي تجعل الاستشاريين خائفين ومكروهين عالمياً. ينقض الاستشاريون على منظمة، مسلحين بشهادات الماجستير في علم إدارة الأعمال، يبدون في حُلات صارمة، يحملون معهم دراسات الحالة و«منهجيات مثبتة» وأول ما يسعون إليه إنشاء «منصة مشتعلة» من خلال «تحليل جاري للحالة» التي تكشف عن كل الأشياء التي يقوم بها الموظفين بشكل سيئ كما توضح الثغرات بين إستراتيجية المنظمة وأين تقع الشركة على وجه التحديد مقارنة بنظائرها.

حتى إذا كان هذا الدور هو ما يريده المديرين من الاستشاريين، فإن القيام بخطوة «التحليل الجاري للحالة» تخلق العوائق للقيام بالتغيير في كل أنحاء الشركة.

لقد أصابني الشعور بالذنب العديد من المرات لبعض الأسباب؛ أولاً لقد اعتقدت إن تقديم قائمة طويلة من الثغرات للقيادة مع قائمة تفصيلية بمقترحات التحسين سوف تحول بيني وبين الاطراءات المدوية والامتنان والرغبات المفعمة بالحيوية والنشاط لتقديم كل فرص التحسين عن طريق البدء من أعلى القائمة واستمرار العمل في المقترحات وصولاً لنهايتها وذلك من أجل إصلاح المنظمة. لكن، من الغريب بما فيه الكفاية، نادراً ما كان رد الفعل هكذا. أحياناً، كنت أغفل حقيقة أنه لا يهتم من يكون الرؤساء، فانا أتعامل مع بشر بكل ما فيهم من مخاوف ودوافع.

يمكن أن تخرج الحقيقة (خاصة نص الحقيقة الهادئة، الرصينة، المستقلة التي تأتي من الاستشاري) لأبسط الاسباب وذلك عندما يتعلق الأمر بالتغيير، عادة ما تأتي الحقيقة مصحوبة بشكل غامض مغلف باللوم.

بالنسبة لنا نحن قادة التغيير، ينبغي علينا أن نعمل بلا كلل ومحاولين أن نتأكد من إزالة اللوم من المعادلة بقدر الإمكان. إذا صدق الناس حقا أن هناك صفح عن اللوم، سوف يشعرون بحرية أكبر في مراجعة الأشياء من منظور جديد وسوف يستقبلون الكثير من الأفكار الجديدة.

تمرين تسليط الضوء

سوف أسرد هنا حكاية صغيرة توضح كيف استطاع الرهبان البوذيون مواجهة كافة الأمور المكدرة لقبول المسؤولية واعطاء ردود الأفعال وتحسين الأداء. في دير بوذي بقرية بلام plum في تايلاند، طُلب من كل راهب أن «يسلط ضوء اليقظة في موقف»⁹. على الأقل عام واحد، جئى كل راهب على ركبته امام أخواته وطلب منهم أن يسلطوا الضوء عليه، بمعنى أن يقولوا له كيف يرونه، وأن يعبروا عن أنفسهم فيما يتعلق بجسده، مشاعره، تصوراته، قوته وضعفه. معا جاء أخواته يقدمون له النصائح التي يحتاج، بعد أن تلقى التوصيات من اخواته، سجد الراهب في خشوع امامهم ثلاث مرات امتنانا، وفي الأيام التالية، حاول أن يتمرن في ضوء التوصيات التي قدموها. قد يساعدك رسالة الحب هذه التي بدت من سنغا Sangha (مجتمع الرهبان البوذيين) أن ترى بوضوح ما الذي ينبغي فعله وما لا ينبغي فعله، كما بإمكانك أن تفعل مثله مع عائلتك وأبويك أو شريكك، ولأنك تحتاج إلى التنوير يحتاج الآخر ايضا، لذلك بإمكانك أن تقول للآخرين:

فصارى جهدي الا اسفيها ومن تم لن اجعلك تعاني.»

تخيل أن فرق المديرين تؤدي هذه الطقوس وتسجد بنفسها أمام أقرانها اللاتي تقدم لها رد فعلها بصدق دون إهانة أو جزاء لن نعود حينها بحاجة لدفن رؤوسنا في الرمل كالنعام. سوف

يتعلم المديرون كيف يطلبون ردود الأفعال وكيف يتلقونها وكيف يجعلونها بناءة، علماً بأن دورهم قادم في تلقي ردود الأفعال.

بمجرد انحسار الصدمة من كل هذا الصديق سوف يُتَبَّح الوضوح، وتتم التحسينات في طريقة القيام بالأشياء ويتم تعزيز التعاون.

على أية حال، لنعود إلى العالم الواقعي.

#4 سبب لماذا يقاوم الناس التغيير؟

إيجاد السلوى هي دور الضحية

«لم يكن قط خطأنا، إذن فلسنا مسؤولين عنه. إذا لم نستطع تحمل مسؤوليته

سنكون ضحيته دائماً.»

ريتشارد باخ¹⁰ Richard Bach

لماذا لا يقوم أصحاب الأوزان الزائدة بإنقاص أوزانهم؟

لماذا لا تترك السيدات المعتدى عليهن أزواجهن بسبب الأفعال العنيفة؟

لماذا لا يقوم أولئك الذين يتركون أعمالهم بإعادة تأهيل أنفسهم وعمل

شيء آخر؟

لأن الأمور ليست بهذه البساطة.

جزء من الإجابة أن كونك ضحية يمكن أن يكون مصدر للشعور

بالراحة. هذا خطأ فهي راحة لا تكسبك وعياً لكنها مع

ذلك راحة.

لماذا تقاوم التغيير؟

الخوف من الفشل

الخوف من المجهول

الخوف من التعرض للوم

الضحية

صعوبة تصديق التقدم

الافتقار للمساعدة

فجميعنا يعرف أشخاصًا دائمًا ما يلعبون دور الضحية، يقومون بأعمال تافهة، وهم أنفسهم يعتبرون من العمالة الزائدة، ويتعاملون مع أنفسهم على أنهم من ذوي «العظام الكبيرة» أو أصحاب «الجينات الخصبية» فلا يستطيع أن يفهمهم المديرون، كما نسمع على ألسنتهم أن أصدقاءهم يقضون كل الاستراحات، وابويهم لم يجبوهم أو يربوهم أو يعلموهم بما يكفي... إلخ، فالحياة قد كشفت لهم عن وجهها القبيح.

قد يكون دور الضحية مغريا لسبب بسيط وهو إلقاء اللوم على شخص أو شيء آخر مباشرة سواء كان مديرك أو شركتك أو النظام أو الحكومة أو الاتحاد الأوروبي أو والديك أو جيناتك أو معلميك... لكن هذا ليس حقيقيا. إن دور الضحية خدعة ناجمة عن الذات، يمكن أن تكون كل من توجه نحو إشباع الذات ودوامة السقوط. كلما نظرنا إلى أنفسنا باعتبارنا ضحايا، كلما قل تقديرنا لأنفسنا ومن ثم تقل كفاءتنا بالفعل.

يجد كثير منا نفسه في هذا الموضع من وقت لآخر. إن الطريق الوحيد كي تخرج من تلك الهوة المظلمة أن تدرك أنك تفكر في نفسك باعتبارك ضحية ثم حاول أن تسيطر على الأحداث أو على الأقل تؤثر فيها.

عندما نكون في حالة الضحية، فإننا نخدع أنفسنا بالتفكير في أن شخصا آخر هو المسؤول بمفرده عن المأزق الحالي، لأننا لا نقبل تحمل المسؤولية. دعونا نكون صادقين إن تقبل تحمل مسؤولية الفشل أمر قاسٍ على النفس، مع العلم أننا قد نكون قد لعبنا دورًا صغيرًا في كيف ظهرت الأحداث للعيان وربما نستطيع أن نتعلم من الخبرة المطلوبة درجة من الوعي بالذات التي يمكن أن تكون غير مريحة بصورة كبيرة وغير شائعة في الأغلب.

عندما نكون في دور الضحية، نحب أن نبحث عن شيء أو شخص آخر سوانا كي نلقي باللوم عليه، حتى إذا كانت الأمور تحت السيطرة. بالطبع، إن ما ينبغي أن نقوم به قد لخصه

رينولد نيبور Reinhold Niebuhr بشكل جميل في رثته «صلاة السكينة» طالباً من الله: «يارب امنحني السكينة كي أتقبل الأمور التي لا أستطيع تغييرها، والشجاعة كي أغير الأمور التي أستطيع تغييرها، والحكمة حتى أعرف الفرق بينهما.»¹¹

ربما أسوأ ما في الأمر، عندما نكون في دور الضحية فإننا نستطيع خداع أنفسنا بالتفكير في أن ثمة شخصاً آخر مسؤولاً عن مستقبلنا، وإن هذا الشيء أو الشخص قد منعنا من القيام بما نريد. إن أخطر ما في الأمر هو ذلك السبب الأخير الذي يجعلنا نشعر بالعجز في اللحظات الحرجة.

عندما نثير قضية التغيير المنظمي فإننا نحتاج أن نعي بشدة أن كثيراً من الناس المتضررين سوف يتحدرون إلى وضع الضحية، وانهم لا يرغبون في الاستمرار بهذا الوضع لكنهم لا يستطيعون أن يساعدوا أنفسهم أيضاً. أما نحن كقادة تغيير فإننا نحتاج أن نساعدهم الخروج من هذه الحفرة لأجل أنفسهم ولأجل تأسيس منظمة جيدة. ينبغي علينا أن نساعدهم بث شعور السيطرة بداخلهم.

مثلث الضحية

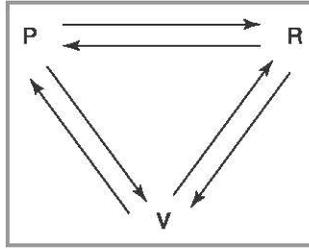
أحياناً يكون دور الضحية أكثر تعقيداً.

في عام 1968، اخترع الطبيب النفسي ستيفن كاريمان Stephen Karpman ما أُطلق عليه «مثلث الدراما» 12 ليرسم بالتفصيل «العمليات» في المواقف الصراعية أو الدرامية المكثفة بين العلاقات. يتشابه كل من المدربين الرياضيين وعلماء النفس في إيجاد أداة مفيدة للغاية لمساعدة الفرق على النجاح ومساعدة الأفراد أن يناوؤا بأنفسهم بعيداً عن القلق والإحباط. يشير كثير من علماء النفس إليه «مثلث الضحية» فلا يهم أين يبدأ الشخص في المثلث لأنهم يصبحون في النهاية ضحية بعضهم البعض.

ياله من مفهوم رائع وأداة جيدة يمكن أن تستخدم في مساعدة الناس وخطواتها كالتالي:

(أ) انظر إلى الموقف بموضوعية، (ب) أدرك أن الناس قد وقعوا في موقف لا يربح فيه أحد، (ج) أفهم الدور الذي يؤدونه في الدراما و(د) قم بفعل شيء حيال ذلك.

حسب تعريف كاريمان توجد ثلاثة أدوار للصراع: الظالم (P) persecutor، المنتقذ (R) rescuer، والضحية (V) victim وأشار لهم باعتبارهم ثلاثة جوانب أو ثلاثة أوجه للعلاقة أو (الدراما) وقدم تفسير لكل الأدوار والعلاقات كما يلي.



المصدر: ستيفن كاريمان (1968) تحليل الحكايات الخيالية وسيناريو الدراما. نشرة التحليل التفاعلي⁷ (26) 39-43.

الضحية: يشعر في العلاقة بأنه مظلوم، لا حيلة له، يائس، لا قوة له، خجلان ويبدو أنه لا يستطيع أن يأخذ قرارات أو يحل مشكلات. عادة ما يسعى الضحية في البحث عن الظالم، وبالتأكيد سوف يبحث عن المنتقذ الذي يعمل فقط على إدامة مشاعر الضحية السلبية.

المنتقذ: يتألق في الدور الذي يقوم به لينقذ الضحية. غالباً ما يخفي المنتقذ الدافع الظاهري ليعزز من احترام ذاته عن طريق حل المشكلة (وربما يبذل مجهود كبير في فعل ذلك) وراء محرك أكثر عمقاً وهو عدم الرغبة في حل مشكلة الضحية حتى يطيل من شعوره بالرضا عن نفسه كمنتقذ. يميل المنتقذ أن يحافظ على اعتمادية الضحية ومن ثم يشعر الضحية بالفشل كما يشعر بالأسف على نفسه ويظل دائماً بحاجة لمنتقذ. ولما كان السبب «الصحیح» للمنتقذ هو مساعدة الضحية، كان في الغالب السبب «الحقيقي» للمنتقذ تجنب مشكلاته الشخصية متكرراً بذلك في الاهتمام باحتياجات الضحية له.

الظالم: يكون ضمن هذه المجموعة الصغيرة كمزيج من السيطرة واللوم والتقد والغضب والتسلط والتصلب والفوقية. فهو غير واع تمامًا بنفسه ويعاني من حالة إنكار دائمة حول تكتيكاته بإلقاء اللوم. وإذا قمت بلفت انتباهه لما يقترف، قد يناقشك في أن هذا الهجوم له ما يبرره.

يميل المشاركون أن يحفظوا بإعداد «افتراضي»، ويتولون بطبيعة الحال دور الضحية والمنقذ أو الظالم كلما اشتركوا في مثلث الدراما. لكن بالرغم من أن كل مشارك له دور قام معظمهم بتحديده في المثلث، إلا أنهم يستطيعون التناوب على جميع الأدوار في مراحل الصراع المختلفة. غالبًا، يتصاعد مثلث الدراما عندما يتولى الشخص دور الضحية أو الظالم. حينها يشعر الشخص أنه بحاجة إلى استمالة باقي اللاعبين في الصراع، وغالبًا ما يتشجع المنقذ بالدخول في الموقف. يتولى هؤلاء اللاعبين الذين تمت استمالتهم أدوارهم من تلقاء أنفسهم دون تكتيك مسبق. كما تتلاعب الظروف، يغير الناس أدوارهم، وفي أغلب الأحيان يكون التغيير كرد فعل لمجموعة مختلفة من الأحداث، على سبيل المثال؛ ربما يتحول الضحية إلى منقذ وقد يتحول المنقذ إلى ظالم في المقابل.

كما شرح كاربيان، إن دوافع كل مشارك والسبب في حالة الخلل الوظيفي هو أن كل منهم يحصل على أمنياته النفسية غير المعلنة (وفي الأغلب غير واعية) ويلبي احتياجاته بطريقة تبررية دون الاضطرار للاعتراف بحالة الخلل الوظيفي على نطاق أوسع. يركز كل مشارك على دوره الخاص من الأحداث بدلاً من أخذ خطوة للخلف والنظر إلى ما يحدث بالفعل.

يمكن لأي شخص في هذا المثلث أن يظهر في أي وقت كضحية حزينة أو يمكن أن يتحول إلى دور الظالم بشرط أن يكون «عرضيًا» ثم يعتذر عنه.

الفرار من المثلث الأثر

لقد عُرفت طرق الفرار المتعددة المستندة على مساعدة المشاركين لإعادة تأطير الأدوار. في يناير 1990 نشر آسي تشوي Acey Choy طبعة مجلة التحليل التفاعلي Transactional Analysis¹³ حل مبتكر على وجه التحديد بعنوان «الفائز بالمثلث». يوصي أنه إذا شعر أي شخص بأنه الضحية ينبغي عليه أن يلقب نفسه «بالمستضعف»، وإذا شعر أي شخص بأنه الظالم ينبغي أن يلقب نفسه «بالخازم»، وإذا شعر أي شخص بأنه المنقذ ينبغي أن يلقب هذا النهج «بالرعاية». حيثذ سوف يتشجع الضحية لتقبل ضعفه باعتباره أمر معقول، كما ينبغي أن يتشجع الظالم ويفهم ويقر بمسؤوليته عن سلوكياته ولا يعاقب أبداً، أيضاً ينبغي أن يتشجع المنقذ ليظهر اهتمامه رعايته لكن دون إفراط في ذلك ولا في عرض حلول لمشاكل الآخرين خاصة إذا لم يطلب منه أحد القيام بذلك.

يوجد حل آخر أفضل قابل للنقاش يسمى قوة «التمكين الديناميكي The Empowerment Dynamic TED» الذي نشر في 2009، يركز هذا النهج على الضحية، ويوصي بأن يتبنى الضحية دوراً بديلاً وهو «الحكم»، كما يعرض الظالم باعتباره «متحدياً» ويستميل «المدرّب» بدلاً من المنقذ. لقد أعجبني هذا النهج لأنه يضع الضحية في مقعد السائق أي يحمله المسؤولية. ومن ثم يمنحهم هذا الأمر السيطرة والتحكم ضمناً.

في هذا الحل، يكون «الحكم» الضحية سابقاً شخصاً موجهاً بالنتائج في مقابل شخص موجه بالمشكلات.

يكون «المتحدي» «الظالم سابقاً» شخصاً أو موقفاً يفرض على الحكم أن يوضح احتياجاته ويركز على تسوية الفرق بين الواقع الحالي والأهداف المتصورة أو النتائج التي تأخذ خطوات تدريجية باتجاه النتائج التي يحاولون الوصول إليها.

يكون «المدرّب» «المنقذ سابقاً» شخصاً يطرح أسئلة معدة لمساعدة الفرد على صناعة خيارات مدروسة. إن الاختلاف الأساسي بين المنقذ والمدرّب هو أن المدرّب يرى الحكم قادراً على صناعة الخيارات وحل مشكلاته بنفسه.

إذن، كن حكماً وانظر للظالم باعتباره متحدياً وابحث عن المدرّب. إنها نصيحة جيدة سواء وجدت نفسك داخل المثلث أم لا.

يحتاج الناس الذين يحرصون أنفسهم في مثلث الضحية إلى أن يتقبلوا أولاً أنهم معاً في مكان واحد، ثم يحتاجون إلى أن يدركوا الأدوار التي يلعبون، والضرر الذي يسببون لأنفسهم وللمشاركين الآخرين وتأثير الخلل الوظيفي على الموقف بأكمله. ثم يحتاجون إلى أن يتبنوا إستراتيجية الفرار، وأخيراً، ينبغي عليهم أن ينفذوها معاً، فلا يستطيع أي منهم بمفرده أن يقوم بتنفيذها. كي تعبر بنجاح من مثلث الضحية يتطلب الأمر مساعدة خارجية من طرف المدير أو إخصائي نفسي مختص أو... حافز التغيير.

#5 سبب لماذا يقاوم الناس التغيير:

يبدو أن المكاسب طويلة الأمد لا تستحق العناء على المدى القصير

«بشكل شائع تُسمى قوة الملاحظة الدقيقة تهكم لدى أولئك الذين لا يمتلكونها.»

جورج برنارد شو George Bernard Shaw

لا يعتبر الخوف من المجهول عائق قوي للتغيير، إنما التهكم الكامل والمطلق بخصوص توقعات الفوائد من التغيير هو العائق القوي. إنها مسألة إيمان وثقة.

«ببساطة، أنا لا أؤمن بأن المستقبل سيكون أفضل من الحاضر. بينما تقوم أنت بدفع رواتب جيدة للقادة ودفع أجور زائدة للاستشاريين (أو هل يكون ذلك الطريق الآخر حولك؟) اعتقاداً منك أن أرقامك ستتضاعف

وسوف يبدو نموذج عملك الجديد معقولاً، لكنني لا أصدقك. أنا أطرح سؤالاً على أرقامك وافتراساتك وتأكيداتك واستنتاجاتك والدوافع وراء كل هذه الأشياء.»

تتطلب معالجة عوائق التغيير اتصال فعال والمشاركة الحقيقية لأصحاب على كافة مستويات المنظمة.

إن أفضل شيء في هذا العائق بالتحديد أنه يعتمد جزئياً على التحليل والمنطق (ولكن مع جرعة زائدة من التهكم) لذلك يمكن أن تعالج إلى بعض الدرجات بالتحليل والمنطق. في الواقع، إن تحديد احتمالية التهكم التحليلي قبل الأوان وأشراكه في عملية التغيير - خاصة الإنتاج في حالة التجارة - تعتبر أفضل طريقة لتقليل عائق التغيير.

لماذا يقاوم التغيير:

الخوف من الفشل

الخوف من المجهول

الخوف من التعرض للوم

الضحية

صعوبة تصديق التقدم

الافتقار للمساعدة

لكن، كن حذرا من المحتمل أن تكون المناقشات المنطقية فناع لعوائق أخرى غير منطقية للتغيير، وكما سنغطي في الفصول الأخيرة لهذا الكتاب، أن العوائق غير المنطقية أكثر قوة ومن الصعب تحديدها وأكثر صعوبة في معالجتها.

6 سبب لماذا يقاوم الناس التغيير:

نحتاج مساعدة لكن لا نجدها في أي مكان فنستسلم عند أول عقبة

«طلبت المساعدة وهذا أصعب شيء في العالم.»

ماريكا والاس¹⁴ Marica Wallace

إن مقاومتنا الداخلية للتغيير قوية. إذا أردنا أن يتغير الناس، نحتاج أن نساعدهم مواجهة شياطين التغيير وهم: الخوف من التعرض للوم، الخوف من الفشل، وإيجاد السلوى في دور الضحية، والخوف من المجهول، والخوف من المكاسب طويلة الأمد التي لا تبدو أنها تستحق العناء على المدى القصير.

يواجه التغيير تحديًا آخر وهو أنه نادرًا ما يطلب

الناس المساعدة، فقط يستسلمون عندما لا تكون الأشياء قريبة المنال.

بالنسبة لنا قادة التغيير، ينبغي أن نتذكر أن كل التغيير - حتى التغيير الجيد - يعني فقدان شيء. حتى إذا حققت مكاسب صافية، فدائمًا ما تحتوي على نوع من الخسارة، وهذا في حالة المكسب الصافي. على سبيل المثال؛ عندما يترقى شخص ما في وظيفته، قد يتلقى راتبًا أعلى ويأجر عمله من مكتب أكبر ويأخذ مكانة أعلى، لكن ربما يبعد أيضًا عن منطقة الراحة التي اعتادها. قد يكون الخوف من الوصول إلى «مبدأ بيتري في التدرج الوظيفي»¹⁵ Peter Plateau قوي.

لماذا تقاوم التغيير:

- الخوف من الفشل
- الخوف من المجهول
- الخوف من التعرض للوم
- الضحية
- صعوبة تصديق التقدم
- الافتقار للمساعدة

إن التغيير يعني حتمية اتخاذ المخاطرة التي تتضمن بداخلها نوع من الخسارة كبيرة كانت أم صغيرة. إذا أردت أن يتبنى الذين يعملون معك التغيير، سوف تساعدهم هذه الجزئية على الفهم، كما سوف تساعدهم أيضًا أن يعرفوا أنك تفهمها.

واحدة من الطرق الكثيرة التي اتبعتها في محاولة مساعدة الناس مواجهة التغيير كانت في شركة سيسامي (عندما أقرت أكبر شبكة استشارة مالية مستقلة Independent Financial Adviser IFA في المملكة المتحدة أن عدد العمالة لشركة سيسامي بلغ 1000 موظف وتبلغ دورة رأس المال 400 مليون جنيه إسترليني) هي تقديم البرنامج التدريبي «التماشي مع التغيير». قد صممنا برنامجًا تدريبيًا مدته يوم واحد لكل شخص في الشركة وكان هدف التدريب الحقيقي مساعدة الناس بشكل شخصي على التماشي مع التغيير.

يشرح التدريب نموذج «منحنى التغيير» والحالات الانفعالية المختلفة التي نمر بها عندما نواجه التغيير. في عام 1969 قدمت إليزابيث كوبلر روس Elisabeth Kübler-Ross الطيبية النفسية السويسرية هذا النموذج في كتابها عن الاحتضار والموت On Death and Dying.

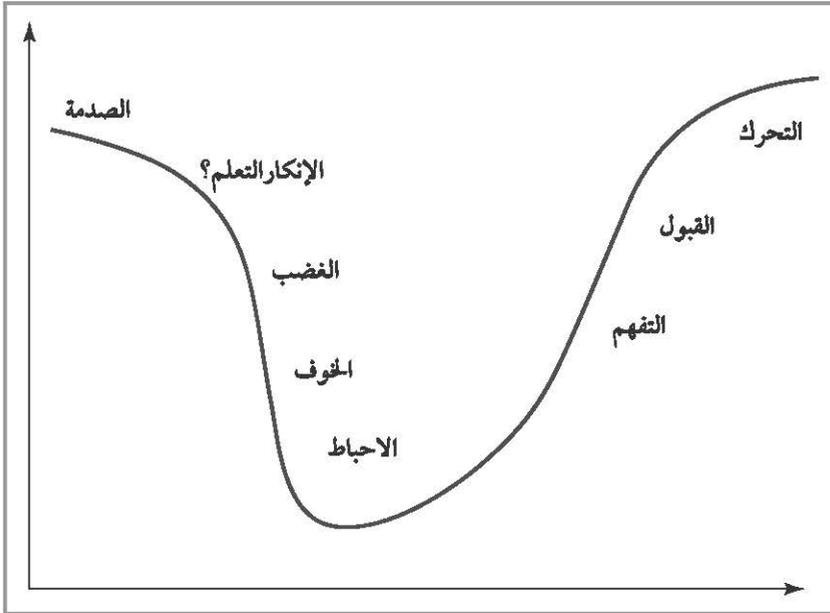
كما يناقش التدريب عواقب التغيير، حقيقة أن التغيير جزء مشترك من الحياة، ويشرح التغييرات التكنولوجية، الاجتماعية وأماكن العمل التي شهدتها كل منا في الفصل دون طرفة عين. أيضًا يحاول التدريب أن يجعل من التغيير أمرًا ممكنًا. حيث يمنح الناس «تصريح» الاحتياط من التغيير لكن، والأكثر أهمية من ذلك، أن يكسبهم آليات التماشي مع هذا التغيير.

تحمل ورشة العمل البسيطة تلك تأثير درامي بداخلها. لقد خشيت من التهكم اللاذع من المشاركين، لكن على العكس فقد تلقينا ردود أفعال جيدة بشكل لا يصدق. في الواقع، أصبح بعض الحضور عاطفي إلى حد ما أثناء بعض الجلسات.

وبالفعل، ساعدتنا هذه الورشة على الوصول للنتائج التجارية التي نحتاجها. فنجد أن البرنامج التدريبي يسبقه سلسلة من إعادة الهيكلة والتغييرات، كما استطاع الناس أن يتماشوا

مع النتائج البعيدة غير المؤكدة أفضل مما كان أداؤهم قبل التدريب. تبني الكثير أداؤًا جديدة ووجد الأكثر الثقة للبحث بشكل استباقي عن فرص عمل جديدة.

من خلال التصنيفات وإعادة الهيكلة التي تمت متابعتها، وجدنا انخفاض في حجم القوى العاملة بنسبة 50%. وما زال يحدث الانخفاض، من الملاحظ حدوث هذا الانخفاض أثناء محاولة المحافظة على إرضاء كبير للموظفين ونقل عدد كبير من الموظفين الذين كانوا «راضون إلى حد ما» فزاد من 48% إلى أعلى من 70%. في نفس الوقت، وجدنا أن عدد إرضاء العملاء يزداد من 65% إلى أعلى من 90%. إن مساعدة الناس على التماشي مع التغيير كانت هي المفتاح الرئيسي لهذا النجاح.



منحنى التغيير المبسط لكوبلر روس

بالطبع، إن برنامج اليوم الواحد التدريبي لا يمكن أن يحل كل المشكلات. من الممكن أن يساعد، لكن طبعًا بإعتباره بداية؛ مجرد طريق يقدم للناس المساعدة التي يحتاجونها للتمشي مع التغيير. أيضًا يحتاج الناس الذين يعملون معك إلى تدريب فردي ومساعدتهم في السيطرة على وضعهم الشخصي، وكما سنناقش في الفصل الثامن عشر، أن مديريك سوف يحتاجون إلى إيجاد المحفزات العاطفية التي تساعد العاملين معك حتى يتبنوا التغيير.

«سوف نعاني، دون تقبل حقيقة أن كل شيء يتغير، لن نستطيع إيجاد رباطة الجأش المثالية. لكن للأسف، بالرغم من ذلك صحيحًا، من الصعب علينا تقبل ذلك. لأننا لا نستطيع تقبل حقيقة التنقل.»

شونريو سوزوكي¹⁶ Shunryu Suzuki

الفصل الثاني

نقص الوضوح فيما يتعلق بما نحاول أن نصل إليه ولماذا؟

«إن الوضوح هو أهم شيء. إذا لم تكن واضحًا، فلن يحدث شيء مما تريد.»

ديان فون فورستنبرغ¹⁷ Diane von Fürstenberg

بعد الخوض في بعض التفاصيل عن لماذا يجب الناس التغيير، دعونا نستكمل استكشاف باقي أسباب لماذا تفشل 88 ٪ من مبادرات التغيير.

إن مبادرات التغيير التي تفشل، تفشل في تقديم إجابات معقولة للناس على تلك الأسئلة الأربع الرئيسية:

السؤال رقم 1: ما الذي نحاول تحقيقه؟

السؤال رقم 2: كيف يبدو النجاح؟

السؤال رقم 3: لماذا نحتاج إلى التغيير؟

السؤال رقم 4: ما الذي يحمّله إلى التغيير؟

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الوضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

الموظف هي الورقة المنطقية الرابعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

السؤال رقم 1: ما الذي نحاول تحقيقه؟

يعتبر هذا السؤال هو أهم سؤال من الضروري الاجابة عليه

لكل مبادرة تغيير. في الواقع، أنه السؤال الرئيسي الذي ينبغي

أن يطرحه أي قائد أو أي مدير على نفسه عشرات المرات في اليوم. تفشل كثير من المشاريع

لأن المديرين لا ينجحون في توضيح إجابة على هذا السؤال فأهم ما يشغلهم التغلب على

العقبات وبالتالي نجد إن ما يحاولون تحقيقه:

- غير واضح
- غير واقعي و/ أو
- متعذر قياسه.

ما هي نتائج العمل التي نحاول تقديمها؟ كيف يبدو النجاح؟ وكيف يمكن قياسه؟ تحتاج تلك التساؤلات لإجابات ترضي كل الأطراف المعنية، وذلك قبل حتى أن يفكر قادة التغيير في التحرك نحو معالجة «الأسباب».

وضوح نتائج العمل

إذا لم تكن النتائج المرجوة واضحة كوضوح الشمس، نجد أن احتمالية فشل مبادرة التغيير تصل إلى 100٪. وذلك كما قال يوجي بيرا Yogi Berra الفيلسوف، أسطورة البيسبول في يانكز بنيويورك «إذا لم تعرف أين تتجه، سوف ينتهي بك الحال في مكان آخر لا تعرفه».

بالرغم من ذلك، نجد أن الوضوح ليس أمرًا سهّل تحقيقه كما يبدو. يتطلب الوضوح صدق القادة والصراحة والموضوعية، كما يتطلب أيضًا المثابرة وعمل استبيانات مستمرة والاستعداد للتكيف مع ظروف التغيير.

ولما كان الوضوح يتطلب مجهود هائل، فإن تحقيق الوضوح هو الأهم كخطوة أولى على طريق النجاح.

دعوني اعطيكم مثالًا صعب لكنه من واقع الحياة، يجيب على السؤال الأساسي «ما الذي نحاول تحقيقه؟»

الجملة أدناه من بيان مهمة مر عليه عشرة أعوام لأحد أكبر بنوك المملكة المتحدة:

«سوف نقدم رؤيتنا الإستراتيجية من خلال تنفيذ خططنا الإستراتيجية، وسوف نحدد مدى التقدم في مقابل هذه الخطة باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية»

ما المفترض أن يقوم به أي شخص حيال هراء تلك اللجنة؟ ربما قضى المؤلفون شهرين عدة يصيغون هذا الهراء البديهي، ربما اعتقدوا بطريقة ما أنه وصف دقيق لما يخططون تحقيقه. دعونا نفترض أنهم بدؤوا العملية راغبين في الاعلان عن نتائج المنظمة الرئيسية بشكل واضح. فكان ما آل إليه الأمر بيان سطحي، غير مُجدٍ ومليء بالعبارات الطنانة التي لا تخلو من المعنى.

بعيداً عن عدم وضوح البيان وغير واقعيته وتعذر قياسه بشكل كامل، فهو بلا معنى. ولا عجب من أن دافعي الضرائب في المملكة المتحدة أنقذوا ما يمكن إنقاذه.

مكان بيع تطوير البرمجيات

لقد قمت بقرار إجرائي وهو إغفال دراسات الحالة السلبية (بالطبع، كما لاحظنا من قبل، غالباً ما تكون تلك الدراسات مفيدة للتعلم أكثر) واستخدام أسماء الشركات الفعلي في دراسات الحالة الايجابية.

عند نقطة اتفاق محددة، نجد أن العميل كان واحد من أكبر الشبكات الاستشارية المالية في المملكة المتحدة بما يزيد عن 2000 استشاري مالي و150 مليون جنيه استرليني + دورة رأس المال.

في ذلك الوقت، كان أهم برنامج تغيير لهذه الشركة هو الاصلاح الشامل لنظامها التكنولوجي الاستشاري عن طريق: البرمجيات التي يستخدم استشاريها المالي لمتابعة عملية الشكاوى، توثيق أهداف الموقف المالي الحالي للعملاء والمخاطر المالية، تقديم طلبات التي تلبي احتياجات العملاء. من المفترض أن يكون ذلك واضح جداً. على الرغم من ذلك، إن أي شيء يتم القيام به مع (أ) البرمجيات، (ب) الاستشاري المالي، (ج) القواعد المالية ليس سهل، في الحقيقة ومع أي شخص يشهد هذه الصناعة.

كانت هذه المبادرة محكوم عليها بالفشل منذ البداية وذلك لعدة اسباب اساسية. أول هذه الاسباب هو القرار بأخذ العبوات الجاهزة للشراء وتعديلها للمدى حيث ينتهي بها الأمر لتكون غير قابلة للتمييز. ثاني سبب هو تعذر الاستخدام وغير قابل للدعم. تعاني الادارة من شيء مشترك وهو الافكار الاستعلائية واعتقادها بانها "مختلفة" عن منافسيها.

بينما لا يوجد اختلاف. مثل الصبي يرى أن خطئه في المدرسة غير اخطاء زملاؤه لكن يبدو اننا قمنا بهذه الاخطاء مرارًا وتكرارًا. أيضا تقوم إدارة الشركات بقراف خطأ في التفكير وهو أن نظام الحاسوب يمكن أن يستبدل على نطاق واسع الناس في الشركة الذين قد تأسس نموذج اعمالهم على الاستشارة الشخصية / العلاقات بالعملاء المبنية على الثقة.

ربما كان السبب الرئيسي وراء تجاوز التكاليف اللامتناهية والتأخير لعدة سنوات والنظام الامثل الذي نتج هو عدم وجود مكان قريبًا بما يكفي لأي مناقشة موضوعية وحقيقية عن ما الذي يحاول المشروع تحقيقه على وجه التحديد. تمت اجابة هذا السؤال على مستوى عال فقط. وكما هو الحال يكمن الشيطان دائمًا في التفاصيل.

لقد صمم النظام ليكون:

- مساعد لما قبل البيع.
- آلية لتجميع البيانات.
- عملية تلقي الشكاوى (أو "التعامل مع القيود" وذلك كما اشار الاستشاريون إليها)
- واجهة المعاملات
- اداة فحص الامثال
- اداة ادارة الملفات
- اداة خدمة العملاء

في الاعداد لتحقيق كل ما ذكر أعلاه، في الواقع لم تصل لأي منه. لانه نظام بطيء ومرهق وصعب الاستخدام وفي الغالب مستحيل صيانتته ويهدر المال وسنوات من المجهود. من الواضح، أنه لن يتم أي من هذه الاشياء دون التوضيح ببعض الأشياء. إن كل ما تحتاج هو ترتيب الأولويات.

ما هو الغرض الرئيسي لهذا النظام؟ إذا كان النظام هو جمع البيانات وأداة ما قبل البيع، إذن ينبغي التركيز على تقديم نسخة نموذجية. وإذا كان الغرض الرئيسي

هو الزج بالاستشارات من خلال عملية إرشاد محدودة لتقليل عدد شكأوى ما بعد البيع، أولاً ينبغي سؤالهم هل كان هذا الطريق جيد لتحقيق ما نرغب ثم نركز على تطويره. المشكلة أن كل شيء يعتبر أولوية، حتى يصل إلى تشبيه بنموذج مصغر وهو سكين الجيب السويسري، ذو شفرة ليست كبيرة بما فيه الكفاية لتكون مفيدة بالفعل، ومقص صغير بطرفي عديمي النفع، ومفك متوسط إلى حد ما، ومفتاح معقول، وأداة لتنظيف حوافر الحصان لن يستخدمها أحد.

النتائج الواقعية

بينما تحتاج النتائج أن تكون واضحة وتفصيلية، تحتاج أيضاً إلى أن تكون واقعية، وذات مصداقية وقابلة للتحقق. كم عدد مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي ينتهي بها الحال إلى تقليص نطاقها بمعدل متزايد مع اقتراب الموعد النهائي؟ فلنكن صادقين، أغلب المشاريع. (والأسوأ من ذلك، أن أغلب مشاريع البرمجة ينتهي بها الحال بوضع كل المشاريع غير محققة الهدف في المرحلة الثانية التي نادراً ما يتم الوصول إليها.) بالطبع، كما هو الحال مع أي شيء يتعلق بالتغيير، إن إنشاء نتائج واقعية يميل إلى الفن أقرب منه إلى العلم، فالأمر ليس سهلاً. في بداية أي رحلة تغيير، نجد أن كل شخص مشترك في هذا التغيير يشعر بالتفاؤل والإثارة، إذن فلا عجب أن تصل الأمور أننا ربما نبحث عن النتائج المتوقعة في وضوح النهار تحت ضوء الشمس القوي. سوف تظهر النتائج المرجوة لتكون قابلة للتحقق بشكل تام في بداية الرحلة وقد يكون الإدراك المتأخر قاسي وواضح وكأننا ننظر من عدسة غير عادلة لنحكم هل فعلاً كانت النتائج المرجوة واقعية أم لا. ومع ذلك، فإن وضع نتائج غير واقعية يعتبر سبب حقيقي في فشل تحقق المشاريع. إذن، لا يحتاج السؤال «ما الذي نحاول تحقيقه؟» إلى وضوح ما نسعى إليه فقط، إنما يحتاج أيضاً إلى أن يكون معقولاً.

بدا مثال نقطة بيع البرمجيات السابق محققا للمتطلبات أيضاً. كانت النتائج المقترحة غير واقعية تماماً، فلا يوجد نظام يستطيع أن يقوم بكل الأشياء التي قد طلبت من هذا النظام في الأصل، فالتوقعات لك تكن قابلة للتحقق ولم يكن هناك شخص جريء بما يكفي حتى يشك في ذلك إلى أن تم إهدار قدر كبير من الوقت والمال.

قابلية النتائج للقياس

إذا لم تكن النتائج قابلة للقياس، كيف سيعرف أي منا أن هذه النتائج قد تحققت؟ لقد عرفت كثيراً من الشركات لم تضع قط نتائج قابلة للقياس. «لماذا تضع هدف قد لا تفي به؟» طرح عليّ هذا السؤال قائد كبير، لكن في الحقيقة أود أن أفكر (أمل ذلك) أن هذا القائد كان يحاول أن يقول بالتحديد إن القلق بشأن أهداف الشركة تطلق العنان لمجموعة من النتائج غير مقصودة. أحياناً، تحرك الأهداف السلوكيات لتنوع غير مرغوب فيه ويمكن أن تكون الأهداف خاطئة في الإدراك المتأخر. في حين أن كل ذلك صحيح، توجد انحرافات، توجد تعذرات لعدم وضع أهداف قابلة للقياس ومراقبتها على مدار الوقت، هل مازالت تلك الأهداف وثيقة الصلة، والتخطيط للنتائج السلوكية لقيادة المنظمة في الوصول لتلك الأهداف. إن بديل ذلك هو الرضا عن النفس فهو بمثابة النمل الأبيض أو دودة الخشب التي تنخر في داخل المنظمة.

كما فهمتم، أحاول أن أكون بخصوص تعليقات القائد، السبب الحقيقي وراء كراهيته لقابلية قياس النتائج أن بدونها لن يستطيع أحد أبداً أن يتعرض للوم إذا / عندما لم تتحقق تلك النتائج. وهذه هي النتائج الكلاسيكية من ثقافة اللامساءلة وعدم إلقاء اللوم. في مثل هذه المنظمة، يوجد تقدم طفيف لتقبل المساءلة ومن ثم قابلية هذا النوع صارخ الوضوح الذي يصاحب النتائج القابلة للقياس. في مثل هذه المنظمة، يمكن أن يكون الاشتراك في مبادرات «فاشلة» مقيدا للعمل. على الرغم من أن هذا النوع من إرضاء النفس يمكن أن يدوم للأبد. في يوم من الأيام، سوف تحتاج الشركة إلى توضيح ما تحاول أن تحققه وأن تنشئ نتائج قابلة للقياس لسبب بسيط وهو أن الإدارة لن تكون راضية عما سوف تؤول إليه المنظمة في النهاية.

لكن عندما تضع الشركة أهداف واضحة، لا بد أن تكون قابلة للقياس، لأن النتائج التي تكون صعبة القياس خادعة وغير دافعة للموظفين. يحمل بيان المهمة العام أهداف وغرض وأرقام... إلخ شيء قابل للقياس نسعى إليه. وإلا لن يكون الأمر سوى بيان حسن النوايا الأهداف بدلاً من شيء قابل للتوصيل.

إن ما يمكن قياسه يمكن تنفيذه.

السؤال رقم 2: كيف يبدو النجاح؟

ولما كانت المقاييس حاسمة، كانت نادراً ما تكفي من تلقاء نفسها. كي تتبنى التغيير توصله، يحتاج الناس الذين يعملون معك إلى أن يكونوا قادرين على فهم نوع المستقبل الذي يُطلب منهم أن يبنوه بشيء من التفصيل وذلك يتطلب سرداً.

يتطلب هذا الأمر وصف لما يلي كيف يبدو النجاح، وكيف تبدو خبرة العميل الجديدة، وكيف تبدو الاقتراحات التي تحتاج للتطوير ولماذا، وكيف تزداد الإنتاجية والكفاءة المطلوبة، وكيف تبدو التفاصيل والدعم المنطقي لإستراتيجية الاستثمار الجديدة، وكيف تبدو فوائد برنامج تطوير المواهب الجديد... وهكذا.

يحتاج الناس الذين يعملون معك إلى أن يكون لديهم تصور عقلي عما يطلب منهم تحقيقه، فالأمر ينبغي أن يكون أكثر من مجرد أرقام. ولما «تزداد المبيعات بنسبة 50%، تزداد الأرباح بنسبة 50%، تزداد نسبة العملاء 30% يصبح بالتالي مستوانا رقم 2# في السوق» ربما يكون كل ذلك قابل للقياس، إلا أنه من الصعب أن يلهم الموظفين، بالإضافة إلى أنه قد يكون مضللاً.

بالعودة إلى عام 2007 عندما كنت أعمل مدير إستراتيجي لنيو جلوبال لايف لأسواق الاعمال الناشئة في زيورخ للتأمين، أعلن المدير التنفيذي أنه يريد للمنظمة أن تكون واحدة من أهم خمس شركات عالمية للتأمين في غضون خمس سنوات. كان هذا الهدف واضح وقابل

للقياس. وضعت المنظمة في حينه تعريفاً محدداً لما هو مطلوب أن نحققه من تحولات. من الذاكرة، تقع زيورخ حاليًا في التدريب السابع. اشترك فريق إدارة جلوبال زيورخ من بين فرق العالم في تقييم المقاطعات، وخطوط عملها، وشركائها، وقنواتها، وخدمة العملاء بها، وتقديم الاقتراحات. فقد تطلعنا إلى الدروس التي قد نستفيد بها من أستراليا وهل يمكن تطبيقها في مكان آخر أم لا، كما تطلعنا إلى دروس من شيلي وإمكانية تطبيقها في أوروبا، وبالمثل دروس من أمريكا وتطبيقها في اليابان.

وعندما كنا في منتصف تلك التحليلات التفصيلية والتخطيط، ضرب الكساد العظيم الاقتصاد. أنقذت حكومة الولايات المتحدة أيه أي جي AIG American International Group المجموعة العالمية الأمريكية والعديد من شركات التأمين الأخرى، كما تعرضت زيورخ أيضًا لضربة قاسية، فجأة ودون القيام بأي شيء على الإطلاق، كانت زيورخ خامس أكبر شركة تأمين في العالم.

لم تعاني زيورخ مصير عدد كبير من منافسيها المحتوم لأنها ببساطة لم تستثمر لدرجة كبيرة في أذونات الدين المضمونة على الأقل، وتركت أذونات الديون التركيبية المضمونة لسبب بسيط وهو أن المدير التنفيذي أقر بشكل مثير للإعجاب أنه لا يستطيع أن يصل إلى صميم كيف يعمل الآخرون وأين تكمن المخاطر الحقيقية (فقط لو كان الآخرون صادقين مثله). في الوقت نفسه، نقل المدير التنفيذي للاستثمار تدريجيًا كل أموال حاملي وثائق التأمين العامة من أسهم إلى فوائده ثابتة ونقدية، حيث اعتقد أن السوق بأكمله أغرق بأسعار عالية نظراً للتدراك الهائل الذي تم. كم كان هذا الرجل على حق. كما تلقي أغلب مؤشرات أسهم العالم الضوء على 40٪ من قيمتها، سجل فريق استثمار زيورخ جلوبال للتأمين عائد 1٪ في منتصف أسوأ أزمة مالية منذ الكساد العظيم.

فكرة هذه القصة أن المقاييس وحدها لا تكفي، لم تقم زيورخ بتغيير أي شيء ورغم ذلك قد وصلت إلى نتائج قابلة للقياس جدًا. مضت المنظمة قدما نحو استكمال «تنفيذ إستراتيجية»

التخطيط ومن المفترض أن أبذل قصارى جهدي لتنفيذ الخطط على مدار السنوات التالية. (أو بالأحرى قمت بذلك؟ ثمان أعوام من التقدم السريع حتى صنفت زيورخ الحادي عشر على العالم في شروط السوق الرأسمالي، والتاسع عشر على العالم في شروط الأصول 18، وهذا ما يثبت أنه على الرغم أهمية وضوح النتائج إلا أن التنفيذ هو كل شيء. وسوف نغطي هذه النقطة في فصل لاحق).

السؤال رقم 3: لماذا نحتاج إلى التغيير؟

إن توضيح ما نحاول تحقيقه بالفعل أمر مهم، بينما يحتاج برنامج التغيير الناجح إلى استمرارية أكثر من ذلك. إذا أردنا أن نجعل الناس الذين يعملون معنا يتبنون التغيير ويعتمدوا على طرق جديدة في العمل، سوف نحتاج أن نشرح لهم لماذا التغيير ضروري، ثم نحتاج بعدها أن نربط التغيير بكل وأي فرد متضرر.

كثيراً من مبادرات التغيير لا تشرح أسباب التغيير بتفصيل كافي أو بالطريقة الصحيحة التي تقنع الناس أن هذا هو أنسب شيء يفعلونه. ببساطة يفترض كثير من قادة التغيير أن «مضاعفة دورة رأس المال والأرباح على مدار السنوات الخمس القادمة» يعد أمراً جيداً حتى أن كل موظف سيشارك فيه على الفور. لكن ليس في كثير من الأحيان يكون الأمر كذلك. لكن دعونا نصدق القول، ليس بالضرورة أن يشارك الناس حماس رؤسائهم أو حتى الخطة المحفزة.

لا نحتاج أن تكون الأسباب المنطقية للتغيير واضحة فحسب، لكن أيضاً نحتاج أن تكون معقولة.

صاغ داريل كونور أكثر عبارة مستخدمة في مجال إدارة التغيير وهي «المنصة المشتعلة» ليصف وجهة نظره أن الناس نحتاج إلى درجة عالية من التأكد بحيث لا يكون الوضع الراهن خيار قبل تبني التغيير. يوضح هذا المفهوم الابداعي أن السبب الوحيد الذي يجعل أشخاص يقفزون من منصة نفطية مشتعلة في محيط عنيف اللطحات هو أن تكون المنصة هي اللهب نفسه. إذن نحتاج الناس للدوافع كي تقوم بالتغيير.

أنا شخصيًا، أعتقد أن على الرغم من أن هذه الاستعارة قوية بشكل لا يصدق إلا أنها عادة ما تستخدم بطريقة التعبير عن «نصف الكوب الفارغ»، فمثلاً نحتاج أن نجعل الوضع الراهن غير مريح حتى يبدو لنا القفز في بحر هائج مثلج المياه مفضل بما لا يقارن. أعتقد أن جعل الوضع الراهن غير مريح ليس كافياً للتغيير. إن «التشجع» في القفز على منصة نفطية مشتعلة لا يعني أننا سوف نحترق من مياه بحر الشمال الباردة المتجمدة ألياً بشغف. قد نتفق على أننا بحاجة إلى التغيير، لكننا سنتردد في السباحة بشكل كبير! كما قلت في المقدمة، كي تشجع على التغيير نحتاج كل من «الجزرة» التي تمثل الغد الأفضل، و«العصا» التي تمثل العقاب الوخيمة إذا بقينا في الوضع الراهن، ولا نفضل أن نمكث كثيراً عند العصا، فقط نعرف أن الأمر كان على ما يرام حتى هذا الحد. فقط نقنع الناس بأن الوضع الحالي سيئ ولن يؤدي إلى تغيير دائم طويل الأمد.

في كل شيء يخص عالم الأعمال غالباً ما نجد «سبب المناسب» و«سبب حقيقي»، وعندما يتعلق الأمر بالتغيير فإن ذلك يعتبر صحيح على وجه الخصوص.

للتوضيح، دعونا نلقي نظرة على اثنين من سيناريوهات التغيير الشائعة؛ إستراتيجية «النمو» وإستراتيجية «الاستعداد لمواجهة الظروف الصعبة». في حالة إستراتيجية النمو (مثلاً، هدف مضاعفة العائد والربح على مدار السنوات الخمس القادمة) قد يكون «السبب الحقيقي» أن المدير التنفيذي الجديد قد كُلف بتحقيق هذا الهدف من أجل تجهيز الشركة للبيع، ومن أجل الحصول على أفضل سعر سوف يلجأ مجلس الإدارة إلى عرض قصة النمو في غضون السنوات الخمس المقبلة. قد لا يكون ذلك أمرًا يريد أن يعلن عنه المجلس في هذا الوقت، لذلك تحتاج الشركة إلى «السبب المناسب» الذي يتساوى مع السبب الصحيح لكنه مقبولاً سياسياً بصفة عامة.

النمو في سيناريو النمو، قد يكون السبب «المناسب» للإستراتيجية جيد جداً من حيث الاستفادة من ظروف السوق لزيادة حصتها في السوق، وبالتالي إطلاق مقترحات جديدة

للعلماء وتعزيز خدمة العملاء. يثير هذا النوع من التغيير حماسك لتقف وراءه وتدعمه. يدل سيناريو النمو على وجود كثير من الناس، تقديم منتج جديد، تطوير القنوات والاستثمار في خدمة العملاء. كما يدل على التدريب والنمو الشخصي وفرص العمل، علاوة على ذلك؛ فانه يدل على العمل من أجل الفوز بالسوق.

لكن على الرغم من ذلك فالاحتياج إلى التغيير لا يعتبر خبراً ساراً، فإزال الناس يحتاجون إلى أن يعرفوا لماذا يُطلب منهم القيام بالتغيير، والأهم من ذلك إيمانهم بأن التغيير أمر ضروري.

الاستعداد لمواجهة الظروف الصعبة والآن دعونا نلقي نظرة على السيناريو الأقل ايجابية وهو حالة احتياج الشركة «للحفاظ على ربحيتها في مواجهة زيادة المنافسة وضغوط التكلفة المتزايدة». حتى إذا لم تكن قصة نمو ملهمة أو تشكل تهديد، فإزال عرض الاسباب المنطقية لتبني التغيير يحتاج إلى توضيح قبل أن يفكر الناس في قبول التغيير. في الواقع، عندما تحمل قصة التغيير «أخباراً سيئة»، من الضروري أن تكون الاسباب المنطقية للتغيير حقيقية بنسبة 100%. يعرف الموظفون متى تكون الاخبار السيئة «مغلقة بالسكر» ومن لا يستجيبون لها بشكل جيد، على النقيض يحترم الموظفون القادة الذين يتعاملون معهم باعتبارهم أشخاصاً بالغين ويقولون لهم الأشياء كما هي.

تدل قصة تغيير إستراتيجية «الاستعداد لمواجهة الظروف الصعبة» على عملية التحسينات، تقليل عدد الموظفين، التركيز على مراقبة التكاليف، والبحث عن الوفورات الناجمة عن الكفاءة. لكن، سيكون الناس الذين يعملون معك لديهم فرصة أفضل بكثير من القبول، ربما حتى في تبني التغيير نفسه، هذا إذا تم التعامل معهم بوضوح، وإذا صدقوا فعلاً أن هذا هو واقع السوق، وهذا هو الخيار المتاح الأفضل (أو ربما «الأقل ضرراً»).

في كلا السيناريوهين «النمو» و«الاستعداد لمواجهة الظروف الصعبة» سوف يحتاج الناس الذين يعملون معك إلى أن تصدق بشكل قاطع أن القيادة تقبض على زمام الأمور ومن ثم فانهم يبذلون قصارى جهدهم من أجل الشركة وموظفيها.

لماذا لا يعتبر الوضع الراهن خياراً؟

من أجل أن يوافق شخص ما على الأسباب المنطقية للتغيير، ربما من الضروري توجه إليه السؤال الواضح أمامك لماذا لا يعتبر الوضع الراهن خياراً.

مجموعة زيورخ انترنشنال الدولية

لقد كنت مدير إستراتيجي لإستراتيجية النمو الكلاسيكية في مجموعة زيورخ انترنشنال الدولية في أواخر العقد الأول، لقد بدأ المدير التنفيذي هذه الإستراتيجية قبل مجيئي، فعندما التحق بالشركة كانت دورة رأسها أقل من 200 مليون دولار فوضع هدف أن يجعل دورة رأس مال الشركة 1 بليون دولار في غضون خمس سنوات. أعتقد الموظفون انه اما مجنون أو طموح بشكل مضحك أو ربما كلاهما. على الرغم من ذلك ففي غضون ثلاث سنوات، كانت الشركة قد دفعت 500 مليون دولار وإذا لم يضرب الكساد العظيم الاقتصاد في 2008، كانت إمكانية وصول المبلغ إلى مليون دولار حقيقية. فالناس يصلون للأشياء التي لم يحلموا انها ممكنة.

كانت مبادرة تغيير بالغة النجاح قادها المدير التنفيذي بشكل جيد، وادارها المنفذ والمديرين بشكل جيد في جميع انحاء العالم، كانت مشاركة الموظفين فعالة جداً، وكان الناتج واضح جداً، كما فكر المديرين أنفسهم في تلك التأثيرات، كانت خطط العمل قد وضعت وتم مراقبتها، كان الناس متحمسين واستطاعوا تحقيق الانتاج. لذلك سيكون خطائي إن تعاملت بشكل سيء.

بصرف النظر عن شيء واحد صغير. وعلى الرغم من كونه شيء صغير إلا أنك يمكن ان تتعلم منه. عند التفكير، نجد أن الاجابة التي لم تعالج أبداً سؤال «لماذا لا يعتبر الوضع الراهن خياراً؟» بشكل سليم والسبب الرئيسي هو اننا لم نقض قدر كبير من الوقت

تأمل هذا السؤال بينما اننا توغلنا بانفسنا أكثر في قصة النمو وفي المدير التنفيذي الذي قاد في المقدمة. لكن هناك سبب آخر (ربما يكون الحقيقي) وهو اعتقادنا بأن هذا السؤال سخيف، دخیل على شخصيتنا، فالنمو بطبيعة الحال يعني الصلاح وبهذا تكون انتهت القصة، فلسنا بحاجة إلى التفكير في سؤال مثل هذا. ومع هذا فإذا نظرنا إلى الخلف نجد أن هذا السؤال كان في عقول أغلب الناس، لكن لم يتم التعبير علنا عنه أبدًا.

لقد انخرط الموظفون في مرحلة «الاستعداد لمواجهة الظروف الصعبة» بشكل مكثف وقد فضل الغالبية العظمى منهم فترة من الاستقرار إذا كنا نريد ان نكون صادقين مع انفسنا بشكل كبير. في حين اننا قد شرعنا في مبادرات جديدة كلها في آن واحد؛ فانسحبت المبيعات، وازدادت اعداد العملاء، وامتداد مقترحات خدمة العملاء، وزيادة المناطق، بالفعل الأمر مثير للغاية.

الآن اتسأل إذا كنا قد قضينا كثيرا من الوقت نقنعهم أن البقاء على الوضع الراهن ليس خيار قابل للاستمرار. كما تبين، كان من الممكن أن يكون الأمر كارثيًا، كما حدث خلال فترة النمو الهائلة التي تبعته، فقد نما منافسينا الرئيسيين بنفس السرعة التي صعنا بها. فقد كانوا يهرولون ويركضون من أجل الحفاظ على حصتهم السوق لان السوق ينمو بسرعة بالغة. فإذا أخذنا المسار الرصين، كنا قد خسرتنا حصتنا في السوق، وخسرنا موظفين وعملاء جيدين.

لكن مع إدراك الوضوح متأخرا، كان بإمكاننا القيام بشيء واحد -ربما لنجعل التغيير حتى أكثر من ناجح - وهو الاقرار بالرغبة في الابقاء على الوضع الراهن كما هو والشرح بشكل كامل لماذا لا يعتبر هذا الأمر خيارا. قد نأخذ وقت أكبر في اقناع الناس الذين يعملون معنا. احتمال، مجرد احتمال إذا قضينا وقت نعالج تلك المخاوف العلانية، قد نستطيع أن نتجاوز منافسينا في النمو. ليس الأمر في إزالة قصة نمو بالغة النجاح، انها مجرد فكرة ندخرها للاستخدام في المستقبل.

السؤال رقم 4: ما الذي يحمله إلي التغيير؟

إن هذا السؤال الرئيسي الذي لن يطرحه عليك موظفيك علانية سوف يتردد بداخلهم مرارا وتكرارا حتى يحصلوا على إجابة معقولة يصدقونها بشكل حقيقي. لا ينبغي أن يكون التغيير جيد بالنسبة للمنظمة، ينبغي أن يكون جيدا بالنسبة لي بشكل شخصي إذا تبينته بالكامل. أدرك إثارة الصفقة وتفاخر بز هو لإستراتيجيتنا الجديدة، قد ينسبنا نحن القادة أن التغيير غالبا ما يكون مقلقا بشكل عنيف بالنسبة للناس التي تعمل معنا، بما فيه حتى التغيير «الجيد» الذي يجلب النمو على الشركة والفرص للجميع.

التغيير هو الشخص. ينبغي أن نذكر أنفسنا باستمرار بهذه الحقيقة، لأنها مفصلية بالنسبة لنجاحنا المستقبلي. بالنسبة لنا نحن القادة فاننا ندين بالفضل للناس التي تعمل معنا، لأن نجاحنا المستقبلي يعتمد بشكل كامل على قدراتهم في التنفيذ وانهم ببساطة لن يستطيعوا القيام بأي شيء إذا كانوا قلقين بشأن تأثير التغيير عليهم بشكل شخصي. ينبغي أن نستعرض هذا الأمر مباشرة وجها لوجه إذا أردنا أن ننجح.

قد تفرغ أغلبنا واصبح عاطلا مرة واحدة على الأقل في حياته. حتى عندما يعرض شيك بمبلغ فإن هذا الأمر يسبب لك حرجا. لا يهم كيف تسير العملية فيما بعد بشكل جيد، ولا يهم ما إذا كان لديك عقد مريح جاهز ليخرج مباشرة، فحقيقة أن خدماتك لم تعد مطلوبة يعد هجوما على شخصك وكأنها لكمة تُسدد إليك. بالنسبة لنا نحن القادة، ينبغي ألا ننسى لسبيين؛ الأول: لأن القائد الجيد يعامل الناس الذين يعملون معه بالطريقة التي يحب / تحب أن يتعامل بها الآخرون معه / ها. والثاني: لأن أي شخص لم تجعله يتفرغ عن العمل سوف يراقب كيف ترعى جيدا أولئك الذين اضطرت لتركهم وجعلهم يرحلون. سوف تحتاج إلى الناجين لنفض الغبار عن أنفسهم وتنفيذ ما تريد، مع العلم أنهم لن يقوموا بذلك حتى تكسب ثقتهم واحترامهم. سوف تحتاج أن تعالج خوفهم الإنساني في أنهم قد يأتي عليهم الدور قد وتعرضهم لترك العمل.

قد يتماشى الموظفون مع التغيير على مريض إذا اعتقدوا أنه جيد للمنظمة، لكن إذا أردت أن تجعلهم يتبنوا التغيير بشكل حقيقي، تحتاج أن تجعل كل منهم يفهم كيف من المحتمل أن يؤثر التغيير عليه بشكل شخصي.

الفصل الثالث

عدم فهم التأثيرات بأكملها

«غالبًا ما تؤدي النوايا الحسنة إلى عواقب غير مقصودة»

تيم ويلبرج¹⁹ Tim Walberg

إن لفظة التأثيرات هي أكثر كلمة منسية في معجم الأعمال.

ينص قانون الحركة الثالث لإسحاق نيوتن على أنه «لكل فعل رد فعل مساوٍ له في المقدار ومضاده في الاتجاه»، إن هذا القانون متعلق جدًا بعالم الأعمال.

تنتج كل إستراتيجية جديدة تأثيرات على المنظمة، وتأثيرات على العملاء، وتأثيرات على أصحاب المصالح، وتأثيرات على الموظفين. مازال قليل جدًا من الخطط الإستراتيجية وقليل جدًا من

برامج التغيير تكشف بالكامل عن هذه التأثيرات قبل الأوان. وبالطبع، تلك البرامج والخطط ضرورية للنجاح إن «قانون العواقب غير المقصودة» قد أفسدت كثيرًا من الأفكار الجيدة وجعلت بعض من أفضل الإستراتيجيات غير فعالة.

سوف يترك كثيرًا من المديرين التنفيذيين «تأثيرات» لدى الآخرين للتفكير أثناء مرحلة التنفيذ، خاصة صورة القادة الذين يرغبون رسم رؤية للمستقبل ثم يتخلون عنه للشركة كي تستمر فيه. لكن مثل هذا النهج محفوف بالمخاطر لسبب بسيط وهو أن الإستراتيجية لا يمكن أن تنفصل عن التنفيذ.

«إن الإستراتيجية دون تنفيذ حلم يقظة، والتنفيذ دون إستراتيجية كابوس.»

في عام 2004 كنت قد وجدت تلك العبارة البليغة وتبنيتها منذ ذلك الحين. لكن لم يكن في استطاعتي التحقق من مصدرها وقد قبلت بسند غير مؤكد أنها ترجمة لمثل قديم عن الصينية أو اليابانية وبغض النظر عن أصل المثل إلا أنه غاية في البراعة.

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الرضوخ

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الرابعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

دون تحليل مناسب لتأثيرات الإستراتيجية لن يستطيع القائد أن يكون فكرة ما إذا كانت هذه الإستراتيجية قابلة للتنفيذ أم لا. علاوة على ذلك، قد تظهر بعض العوائق الحقيقية في التنفيذ ومن ثم تتطلب تعديل كبير في الخطة، كما أن الإستراتيجية التي لا يمكن تنفيذها تشكل اهدارا للوقت.

بمجرد أن يحدد المدير التنفيذي والمدير التجاري رؤية الإستراتيجية الجديدة، نشترك معا كفريق في عمل تقييم مفصل للتأثيرات. لقد اعتدت استخدام هذا النهج لمساعدة المدير التنفيذي في رؤيته.

كانت هذه الشركة هي أكبر منصة استثمار في قطاع البيع بالتجزئة في المملكة المتحدة، سوف أكشف تفاصيلها في دراسة الحالة في الفصل الثالث عشر.

الفصل الرابع

تفوق العملية على النتائج

كانت العملية ناجحة تمامًا

لكن، للأسف توفي المريض

في حياتي السابقة، كنت أعمل استشاري خدمات مالية في شركة في المملكة المتحدة، وكانت أولى المهام التي طلبت مني هي عمل تقييم لفاعلية مكتب إدارة البرنامج Programme Management office (PMO)، فإرسالني مدير المكتب في حينه رزمة ورق من المستندات تغطي المشروعات وغيره، بدأت في حرق هذه المستندات واضعا منشفة باردة على جيبني وأمامي كوب من القهوة لا ينضب.

كانت المستندات في غاية البراعة مما تسبب في إثارة دهشتي. كانت مستندات ملخص المشروعات

واضحة ومختصرة. فقط قمت بفحصهم بدقة، كنت على علم بما يخطط أن يحققه كل مشروع بشكل محدد، ولماذا، والتكاليف المتوقعة، والأرباح المتوقعة، وقياس نجاح المشروع، ومن المسؤول عن ماذا، ومخاطر التنفيذ الرئيسية،.... قد كان كل من هذه الأشياء مسجل ببراءة. أخذتني مستندات بدء المشروع The Project Initiation Documents (PIDs) إلى مستوى آخر من التفاصيل عن طريق خطط جانت Gantt، وتحليل المسار الرئيسي، وتحليل مسار أصحاب المصلحة، وإطار العمل الحكومي، تبعية المشروعات، مخطط زمني مفصل لكل اجتماع وكل حدث هام ولكل خطة اتصالات صوتية. لماذا رغب الفريق التنفيذي أن أفحص هذه الأشياء؟ فقد كان جميعها ممتاز بلا عيب.

بعد ذلك، قمت بمقابلة رئيس PMO متوقعًا أن يكون هذا أقصر اشتراك في تاريخ الاستشارات. لقد كانت رئيس PMO سيدة قوية، مختصة بشكل فائق، منقذة للشركات الغارقة

لماذا يفضل التغيير؟

الناس لا يحب التغيير

نقص الوضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطنى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الراجعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

في مشكلات تستعصي على الحل. لو كان شخص آخر أقل منها لما وافق أن يقابل مستشار خارجي جاء يحفر في إدارتها ليكشف عن الأخطاء، كما كان سيكشف عن الجانب العدواني بداخله، لكنها ليست هذا الشخص فلم تكن منزعجة أبدًا.

لقد بدأت حديثي بأن أجعلها تعرف بأن هذا أفضل مشروع توثيق عرض عليّ في حياتي ثم بدأت في تناول واحد تلو الآخر.

«حسنًا، فلنبدأ بهذا. النتائج، أرباح التكلفة، الجدول الزمني،..... جميعها واضحًا ومنطقي. لكن، إلى أين وصل هذا؟»

ردت: «لقد تم الغاء هذا منذ ستة أشهر.»

«حسنًا، وماذا عن ذلك؟»

«وصل إلى منتصف التنفيذ. فقد أخذ وقتًا أكثر مما نتوقع.»

«وهذا؟»

«لم يدخل حيز التنفيذ.»

في الغالب يواجه كل مشروع فترات رئيسية من المد والجزر، لكن يتم إهمال نسبة كبيرة منها.

سألتُ بصوت عالٍ «لماذا؟»

كي أكون صادق لا أتذكر ما قالته بالتحديد لكن جاء ردها واضحًا جدًا بأن الخطأ يقع على عاتق قادة الشركة، تغيير الآراء، المواعيد النهائية غير الواقعية، قلة التركيز، عدم القدرة على تحديد الأولويات (فقائمة المشروعات للشركة كانت طويلة بشكل لا يصدق على شركة بهذا الحجم).

انتهى الاجتماع ورحلت هي وتركتني في مأزق. بعد يوم أو أكثر، قابلت المدير التنفيذي أتلو عليه تقرير الشفوي المؤقت وهو أنني لم أر قط أفضل من إدارة برنامج المؤسسة لكن قليلاً جداً ما تم تنفيذه. فابتسم ابتسامة عريضة وقال شيء يحمل هذا المعنى «الآن، أنت تعرف المشكلة، وأنا أتشوق لسماع الحل».

قضيت أسابيع أتحدث مع المديرين ورؤساء المشروع عن الشركة، متبعا الخطة الزمنية لكل مشروع، متطلعا للبريد الالكتروني الخاص بالتواصل في المشروع، ومراجعا لعملية الأولويات قبل أن أتوصل لنتيجة في النهاية.

أوجز التقرير النهائي مجموعة صغيرة من التحسينات بخصوص ما الذي ينبغي أن يسمى مشروع، وما الذي ينبغي أن يكون عليه يوم عمل لشخص ما، أولوياته، واعتماده على عدد أقل من الناس... لكن الكلمة الأخيرة كانت:

«التركيز أكثر على العملية، فالتركيز على النتائج وحدها لا يكفي».

فيكون ذلك بمثابة أن العربة تسعى لجر الحصان.

قد تكون العملية بلا أخطاء، لكنها تنفذ القليل. فما نحتاجه هو التركيز على النتائج المرجوة وعلاقتها للمدخلات والجودة.

لقد نظمت رئيسة PMO القوية عملية الشركة وحكمتها بالحديد لأن كل شخص كان مشغول جداً بالتركيز على أسباب ما يقوم به وما الذي يقوم به، تاركا النتائج اللازم تنفيذها دون الالتفات إليها. في الغالب كانت تتم تأدية المهام لان العملية كانت تلزم بتنفيذها.

طلبت أربعة أفعال رئيسية:

1 - تحتاج النتائج أن تكون محددة بوضوح كما تحتاج أن تكون المساءلة واضحة. فهناك احتياج لوضوح ما الذي نسعى إلى تحقيقه، ولماذا، ومن المسؤول. يحتاج كل من القائد المسؤول وPMO إلى أن يتم تحفيزهم لتنفيذ النتائج المطلوبة.

2 - تحتاج القيادة لمراجعة حالات الأعمال والنتائج المرجوة لكل مشروع ليناقدشوا علانية هل مازالوا يدققون إذا كان الأمر ضروري.

3 - تحتاج القيادة أن تحدد أولوياتها بموضوعية. تحتاج أن توقف مشاريع محددة معًا وأن يكشفوا عن الأسباب بوضوح. كما تحتاج أن تجمد البعض الآخر. وتحتاج أن تركز على قليل من المشروعات التي تحمل عائدًا كبيرًا ويمكن أن نرى ذلك في النتيجة.

4 - تحتاج القيادة أن تعين مدير «يقود الأعمال» (كنت لا أزال أفكر في مصطلح «حافز التغيير») لمساعدة رئيس PMO. من الضروري أن يكون هذا الشخص الحريص على النتائج والتواصل الحقيقي، حريصًا على التأكد من أن العملية القائمة تسمح بتنفيذ النتائج بدلًا من طريق آخر حولنا، وأن يكون مدير كفاء بما فيه الكفاية حتى يساعد القيادة أن تقدم إرشادات PMO اللازمة.

من واقع تجربتي، يستطيع أغلب PMOs الاستفادة من منصب «قائد الأعمال» ليس كما هو الحال عادة باعتبارها وظيفة تنفيذية يكون فيها «مدير مشروعات» مسؤول اسميًا فقط عن المشروع (لكنه ببساطة ليس لديه وقت يكرسه لهذا المنصب). فالمطلوب هو تعيين شخص مسؤول عن إبلاغ هذا المدير من يمكن أن يكرس وقته لهذه المهمة. سيكون لدى كل من الشخص الحريص على النتائج والشخص الذي يستوعب مشكلات الأعمال مهارات مختلفة كمديرين للمشروعات أحدهما يركز على العملية والآخر فائق التنظيم. من خلال تجربتي، من المستحيل أن تجد هذه المهارات في شخص واحد، على الرغم من أنهما قطبا التغيير وتحتاج إلى كليهما.

إذن، ما الذي حدث في المثال أعلاه؟ لقد وصلنا إلى أنهم قد طلبوا مني أن التحق بالفريق التنفيذي حيث تعلمت في الدرس غير المقدر بثمان أن النصيحة المسداة أسهل بكثير من تنفيذها. أصبح زملاء المجلس الجديد ممتازين في المصطلحات التي تخص «نتائج» و«مساءلة»

و«تأثيرات». لكننا قررنا أن نقوم ببعض الخطوات في الاتجاه الصحيح، مثل منطقة قائمة المشروع، تحسين التواصل إلى حد كبير، والتركيز على تنفيذ الأشياء المهمة فعلاً. كان ما قمنا به تجربة تعلم رائعة.

الفصل الخامس

القصور الذاتي

«وفجأة، لم يحدث شيء»²⁰

يعتبر القصور الذاتي نوع شائع جدًا من السبات المنظمي فهو صعوبة التحرك من التحدث عن شيء إلى القيام بتنفيذه.

تمثل مراحل تصميم مبادرة التغيير تحديًا كافيًا. فنجد أن قدرًا كبيرًا من العمل قد تم في التحليل، اختبار الفرضيات، تحول الإستراتيجية، التواصل، اللقاءات، المقابلات، الورش، الندوات، عروض ومستندات يبدو أن ليس لها نهاية. تتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة كي تصبح كل هذه الأمور مقبولة. إنها حتمًا يأتي الوقت إذا تحتاج أن تكرر فيه القيادة طاقتها لأشياء أخرى، وعادة ما يتزامن ذلك مع مرحلة التنفيذ.

لقد تأثرت بشدة بعض المنظمات بالشخصيات القوية الذين يحافظون دومًا على الوضع الراهن باعتباره أفضل خيار. لقد شهدت مناسبات عندما تلاشت مبادرات التغيير بسرعة رهيبة بعد مرحلة التصميم - على الرغم من الجهد الشاق المبذول كما وصفت أعلاه - وذلك لأن الأعضاء الرئيسيين في القيادة وجدوا سببًا سواء لتأجيل المبادرة أو العمل على إبطائها. وبالطبع يتساوى الإبطاء مع الموت البطيء لأي برنامج تغيير. عندما يتعلق الأمر بالتغيير الناجح، فإن الحفاظ على زخم في مرحلة التصميم أمر مهم.

يعتبر القصور الذاتي في منتصف المدة سبب آخر شائع للفشل. لقد ثبت إن محاولة تغيير المسار في نفسه غالبًا مستحيلة، فبمجرد أن تأخذ المبادرة مسارها لا يجروء أحد أن يوقفها ويقيمها ما إذا كانت النتائج المخطط إليها مازالت ممكنة أو مازال مرغوب فيها.

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الوضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الرابعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

دعوني أعود إلى القائد الذي كنت قد ذكرته من قبل الذي كره من وضع نتائج قابلة للقياس. كان على صواب فيما يعتقد بأن أحد تلك العواقب غير المقصودة لوضع نتائج قابلة للقياس يمكن أن تسبب هاجسًا بتحقيقها بأي تكلفة. ومن المحتمل أن يعتبر عدم تحقيقها فشلاً، والذي غالبًا ما يكون غير عادل وغير حكيم لأن الظروف من الممكن أن تتغير. وكما أعلن صاحب الإستراتيجيات العسكرية الألماني هيلموت فون مولتكه Helmuth von Moltke (1800-1891) «لن تنجح خطة معركة لم تتواصل فيها مع العدو». يمكن أن تضع نتائج صريحة التي تبدو أثناء مرحلة الإستراتيجية والتخطيط واضحة بشكل كامل، وواقعية وقابلة للقياس، لكن في مكان أثناء التنفيذ، يصبح من الواضح بشكل كبير أن هذه النتائج لم تعد واقعية. تحتاج تلك النتائج حينها أن تكون مدعاة للشك ومن ثم تحتاج للتغيير. وهذا أمر بالغ الصعوبة كي تقوم به. فقد غادر قطار التغيير محطته بوجهة واضحة. إذن فإن سحبه أو تغيير مساره يبدو مثل إقرار فشله المبكر، وبصراحة بالغة لن يكون أمر كهذا قابلاً لتفكير كثيرٍ من القادة. لكن، قد يكون ذلك هو الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به.

يتطلب تنفيذ التغيير الوضوح، لكنه يتطلب أيضًا الثقة والمرونة. الثقة في التوقف وانعكاس بموضوعية على تطور المبادرة، وإعادة تقييم ما إذا كانت النتائج المقصودة (أ) مازالت قابلة للتحقق و(ب) مازالت مرجوة، والمرونة في تعديل المسار عندما يدخل الواقع في طريق الخطة. أحيانًا، يمكن أن يكون مسار التغيير أو حتى اغتيال برنامج التغيير أفضل شيء للمنظمة حيث يوفر مبالغ طائلة من المال، وعدد لا يحصى من ساعات العمل غير إنتاجية الكثير من الأعمال.

كان ينبغي أن يقول فورست جامب Forrest Gump «التغيير يحدث»

الفصل السادس

تجهيز المشروع للفشل

«يمكن أن يتسبب المديرون الجيدون في فشل الموظفين الأكفاء»²¹

إن متلازمة «التجهيز للفشل» ظاهرة موثقة بشكل جيد.

تحدث تلك الظاهرة عندما نضع الناس في مواقف فرص نجاحها ضئيل جدًا بغض النظر عن مدى موهبتهم. في الغالب، لا يحدث ذلك أبدًا عن عمد، لكن من السهل دائمًا أن ترى بعد فوات الأوان أن العناصر الرئيسية في الهيكل الإداري أو العملية ليست كافية، وفي الواقع إن ما يحدث هو تجهيز الناس للفشل.

كثير من مشاريع التغيير معطلة منذ الوهلة الأولى

بسبب إدارة غير واضحة و/ أو غير مناسبة.

لقد رأيت مشاريع تغيير غير واضحة من حيث من الذي يخضع فيها للمساءلة ومن المسؤول عن ماذا.

لقد رأيت برامج تغيير يقودها لجان توجيهية أكبر من أن تقوم بعقد مناقشات وسجلات هادفة وأكبر من أن تتوصل إلى قرارات مدروسة.

لقد رأيت مشاريع تغيير صانع القرار النهائي بها غير واضح بحيث انه يعطي مجموعة العمل صلاحيات مطلقة تمكنهم حتى من التخفي كما يحلو لهم وقتما يشاؤون إذا واجهتهم صعوبات.

لقد رأيت مبادرات تغيير مغرقة في البيروقراطية.

لقد رأيت مجموعات عمل كبيرة جدًا حتى أصبحوا منشغلين بالحديث عن الانشغال بالعمل.

لقد رأيت مشاريع تغيير تتبع مرارًا وتكرارًا المنهجيات التقليدية في إدارة المشروعات

بحذفها - إن وجدت على الإطلاق - من أجل فقط تنفيذ نتائج أمثل.

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الرضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الراجعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

أحد أسباب فشل الموظفين تكمن في عملية تجهيزهم لذلك فمثلاً؛ لا يُستثمر وقت كافٍ في تأسيس أدوار واضحة للإدارة ولا في القيام بعمليات صنع القرار مقدماً.

كي تصبح مبادرة التغيير الخاصة بك واحدة من المبادرات الثمانية الناجحة تحتاج إلى ما يلي:

- الوضوح في تحديد من يكون صانع القرار النهائي
 - لجنة توجيهية صغيرة ومتمركزة ذات اختصاص وهدف واضح
 - مجموعة عمل صغيرة ومتمركزة ذات اختصاص وهدف واضح
 - القيام بعملية تتحاز لثقافة المنظمة
 - وجود مدير المشروع يساعد كل شخص في اتباع العملية
 - أن يضمن حافز التغيير تنفيذ النتائج المطلوبة
- سوف نغطي هذه المواضيع بالتفصيل في الباب الثاني: المكونات اللازمة للقيام بتغيير ناجح.

الفصل السابع

ضعف التواصل ومراوغة أصحاب المصالح

«إذا لم يتم التحقق من نقص الصراحة يؤدي في النهاية إلى بيئات مختلفة وظيفيًا»

إديون كاتمول، رئيس استديوهات بيكسار

Ed Catmull, President, Pixar

لا يمكن المبالغة في أهمية التواصل الفعال، سوف أناقش بالتفصيل في الباب الثاني ما يعنيه التواصل وكيف نقوم به، لذلك سوف أقدم مختصراً هنا.

كي يكون التواصل فعال ينبغي أن يكون حقيقياً. يمكن أن يكون التواصل حقيقي في المنظمات التي تُعطي من قيمة الصراحة والصدق، في المنظمات التي تشارك الحقائق والمعرفة والرؤية بصراحة وحماسة، في المنظمات الصريحة والصادقة مع موظفيها التي تدعم الحوار الثنائي الحقيقي.

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير
نقص الرضوخ
تأثيرات غير معروفة
العملية تطغى على النتائج
القصور الذاتي
على وشك الفشل
ضعف الاتصالات
العواطف هي الورقة المنطقية الرابعة
ثقافة كارهي التغيير
القيادة غير الفعالة

إن مشاريع التغيير التي تفشل، تفشل في خلق تواصل فعال.

إن مشاريع التغيير التي تفشل، تفشل أيضاً في مشاركة أصحاب المصلحة فيها بشكل حقيقي.

إن مشاريع التغيير التي تفشل، تفشل في خلق تواصل فعال.

التواصل الفعال:

- هو الحوار الذي يسمح بالفهم الحقيقي للقيادة ويتم من خلال القيادة.
- يستخدم «قنوات» متعددة بدلاً من الاعتماد على «البث» بمفرده من خلال وسائط التواصل كالبريد الإلكتروني وعروض القاعات. يستخدم التواصل الفعال الورش المجموعات المتمركزة، جلسات الغداء غير الرسمية، الأسئلة الشائعة، جلسات من الأسئلة والأجوبة في الشبكة الداخلية، المجالات، والحلقات الصوتية المرئية... أي من الأدوات التي تضمن الفهم على كل المستويات.

- يتضمن الاستماع
- يتضمن أسئلة واستطلاعات الإستراتيجية من أجل توفير الوضوح الذي يحتاجه الناس.
- يجيب على سؤال «لماذا؟»
- يطرح أسئلة «ماذا لو؟» ليضمن وضوح التأثيرات والخطوات التالية
- يتناسب ليلبي احتياجات جمهور بعينه
- حقيقي
- يضمن إشراكًا حقيقيًا لأصحاب المصالح الرئيسيين

إن المنظمة التي تفشل في التشجيع على خلق حوار حقيقي مع أفرادها أو - مع أقسام التواصل التي لن تكون قادرة على القيام بما سبق - لن تستطيع أبدًا من تنفيذ تغيير حقيقي ومستدام.

إن مشاريع التغيير التي تفشل، تفشل أيضًا في مشاركة أصحاب المصلحة فيها بشكل حقيقي.

في إحدى فترات حياتي المهنية، كنت كبير مديري قسم إدارة التغيير في شركة أندرسون للاستشارات، كانت في ذلك الوقت، أكبر شركة استشارات في العالم. كان برنامج الشركة ومنهج إدارة المشروعات فيها مخيف. في الحقيقة، أعتقد أن المصطلح الصحيح المستخدم هو «الشامل»، لم أر كثيرًا من الرتب، ولكي أتابع كل خطوة في العملية، كان علي أن أتبع نموذج أو أداة أو القالب يوضح بالتفصيل العملية. ذكرني هذا بكتب التلوين للأطفال التي كانت تضع رقمًا محددًا لكل لون مع دلاء من التلايف المضافة والتعقيد.

عندما تخوض العملية تصل في النهاية إلى رتبة «إدارة أصحاب المصالح»، سوف تجد العديد من اللوائح التي تقودك خلال عملية وضع خطة سويًا مع إدارة أصحاب المصالح. كانت تلك الطريقة المستخدمة غالبًا ما تعزز فشل العملاء. عُرِفَت أندرسون للاستشارات

بسمعتها في توظيف أنبع الخريجين الجدد القادرين على التقاط كل شيء من خلال تدريب مكثف في الحرم الجامعي خارج شيكاغو. هذا الذكاء والعمل الشاق الذي يرهب - أطلق عليه العملاء - «اندرويدز» Androids الذي كان يلقي على العملاء إطار عمل جديد لامع لإجراء ضمن كثير من الأشياء تدريبات على «إدارة أصحاب المصالح». لم يستطع معدل الذكاء المرتفع - لكنه في كثير من الأحيان ليس مرتفعا مثل الذكاء العاطفي EQ emotional quotient²² - أن يساعد الخريجين الذي سوف يتم إجراؤه من خلال وضع علامة صح في مربع tick-the-box، فالخطأ ليس خطأهم. فقد كان ذلك ما طُلب منهم وقليل مما لديه الخبرة على الجانب الآخر من المكتب. مُلئت كل استمارة بالكامل، لكن في كثير من الأحيان، يتم اكتساب رؤية محدودة من المقابلات.

إن الأمر بالنسبة لي يبدأ من فهم المصطلح، لن تستطيع أن «تدير» أصحاب الأعمال، فعليك أن «تشارك» معهم. تلك الكلمات البسيطة المختارة مهمة. يؤثر أحد المصطلحين على التغيير الذي ينعكس عليك، والآخر يؤثر على التغيير الذي يُجرى معك.

الفصل الثامن

إغفال أن العواطف هي الورقة الرابعة المنطقية طوال الوقت

«العواطف هي أعظم محرك لحياتنا ونحن نطيعها دون وعي»

فينسنت فان جوخ²³ Vincent van Gogh

نظن أننا أناس عاقلون، كلا لسنا كذلك.
فقرراتنا تتحرك بناء على عواطفنا.

في الواقع، قد يكون المنطق هو أساس كل
مبادرة تغيير أو (دعونا على الأقل نتمنى ذلك!)
لكن لن يكون كافيًا أبدًا أن نضع الأسباب المنطقية
والعقلية للتغيير من أجل إقناع الناس أن التغيير
يستحق العناء. كي تساعد شخصًا ما باتخاذ قرار
التغيير، ينبغي أن تستميل مشاعره.

عندما تعد لاجتماع أو مفاوضات، كم ستقضي

من الوقت لتجميع الحقائق، وتطوير التحليل الداعم، وتجهيز المناقشات المنطقية مقابل فهم
دوافع أولئك الذين سوف نقابلهم؟

مع ذلك يعرف جميعنا بشكل فطري أن العواطف، الغريزة والمشاعر الغريزية هي مكونات
مهمة لكل قرار نتخذه. في الحقيقة، تعتبر القدرة على اتخاذ قرار دون امتلاك كل الحقائق أحد
المهارات التي تثير الإعجاب في القادة الكبار.

حتى اتخاذ قرار باستثمار مليارات الدولارات يقوم على درجة كبيرة من العواطف. يُغمر
مديرو المحافظ المالية بالبيانات والتحليل المالي حول كل جانب من الأسهم أو البلد أو القطاع
الذين يتخصصون به. الشيء الوحيد الذي لا يحظون به هو الكرة البلورية. لذلك، حتى مع
وجود كميات من بيانات السوق تحت تصرفهم، يكون في النهاية قرارهم قائمًا على «شعور» إلا
أن ميزة قرارهم ممكنة فقط بعد فوات الأوان. هناك خطر حقيقي يداهم كل قرار استثمار لسبب
بسيط وهو عدم وجود شخص يعرف ما سوف يحدث في الواقع. قد يكون القرار مدعومًا

لماذا يفضل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الوضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الرابعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

بتحليل منطقي للحقائق، لكن، في النهاية يعتبر «ادعاء». يتحدث مدير والاستثمار النشطاء عن «مستوى الإقناع العالي» لإستراتيجية الاستثمار التي اختاروها. كل ما يعنيه هذا هو أنهم يحظون بمستوى عالي من الايمان. قد يكون هذا الايمان مستندا على حقائق لكنه في النهاية ليس عقلانيا 100٪.

بالصدفة، قد نجد مديري استثمار نشطاء إلا أنهم ضعفاء جداً في اتخاذ قرارات جيدة. في 2016 أجرى مؤشر داو جونز إنديز Dow Jones Indices دراسة تثبت أن على مدار السنوات العشر الماضية بما فيها 2015، كان أداء صناديق الأسهم الأوروبية النشطة دون المستوى المرجعي السلبي 86٪. الآن، فلنذكر أنفسنا بأن مديري الصناديق النشطاء يحصلون على أجر جيد للتغلب على هذه المعايير (وإلا، يقوم للمستثمرين فقط تتبع مؤشر S&P FTSE 100 أو 500 بأنفسهم بتكلفة قليلة جداً). نجد أن مديري الصناديق النشطاء يحددون رسوماً عالية مقابل نظرتهم الثاقبة واتخاذ القرارات. لذلك، فحقيقة أن 14٪ فقط من مديري الصناديق الأوروبيين النشطاء يؤدون بقدر ما يتقاضون ربما تبدو مروعة إلى حد ما. ومع ذلك، يبدو الأوروبيون أفضل حالاً، مقارنة بالولايات المتحدة. كان أداء 99٪ من المديرين النشطين في الولايات المتحدة دون المستوى المرجعي السلبي على مدى السنوات العشر السابقة حتى عام 2016. وكانت النسبة 97٪ لمديري صناديق الأسواق الناشئة و 98٪ لمديري صناديق الأسهم العالمية.

خلال السنوات الخمس السابقة حتى عام 2016، كان أداء المديرين النشطين أفضل، فشل فقط 80٪ من مديري الصناديق الأوروبية في التغلب على صندوق المؤشر السلبي منخفض التكلفة. على الرغم من فشل 100٪ من مديري الصناديق الهولندية في تبرير وجودهم على مدار السنوات الخمس الماضية.

الاقتصاديون أيضاً ضعاف بشكل ملحوظ في توقع الأحداث المستقبلية. يعاني وضعهم الافتراضي من «التحيز للوضع الراهن»، كما أنهم يميلون إلى افتراض أن الغد سيكون إلى حد ما كما هو الحال اليوم، إلا أن يصبح الغد مختلف عن اليوم بسبب أحداث البجعة السوداء Black Swan²⁴ غير المتوقعة. يجلس الاقتصاديون على رأس قائمة طويلة من المهن التي فشلت في التنبؤ بالأزمة المالية العالمية. وقد أدت الحقيقة التي فقدها بشكل شامل إلى قدر كبير من البحث عن الذات بين المهنة. «ليس فقط لأنها غابت عنهم، لكن لأنهم أنكروا حدوثها»، هذا ما صرخ به فرانكلين ألين²⁵ Franklin Allen أستاذ الموارد المالية في كلية وارتن Wharton.

انهارت ثلاثة عشر دولة في الكساد العظيم خلال عام 2008. إذن كم عدد الدول التي تنبأ الاقتصاديون بانهارها بحلول سبتمبر 2007؟ ولا دولة²⁶.

انهارت تسع وأربعون دولة في الكساد خلال عام 2009. إذن كم عدد الدول التي تنبأ الاقتصاديون بانهارها بحلول سبتمبر 2008؟ ولا دولة.

قد تم افتراض عديد من الأسباب لهذا الفشل الجمعي، ربما التفكير الجماعي، أو الميل البشري لاستقراء المستقبل من نماذج البيانات السيئة، لكن قد يكون أحد الأسباب هو أن الاقتصاديين، بطبيعتهم أناس منطقيون بشكل لا يصدق. «كما تعلمون، إن الأشياء التي لم تفهم بشكل صحيح» ليست محلاً لتفوز بجائزة نوبل في الاقتصاد.

قد بنيت صناعة الدعاية والاعلان حول حقيقة أن عواطفنا تحكم قراراتنا

ومن الغريب أن وكالة إعلانات كوكاكولا، ماكان إريكسون McCann Erickson، قررت عدم اتباع نهج منطقي مدفوع بالحقائق لتسويق كوكاكولا. بدلاً من ذلك، توجهوا بالاختيار إلى شباب سعيد، فنيًا، اجتماعيًا، يغنون أغنية على الشاطئ، ويشربون الكوكاكولا في نخب

حب الحياة. أحد الأسباب الرئيسية لمذاق الكوكاكولا الرائع (حتى بعد نزع مستخلص أوراق الكوكا من وصفته الأصلية) هي انها تمنحك القوة بأن علبة واحدة تحتوي على سكر أكثر مما ينبغي أن يستهلكه الشخص السليم في يوم كامل، وإن «الاندفاع نحو تناول السكر» الذي توفره هذه الأنواع من المشروبات الغازية ليس فقط اندفاع إدماني ولكنه أيضًا أحد الأسباب الرئيسية لوباء السمنة الذي اجتاح العالم الغربي على مدار العقود الثلاثة الماضية. كما قد تسببت المياه الغازية في تفشي مرض السكري في جميع أنحاء العالم. بالطبع، لن تؤدي معرفة هذه الحقائق إلى بيع العديد من المنتجات، لذلك استمالت ماكانز عواطف الجمهور بإعلاناتها.

جانب من المفارقات، تم تسويق الكوك لأول مرة كمنشط صحي. بدأ العقيد الكونفدرالي جون بيمبرتون John Pemberton، الذي كان مدمناً للمورفين بعد إصابته في الحرب الأهلية الأمريكية، في البحث عن بديل لمخدر المورفين الخطير، فاخترع كوكا كولا. في البداية، كانت تباع الكوكاكولا باعتبارها دواءً مرخصاً، وسجلت أول عملية بيع في صيدلية جاكوب في أتلانتا، جورجيا، في 8 مايو، 1886. وادعى بيمبرتون أن كوكا كولا عالج للعديد من الأمراض مثل إدمان المورفين، وسوء الهضم، وهن الأعصاب، والصداع، والضعف الجنسي. لكنه قد فشل في إضافة أن الكوكاكولا كانت جيدة للغاية في تلميع المجوهرات والأسنان القدرة وتنظيف الشوايات من الدهون.

قلاعب مجلة الإيكونوميست The Economist بعواطفنا!

هل ثمة شيء مقدس في الإعلان؟ مثال آخر على كيفية تحكم العواطف في قراراتنا، هو كيف تمكنت مجلة الإيكونوميست من زيادة استيعاب اشتراكاتها عبر الإنترنت وزيادة الإيرادات في نفس الوقت. جربت إدارة التسويق منهجين منفصلين.

المنهج الأول

يقدم هذا المنهج للقراء ثلاثة اختيارات:

- 1 - الاشتراك فقط عبر الموقع مقابل \$59
- 2 - الاشتراك في الطباعة فقط مقابل \$125
- 3 - باقة اشتراك الطباعة والشبكة مقابل \$125

وجدنا أن أحدًا لم يشترك في الخيار رقم 2، بينما 84% من الناس اختاروا الباقة الأعلى الخيار رقم 3 «الطباعة والشبكة».

المنهج الثاني

قامت إدارة التسويق بحذف خيار الطباعة فقط وقدمت للقراء باقتين للاختيار بينها:

- 1 - اشتراك فقط في الموقع مقابل \$59
- 2 - باقة طباعة واشتراك في الموقع مقابل \$125

وجدنا هذه المرة أن 32% من الناس فقط اختاروا باقة طباعة واشتراك في الموقع.

كانت الخيارات متماثلة بشكل منطقي، لكن من التلاعب بمشاعرنا في القيام بفعل بسيط متضمنًا خيار «الإغواء» (المنهج 1)، كانت الإيكونوميست في الغالب قادرة على مضاعفة عدد الأشخاص المشتركين في الخيار الأكثر تكلفة ثلاثة أضعاف.

الدليل العلمي الذي يثبت أن العواطف تحكم القرارات

ليس فقط في قرارات شراء التجزئة نجد أن قلوبنا تحكم عقولنا، تلعب العواطف دورًا هامًا في كل قرار نتخذه. في الواقع، لقد أثبت العلماء أنه بدون العواطف، لن نكون قادرين على اتخاذ قرار!

اكتشف عالم الأعصاب البرتغالي المشهور عالمياً، البروفيسور أنطونيو داماسيو²⁷ Antonio Damasio، بعد دراسة الأشخاص المصابين بأضرار في جزء من الدماغ حيث تتولد العواطف أن هذا الأمر صحيح. وجد أن هؤلاء المرضى يتصرفون بشكل طبيعي بعيداً عن وجود ضعف رئيسي واحد وهو أنهم غير قادرين على الشعور بعواطف، لكن سرعان ما ظهرت نتيجة مفاجئة لذلك وهو أنهم لم يتمكنوا من اتخاذ قرارات. يستطيع هؤلاء المرضى أن يصفوا ما ينبغي أن يفعلوه بمصطلحات منطقية، لكنهم وجدوا صعوبة شديدة في اتخاذ حتى القرارات البسيطة، مثل ماذا يأكلون. مع عدم وجود طريقة عقلانية لاتخاذ قرار، لن يكون هؤلاء الأفراد محل الاختبار قادرين على الوصول إلى قرار!

كتب البروفيسور داماسيو العديد من الكتب حول هذا الموضوع. لقد أثبتت أبحاثه أن العواطف تلعب دوراً محورياً في الإدراك الاجتماعي وصنع القرار. وضع داماسيو نظرية «فرضية العلامة الجسدية» فهي نظرية علمية تتناول بدقة حول كيف تشارك العواطف وأسسها البيولوجي في اتخاذ القرارات (الإيجابية والسلبية على حد سواء، وفي الغالب يحدث ذلك بشكل غير واع).

كل هذا له عواقب مهمة للتحريض على التغيير المستدام. إنه يؤكد على أهمية وضع أنفسنا في مكان كل شخص سيتأثر بالتغيير. نحن بحاجة إلى فهم ما يحفزهم ونحتاج إلى تقدير أن احتمالية عدم كافية كل الأمور المنطق في العالم في مساعدتهم على تبني طريقة جديدة للقيام بالأشياء. نحن بحاجة إلى أن نعالج عواطفهم.

الالتزام العاطفي أقوى أربع مرات من الالتزام العقلي

كما ذكرنا باختصار في المقدمة، أظهرت الدراسة التي أجريت عام 2004 على حوالي 50 ألف موظف من قبل المجلس التنفيذي للشركات أنه عندما يتعلق الأمر بإشراك الموظفين، فإن الالتزام العاطفي أقوى أربع مرات من الالتزام العقلاني.

يا لها من نتائج مذهلة وتقرير ممتاز. يمكنك العثور على عدة روابط للعرض التقديمي النهائي عبر الإنترنت، إليك أحد هذه الروابط:

<http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>

كشفت الدراسة عن الحقائق الثلاث المتتالية التي لها القدرة على تحويل أي منظمة:

- 1 - تفقد الشركات ذات الالتزام العالي من جانب الموظف عائدًا إجماليًا مرتين إلى ثلاثة أضعاف ما تحققه الشركات ذات الالتزام المنخفض من جانب الموظفين.
- 2 - هناك نوعان من الالتزام: العاطفي والعقلاني. لقد ثبت أن الالتزام العاطفي أقوى أربع مرات من الالتزام العقلاني. وعلى الرغم من ذلك تسعى معظم الشركات جاهدة إلى تحقيق الالتزام العقلاني، حيث تفهم كل موظف إستراتيجية الشركة وكيف يتناسب دور كل موظف مع ذلك. لكن هذا سيكشف فقط عن خمس من إمكاناتهم؛ إذا كان الموظفون الذين يعملون معك يشبون من السرير صباحًا يائسين «لإحداث فرق»، فسيكونون أكثر قدرة على تحقيق نتائج رائعة بأربعة أضعاف.
- 3 - وأخيرًا، تم اكتشاف أن العامل الأكثر أهمية في خلق التزام عاطفي عالي بين الموظفين هو مدير الموظف.

ما الذي يحفز الناس؟

دعونا نبني على الموضوع لمدة دقيقة واستكشاف ما الذي يحفز الناس حقًا. بينما يختلف التركيز من شخص لآخر، إلا أن فريدريك هيرزبيرج Frederick Herzberg قد وضع نظرية التحفيز الصحية²⁸ Motivator Hygiene Theory التي تتناول أعلى ستة محفزات للموظف وهي:

1 - الشعور بالإنجاز

2 - الاعتراف

3 - التحديات والتحفيز على العمل

4 - المسؤولية

5 - التقدم

6 - التطور الشخصي

وفقاً لهيرزبرج، إن الناس غير الراضين عن تلبية احتياجاتهم من الحد الأدنى في العمل؛ على سبيل المثال، تلك الاحتياجات المرتبطة بالحد الأدنى لمستويات الرواتب أو ظروف العمل الآمنة والسارة. يبحثون الناس عن الإشباع الخفي لاحتياجاتهم النفسية رفيعة المستوى المتعلقة بالإنجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم وطبيعة العمل نفسه.

تنطبق تلك النظرية على الجميع في العمل وعلى جميع المستويات. إذا أردنا تحفيزهم، فعلياً معالجة تلك المناطق الست الرئيسية. وبالطبع، تحمل تلك النظرية أهمية مضاعفة بالنسبة للمديرين، الذين نحتاج إلى تحفيزهم حتى يتمكنوا من تحفيز موظفيهم. لأننا كما ذكرنا في السابق، إن أهم محرك للتحفيز، ومن ثم الالتزام، هي الطريقة التي يتعامل بها المدير مع الموظفين. ولما كان الفريق التنفيذي والمجلس مسؤولين عن تحديد الرؤية الشاملة للشركة، فإن المديرين هم الوحيدون الذين يستطيعون التأكد من إيمان الناس بها، وتحقيقها.

إن العواطف هم «وسائط التغيير» التي نحتاج إلى تسخيرها.

الفصل التاسع

ثقافة كارهي التغيير

«مهندس التدمير هو من يرفض التغيير»

هارولد ويلسون² Harold Wilson

تعتبر ثقافة كراهية التغيير أحد أكثر العوائق صعوبة التي يمكن التغلب عليها. إذا بغضت تغيير ثقافة المنظمة التي تعمل فيها، وإذا كان قادة المنظمة من كارهي التغيير، لن يأخذ أفضل حافز للتغيير فرصته في النجاح.

إن هذا النوع من كراهية التغيير هو الأكثر شيوعاً في الشركات الكبيرة فائقة النجاح التي أصبحت الطرف المسيطر على السوق الموجودة فيه لفترات طويلة من الوقت، وبالطبع، في إدارات الحكومة التي تشتعل بداخلها الرغبة في الانشغال

بالانتصار تتغلب على حساب الانشغال بتنفيذ أعمال مثمرة.

في حالة قادة السوق، قد يبدو لنا منذ البداية أنهم مناهضون للمبادرة، فتلك الظاهرة حقيقية ومفهومة بالكامل. إنه لأمر في غاية الصعوبة أن تغير منظمة ناجحة، نظراً لأن النهج والمهارات التي تسببت في انجاحها غالباً ما تكون هي نفس الأشياء التي يمكن أن تتسبب ببساطة في غشاوة عمي الموظفين عن التحديات التي تطرحها التقنيات الجديدة والمنافسين الأذكياء.

يحتاج الأمر إلى مدير تنفيذي شجاع يقلب السوق رأساً على عقب من أجل التفاعل مع قوى السوق المستقبلية التي مازالت تؤثر على الشركة بدرجة كبيرة. في تسعينيات القرن الماضي، فعل بيل جيتس هذا الأمر في شركة مايكروسوفت، لكن لا يزال هذا الأمر أحد الأمثلة القليلة التي تحدث. لقد فصل كلايتون كريستينسن بوضوح في كتابه «معضلة المبتكر The innovator's Dilemma»، الذي قد كرس له الفصل الثلاثين: تحديات التغلب على الرضا عن النفس.

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا يحب التغيير
نقص الوضوح
تأثيرات غير معروفة
العملية تطغى على النتائج
القصور الذاتي
على وشك الفشل
ضعف الاتصالات
العواطف هي الورقة المنطقية الراححة
ثقافة كارهي التغيير
القيادة غير الفعالة

من المؤكد إن ربط ما يقتضيه كل موظف بما تحقّقه أهداف المنظمة سوف يؤثر على الطريقة التي ينفذ بها الموظفون إستراتيجيتك، أيضاً تؤثر الطريقة التي تتصرف بها القيادة تأثيراً بالغاً، ينبغي أن يكون القادة مثلاً يحتذى به، ينبغي أن يتبنوا التغيير، ينبغي أن يشجعوا الموظفين على خوض تحديات الوضع الراهن، كما ينبغي أن يمكنوا الموظفين من «الاستعداد للتغيير».

في الحقيقة، إن تأسيس ثقافة «الاستعداد للتغيير» يعتبر واحداً من المكونات العشرة للحصول على تغيير ناجح. سوف نستعرض هذا الأمر باستفاضة في الفصل العشرين.

الفصل العاشر

القيادة لا تبقى على المسار

«ليس هناك شيء أكثر صعوبة في اتخاذ جهة، أكثر خطرًا على سلوك أو أكثر غموضًا والتباسًا في النجاح من أن تأخذ زمام المبادرة في إدخال نظام جديد للأشياء»

نيكولا ميكافيلي³⁰ Niccolo Machiavelli



المصدر: <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/change-managementcomic-strips/>

ربما تكون قد استنتجت الآن أن أسباب فشل 88٪ من مبادرات التغيير يمكن أن نلخصها في كلمة: «القيادة».

تفشل القيادة في توفير الوضوح عما نحتاج أن نحققه ولماذا. لانفهم القيادة بالكامل تأثيرات التغيير. كما تفشل القيادة في خلق ثقافة تستطيع أن تتغلب على القصور الذاتي. تسمح القيادة بعملية التحكم في النتائج. تضع القيادة سهواً مشروعاً للفشل.

ها قد وصلنا إلى السبب رقم 10# وتخيّل ما هو؟ أنه مرة أخرى خطأ القيادة. إن السبب هذه المرة

لماذا يفشل التغيير؟

- الناس لا يحب التغيير
- نقص الوضوح
- تأثيرات غير معروفة
- العملية تطغى على النتائج
- القصور الذاتي
- على وشك الفشل
- ضعف الاتصالات
- العواطف هي الورقة المنطقية الراححة
- ثقافة كارهي التغيير
- القيادة غير الفعالة

هو أن القيادة لم تبق على المسار. لا يستطيع قادة الشركة أن يتجاهلوا الهدف النهائي دقيقة واحدة. وإذا فعلوا ذلك، سوف تذبل مبادرة التغيير وتموت مثل زهرة محرومة من الشمس.

إن التغيير أمر عسير، اعتقد اننا بحاجة أن نأصله. لان القوة التي تقف ضد النجاح ضخمة وصارمة. عند ظهور أولى علامات تقلص التزامات رئيس القيادة، وعند ظهور أولى علامات عدم اصطفا ف فريق المديرين التنفيذيين 100%، سوف تتسلل القوى المناهضة للتغيير من هذا الشق الموجود في الدرع ومن ثم يبدأ زخم التغيير في الخفوت.

هناك ثلاث عزوم رئيسية تستخدمها القيادة عندما تحتاج إلى مقاومة إغراءات أفكار أخرى:

1 - بمجرد أن تشارك الإدارة في استكشاف تأثيرات الخطة الجديدة. قد يكون هذا الأمر صعبًا بالنسبة للقائد المتذبذب لأنه يرى أن التحديات التي تواجه خطته أصبحت تُنشر بشكل كبير من الحرية.

2 - بمجرد أن تبدأ مرحلة التنفيذ. وتشعر القيادة ان مهمتها قد انتهت، تقوم بتسليم تنفيذ الخطة إلى من يتبعونهم ثم يتطلعون بعد ذلك ببساطة إلى التقارير المرحلية الشهرية.

3 - عند ظهور أولى العلامات بأن التنفيذ يتصدى لبعض المشاكل الحقيقية التي تبدو مثل التأثير على التكلفة والخطة الزمنية و/ أو النتائج.

تحتاج كل من هذه المراحل أن تقف القيادة قوية وملتزمة تجاهها. كما تحتاج القيادة أن تكون ظاهرة من خلال باقي مراحل التنفيذ أيضًا.

هذا لا يعني أن تبقى القيادة دون مراجعة ما الذي تسعى أن تحققه وكيف، فهذا صحي ونادر الحدوث (كما ناقشنا). فلا يمكن ان تستسلم فقط ولا يمكن تحول اهتمامها إلى مكان آخر فترة طويلة. لكنها تحتاج ان تبقى ملتزمة بالتغيير وبخلاف ذلك سوف يحدث أمران: سوف تصبح مبادرة التغيير واحدة من السبعة من أصل المبادرات الثمانية التي لم يتم تنفيذها، وسوف يتم وضع المبادرة السابقة للتالية، جاعلة من التغيير في المستقبل أمرًا أكثر صعوبة.

الملاحظات

- 1 - تشارلز فرانكلين كترنج (29 Charles Franklin Kettering أغسطس 1876 - 24 أو 25 نوفمبر 1958) مخترع ومهندس ورجل أعمال أمريكي، وحامل ال 186 رخصة.
- 2 - سلسلة بريتش هوم ستورز British Home Stores التي بدأت نشاطها التجاري 1927 وأعلنت إفلاسها في منتصف 2016. كانا المدير التنفيذي السيد فيليب جرين وزوجته السيدة تينا (القائمين على الشركة الأم أركاديا Arcadia في موناكو) على وشك بيع الشركة في عام 2015 مقابل جنيهه، تاركين 571 مليون جنيه إسترليني في خطة معاش الموظفين. كانت خطة المعاش في الاحتياطي عندما اشترى السيد جرين بي إتش إس BHS عام 2000. في عام 2005 أخذت مجموعة أركاديا قرض قيمته 1.3 بليون جنيه إسترليني، وسددت تينا جرين مبلغ 1.2 بليون جنيه إسترليني حصص معفاة من الضرائب والذي كان أربعة أضعاف ربح العمل. اكتسب جرين وزوجته العديد من مئات الملايين أكثر من الحصص والايجار والفائدة خلال 15 عام وهي ملكية بي إتش إس. بالتأكيد إن قوانين حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، هي الأمر الوحيد الذي يحتاج للتغيير.
- 3 - جريدة هارفرد بزنس ريفيو Harvard Business Review، النسخة الأولى، 1 مايو 1997
- 4 - جاك ليمون Jack Lemmon الممثل والمغني الأمريكي (1925-2001) رشح لجائزة الأوسكار ثمان مرات، وفاز بها مرتين.
- 5 - ه.ب. لاف كرافت H.P. Lovecraft مؤلف أمريكي (1890-1937) حصل على شهرته بعد وفاته من خلال أعماله المؤثرة في خيال الرعب.
- 6 - روزايث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter «عشرة أسباب تجعل الناس تقاوم التغيير» في مجلة هارفرد بزنس ريفيو، سبتمبر 2012.

7 - في نفس الخطبة، قالت كيلنتون أن النصف الآخر من مؤيدي ترامب يشعرون أن الحكومة سوف تتخلى عنهم وانهم فاقدين الأمل في التغيير، «هؤلاء الناس بحاجة أيضاً إلى تفهمهم والتعاطف معهم». كانت كيلنتون صائبة في هذا الرأي، لكن لم يتذكر هذه الجزئية من خطبتها لأنها انهدت خطبتها معتذرة عن التعليق على تعبيرها «الباعثين على الأسى» بدلاً من التركيز على معالجة المخاوف الحقيقية للنصف الآخر من مؤيدي ترامب.

8 - جورج برنارد شو George Bernard Shaw (1856-1950) كاتب مسرحيات وناقد وشاعر إيرلندي. كتب أكثر من 60 مسرحية تتضمن أهم الأعمال من بينها الإنسان والرجل الخارق (1902)، بيجاليون (1912)، القديس يوحنا (1923).

9 - ثيت نات هانه Thich Nhat Hahn، راهب بوذي تايلاندي، مدرس وناشط في منظمة عالمية للسلام (2012) أنت هنا: اكتشاف سحر اللحظة الحالية، جريدة شامبالا shambala.

10 - ريتشارد باخ Richard Bach مؤلف أمريكي لأفضل الكتب مبيعا في سبعينيات القرن الماضي، من بينها قصة النورس جوناثان ليفينغستون Jonathan Livingston Seagull (1970) والأوهام: مغامرات مسيح متردد Illusions: The Adventures of a Reluctant Messiah (1977).

11 - اللاهوتي رينولد نيبور Reinhold Niebuhr (1892-1971) أول من كتب صلاة للخطبة في كنيسة الاتحاد الإنجيلي Heath في ماساتشوستس.

12 - ستيفن كارمان (1968) «تحليل الحكايات الخيالية وسيناريو الدراما»، نشرة التحليل التفاعلي⁷ (26)، 39-43.

13 - في منتصف القرن العشرين، استحدث الطبيب النفسي الكندي ايريك بيرن Eric Berne نظرية التحليل التفاعلي Transactional Analysis، كطريقة لتفسير السلوك

البشر. استندت نظرية التحليل التفاعلي لبيرن على أفكار فرويد Freud لكنها تختلف اختلافاً واضحاً. فقد ركز الأطباء النفسيون الفرويديون على العلاج الكلامي كطريقة لإدراك السلوكيات الفطرية في شخصيات المرضى. يرى بيرن أن السلوكيات الفطرية يمكن اكتشافها بشكل أفضل من خلال التحليل الاجتماعي التفاعلي للمرضى.

14 - ماريكا والاس Marcia Wallace ممثلة أمريكية 1942-2013.

15 - الطبيب لورانس جونستون بيتر Laurence J. Peter (1970) مبدأ بيتر the peter principle، ريموند هول Raymond Hull. يطرح جوهر الكتاب أن جميع المديرين يستمرون في الترقي حتى يصلوا في النهاية إلى مستوى تنعدم فيه الكفاءة، لذلك يصلون إلى «مبدأ بيتر في التدرج الوظيفي Peter Plateau». دون شك تعتبر وجهة النظر تلك ساخرة لكنها ليست غير دقيقة بالكامل.

16 - شونريو سوزوكي Shunryu Suzuki راهب بوذي (1908-1974)

17 - ديان فون فورستنبرغ Diane von Fürstenberg كانت سابقاً الأميرة ديان من فورستنبرغ، بلجيكية الأصل ولدت بأمريكا وعملت مصممة أزياء (1946 -)

18 - <http://www.relbanks.com/top-insurance-companies/world>

19 - تيم ويلبرج Tim Walberg سياسي أمريكي (1951 -)

20 - «وفجأة لم يحدث شيء»، اقتباس خاطئ من مغامرات رالف ميلش Adventures Of Ralph Mellish للمغني مونتى بايثون Monty Paython صاحب ألبوم غنائي بعنوان تناسق رابطة العنق مع المنديل Matching Tie and Handkerchief.

21 - «متلازمة التجهيز للفشل» مانزوني وبارسو Manzoni and Barsoux، هارفرد بزنس

رفيو 2002.

- 22 - الذكاء العاطفي EQ emotional quotient اختصار لاذع موجه للذكاء العاطفي لإثارة مقارنة بينه وبين الذكاء IQ. Intelligence Quotient. انظر الفصل الحادي عشر.
- 23 - فينسنت فان جوخ Vincent van Gogh فنان هولندي يمثل المدرسة ما بعد الانطباعية (1853 - 1890).
- 24 - 24 كتاب نظرية البجعة السوداء Black Swan لنسيم نيقولا طالب Nassim Nicholas Taleb يتناول الكتاب التخطيط للاحداث القوية باحتمال منخفض للغاية وتأثير عالي للغاية. لم يظهر اسم البجعة السوداء حتى عام 1697 عندما اكتشفه الهولندي وييلسم دي فلامينغ Willem de Vlamingh في منطقة نائية من العالم التي أصبحت بعد عدة قرون غرب أستراليا. ومن ثم نجد ان البجعة السوداء تزين علم دولة أستراليا الغربية.
- 25 - «لماذا فشل الاقتصاديون في التنبؤ بالأزمة المالية»، 13 مايو، 2009، وارتون-Wharton، جامعة بنسلفانيا Pennsylvania.
- 26 - مصدر: أهير ولونجاني Ahir and Loungani (2014) أفضل مجددًا؟ أفضل أفضل؟ تنبؤات الاقتصاديين أثناء الكساد العظيم.
- 27 - أستاذ علم الأعصاب، جامعة كاليفورنيا الجنوبية Southern California والأستاذ المساعد في معهد سالك Salk.
- 28 - هيرزبيرج Herzberg، ماسونر Mausner، برنارد Bernard، سنيدرمان Snyderman، بربارا B. Barbara (1959)، دافعية العمل، الطبعة الثانية، نيويورك، جون وايلي.
- 29 - جيمس هارولد ويلسون James Harold Wilson (11 مارس 1916 - 24 مايو 1995) سياسي وعضو حزب العمال البريطاني الذي تولى رئاسة وزارة المملكة المتحدة من 1964 حتى 1970 ومن 1974 حتى 1976.
- 30 - ميكافيلي (1513) صاحب الكتاب الأشهر «الأمير» مؤرخ وسياسي ودبلوماسي وفيلسوف ومفكر وكاتب خلال عصر النهضة في إيطاليا (1469-1527).

الباب الثاني

المكونات اللازمة للقيام بتغيير ناجح

«التغيير حتمي، بينما التغيير الناجح ليس كذلك»

كامبل ماكفيرسون

المكونات اللازمة للقيام بتغيير ناجح

لقد ناقشنا بشيء من العمق لماذا تفشل الغالبية العظمى من مبادرات التغيير. دعونا الآن ننظر إلى الموضوع من منظور نصف الكوب الممتلئ وناقش ما الذي نحتاج أن نقوم به حتى نضمن أن مبادرة التغيير الخاصة بنا واحدة من المبادرات الشانية الناجحة.

حتى ننفذ التغيير بشكل ناجح، ينبغي أن يفهم الموظفين الذي يعملون معك ما الذي يحتاجونه حتى يحققوا تغييرًا ناجحًا ولماذا، وينبغي أن يتم اعداد المؤسسة على كل المستويات وتجهيزها واصطفافها وتحفيزها ومتابعة التغيير حتى إتمامه. يتطلب ذلك قيادة قوية وواثقة تتعامل مع موظفيها بطريقة حرة وصادقة وشفافة وحقيقية، كما يتطلب الأمر ان تستمع

القيادة لموظفيها، ويتطلب الأمر خطط تفصيلية وهيكلية الادارية وعملية تتوافق مع ثقافة المنظمة، كما يتطلب الأمر أيضًا تكوين ثقافة تستعد أن تتبنى طرق عمل جديدة.

كما أوصي أيضًا بتحديد «حافز التغيير» الذي يساعد القيادة أن تبقى يقظة، وأن يسمح بالتواصل، وأن يضمن تنفيذ المنظمة لنتائج العمل الذي تحتاج ان تحققه.

المكونات الأساسية العشر لتغيير ناجح

- 1 - حافز التغيير المحرك للتنفيذ.
- 2 - فريق قيادة قوي ملتزم مصطف وغير متذبذب.
- 3 - الوضوح التام بالنسبة لما نحاول أن نحققه ولماذا.
- 4 - التركيز على النتائج يشبه تركيز الليزر.
- 5 - فهم مفصل لتأثيرات التغيير
- 6 - تحديد المحفزات العاطفية
- 7 - الاندماج الحقيقي مع الناس على كافة مستويات المنظمة
- 8 - حُسن الادارة والتخطيط الشامل
- 9 - عملية التغيير التي تتضمن «نقطة توقف للتفكير»
- 10 - تكوين ثقافة الاستعداد للتغيير

الفصل العادي عشر

حافز التغيير المحرك للتنفيذ

«لا تصدق أبدًا أن قلة من الناس المهتمين لا تستطيع تغيير العالم. لأنه في الواقع، كل منا لديه

ما يقدمه.»

مارجريت ميد¹ Margaret Mead

يعد تحديد وتعيين «حافز التغيير» أحد أهم المكونات لإحداث تغيير مستدام بشكل ناجح، فهو بمثابة الشخص الذي يتمثل دوره في توجيه المنظمة - موظفيها وعملياتها - إلى التنفيذ النهائي للنتائج التي يحتاجها العمل.

إن حافز التغيير هو العنصر الذي يتم إغفاله في معظم الأحيان، وأعتقد أن هذا التجاهل الشائع هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل 88٪ من مبادرات التغيير.

إن حافز التغيير هو رجل أعمال، وليس مدير المشروع. يصطف حافز التغيير مع المساهمين، وليس

فقط مع أصحاب المصلحة. يستوعب حافز التغيير العمل من حيث: دوافع الربحية، دوافع قيمة المساهمين، دوافع رضا العملاء، دوافع رضا الموظفين. يستوعب حافز التغيير السوق من حيث: الاتجاهات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل التي تواجه الصناعة وكيف يمكن للمنافسين الناجحين الاستفادة منها. يعتبر حافز التغيير بمثابة نظير من جانب «نهاية عمل» المؤسسة.

أيضاً، يمتلك حافز التغيير ²«EQ» ليتماشى مع معدل الذكاء. يعتبر حافز التغيير قادر على التعاطف مع الناس واحترامهم على جميع المستويات في المنظمة. يعتبر حافز التغيير قادر على كسب ثقة قادة الشركة ومديريها وموظفيها على حد سواء. يجعل حافز التغيير محفز مجموعة تشعر بالأمان والثقة أثناء مناقشة مخاوفهم واقتراحاتهم علناً دون الخوف من عواقب وخيمة.

من المهم أن تكون العلاقة بين حافز التغيير والقيادة علنية وشفافة. ينبغي أن يكون حافز التغيير قادراً على أن يكون صريحاً تماماً مع القيادة وأيضاً دون الخوف من العواقب الوخيمة. إذا

يتطلب التغيير الناجح:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

كان حافظ التغيير يقوم بوظيفته بصورة صحيحة، فسوف يكون هناك متسع من الوقت لإبلاغ قادة المنظمة بالأشياء التي قد لا يرغبون في سماعها.

على الجانب الآخر، ينبغي أن تكون القيادة قادرة على وضع ثقتها في حافظ التغيير في أن هذه المعلومات المميزة ستم حمايتها. بصورة مثالية، يحتاج حافظ التغيير إلى أن يتم اعتباره ناصحًا ومستشارًا للقيادة.

الفرق بين حافظ التغيير ومدير البرنامج

تقع مواطن قوة حافظ التغيير في التركيز على النتائج، بينما تقع مواطن قوة مدير المشروع في قدرته على دفع المشروع. إذن فحافظ التغيير ومدير المشروع وجهان لعملة واحدة يكملان بعضهما البعض مثل رمز اليان واليانج Yin Yang.

حتى نشرح الفرق بين مهارات إدارة المشروع / البرنامج ومهارات حافظ التغيير، دعوني أعود بكم إلى الوراء قليلا وصولا لعام 1998 عندما كنت مستشارا في مجموعة اندرسون للاستشارات. إن كثير من مهارات «حافظ التغيير» والمسؤوليات التي كنت قد ناقشتها اعلاه تتضمن في لمحات دور كل من مدير البرنامج / أو شريك القيادة. ومع ذلك، نادرا ما رأيت هذه السمات معروضة، لسبب بسيط وهو أن كل شخص تقريبا كان شخصا ممنهجا. كانت اندرسون للاستشارات هرمية التسلسل. ببساطة، باع الشركاء العمل والقيام إدارة مشاركة العميل، وقام المديرين بإدارة فرق المشروع لتنفيذ العمل. لذلك، ليتم العمل من خلال رتب اندرسون للاستشارات، يحتاج المديرين إلى أن يشبتوا أنفسهم كمديرين للمشروعات ومديرين للبرامج. ومع ذلك، فإن المهارات التي تحتاجها لتكون جيدا في إدارة المشروع مختلفة تماما عن المهارات التي تحتاجها لتكون جيدا في البيع ومشاركة العملاء. يركز الأول على المواعيد النهائية والتسليمات والعمليات والميزانيات، في حين يركز الأخير على نتائج الأعمال وفهم تطلعات العميل واحتياجاته ودوافعه.

لقد أكدت لي تجربتي مع شركة الاستشارات العالمية هذه وجهة نظري بأنها بالفعل عبارة عن مجموعات مهارات مختلفة جداً، وبينما يمكن لمدير المشروع تحسين مهارات إدارة علاقاتهم ويمكن لمدير العلاقات تحسين مهاراتهم في إدارة المشروع، يميل كل واحد منا بشكل طبيعي إلى واحد أو آخر. ولكي تكون ناجحاً يحتاج برنامج التغيير إلى كليهما. يحتاج البرنامج إلى مدير يوفر عملية التمكين والهيكلة وحافز التغيير للمشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة والتركيز على جودة المخرجات - لضمان تنفيذ نتائج الأعمال التي تحتاجها المنظمة.

(بنفس الطريقة التي يكاد يكون من المستحيل فيها العثور على «مدير مبيعات وتسويق» حقيقي - لأن المرشحين إما يرتدون عباءة مندوبي مبيعات الذين يعتبرون التسويق «دعماً للمبيعات» أو أنهم يرتدون عباءة المسوقين الذين يعتبرون المبيعات ببساطة مجرد الخطوة الأخيرة في عملية التسويق. إذا كنت بحاجة إلى تركيز متساو على كل من المبيعات والتسويق، سوف تحتاج إلى مدير منفصل لكل قسم، كما تحتاج أن تجربهم على العمل معاً. سوف استطرد.

اندرسون للاستشارات

إن الشريك الرئيسي الذي كنت أعمل معه على المعضلة التي كانت تواجهها شركته الاستشارية: في الحقيقة، لقد كانوا رائعين في إدارة المشروع ولكن بدرجة أقل في مشاركة العملاء وإدارة العلاقات. لقد احترم المديرين داخل منظمة العملاء اندرسون للاستشارات لكنهم أيضاً كانوا منعزلين إلى حد ما وأحياناً كانوا يشعرون بشيء من التهديد. طبعاً هذا قابل للاستيعاب. قامت اندرسون للاستشارات بتمشيط العالم من أجل إيجاد أذكى الخريجين ووضعهم في تدريب صارم قبل تعيينهم في فرق عملاء. لقد كانوا أذكاء، ومتعلمين، ومدرّبين تدريباً جيداً، لكن لم تعمل الغالبية العظمى قط في أي مكان آخر. كما أشرت سابقاً، أعطى عملاء اندرسون الاستشاريون في جميع أنحاء العالم لقب «أندرويدز». كانت الشركة لها باع طويل في معدل الذكاء، لكنها كانت ذات خبرات محدودة في EQ.

كما أن الشريك الرئيسي لهذا العميل المحدد حدث أيضا ليكون الشريك الإداري العالمي للخدمات المالية لشركة اندرسون للاستشارات. لقد قرر الانتقال إلى سيدني من الولايات المتحدة طوال مدة المشاركة - والتي تمنحك فكرة عن مدى المشاركة لشركة اندرسون للاستشارات. كان لدى الشركة أكثر من 300 خبير استشاري يعملون بدوام كامل لهذا العميل حيث قاموا بتحويل تقنياتها تمامًا استعدادًا لإدارة ما بعد إلغاء أكبر شركة تأمين في أستراليا وإدراجها.

عندما انضمت إلى اندرسون للاستشارات في عام 1997 أطلقوا عليّ «توظيف موظف كبير» فقد كنت حينها مخضر ما أبلغ من العمر 34 عامًا! وذلك بعد أن قمت بإدارة شركتي الخاصة للوسائط المتعددة قبل خمس سنوات من ذلك الوقت. كانوا معظم عملائي السابقين هم شركات خدمات مالية. فقد احتاجت اندرسون للاستشارات إلى شخص لديه خبرة في عالم الأعمال الإلكترونية الناشئة.

بعد ستة أشهر من عملي في شركة اندرسون للاستشارات، تمكن الشريك الرئيسي من إلقاء نظرة سريعة على مشروع الشراء الهائل لتكنولوجيا المعلومات الذي توارى. كان يعلم أنني لا أعلم شيئًا عن المشتريات، ناهيك عن شراء تكنولوجيا المعلومات، لقد كان بحاجة فقط لشخص يمدّه برؤية موضوعية عن الموقف. علم بخبرته أيضًا أنني على الأرجح مشكلة في إدارة العلاقات. لقد كان بحاجة إلى شخص يثق به مدير العميل حتى يتمكن من تحديد ما حدث بالخطأ على وجه التحديد. كما توقع، لم تكن المشاكل مرتبطة بالعمليات أو الجوانب التقنية للمهمة. كان عليهم التعامل مع كافة التوقعات غير واقعية وضعف التواصل والمشاركة وانهايار الثقة بين العميل والخبراء الاستشاريين.

كما طلب مني إنتاج قطعة مبيعات لأشرح لمجلس إدارة العملاء فوائد نظام تكنولوجيا المعلومات الشامل في جميع أنظمتهم القديمة، واحدة من شأنها أن توفر منصة خدمة العملاء سلسلة. (كان هذا المفهوم متقدما في حينه، حيث لم تكن الهواتف الذكية وأجهزة الآي باد iPad لمعت في عين ستيف جوبز حتى عام 1998). لذا، قمت بجمع طاقم من الناس الذين كنت أعرفهم في أنحاء سيدني، حيث كتبت نصًا صغيرا إلى عدد قليل من الفنانين وأنتجت شريط فيديو ترويجي مدته أربع دقائق لتسليط الضوء على فوائد هذا الحل. تم عرض هذا الفيديو في اجتماع الفريق التنفيذي التالي للعميل.

عندما انتهى الفيديو قالها الرئيس التنفيذي الأمريكي «أريد ذلك!». وانتقل إلى الشريك اندرسون للاستشارات متسائلا: «كم تأخذ مقابل أن تعطيني هذا؟» فأجاب: «أوه، حوالي 100 مليون دولار».

رد الرئيس التنفيذي «لا أريد ذلك» وهو لا يزال يشير إلى الشاشة. ينبغي أن يكون الأمر أكبر مكسب وأسرع خسارة شاركت فيها على الإطلاق.

أخيرا، عند مواجهة مجموعة ضعيفة من درجات رضا العملاء من العميل، طلب مني الشريك تصميم دورة تدريبية لاندرسون للاستشارات من شأنها أن تساعد على تحسين مهارات علاقات العملاء الخاصة بهم كي تصبح أقل مثل اندرويدز عالية الذكاء وأكثر شبها EQ الخاصة بالبشر. استغرق الأمر شهرين، بمساعدة العديد من محترفي L&D من خلال هذه الشركة العالمية، وكان البرنامج جاهزا للتجربة. فكان من المفترض أن يكون مزيجًا من جلسات الفصل مع محاضرين مستقلين وتدريب وتوجيه. لكن لسوء الحظ، انتقل الشريك الإداري إلى لندن وفُقد البرنامج زخمه. لقد استدعني للانضمام إليه في أوائل عام 1999، لكننا لم نتخلص من هذا البرنامج الإنشائي. ياله من أمر مؤسف. لأن الفكرة كانت رائعة.

تعتبر مهارات مدير البرنامج / المشروع وحافظ التغيير مكتملة لبعضها البعض لكنها مختلفة. سيضمن الأول التنظيم والعملية، في حين يركز الأخير على تنفيذ نتائج الأعمال المطلوبة. إذا كانت مبادرة التغيير الخاصة بك هي أن تكون واحدة من بين كل ثمان مبادرات ناجحة، فسوف تحتاج إلى كليهما.

هل ينبغي أن يكون حافظ التغيير الخاص بي داخلياً أم خارجياً؟

على الرغم من أن ذلك يعتمد على حجم المبادرة المعنية، وخبرتك داخل الشركة وثقافة شركتك، فبصورة مثالية ينبغي أن يكون حافظ التغيير الخاص بك داخلياً. ينبغي أن تحرك الناس التي تعمل معك التغيير الخاص بك.

أحد الأشياء التي لاحظتها خلال مشاركة تجربة اندرسون للاستشارات أعلاها هو أنه مع وجود 300 خبير استشاري، شعر مديرو العملاء بالعجز ولم يشعروا بالمسؤولية عن مصيرهم. فقد كان التغيير يتم لهم في تلك الاثناء. لم يستطع الكثير منهم انتظار مغادرة الاستشاريين بحيث يمكنهم ذلك البدء في استعادة اتخاذ القرارات وملكية إدارتهم.

ومع ذلك، قد يكون العثور على الشخص المناسب داخل مؤسستك بمثابة تحدٍّ. لا تستخدم معظم المؤسسات حوافز التغيير لتستفيد منها في حال الاحتياج إليها في يوم من الأيام، وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل عددًا كبيرًا من المنظمات تميل إلى البحث بشكل خارجي عن هذا النوع من الأدوار. أيضًا، في بعض الأحيان يريد القادة أن يهزوا الأمور قليلاً ويمكن أن تفوق فوائد الخبرة الخارجية وزنا عن فوائد تنمية المواهب الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يأتي الاستشاريون الخارجيون وخاصة من الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، بشكل من سياسة التأمين الحقيقية الخاصة بهم. كان يقال إنه «لن يتم فصل أحد لشراء IBM». صاحب الاستشاريون الكبار لـ McKinseys و PwC و EY و Bain و BCG شعور قوي بالأمان اتجاه المدير

الذي عينهم. تفضل معظم مجالس الادارة أن يتم تقديمها بواسطة دراسة أجرتها McKinseys بدلاً من شركة صغيرة مستقلة، بغض النظر عن مدى كفاءة أو خبرة الأخير.

كلما كانت شركة العميل أكبر، كانت حقيقية أكثر.

عندما كنت مدير إستراتيجي لشركة ثانوية في زيورخ، أدركت أنا والرئيس التنفيذي هذا. لذلك، بمجرد وضع خطة لإستراتيجيتنا المفضلة بالاشتراك مع بقية فريق الإدارة، قمنا بعد ذلك بإحضار KPMG لبناء الخطة الإستراتيجية وتأييدها. قاموا بعد ذلك بإجراء استفساراتهم وعرض رؤيتهم الخاصة على الطاولة. وقد توافق تقريرهم النهائي مع الإستراتيجية، وتم تعزيره، وتم اقتراح تعديلات على الخطة وتقديم ميزانية مفصلة وجدول زمني وقام المجلس بالتوقيع عليها حسب الأصول.

أفضل ما في الوضعين

أفضل، حيثما أمكن، الجمع التعاوني بين المدير الداخلي المقترن بالمستشار الخارجي. وبهذه الطريقة، يمكن للمدير الداخلي الاستفادة من خبرة الاستشاري الخارجي وتولي مهام حافز التغيير تدريجيًا وذلك مع تقدم المبادرة حتى تصل النقطة التي لم يعد فيها الاستشاري الخارجي مطلوبًا. لقد كنت دائماً من أشد المعجبين بهذا النموذج - فهو يستخدم الخبرة الخارجية بالطريقة التي يجب استخدامه بها - لفترات زمنية محدودة لاعداد المبادرة وتشغيلها، ونقل المعرفة والخبرة في هذه العملية.

حافز التغيير قيد التنفيذ

الآن أنا على وشك خرق أحد القواعد التي وعدت بأن أتبعها. سوف أسرد دراسة الحالة هذه، دون أن أقدم اسم الشركة المعنية. فاسم الشركة ليس له علاقة بالقصة.

تم تكليف فريق بإجراء مراجعة الصناعة في هذه المنظمة. تم تكوين الفريق على النحو الواجب وظهرت الأدوار الطبيعية التالية وذلك بسبب الشخصيات المعنية بشكل مجرد:

- قائد الفريق يعتبر أنه حافظ تغيير طبيعي مع الميل نحو مشاركة أصحاب المصلحة، والتواصل، وجودة ما يتم تنفيذه، وهوس النتائج.
- الأخصائي الذي يعرف التفاصيل الفنية للموضوع من الداخل إلى الخارج وقد شغل مناصب رفيعة المستوى مع منظمات مماثلة.
- المحلل الذي يفهم أيضا التفاصيل الفنية وقادر على «معالجة الأعداد» وإجراء ما يتيسر من الأبحاث المكتبية وتحليل المشروعات المطلوبة.
- مدير المشروع الذي يفهم أهمية الإدارة ومنظم بدرجة عالية. يعتبر هذا الدور أساسيا في المراحل الأولى للمشروع.

تعتبر هذه التوليفة مهمة. فقد فشل التمرين في تنفيذ أي شيء يقترب من الجودة التي تم تنفيذها في حالة غياب أحد هذه الأدوار.

اسمحوا لي أن أكون صادقاً جداً. حقيقة أن قائد فريق لديه أيضا مهارات «حافظ التغيير» يعتبر محض صدفة جداً. في هذه الشركة، عادة ما يكون قائد الفريق لمثل هذه المبادرة هو «الأخصائي» (أي الشخص ذات الخبرة بالموضوع)، في كثير من الأحيان نجد اعتقاد خاطئاً بأن القائد جيد بشكل تلقائي في مشاركة أصحاب المصلحة والتواصل معهم. من حسن الحظ أن قائد الفريق في هذه الحالة كان شخصا مختلفا تماماً ولديه مهارات «حافظ التغيير» بمعنى أن مشاركة أصحاب المصلحة كانت شاملة وحقيقية، وكانت الاتصالات واضحة وتم تصميم التقارير والعروض التقديمية لتحقيق أقصى قدر من الفهم والتأثير.

لم تتمكن المبادرة من النجاح أكثر.

قد مكن هذا النهج كبار أعضاء المنظمة مقارنة بأهم جوانب نهج المنظمة وإدارتها مع أفضل ممارسات الصناعة بطريقة موضوعية، علنية، صادقة، بلا عواقب ومستندة على حقائق. مكنت مشاركة أصحاب المصلحة القيادة بأكملها ورابطة كبيرة من الإدارة العليا التماثي مع القضايا والمفاهيم التي تنطوي عليها قبل الاجتماعات الرسمية، وبالتالي ضمان مناقشات قوية عند تقديم التقرير رسمياً. وضمان أن جميع الشواغل المتعلقة بتوجيه التقرير والتوصيات النهائية قد تم التخلص منها في وقت مبكر.

في الواقع، تم دمج العديد من الأفكار التي تم الكشف عنها أثناء اجتماعات مشاركة أصحاب المصلحة في التقرير الفعلي وذلك في إشارة واضحة إلى أنه تم بالفعل الاستماع إلى أصحاب المصلحة. مكن وضوح التقرير والعرض اتخاذ القرارات السريعة ومهد الطريق للمشاريع المستقبلية. وكانت التفاصيل الفنية والتحليل الثاقبة مادية ذات صلة ببعضها البعض. كان التقرير النهائي والعرض المصاحب له مزيجاً مثالياً من الخبرة الفنية وسر صناعة في التواصل الموثوق به وغني بالمعلومات ومفيد وسهل القراءة.

تم تبني التوصيات الرئيسية الواردة في التقرير النهائي وبالتالي سيتمكن من وضوح الأهداف ووضوح المسئلة وتنفيذ قيمة أكبر للمساهمين.

حياة حافز التغيير

يحظى حافز التغيير بدور التحدي.

يهتم حافز التغيير بالمنظمة، وأحياناً يهتم أكثر بالإدارة وذلك رغبة في الحصول على أفضل النتائج للمؤسسة. يشغل «حافز التغيير»، بالمعنى الحقيقي للكلمة، على المساهمين. نظراً لأن الصحافة التجارية لا تغطي بشكل يومي. مصالح المساهمين ومصالح الإدارة التي لا تتوافق دائماً.

ينبغي أن يكون الأمر واضحاً، لكن ليس من السهل تحقيقه كما يظن المرء. يريد المساهمون ما هو في مصلحة الشركة على المدى الطويل من حيث إستراتيجية متباينة وقابلة للتحقق والتنفيذ وإيرادات متزايدة أرباح متزايدة. تريد الإدارة هذه الأشياء أيضاً، ولكنها تخضع أيضاً لمجموعة إضافية من الضغوط. من ضمن هذه الضغوط سياسات الشركة التي تتعامل معها، والسمعة الشخصية، والطموح الشخصي، ويعملون مع أطر زمنية مختلفة، وغالباً ما تكون قصيرة الأجل.

في الغالب يقع المنطق في مقابل الإنسان. يمكن أن يتحمل المساهمين على المدى الطويل المنطقية على الرغم من انهم يريدون العائد على الأسهم، والعائد على رأس المال، ومكاسب رأس المال والأرباح. نادراً ما ترتبط طموحاتهم الشخصية ومهنتهم ارتباطاً وثيقاً بالشركة نفسها. يمكنهم تحمل العقلانية. ومن ناحية أخرى، تربط الإدارة المهنة كاملة بالشركة، وعليهم التعامل مع كل هذه الأشياء البشرية الفوضوية.

وفقاً لبيانات مجلة فورتن Fortune، فإن أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة لديها 4.9 سنوات متوسطة مدة ولاية للرئيس التنفيذي. في المملكة المتحدة، يبلغ متوسط مدة ولاية الرئيس التنفيذي 5.9 سنوات وذلك وفقاً لـ FT. في النهاية، يتم الحكم على مستثمرين المدى الطويل مثل صناديق التقاعد وصناديق الثروة السيادية على أساس أداء 10 أو 20 أو حتى 30 عاماً ويميلون الابقاء في على الأسهم من خلال دورات متعددة.

إذا لمحننا أن الإدارة لا تريد ما هو أفضل للشركة سيكون ذلك غير صحيح وافترء على حد سواء. إنهم يريدون؛ لكن أولوياتهم يمكن أن تكون مختلفة. بغض النظر عن مدى رغبتنا في أن نبذل قصارى جهدنا من جانب الشركة، فنحن جميعاً لدينا طموحات شخصية ونفقات وعائلات. معظم الوقت، تتوافق الأهداف الشخصية مع أهداف الشركة، لكنه ليس دائماً.

تتمثل أولويات الإدارة في الحفاظ على دخلها، والحفاظ على سمعتها، وتعزيز ملفها الشخصي وزيادة مسيرتها المهنية وذلك أثناء قيام الشركة بما هو صحيح. بينما أولويات المساهمين على العكس من ذلك.

إن وظيفة حافز التغيير في جوهرها هي محاولة لسد الفجوة بين المساهمين والإدارة؛ لمساعدة الإدارة على تحقيق النتائج التي تصب في مصلحة المساهمين. عندما يتم تفعيل حافز التغيير، يصبح له دور مجزٍ أكثر. لكن بالطبع، مثل المصباح الكهربائي الذي سوف نستعرضه في الفصل 18، يجب أن يرغب كل من المساهمين والإدارة في التغيير بشكل حقيقي.

قالت: «هل تريد القيام بالأشياء بطريقة سهلة؟»

سألت أنا: «وهل توجد طريقة سهلة؟»

باتريك روثفوس³ Patrick Rothfuss

ما هو EQ emotional quotient؟

لقد تجاوزت سابقاً تفسير مصطلح EQ لكنه يستحق الآن مزيداً من النقاش. يرمز EQ أو Quotient Emotional إلى الذكاء العاطفي، وهو اختصار مختلط للـ Emotional Intelligence EI لاثارة مقارنة مع IQ أو Intelligence Quotient معدل الذكاء.

يقدم هاورد جاردنر⁴ Howard Gardner من جامعة هارفارد أحد أفضل التعاريف وأكثرها إيجازاً:

«ذكاءك العاطفي هو مستوى قدرتك على فهم الآخرين وما يحفزهم وكيفية العمل معهم بشكل متعاون».

على الرغم من أن مصطلح الذكاء العاطفي ظهر لأول في ورقة بحثية عام 1964 كتبها مايكل بيلدوك Michael Beldoch، إلا أنه اكتسب شعبية كبيرة بعد تأليف المؤلف وعالم النفس والصحفي العلمي دانيال جولمان Daniel Goleman كتابه الأكثر مبيعاً لعام 1995 الذي يحمل نفس الاسم Emotional Intelligence. كما يستعرض موقعه على الإنترنت (www.)

(danielgoleman.com)، إن مصدر إلهام كتابه جاء من مقال في مجلة أكاديمية صغيرة تناوله اثنان من علماء النفس، جون ماير John Mayer وهو الآن في جامعة نيو هامشير Hampshire، وبيتر سالوفي Peter Salovey من جامعة ييل Yale. عرض ماير وسلوفي الصيغة الأولى لمفهوم أطلقا عليه «الذكاء العاطفي». لقد أشادت هارفارد بيزنس ريفيو بكتاب الذكاء العاطفي باعتبارها «فكرة رائدة ونموذجية»، وهي واحدة من أكثر الأفكار التجارية تأثيراً في العقد.

عندما يتعلق الأمر بالأعمال يكون EQ أكثر أهمية من IQ

أشار بحث جولمان إلى أن الذكاء العاطفي يمثل 67٪ من القدرات التي تعتبر ضرورية لأداء القيادة الفائق، وكان مهماً بمقدار مضاعف مثل الخبرة الفنية أو معدل الذكاء IQ⁵. يذكر آخرون من علماء النفس أنه من بين مكونات النجاح ان يكون معدل الذكاء حوالي 10٪ (على أفضل تقدير 25٪) والباقي يعتمد على كل شيء آخر متضمن EQ⁶. أظهرت دراسة لخرجي جامعة هارفارد في مجالات الأعمال والقانون والطب والتدريس وجود علاقة سلبية أو حتى لا توجد علاقة بين مؤشر معدل الذكاء الرئيسي المتمثل في (درجات امتحان القبول) والنجاح المهني اللاحق.

المعايير الخمس للذكاء العاطفي⁷

٦- الوعي الذاتي:

تعد القدرة على التعرف على عواطفك ومشاعرك هي المكون الأساسي للذكاء العاطفي EQ. إذا قمت بتقييم عواطفك، تستطيع إدارتها. العناصر الرئيسية للوعي الذاتي هي:

أ- الوعي العاطفي: قدرتك على التعرف على مشاعرك وتأثيراتها.

ب- الثقة بالنفس: التأكد من قيمتك الذاتية وقدرتك الخاصة.

2- التنظيم الذاتي:

الخطوة التالية هي تنظيم هذه العواطف. نحظى بتحكم ضئيل عندما نختبر عواطفنا، لكن بإمكاننا أن نتعلم كيفية التحكم في رد فعلنا ومدة استمرار هذه المشاعر. يتضمن التنظيم الذاتي:

- أ- التحكم الذاتي: إدارة الدوافع التخريبية.
- ب- الثقة: الحفاظ على معايير الصدق والنزاهة.
- ت- الضمير الحي: تحمل مسؤولية أذاتك الخاص.
- ث- القدرة على التكيف: التعامل مع التغيير بمرونة.
- ج- التعاون: الانفتاح على الأفكار الجديدة.

3- الدافع:

يتطلب تحفيز الذات أهداف واضحة ومواقف إيجابية. على الرغم من أننا نبدو جميعًا على استعداد لأي موقف إيجابي أو سلبي، إلا أنه بإمكاننا بجهد وممارسة تعلم التفكير بشكل أكثر إيجابية. يتكون الدافع من:

- أ- المحرك: سعيك الدائم لتحسين أو لتحقيق مستوى من التميز.
- ب- الالتزام: التوافق مع أهداف المجموعة أو المنظمة.
- ت- المبادرة: جهز نفسك للعمل على الفرص.
- ث- التفاؤل: متابعة الأهداف باستمرار رغم العقبات والانتكاسات.

4- التعاطف:

إن القدرة على إدراك كيف يشعر الناس - من حيث القدرة الحقيقية على وضع نفسك مكان الآخرين - والتي تعتبر أمرًا مهمًا للنجاح في حياتك ومهنتك. يمتاز الشخص المتعاطف بالآتي:

- أ- توجيه الخدمة: توقع وإدراك احتياجات العملاء.
- ب- تطوير الآخرين: استشعار ما يحتاجه الآخرون للتقدم وتعزيز قدراتهم.
- ت- الاستفادة من التنوع: تشجيع الفرص من خلال اختلافات الناس.
- ث- الوعي السياسي: قراءة مشاعر المجموعة الحالية وعلاقات القوى.
- ج- فهم الآخرين: تمييز المشاعر الكامنة وراء احتياجات الآخرين ورغباتهم.
- 5- المهارات الاجتماعية:

«مهارات الناس» هي العنصر الأخير في الذكاء العاطفي. المهارات مثل:

- أ- تأثير: ممارسة تكتيكات الاقناع الفعالة.
- ب- الاتصالات: إرسال رسائل واضحة.
- ت- القيادة: إلهام وتوجيه المجموعات والأشخاص.
- ث- حافظ التغيير: بدء أو إدارة التغيير.
- ج- نزاعات الادارة: الفهم والتفاوض وحل الخلافات.
- ح- بناء السندات: نشأة العلاقات المساهمة.
- خ- التعاون والمشاركة: العمل مع الآخرين نحو الأهداف المشتركة.
- د- قدرات الفريق: خلق تضافر جماعي في السعي لتحقيق أهداف جماعية.
- ينبغي أن يكون الذكاء العاطفي عنصر في أي حافظ تغيير ناجح.
- وينبغي أن يكون «حافظ التغيير» عنصر لإحداث تغييرا بشكل ناجح.

الفصل الثاني عشر

وضوح ما نحاول أن نصل إليه ولماذا؟

«بالتأكيد الوضوح هو أجمل شيء في العالم»

جورج أوبن^٤ George Oppen

لقد غطينا هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل الثاني، لذلك سوف أقوم بسرده هنا بصورة موجزة. أن تكون واضحاً فيما يتعلق بما تحاول تحقيقه ولماذا، مهم جداً في تحقيق النجاح. ينبغي أن تكون نتائج العمل المرجوة واضحة وحقيقية وقابلة للقياس. تحتاج أن ترسم صورة لمستقبل موظفيك وتزويدهم بإيضاحات تتعلق بما سيبدو عليه المستقبل، والتأكد من أن الرؤية المستقبلية تحمل كل من المصدقية والدفاعية.

يتطلب التغيير الناجح:

حافز التغيير
وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا
فهم التأثيرات
التركيز على النتائج
توقف للتفكير
الادارة والتخطيط
الاندماج الحقيقي
المحفزات العاطفية
قيادة قوية
ثقافة الاستعداد للتغيير

ينبغي أن تكون رؤية المستقبل مناسبة للجميع من حيث أن تكون مصممة بشكل يتناسب مع جميع مستويات المنظمة. من واقع خبرتي، إن اشترك كل فريق في عملية ترجمة الرؤية العليا إلى شيء ذي صلة بهم سوف يحقق أرباحاً هائلة. وأخيراً، ينبغي أن تكون أسباب التغيير حقيقية. قد لا تكون قادراً على تقديم السبب «الحقيقي» للتغيير، بينما يحتاج السبب «الصحيح» إلى أن يكون واضحاً وقابلاً للتصديق وحقق الناس شيئاً من ورائه.

الفصل الثالث عشر

فهم مفصل لتأثيرات التغيير

«كما يوجد جانب مظلم لكل شيء، يوجد أيضًا عواقب غير مقصودة لكل شيء.»

ستيف جوبز⁹ Steve Jobs

إذا كنت تريد أن تنفذ النتائج المرجوة، عليك أن تفهم من سيتأثر بالتغييرات المقترحة.

سواء كانت هذه إستراتيجية جديدة للشركة أو نظاماً جديداً لتكنولوجيا المعلومات أو تعزيزاً لعملية التوظيف، فإن كل تغيير يأتي بمجموعة خاصة من العواقب، والتأثيرات على الفريق والادارة والمنظمة والأفراد المعنيين. من الواضح أن هذا الأخير يكمن حيث تأتي مشاركة أصحاب المصلحة الفعالة.

ينبغي استكشاف أكبر قدر ممكن من هذه التأثيرات في وقت مبكر، لأن بعضها سيكون ذا

أهمية كبيرة بحيث قد تحتاج إلى تغيير الإستراتيجية نفسها.

خذ مثلاً على نظام تكنولوجيا المعلومات الذي كنا قد ذكرناه في وقت سابق، حيث كانت تأثيرات محاولة الحصول على حزمة جاهزة للتشغيل للقيام بأشياء لم تكن مصممة أصلاً للقيام بها تزيد التكاليف وتضاعف وقت التطوير وتسرع النظم البطيئة بشكل لا يصدق. إذا - وأنا أعترف أنه افتراض - كان من الممكن مناقشة هذا بشكل علني مسبقاً، كان يمكن تجنب بعضها أو حتى جميعها. أو حتى على الأرجح، كان من الممكن إعادة النظر في النتائج المتوقعة وإعادة معاييرها قبل حدوث كثير من الأضرار.

قد تكون التأثيرات تبسيط عملية التوظيف هي الخطوة الأساسية التي يتم تجاوزها والتي قد تستهلك الوقت لكنها ضرورية في أغراض مراقبة الجودة. أو قد يعني التغيير المقترح أن المعلومات الهامة لم تنقل بين الموارد البشرية والادارة. إن فهم تأثيرات التغيير المخطط لها أمر بالغ الأهمية.

يتطلب التغيير الناجح،

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الادارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

ولما كان استكشاف التأثيرات المحتملة في مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية، فإن الحيلة هي الاستمرار في البحث عنها طوال عملية التغيير بأكملها. وبالطبع، احذر من العواقب غير المقصودة لأنه بغض النظر عن مدى شموليتها، لا يمكن لأي نشاط تخطيطي للتغيير أن يلتقطها جميعاً مقدماً.

Cofunds

كانت Cofunds، وأعتقد أنه حتى كتابة هذا الفصل، لا تزال أكبر منصة في المملكة المتحدة للاستثمار بالتجزئة. في وقت المشاركة، كانت قد تجاوزت مبلغ 50 مليار جنيه إسترليني تحت علامة الإدارة.

قرر الرئيس التنفيذي إلى أين يريد أن تتجه الشركة، محددًا من خلال ذلك رؤيته الإستراتيجية. لقد كانت وظيفتي كما حددها «تنفيذ ورش العمل الخاصة بك واشرك الجميع فيها». لقد صاحبت هذه العبارة إيحاءات مثل مد اليدين كما لو كانت تمرينا بسيطًا لا يتطلب الكثير من الجهد. بساطة كان الموظفون يصفقون ويسقطون في صفوفهم بمجرد سماعهم كلمات الإستراتيجية البراقة. كانت استجابتي الأولى هي الضحك (كان المدير التنفيذي المعني في ذلك الوقت لا يزال صديقًا جيدًا) ثم قدمت فكرة مفادها أن النجاح لن يتحقق من خلال محاولة جعل أي شخص «يشترى» فكرة شخص آخر. ما كنا بحاجة إلى فعله هو إشراك فريق الإدارة في الاعتماد على إستراتيجية الرئيس التنفيذي إلى درجة أنها تصبح إستراتيجيتهم - لتحويل ما كانت رؤية رفيعة المستوى مع مبررات واضحة إلى إستراتيجية وخطة يملكونها - لأنهم كانوا منخرطين حقا في تطويرها.

قال الرئيس التنفيذي وهو يبتسم «نعم بالفعل هذا ما قصدته» ولكنه لا يزال يلوح بيديه بطريقة ربما يعتقد أحد المارة المستقلين أنها حركة تعني الرفض.

كانت الخطوة الأولى هي مساعدة الرئيس التنفيذي في توصيل هذه الرؤية والأساس المنطقي عالي المستوى للفريق التنفيذي وطلب منهم المشاركة بأفكارهم ومدخلاتهم. والخطوة الثانية هي الجلوس مع كل من المديرين التنفيذيين واحداً لواحد لفهم مشاعرهم وآرائهم الحقيقية حول الرؤية الجديدة والبدء في قياس مخاوفهم الشخصية وعوائقهم وطموحاتهم. عادة ما يكون هناك حاجة لعدة اجتماعات: لا يفتح الجميع أمام شخص غريب في مقابلة مدتها 45 دقيقة. (وذلك على الرغم من أندهاشي المستمر من عدد الأشخاص الذين يفتحون في الاجتماع الأول والدرجة التي يقدمون بها آرائهم الصادقة. إذن فالاستماع الفعال هو مهارة أساسية للقيام بأي تطوير. إنها أحد المهارات التي ساسع دو ما لتحسينها.)

ينبغي أن تكون المشاركة حقيقية. في كثير من الأحيان، شهدت أسلوب «وضع علامة صح في مربع tick-box» من الارتباط الخاطئ. هذا هو المكان الذي ينتج فيه بطل الرواية الرئيسي مجموعة العرض التقديمي، ثم يواصل تقديم كل صفحة إلى كل «صاحب مصلحة» بأقل قدر من الحوار. بمجرد الانتهاء من ذلك، يتم وضع علامة على مربع العملية المسمى «المشاركة» ثم ينتقلون إلى عضو الجمهور التالي. لا يشعر "ضحايا" هذا النمط من المشاركة الوهمية كما لو أنهم قد انخرطوا مع الجميع، الأمر الذي يؤدي ببساطة إلى تخزين المشكلة في وقت لاحق، كما أنه لا يحترم صاحب المصلحة. تجرب المشاركة الخاطئة أصحاب المصلحة أن آرائهم ليست مهمة.

تتطلب المشاركة الحقيقية حوارًا حقيقيًا. الحوار الحقيقي يحترمه الجميع لأنه مدفوع برغبة حقيقية في فهم رأي كل صاحب مصلحة. سوف يكشف أيضا عن أفكار جيدة تتعلق بالتحسينات أو الإضافات في الخطة المقترحة. والأهم من ذلك، أنها ستظهر على السطح التحفظات والشواغل التي يجب معالجتها إذا كانت المبادرة الجديدة ناجحة. في أحد أفضل اجتماعات المشاركة التي شاركت فيها، لم نفتح حتى مواد العرض التقديمي، لكننا تحدثنا فقط.

بعد الخطوة الفردية، كانت الخطوة التالية وهي جلسة مع الفريق التنفيذي لعرض ملخص لأفكارهم الجماعية وتمكين كل عضو في الفريق من التعبير عن الشكوك والمخاوف والاقتراحات لأقرانهم. لقد بدأنا أيضًا التخطيط لإنشاء فريق إدارة عليا بشكل متسع خارج الموقع، الأمر الذي سرعان ما أتبع.

من المهم للتخطيط أن يكون فريق الإدارة الموجود خارج الموقع أن يشارك بشكل حقيقي مع فريق الإدارة الأوسع (تقارير الفريق التنفيذي المباشرة والآخرين ذوي النفوذ). التقيت بمعظمهم مرة أخرى حتى أتمكن من سماع المخاوف والتطلعات والاقتراحات قبل الاجتماع وللتأكد من أن الناس كانوا مستعدين وجاهزين «للبدء بحماسة ونجاح» خارج الموقع. قمنا خلال اليوم بإعادة النظر في الرؤية الإستراتيجية - التي تم تعزيزها الآن وكانت في طريقها إلى أن «يمتلکها» الفريق التنفيذي بأكمله - وبدأنا في الخوض في التفاصيل. عدنا إلى الأساسيات - مناقشة نقاط القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات التي تواجه الشركة - وبدأنا في رفع رؤوسنا من الرمال واكتشاف العقبات التي تحول دون النجاح. لقد فعلنا ذلك ليس فقط لوضع سياق، ولكن أيضًا لضمان مشاركة كل شخص في الموضوع بشكل حقيقي. ومن ثم بدأت ملكية الرؤية الجديدة في الاتساع.

لكن الجزء الأكثر أهمية من اليوم كان مناقشة تأثيرات الإستراتيجية على الأعمال. كان الغرض "الحقيقي" من الجلسات السابقة هو إشراك فريق الإدارة بأكمله بشكل حقيقي في الخطة الجديدة. وكانت الجلسة الأخيرة هي المكان حيث بدأ الطريق. الآن بعد أن فهموا الهدف النهائي والأساس المنطقي للتغيير وكسوا الهيكل العظمي للإستراتيجية باللحم، كانت الجلسة الأخيرة حيث بدأت بصيرة جديدة (والمشاركة) الجديدة - عندما بدأنا كشف تأثيرات كل ذلك. وهو ما يعني إصلاح شامل لخدمة العملاء، التوجه نحو الآلية وجعل

عدد أقل من الموظفين في نهاية المطاف لكل عميل. هذا يعني تحديد الأولويات؛ لم تتمكن من فعل كل شيء، كان على بعض المشروعات أن تتوقف، كان لا بد من إلغاء بعض المقترحات لإعطاء الأولوية للآخرين. سوف يتطلب الأمر إعادة تركيز قوى المبيعات. سوف يتطلب الأمر بشكل جاد التساؤل عن صحة الجزء ذو الحجم الكبير / الهامش المنخفض من العمل. يتساءل مدير الموارد البشرية عما إذا كانت لدينا المهارات المناسبة والأشخاص المناسبين لبعض المناصب الرئيسية. اكتسب المشاركون مهارات جديدة قد تكون مطلوبة بينما الأدوار الحالية قد لا تكون.

نحن الآن نطهو باستخدام الغاز. تقريباً لم يشارك الجميع فحسب، لكنهم ذهبوا إلى أبعد من ذلك ووصلوا إلى قفزة عقلية في وضع التنفيذ، هذا كله لأننا بدأنا التركيز على تأثيرات التغيير.

إن البصيرة التي كشفت عنها هذه العملية أدت إلى تحسين لا مفر منه للخطة الإستراتيجية. بقيت النية الإستراتيجية - الرؤية الواسعة - كما هي. لكن تم تعديل التفاصيل الدقيقة للإستراتيجية وتعزيزها بمجرد فهم التأثيرات وتحديات التنفيذ بالكامل. واصلنا إشراك جميع الأشخاص الرئيسيين في جميع أنحاء الشركة في ورش عمل منفصلة خاصة بهم - كل ورشة عمل يقودها عضو في الفريق التنفيذي: كلما زاد عدد الأشخاص الذين شاركوا في التغيير، تعمق الشعور بالملكية وأخذ الاشتراك شكلاً أقوى. ولا شيء يجعل الناس أكثر انخراطاً في العمل أكثر من أن يُطلب منهم كشف التأثيرات والتحديات في خطة الرئيس الجديدة!

الفصل الرابع عشر

التركيز على النتائج يشبه تركيز الليزر

«إن المجهود شيء قابل للاعجاب به، لكن ما يهم في الحقيقة هو النتائج التي يتم انتاجها.»

«الوضوح» و«النتائج» و«التأثيرات»
و«المشاركة الحقيقية» و«المساءلة» ترهق الناس عند
سماع هذه العبارات.

إذا قامت المنظمات بتعليق هذه العبارات في
السقف بدلاً من النظر إليها باعتبارها قيمة مؤسسية،
فسوف تحقق أكبر قدر هائل.

لقد ناقشنا الوضوح عدة مرات. الآن دعونا
نلقي نظرة على «النتائج».

إن مبادرات التغيير الناجحة لها تركيز على
«النتائج» يشبه تركيز الليزر الذي يصل حد الهوس،

توضيحا للنتائج فإننا نشير باستمرار إلى التقارير والاتصالات الجارية مع التوقف للتحقق إذا
ما كانت لا تزال صالحة أو مرغوبة... وأخيراً ننفذها.

إن برنامج التغيير الذي يتفوق على العملية محفوف بالفشل، ومن ثم عدم التركيز على ما
يتم التخطيط لتحقيقه. قم بتكييف العملية لتنفيذ النتائج ولا تبدأ أبداً بالعكس.

في إحدى المنظمات التي عملت بها لفترة من الوقت، وضعت تصميم (ربما لتنفيذ في
يوم واحد) عملية تطوير الإستراتيجية. لقد تكرم الفريق المسؤول عن تسهيل هذه المهمة من
خلال تقديم مساهماتي، وبما أنني ساعدت العديد من الشركات على توضيح وتطوير وتنفيذ
إستراتيجيتها، فقد كنت شغوفاً بتقديم المساعدة. لذلك، وضعت قبل الاجتماع مخططاً بسيطاً
حدد فيه المدخلات التي اعتقدت أنها قد تكون مطلوبة والنواتج التي افترضت أن القيادة
تحاول إنتاجها. قمت أيضاً بصياغة عملية رفيعة المستوى لتحويل المدخلات إلى نتائج.

يتطلب التغيير الناجح،

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

يتعلق استفساري الرئيسي بالنتائج. ما الذي كان يسعى الرئيس التنفيذي وفريق القيادة لتحقيقه - على وجه التحديد ما الذي يريدون أن تنفذه هذه العملية؟

بعد كل شيء، إن الغرض من العملية هو تنفيذ شيء ما. يساعدك تحديد النهاية القابلة للتنفيذ على تحديد عناصر العملية المطلوبة. إن العملية بدون نتائج محددة بشكل واضح ستكون مضیعة كاملة للوقت والجهد، وسيكون الطريق إلى اللاشيء.

لذا، التقيت أنا وزميلي بأعضاء الفريق الرئيسيين وشكرناهم على إتاحة الفرصة لتقديم مساهماتنا. قلنا، في رأينا المتواضع، أن المكان الواضح للبدء هو وضع النهاية في الاعتبار، لذلك تساءلنا عن النتائج الدقيقة والمخرجات التي كانت القيادة تبحث عنها لتحقيق هذه العملية.

قال قائد الفريق بشكل من الحكمة: «آه، لم نُكلف بمهمة تحديد المخرجات بينما كلفنا بتسهيل تطوير العملية كما طُلب منا على وجه التحديد عدم تقديم أي توصيات بشأن الخطوات التي ينبغي أن تكون عليها العملية.»

لقد تطرقنا إلى منطقة خالية من أي محتوى. كانوا يقومون بتصميم عملية لتطوير العملية. حتى شعرت كما لو أنني عثرت بالصدفة على مسلسل نعم سيادة الوزير¹⁰ Yes Minister.

إن السؤال الرئيسي هنا ليس «ماذا»، إنما «من».

قال زميلي بعد ذلك إنها كانت المرة الوحيدة التي رأني فيها والكلمات تهرب مني.

نصيحتي: إذا كنت ترغب في إحداث تغيير حقيقي بدلاً من مجرد تسهيل ظهور التغيير، اتبع منهجًا مختلفًا. ابدأ بالسؤالين «ماذا» و«لماذا». بمجرد أن تكون هذه الأمور واضحة لجميع المعنيين، انتقل إلى «كيف» وفي النهاية اطرح «من».

الفصل الخامس عشر

عملية التغيير التي تتضمن «نقطة توقف للتفكير»

«عندما تجد نفسك في صف الأغلبية، أعرف أن الوقت قد حان للتوقف والتفكير.»

مارك توين¹¹ Mark Twain

ينبغي أن تكون العملية والمنهجية التي تستخدمها لإثارة التغيير متوافقة مع ثقافة عملك.

الغرض من العملية هو أن يصبح التغيير ممكناً، وليس كبحه. استخدم أو تكيف أو صمم عملية تناسب حجم منطمتك ونمطها، ونوع المبادرة التي تشجع بها.

يمكن استخدام أي منهجية سليمة لإدارة المشروع للحفاظ على المسار الصحيح وتنظيمه. (لكن نظمت لتحقيق ماذا؟)

ستساعدك عملية إدارة المشروع المنظمة في إدارة

المخاطر وإدارة تغييرات الجودة والتحكم أثناء المشروع. يحتاج كل مشروع واحد.

ولما كانت العملية الجيدة ضرورية، فلا تنس أبداً أنها مجرد عامل مساعد.

وبغض النظر عن العملية التي تحددها أنت، أوصي بشدة أن يتضمنها خطوة بعنوان «التوقف من أجل التفكير بشكل موضوعي». هذه النصيحة ضرورية للنجاح، ومع ذلك نادراً ما تتم.

بمجرد أن يتم وضع أهداف المشروع المخطط لها ويتم التوقيع عليها من قبل الإدارة المناسبة، يصبح بذلك «قاطرة كاملة». بمجرد أن يكون المشروع في منتصف الطريق، يصبح من الصعب إيقافه، حيث أن مطالبة مجموعة العمل بالتوقف مؤقتاً يعني ضمناً أنها قد أدت وظيفة سيئة. ما لم يكن بالطبع، قد تم «التوقف للتفكير» رسمياً قبل الموعد المحدد كجزء من العملية.

ينبغي أن يكون «التوقف من أجل التفكير الموضوعي» سمة من سمات كل مبادرة تغيير وخطوة إلزامية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات. مراراً وتكراراً، ترتكب المؤسسات الخطأ

يتطلب التغيير الناجح:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

نفسه وتقرر تصميم نظام على نطاق واسع لتلبية «المتطلبات المؤسسة الفريدة» بدلاً من اختيار حزمة جاهزة للاستخدام يستخدمها الآخرون في صناعتهم. حتى، يتم إلغاء الميزانية الأولية، ويتأخر التنفيذ، ويصبح النظام الجديد غير قابل للدعم والتطور، ويتم تقليص النطاق الوظيفي بشكل كبير.

الشيء الصحيح الذي يجب القيام به في هذه المرحلة هو «التوقف من أجل التفكير الموضوعي» ثم بدماغ صافية ودون إلقاء اللوم على أي شخص اترك التطوير كله واختر إحدى الحزم القياسية. من غير المرجح أن يحدث ذلك في الغالب، لأنه سيكون بمثابة اعتراف بأن القرار الخاطيء قد تم اتخاذه منذ البداية. بدلاً من الاعتراف بأن القطار يسير في مسار خاطيء، غالباً ما يكون من الأسهل الاحتفاظ بتكدس الفحم في الأفران إلى أن تصل القاطرة في نهاية المطاف ويتعطل في المخازن المؤقتة.

ولكن لكي نكون منصفين، فإن التوقف من أجل التفكير الموضوعي أمر صعب لفعله. يعد إيقاف مشروع تكنولوجيا المعلومات قراراً سهلاً لاتخاذ بعد أن يبدأ بيننا من الصعب القيام به عندما نكون في منتصف التنفيذ. إن الطريقة الوحيدة للحصول على فرصة للقيام بذلك هي أن تجعل «التوقف من أجل التفكير الموضوعي» خطوة منفصلة في عملية التنفيذ، وربما حتى التعرض لمشكلة الحصول على مراقبين مستقلين لتقييم التقدم المحقق في منتصف الطريق بالانتقال إلى السؤال ما إذا كانت النتائج المقصودة والأساس المنطقي لا يزالان صالحان. إذا ثبت أن هذا النوع من القصور الذاتي هو ظاهرة تغيير حقيقية تحتاج أن يتم توقعها وإدارتها، يمكن لقائد التغيير أن يخرج بلا أذى أو حتى تتم مكافأته. إن الأمر يتعلق بوضع التوقعات في المقدمة.

إن إضفاء الطابع الرسمي على هذا التوقف سوف يمنح كل المعنيين الفرصة للتحقق ما إذا كانت النتائج المقصودة لا تزال مرغوبة، أو إذا كانت لا تزال ضرورية أو ما إذا كانت بحاجة

إلى التكيف بأي شكل من الأشكال. كما ستوفر للقيادة فرصة للتفكير في هيكل إدارة المشروع - ما ما يتم عمله وما هو غير ذلك - وما إذا كانت هناك أي مهارات إضافية أو مختلفة مطلوبة ضمن مجموعة العمل. سيوفر فرصة للتفكير في جودة وتوقيت الاتصالات ومشاركة أصحاب المصلحة. وسيوفر أيضاً فرصة للتفكير في الجدول الزمني ومراحل الأداء.

أمر مثل «مراجعة منتصف المدة» سوف تمنح القادة الفرصة للاعتراف بأن الظروف تتغير والابتعاد عن الإدارة اليومية للمشروع والارتقاء بها. إذا تم القيام بمثل هذه الخطوة البسيطة بموضوعية وعلنية يمكن أن توفر للمنظمة قدرًا كبيرًا من الوقت والمال، لأنها تعتبر أداة أخرى في مستودع الأسلحة الخاص بك لإعطاء مشروعك أفضل فرصة لتنفيذ النتائج التي يحتاجها العمل.

الفصل السادس عشر

حُسن الإدارة والتخطيط الشامل

«لا ينبغي أن تكون الإدارة فقط واضحة، لكن ينبغي أن تكون مناسبة أيضًا»

إن بنية الإدارة الواضحة وعمليات اتخاذ القرار الشفافة والتخطيط الشامل تعتبر البنية التحتية اللازمة لاثارة تغيير مستدام.

الإدارة الواضحة

الإدارة الرشيدة هي ببساطة التي توضح الأدوار المطلوبة، ومن الذي يتعرض للمساءلة (صناع القرار)، ومن الذي تقع عليه مسؤولية القيام بالعمل (أولئك الذين ينفذون) وكيف يتم اتخاذ القرارات.

إن استثمار الوقت القادم لضمان الوضوح في هذه النقاط الأربع سوف يحقق أرباحًا طائلة. لقد رأيت الكثير من المشاريع التي سارعت في هذه الخطوة ثم ندمت عليها.

وقد أدى عدم الوضوح من جانب من المسؤول إلى تأخر اتخاذ القرارات أو اتخاذ قرارات من قبل أشخاص غير موفوضين للقيام بذلك. لقد رأيت المشاريع تخرج عن سيطرة أصحابها بسبب حقيقة عدم وضوح من الذي ينبغي أن يأخذ القرار.

أدوار المشروع / البرنامج

تعتبر أدوار المشروع التقليدي وفقًا توصي به منهجيات إدارة المشاريع الشهيرة مثل PRINCE2 صحيحة، ومع ذلك فإنها غير كافية. لأننا كما علمنا أن 88٪ من مشاريع التغيير تفشل، وفي خبرتي، هناك دور حاسم مفقود وهو دور «حافز التغيير».

أدوار مشاريع الإدارة التقليدية¹²:

- مدير المشروع: مسؤول عن تنظيم ومراقبة المشروع. يختار مدير المشروع الأفراد الذين يقومون بالعمل في المشروع، كما أنه مسؤول عن التأكد من سير العمل في معاده وبطريقة مناسبة.

- العميل: هو الشخص الذي يمول المشروع.
 - المستخدم: هو الشخص الذي سوف يقوم باستخدام نتائج أو مخرجات المشروع، أو هو الشخص الذي يؤثر على مخرجات المشروع.
 - الإحصائي: هو الشخص الذي يقدم الخبرة اللازمة للقيام بالعمل الفعلي في المشروع (سوف يصمم ويبنى النتائج).
 - مجلس المشروع: يتكون من العميل (أو المسؤول التنفيذي)، وشخص يمثل جانب المستخدم، وشخص يمثل المورد أو مختص المدخلات. إن مجلس المشروع مسؤول عن تزويد مدير المشروع بالقرارات اللازمة للمشروع وللتقدم والتغلب على أي مشكلة.
 - تأمين المشروع: يمكن أن يؤديها أطراف ثالثة أو مجلس المشروع. والغرض منه تقديم رؤية مستقلة عن كيفية تقدم المشروع من خلال الأبعاد الثلاثة «ضمان الأعمال» (التحقق من أن المشروع لا يزال قابلاً للتطبيق من حيث التكاليف والفوائد)، «ضمان المستخدم» (التحقق من تلبية متطلبات المستخدمين) و«ضمان متخصص / فني» (التحقق من أن المشروع يقدم حلاً مناسباً).
- قائمة الأدوار المذكورة أعلاه معقولة، ومن المنطقي، أن توثق ثمارها. يقوم مدير المشروع بإدارة فريق المشروع للقيام بالعمل وتقديم التقارير إلى مجلس إدارة المشروع الذي يتخذ القرارات، مسترشداً بالمدخلات من كل من العملاء والمستخدمين.

فلماذا إذن تفشل سبعة من بين كل ثمانية مشاريع تغيير؟

لأنه في الحياة الحقيقية، توجد مناطق رمادية في أي بنية إدارية. تحدث حالات سوء الفهم عند كل تقاطع - بين مجلس المشروع ومدير المشروع، بين العميل ولوحة المشروع، وبين مدير المشروع والمستخدم وهكذا. في الغالب تحتاج مجالس إدارة المشاريع إلى المساعدة عند اتخاذ القرارات ولا يكلف أي شخص رسمياً بالظعن في قراراتها. كما يوجد أيضاً خلل في الوقت

والتركيز. قد يركز أعضاء مجلس إدارة المشروع على المخرجات لكن قد يتم تخصيص نسبة صغيرة فقط من وقتهم للمشروع. في حين أن مدير المشروع قد يعمل بدوام كامل، لأن مهاراته تكمن في إدارة العملية.

يركز «حافز التغيير» على المخرجات وينمو في المناطق الرمادية

يوجد بداخل أسباب النجاح في النقطة الأخيرة في القائمة أعلاه؛ الدور الموصوف باسم «ضمان المشروع» وهو التحقق من أن المشروع لا يزال قابلاً للتطبيق من حيث التكاليف والفوائد، والتحقق من تلبية متطلبات المستخدمين والتأكد من أن المشروع يقدم حلاً مناسباً. عندما يتم ذلك بشكل صحيح، يؤدي ثماره. لكن حتى يتم ذلك بشكل صحيح يتطلب أكثر من مجرد «فحص». يتطلب أن يكون شخص ما مشغولاً بالنتائج؛ شخص ما يدفع نتائج هذه الفحوصات حتى نهايتها المقصودة.

إذن، نجد أن حافز التغيير هو الصمغ الذي يلصق كل الأشياء معاً، أي الشخص الذي يضمن أن النتائج يتم تنفيذها.

توصياتي من أجل تغيير أدوار الإدارة:

11 - العميل: قد يكون هو المجلس والمدير التنفيذي والمدير المختص... لكن تتطلب كل مبادرة تغيير «عميل» نهائياً، أي شخص قام بتكليف التغيير أو وافق على التغيير وهو مسؤول في النهاية عن تحديد التوقعات والإشراف على التنفيذ والموافقة على جودة النتيجة النهائية.

12 - اللجنة التوجيهية: تعمل اللجنة التوجيهية بالنيابة عن العميل. اللجان التوجيهية الرشيدة لها صلاحيات واضحة؛ فهي واضحة فيما تحاول تحقيقه، ولماذا، وما الذي يكمن في نطاقها وما الذي يقع خارج نطاقها. واللجنة التوجيهية واضحة أيضاً بشأن الجهة التي تقدم التقارير إليها. من الأفضل أن تكون عضوية صغيرة، وبالتالي تكون

مركزة، وغالبًا من المفيد أن يكون رئيس اللجنة قادرًا على الإدلاء بتصويت حاسم بالنيابة عن العميل.

13 - مجموعة العمل: يتكون من حافز التغيير (يركز على النتائج)، ومدير المشروع / البرنامج (يركز على العملية) ومتخصصين في المحتوى. ينبغي أن تكون مجموعة العمل صغيرة. في حين الاحتياج إلى إشراك مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة، إلا أن جميعهم لم يشارك في مجموعة العمل أو ستجد نفسك مستغرقًا قدرًا هائلًا من الوقت لتنفيذ القليل جدًا.

14 - حافز التغيير: بشكل نموذجي، يحرك حافز التغيير مجموعة العمل. ومع ذلك، إذا تعذر ذلك لسبب ما، فإن الحل الآخر هو جعل حافز التغيير يعمل كمستشار لكل من مجموعة العمل واللجنة التوجيهية وذلك لسد الفجوة بين الاثنين. أيا كان الهيكل، فإن مهمة «حافز التغيير» هي ضمان جودة المخرجات من مجموعة العمل واللجنة التوجيهية، وجودة التواصل، وفي النهاية تنفيذ نتائج الأعمال التي تحتاجها المنظمة.

التخطيط الشامل

«إذا فشلت في التخطيط، فإنك تخطط لتفشل.»

بنيامين فرانكلين¹³ Benjamin Franklin

إن أهمية التخطيط لا يمكن أن تقدر، خاصة عندما يتعلق الأمر بإحداث التغيير.

الخطوة الأولى في أي خطة تغيير هي ضمان وضوح ما تقوم المبادرة بإنجازه ولماذا؛ وضمان وضوح النتائج وواقعيتها وقابليتها للقياس؛ وأن يفهم الموظفون ويتبنون كيف سيبدو المستقبل.

والخطوة التالية هي إنشاء انسب هيكل إداري، وضمان وضوح الأدوار التغييرات والعمليات والمراحل والجدول الزمني.

تعتبر خطة إشراك أصحاب المصلحة، وخطة التواصل، وخطة لتكوين تأثيرات التغيير ومراجعة النتائج والجدول الزمني وفقا لذلك، وتحديد الاعتمادية المتبادلة بين مسارات العمل، وجدول زمني مفصل للمشروع بما في ذلك المراحل البارزة، والتنفيذ ونقاط المراجعة، أعمال مهمة. يجب القيام بها تنسيقها، باعتبارها مكونات فردية لخطة تغيير شاملة.

سيمكن التخطيط الشامل المشروع من الانطلاق في الاتجاه الصحيح مع قيام الأشخاص المناسبين بالأشياء الصحيحة.

فلنعد استخدام مقولة صاحب الإستراتيجيات العسكرية الألماني هيلموت فون مولتكه Helmuth von Moltke «لن تنجح خطة معركة لم تتواصل فيها مع العدو.» لذلك ينبغي أن تكون خطة التغيير الخاصة بك قائمة وقابلة للتكيف بما يتلاءم مع غرضها الوحيد وهو مساعدتك في تحقيق النتائج التي تطلبها مؤسستك.

الفصل السابع عشر

الاندماج الحقيقي مع الناس على كافة مستويات المنظمة

«يتطلب التواصل الفعال وجهة ثنائية أن نلتقط المحتوى والقصد ونتعلم أن نتحدث لغات المنطق والعاطفة، فنجد أن لغة العاطفة هي الأكثر تحفيزاً وقوة»

ستيفن آر. كوفي

«القيادة المرتكزة على مبدأ»

أعني بعبارة «المشاركة الحقيقية»، مجموعة كاملة من (أ) التواصل و(ب) مشاركة أصحاب المصلحة. سوف استعرض كل من جزء منها على حدة. كما انني استخدمت كلمة «حقيقية» عمدًا.

قد يكون التواصل الذي تقوم بها «محرقة»، لكن إذا لم يعتقد الموظفون أنها حقيقية، فسوف يكون لها تأثيرًا ضئيلًا عليهم. في الواقع، سوف تسبب أضرارًا لمشروعك.

يمكن أن يكون التواصل غير الواضح أسوأ من أي شيء على الإطلاق.

عندما يتعلق الأمر بمشاركة أصحاب المصلحة يعتبر نفس الأمر صحيحًا. تعتبر المشاركة الظاهرية مع أصحاب المصلحة عديمة الاحترام وتحمل نتائج عكسية كما انها تتسبب في تضييع وقت الجميع. تنطوي المشاركة الحقيقية على الاستماع والعمل وفقا للوعي الذي تتلقاه.

التواصل الفعال

إن إدارات الاتصالات التي يعمل بها أطباء دوام تنتج مخرجات المهنية لكنها ظاهرة غير فعالة تمامًا. يبدو أن بعض إدارات الاتصالات الخارجية التي عثرت عليها لا تزال في طريقها لتضمن أن الحقائق القليلة والوعي الضئيل تتواصل بشكل خارجي. إنهم متخصصون في البلاغة العالية، لكنهم بالفعل يفصحون عن القليل. وبالمثل، إن بعض إدارات الاتصالات الداخلية التي شاهدها أصبحت بالفعل عائقًا أمام التواصل الحقيقي داخليًا. فنجد أن «الاتصالات الإذاعية»

يتطلب التغيير الناجح:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الادارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

الظاهرة تحقق القليل. على العكس من ذلك، إذا عاملت أشخاصًا بالغة وتأكدت أن اتصالاتك ثنائية الاتجاه وذات صلة وتتم بين أشخاص بالغة، فهناك فرصة جيدة جدًا للرد وفقًا لذلك.

يرجى المَعذرة إذا كانت بعض النصائح التالية ليست واضحة بما يكفي. لكن حتى كشخص يدعي التواصل من أجل العيش، فقد وجدت إن العودة إلى هذه القائمة يمكن أن تكون تمرينًا مفيدًا للغاية. يمكنني بسهولة أن أثبت في مكاني وأحتاج إلى تذكير لطيف بما يجب أن أقوم به. فكر في الأمر بمثابة فحص صحي لاتصالاتك.

«أخبرهم ما تود أن تجربهم به، ثم أخبرهم، ثم أخبرهم بما أخبرتهم به من قبل.»

كانت هذه النصيحة التي تلقيتها في دورة «الكتابة التجارية» الأولى التي حضرتها وكنت في عمر السابعة عشرة والنصف. ومن المفارقات، أن هذه الدورة كانت في السلاح الجوي الملكي الأسترالي واستطاع ان يبدو المحاضر بقدر الإمكان وكأنه وينستون تشرشل، فكان يدرس لنا في الحقيقة «كتابة السلاح الجوي» التي كان معظمها مثيرا للاهتمام مثل قراءة دليل التعليقات في أجهزة المطبخ الخاص بك. لكن نصيحته المكونة من ثلاثة أجزاء الذي أوصى بها لا يزال صدها معي وأنا في الخمسة والثلاثين من العمر.

تأكد أن رسالتك الرئيسية واضحة تاركا القراء دون إثارة لأي شك كما هو عليه.

ما هو الغرض من الاتصالات؟

هل هو ببساطة أن أقوم بالتبليغ؟ لماذا؟ ما الذي تريد أن يفكر / يشعر / يفعله موظفيك نتيجة لاستيعاب اتصالاتك؟ سيكون هذا الغرض هو المعيار الذي يجب على أساسه تقييم الاتصالات.

«ضع نفسك في مكان موظفيك وقم بتكييف نبذة وطول ومفردات الحديث وفقاً لذلك».

مرة أخرى، «الاتصالات 101»، لكننا لا نفعل ذلك دائماً. كانت إحدى المشاركات المفضلة لدي هي مساعدة المدير على تحويل اتصالات إدارته مع لجنة الاستشار في المنظمة. بالفعل، لقد حددنا الغرض من الاتصالات، وتأكدنا من أن الرسالة الرئيسية لكل منها كانت واضحة وقمنا بالتشديد على السرد للتأكد من أن جميع التحليلات والتوقعات كانت مادية ودعمنا الرسالة الرئيسية، لكن كان ينبغي أيضاً التأكد من أن نبذة كانت مناسبة. للقيام بذلك، كان علينا أن ندخل في رؤوس موظفينا لفهم خلفياتهم وخبراتهم ومعارفهم وأحبابهم؛ وفهم كيف يستخدمون اتصالاتنا. بمجرد تسليحنا بهذه الرؤية، تمكنا من تحسين التعليق بشكل أكبر من خلال: ضمان أن يكون الملخص التنفيذي واضحاً وضح الشمس وأن يكون جزءاً من الاتصالات في حد ذاته، تقليل المصطلحات الخاصة بالأصول إلى أدنى حد، تكييف نبذة أكثر صلة بهدف المتلقي. كان الغرض من الاتصالات هو تشجيع الفهم العميق والنقاش. لا يمكننا تحقيق ذلك دون تكييف موادنا مع الاحتياجات الفريدة للمتلقي.

فيما يتعلق بالمحتوى، فإن نصيحتي هي التأكد من إن أي تغيير في الاتصالات مناسب ومادي. فيما يتعلق بالنبذة، أوصي بأن تكون حقيقية وبناءة وعلنية وشفافة.

التواصل بشكل مستمر ومنتظم

بهذه الطريقة، لا يصبح التواصل مشكلة كبيرة. إذا كنت تتواصل فقط عندما يكون لديك شيء محطم لتعلنه، فسيتم تلقي كل اتصال بتوقع مشحون. إن الاتصالات النادرة تعتبر تكبر، إنها تشير إلى موظفيك باعتبارهم غير اهل للثقة لمعرفة الكثير من الحقائق. وتدل على ثقافة الخوف من تسريب المعلومات والخوف من أن يسيء الناس فهم أي شيء مهما كانت النوايا حسنة. لا يمكن أن تتصل هذه الأنواع من الثقافات بطريقة علنية وصادقة وحقيقية مع موظفيها. كما يجدون أيضاً صعوبة بالغة في التغيير.

سيسامي

أحد أول الأشياء التي قدمناها عندما قمنا بتكوين سيسامي من بين خمس شبكات IFA منفصلة كانت الاتصالات العادية والحقيقية. لا تصدق الكتيبات غير المصقولة والمطبوعة بشكل احترافي والمربوطة والملبسة بالدعاية والصور الفوتوغرافية. لقد تجاؤزنا الورقة المصقولة وذهبنا مباشرة للأصالة - في شكل رسالة إخبارية إلكترونية نصف شهرية (مثل وثيقة PDF موزعة على جميع الموظفين البالغ عددهم 1000 موظف عبر البريد الإلكتروني). وأطلقنا عليه فتح. جاء مدير الاتصالات الخاص بي بول وود، بهذا الاسم وكان رد فعلي الفوري هو الضحك، فهو بالنسبة لي دائما علامة على فكرة جيدة. لم يكن هذا مجرد تورية مبتذلة / بارعة منحت اسم الشركة ولكنها عكست أيضا النبوة التي نسعى جاهدين لتحقيقها. أذان أصدقاؤنا في إستراتيجية العلامة التجارية اسم «خط إستراتيجية واضح» لكن لقد أوتيت ثمارها.

كانت الصفحة الأولى من فتح دائما عبارة عن تعليق في الوقت المناسب من المدير التنفيذي يليه مجموعة من الموضوعات والمناقشات التي تهم الموظفين. لقد ألقينا الضوء على فرق محددة لتعزيز فهم ما قامت به الفرق المختلفة في الشركة، وناقشنا سياسات الموارد البشرية الجديدة، وسلطنا الضوء على قصص خدمة العملاء، والاحتفاء بفوز المبيعات، وقدمنا تحديثات على المشاريع الرئيسية، ولخصنا لوائح جديدة سواء احتاج الموظفون إلى معرفتها أم لا، وسواء أراد الموظفون مشاركته مع بعضهم البعض أم لا. كما أبرزنا الأحداث الاجتماعية وهنأنا الأشخاص الذين اجتازوا امتحانات المؤسسة والمؤهلات.

لقد فعلنا أيضا شيئا بارعا، اخترعنا آلية تعرف ودون أن نستخدم أي إبداع أطلقنا عليها اسم «نادي 120٪». كان هذا عمودا خالصا في الصفحة الأخيرة حيث تم شكر

الأفراد بشكل فردي على أدائهم الذي تجاوز ما يسمى بالواجب، «للتوجه إلى ما وراء»؛ لإعطاء ما يطلق عليه «120٪». قلت لك أنه كان أمرا بارعا. يمكن للموظفين ترشيح أي شخص لإدراجه في «نادي 120٪» ويقوم بول بطباعته (مع قليل من التعديل). ما الذي حصل عليه الناس كمكافأة لإدراجهم في هذا النادي المزعوم؟ لا شيء سوى الاعتراف بهم من قبل أقرانهم والذي حدث ليكون أقوى شكل من أشكال الدافع. الحيلة التي تحول دون عمل شيء بارع مثل «نادي 120٪» في الواقع، يجب أن يكون حقيقيا ويبدأ من الأعلى. لقد حدث أن كنت مديرا للموارد البشرية وفكرت بالفعل أن هذه الفكرة رائعة. لكن الأهم من ذلك، هو الحال بالنسبة لمديري الموارد البشرية لدينا (حيث أن فكرة نادي 120٪ كانت ملكهم)، لذلك كان كل موظف في مجال الموارد البشرية واحدا في الدعم. بمجرد أن يرى أي شخص آخر أن هذه لم تكن وسيلة للتحايل، وأنها كانت آلية حقيقية لتحديد الأشخاص وشكرهم على بذلهم جهودًا غير عادية واستخدامهم لمبادرتهم، فبدأوا في الانضمام. وبمجرد أن رأوا التأثير القوي الذي حدث على الموظفين، شارك فريق الإدارة بأكمله. سرعان ما عُمر مدير الاتصالات بترشيحات كل أسبوعين.

كان فتح نجاحا كبيرا. لقد ناضلت من أجل سحبه في الأشهر القليلة الأولى، حيث كان يُشبه في كونه إما دعاية أو تفاهات، اعتمادا على ما إذا كنت موظفا أو مديرا أقدم، وكان علي إقناع زملائي أعضاء مجلس الإدارة بمنحه فرصة في أكثر من مناسبة، ولكن بحلول نهاية العدد السادس أو السابع، اكتسب زخما خاصا بها. تم السماح بتحسينه عن طريق التجربة والخطأ حتى أصبح من الاتصالات المركزية للشركة، التي يقرها الجميع. «دعونا نضع ذلك في فتح» أصبح تعليقا لم يسمع به كثيرا في اجتماعات الفريق التنفيذي. في كثير من الأحيان كان يتم ترسيخ فتح لسنوات على التغيير الصاخب.

تذكر أن الاتصالات مكسب صافي

بالمثل كما هو الحال مع العلاقات العامة الخارجية، لن يكون كل تغيير في الاتصالات خبراً ساراً وليس بالضرورة أن يتم استقبال كل اتصال بشكل جيد. سيتم إساءة فهم البعض، بغض النظر عن مدى حسن النية خاصة إذا كانت رسائل البريد الإلكتروني. لسبب ما لم أكتشفه بعد، سيقراً الناس أشياء سلبية في رسائل البريد الإلكتروني حتى وإن لم تكن موجودة بالفعل.

إن التواصل الحقيقي بين البشر فوضوي. يتضمن المحادثات الفعلية في الحياة الواقعية الإغراء، سوء الفهم، التوضيحات، العاطفة، الإقناع، الفكاهة، فهو لا يتبع منطق النظرية الافتراضية بشكل مباشر.

أنصت

هناك ما هو أكثر بكثير من التواصل من الكتابة بشكل جيد. عندما يتعلق الأمر بالتغيير، ينبغي أن يكون التواصل بمثابة حوار. إن الاستماع هو جوهر التواصل الفعال، وهذا صحيح على جميع مستويات المنظمة. إن أفضل طريقة لإقناع شخص ما بأن التغيير سيكون جيداً، ولتشجيع شخص ما على تبني طريقة عمل جديدة، ليست في إخبارهم بالأمر إنما بالاستماع اليهم. كما أخبرني أول مدير مبيعات خاص بي عندما كان عمري 22 عاماً وكنت حينها خريج جديد ملتحق حديثاً بالوظيفة:

«في بعض الأحيان يا كام، عليك فقط أن تصمت وتدعهم يشترن».

مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية

يعتبر «مشاركة أصحاب المصلحة» مصطلح غريب، يبدو إنه شعور غير شخصي، وكأنه عملية. قد يكون ذلك أفضل بكثير من «إدارة أصحاب المصلحة»، لكنه مصطلح لا يزال

بحاجة إلى التخفيف والتوسع، لأن المشاركة الحقيقية لأصحاب المصلحة ليست عملية منهجية مثل «التلويح بمنهجية الأعداد». إنه أقرب إلى الفن منه إلى العلم. يتطلب بناء علاقة حقيقية وحوار حقيقي. يتطلب الاستماع.

ما تتطلبه «مشاركة أصحاب المصلحة» أيضًا هو التخطيط التفصيلي.

أولاً، دعنا نعرف «صاحب المصلحة». ببساطة، هو أي شخص يتأثر بالتغيير. هذا بالطبع، سيعتمد على مبادرة التغيير المعنية. تتضمن تنفيذ إستراتيجية جديدة كل من المجلس، وفريق القيادة التنفيذية، والإدارة، وفرق الإدارات، والعملاء، والمنظمين، والإعلام، والمساهمين، والمستثمرين من الشركات... وأي شخص يتأثر بالتغيير.

تحتاج كل مجموعة من أصحاب المصلحة أن تخضع للتقييم لفهم وجهات النظر والاهتمامات المشتركة التي يتقاسمها أعضاء المجموعة. نحن بحاجة إلى تحديد الطريقة التي ستعامل بها مع هذه الاهتمامات المشتركة، وما الذي سيفعله التغيير بالنسبة لهم كمجموعة، والرسائل الرئيسية التي نريدها أن تصل إلى كل واحد، وما نود منهم أن يفعلوه كمجموعة وأن يقولوا بطريقة مختلفة.

تحتاج كل مجموعة إلى تحديد الأولويات من حيث الأهمية لنجاحها النهائي. نحتاج بعد ذلك إلى التخطيط لانسب أشكال للمشاركة لكل مجموعة.

بمجرد قيامنا بذلك، يمكننا اكتشاف وتقييم الأشخاص الرئيسيين داخل كل من هذه المجموعات الرئيسية للتأكد من أن الأفراد الرئيسيين يؤيدون أو يعارضون التغيير، وإلى أي درجة، ومدى تأثيرهم وكيفية إشراكهم بفعالية.

على الرغم من أن لكل منا دوافعنا ومشغلاتنا الفردية، فمن المفيد جدًا تقسيم الأفراد إلى معسكرات مختلفة. فمثلاً:

المدافعون: هم الذين يتعاملون بشكل طبيعي مع التغيير وقادرين على التأثير على الآخرين المتقبلون: أولئك الذين من المحتمل أن يواكبوا التغيير
 المحايدون: أولئك الذين لا يهتمون بطريقة أو بأخرى
 المتشككون: أولئك الذين هم على الجانب الخاطيء من الحيادية
 المقاومون: أولئك الذين ضد التغيير
 المخربون: هؤلاء هم المؤثرون الرئيسيون بالسلب الذين يمكن أن يحدثوا ضرراً حقيقياً.

التمرين التالي عملية تخطيط قيمة. إنها أيضاً المرة الواحدة في هذه العملية بأكملها حيث لا تريد أن تكون صريحاً وشفافاً. هذه التقييمات مخصصة بشكل خالص لفريق المشروع. يبين التمرين فرضيات حول ما يجتمل أن تكون عليه اهتمامات الأشخاص المختلفين قبل الاشتراك معهم للتأكد مما إذا كانت هذه الفرضيات صحيحة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فلا بد من تعديلها، ثم معرفة ماذا تفعل حيال ذلك. ينبغي إعادة فحص تحليل أصحاب المصلحة وتحسينه باستمرار خلال المشروع.

المخربون ضد التغيير والتأثير	المقاومون ضد التغيير	المتشككون قابليين للاقناع	المحايدون	المتقبلون من المحتمل ان يواكبوا التغيير	المدافعون عن التغيير وآثره	
						الأسماء
						الإجراءات الافتراضية

تقسيم أصحاب المصلحة

نجد في الفصل الخامس والثلاثين نسخة كاملة من صفحة المخطط: مربع أدوات التغيير إلى جانب أدوات أخرى مفيدة لتقييم تأثير أصحاب المصلحة وتحليلها ومشاركتها. يمكن تنزيل نسخة ملونة بالحجم الكامل لهذه الصورة من www.changeandstrategy.com

طرق المشاركة

إن المشاركة ليست مجرد اجتماعات فردية، على الرغم من أن هذه الاجتماعات مهمة مع المشاركين الأساسيين وتحتاج إلى إجرائها عدة مرات خلال البرنامج. يمكن أن تشمل المشاركة أيضاً ورش عمل، ووجبات غداء، واستطلاعات مجهولة للإنترنت (الشبكة الداخلية)، ومجموعات تركز على العملاء، والمقابلات الهاتفية.... إلخ، ايا كان الأكثر ملاءمة لفهم وجهة نظرهم بشكل كامل والمشاركة معهم بشكل صحيح. في بعض الأحيان تنسى الشركات القيام بمشاركة ثنائية الاتجاه مع أفرادها خلال الأوقات العادية، ناهيك عن أوقات التغيير.

خذ استبيانات مشاركة الموظفين مثلاً. يبدو أن بعض المؤسسات تعمل على إنشاء صناعة بأكملها حول استبيان الموظف السنوي، وبالتالي توليد قدر كبير من التوهج لكنها تسلط قدر قليل من الضوء على موضوع المشاركة. إذا كان كل ما تفعله هو إرسال رابط مخصص لكل موظف إلى استطلاع عبر الإنترنت، وتوزيع شرائح العرض التقديمي محلية الصنع من النتائج على الإدارات وإجراء جلسة «قاعة المدينة» على نمط البث لتقديم صفحات من الرسوم البيانية، مما لا شك فيه سوف يستجيب موظفيك بقدر مساو من الاحتقار واللامبالاة. حتى انني أعرف أن إحدى المنظمات لم توصل نتائج أكثر من ربع أسئلة استبيان موظفيها لأنها لن تحذ على اعجاب إدارة الموارد البشرية.

لقبوني بانني دقة القديم لكن إذا كنت تخطط لقياس مشاركة الموظفين، فأنا أميل إلى الاعتقاد بأنه يجب عليك بذل قصارى جهدك للمشاركة مع موظفيك في هذه العملية.

ينبغي أن يشمل ذلك مجموعات التركيز للحصول على فهم أفضل للإجابات المقدمة واستكشاف بعض الآثار الرئيسية. يجب أن تكون استطلاعات الموظفين مدفوعة برغبة حقيقية في إشراك موظفيك في تحسين طريقة عمل المنظمة. أما البديل فهو وضع علامة داخل المربع، تمرين سطحي مع إحصائيات زائفة تتكرر في المشارك، والموظفون يعرفون ذلك.

كما هو الحال مع الاتصالات، إذا كانت المشاركة غير حقيقية، يمكن أن تكون أسوأ من عدم القيام بها.

الفصل الثامن عشر

تحديد المحفزات العاطفية

كم عدد الإحصائيين الاجتماعيين الذين نحتاجهم لتغيير المصباح الكهربائي؟
واحد فقط. لكن ينبغي أن يكون المصباح الكهربائي راغبا في التغيير.

من المفترض أن تكون مزحة عن الإخصائين الاجتماعيين. لكنها في الواقع حقيقة بديهية حول التغيير. الناس فقط يتغيرون بشكل حقيقي إذا كانوا يريدون. لذا، من أجل مساعدتهم على الرغبة في التغيير، نحتاج إلى مساعدتهم في العثور على الحافز الخاص بهم، وكما ناقشنا في الفصول السابقة إن الحافز العقلاني الخالص غير كاف، علاوة على ذلك، سيكون حافز كل شخص مختلف.

«تغير أو ستم إقالتك» يعتبر حافز قوي ولكنه ليس كافيًا لأي شخص لتبني طرقًا جديدة في العمل. أما «تغير وسوف تتعلم مهارات جديدة وتساعد

الشركة على الانتقال إلى مجالات جديدة، ولكن الأهم من ذلك، ستصبح قادر على العمل بشكل أكبر» يعتبر نوع من الدوافع العاطفية التي قد تحفز الناس على وضع قلبهم وروحهم في طرق جديد للقيام بالأشياء.

إذا أردنا النجاح في إحداث تغيير مستدام، فنحن بحاجة إلى إيجاد المحفزات العاطفية المناسبة لجميع مستويات المؤسسة. في حين وجود بعض المحفزات العاطفية المشتركة بين أعضاء مجموعات محددة (الفريق التنفيذي، والمديرين، وقادة الفريق، وإدارة المبيعات، وإدارة الاستثمار، وإدارة المساءلة، والإدارة القانونية، وإدارة العمليات... إلخ)، يمتلك كل فرد أيضًا محفزات شخصية فريدة من نوعها. سيكون لكل فرد دوافعه العاطفية الفريدة. سيتم تحفيز البعض من خلال المكانة، والبعض الآخر من خلال فرصة للتطوير، والبعض الآخر من خلال التقدم الوظيفي ونحن بشكل حقيقي جميع الأفراد.

يتطلب التغيير النجاح:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

لتوضيح مدى أهمية العثور على محفزات عاطفية لأفرادك إذا كنت ترغب في إحداث تغيير، اسمحوا لي أن أخبركم قصة لا علاقة لها بالعمل.

أعرف شابا يعاني من السممنة المفرطة بشكل مرضي. إنه في أوائل الثلاثينيات من العمر، ومن غير المرجح أن يعمل يوم آخر في حياته (ربما لقصر حياته). لم يكن يعاني من أي إصابات جسدية. يرجع عجزه المعترف به قانونيا إلى وزنه. لماذا يعاني السممنة المفرطة؟ حسنا، بشكل منطقي يعتبر هذا السؤال سهل واجابته إنه يأكل أكثر من اللازم، وخاصة الكثير من السكر والأطعمة المصنعة ويشرب الكثير من المشروبات السكرية الكثير من الكحول. في الواقع، تظهر عليه كل علامات مدمن الكحول، كما انه لا يمارس التمارين. وماذا عن تداعيات السممنة؟ جسده متوقف عن أي نشاط، وأعضاؤه الداخلية تكافح من أجل التأقلم، ولا تستطيع ساقاه ورُكبتاه تحمل المجهود وهو الآن مصاب بمرض السكري. إنه عاطل عن العمل، ويائس، ويترك لدى الجميع شعور بأنه لا يهتم بشأن نفسه.

بالتأكيد، لا يمكنك الحصول على «منصة مشتعلة» للتغيير أكثر من ذلك؟ ومع ذلك، فهو لا يمتلك القدرة أو الدافع للتغيير. إنه لا يستطيع حتى القيام بالخطوة الأولى، ناهيك عن التحول الكامل وصولا إلى نهايته حتى يصبح أقل حجماً وأكثر صحة وسعادة.

إن دافع المنطق العقلاني لا يعتبر كافياً في التغيير. بشكل منطقي، من الأفضل أن يكون هذا الشاب بصحة جيدة، ويعمل ويعيش حياة أطول. لكن حتى في حال صعوبة وضع هذا الشاب، فإن المنطق غير كافٍ. فالمنطق لن يصلح هذا الشاب، لأن الحواجز النفسية عميقة الجذور تمنعه من إنقاذ حياته. فهو يفتقر إلى الدافع العاطفي للتغيير.

أعرف رجلاً ثانياً كان يعاني من نفس المأزق، لقد كان يعاني أيضاً من السممنة المفرطة. عرفت ذلك من خلال صورته التي أطلعني عليها. في الوقت الذي التقطت فيه الصور، كانت زوجته قد أنجبت للتو أول طفلة لها وقررا شراء منزل. طالب البنك أن يحصل الرجل على

تأمين على الحياة قبل أن يقرضه. ذهب بإخلاص لإجراء فحص طبي لتمكين شركة التأمين من تسعير أقساط التأمين على الحياة. كان يعلم أن سعر التأمين سيكون فلكيا. لم تكن التكلفة هي الحافز التي ثبت أنها الدافع وراء ذلك - كان الطيب وابنته الرضيعة - قال له الطيب، «أعلم أن الأقساط مرتفعة بشكل يبعث على السخرية، لكن إذا كنت مكانك فسوف أحصل على عقد التأمين على الحياة (كان التأمين لمدة عشر سنوات). على أي حال، ستكون محظوظا برؤية عيد ميلاد ابنتك العاشر وإن لم تكن محظوظا حينها يمكن لزوجتك التصرف في المال.

كان نموذجنا الثاني غاضبا وخرج نائرا من عند الطيب الجراح. لكن في الطريق إلى المنزل، أدرك تدريجيا أن الطيب كان على صواب. كان الاحتمال الواقعي لعدم العيش لرؤية عيد ميلاد ابنته العاشر هو الحافز الذي يحتاج إليه. اليوم هو حرفيا نصف الحجم الذي اعتاده فوصل حجم الخصر 34 بوصة أصبح لائقا وبدا بصحة. مازال يحتفظ بصورة على هاتفه لزوجته وهي تحمل سرواله القديم، التي من الممكن أن تدخل في إحدى ساقيه وتظل هناك مساحة كبيرة فائضة، لذلك طلبت منه زوجته أن يحتفظ بهذه الصورة على هاتفه لتذكره بأنها كانت متمسكة به «خلال الأوقات العصبية».

وجد الرجل الثاني حافزه، وجد دوافعه العاطفية، بينما لم يفعل الرجل الأول، وقد لا يجد أبدا دوافعه العاطفية وحوافره دون مساعدة.

لقد استخدمت هذا المثال المثير للغاية للتأكيد على أهمية مساعدة الناس في العثور على محفزات التغيير العاطفي، لسبب بسيط هو أنهم لن يتغيروا إلا إذا كانوا يرغبون حقا في القيام بذلك وسيستند قرارهم إلى حد كبير على العاطفة.

لمساعدتهم في العثور على محفزاتهم، ستحتاج إلى إشراك أفضل موظفي الموارد البشرية لديك ومديري الأشخاص الأكثر تأثيرا، لأننا، كما ناقشنا في الفصل الثامن، إن المديرين هم أول المؤثرين في الالتزام العاطفي لأفرادهم. ستحتاج إلى مساعدة مديري الأشخاص في العثور على محفزات التغيير العاطفي لكل فرد من أفرادهم لأن التغيير المستدام سيكون بمثابة ذروة الالتزام من جانب الأفراد في منطمتك.

الفصل التاسع عشر
فريق قيادي قوي، ملتزم،
مصطف وغير متذبذب

«الجميع من أجل فرد والفرد من أجل الجميع»

الكسندر دوما¹⁴ Alexandre Dumas

يتطلب التغيير الناجح قيادة قوية.

لكن الأكثر من ذلك، انه يتطلب قادة يتبنون التغيير بشكل حقيقي وبنشاط. يتطلب فريق قيادة يكون جميع أعضائه متعاونين ويعملون معا لتحقيق النتائج المرجوة؛ النتائج التي يهتم كل واحد منهم بشكل حقيقي تنفيذها.

يتطلب الأمر القادة الذين «يواصلون المسيرة» في مواجهة العوائق والتحديات المستقبلية. يتطلب قادة «ينفذون»، وليس فقط «يتحدثون». وعندما يحين وقت التنفيذ، ينبغي أن يكون القادة أول من يتبنوا طرق العمل الجديدة.

يتطلب التغيير الناجح،

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الادارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

أي ثغرة في هذا الدرع، وأي فجوة في الاصطفاف، وأي إشارة إلى خلاف، وأي دليل على التردد، ستبدأ جهود التغيير في الانهيار بسرعة.

بالطبع، سوف يتطلب الأمر لتحقيق هذه الوحدة ووضوح الهدف من كل عضو في فريق القيادة أن يتم تحفيزه شخصياً وعاطفياً لدعم التغيير بشكل كامل ونشط. مثل كل عضو آخر من الموظفين، سوف تتساءل القيادة أيضاً «ما الذي سيعود علي من ذلك؟» وسوف يحتاجون إلى اهتماماتهم واحتياجاتهم الفردية كما يحتاجون إلى معالجتها قبل أن يلتزموا بشكل حقيقي بالعالم الجديد.

لقد شاهدت ذات مرة أن الرئيس التنفيذي لشركة Alpha يتجاهل تماماً هذا المكون الأساسي بطريقة مذهلة للغاية. قرر إعادة تنظيم الواجهة الأمامية للشركة بأكملها وفقا

لخطوط الإنتاج، جاعلاً السيطرة مركزية ومقلصاً دور مديري البلدان في هذه العملية. كما قرر عدم مشاركة أي من هذا مع أي شخص سوى مدير الموارد البشرية حتى قاما كل منهما بوضع التفاصيل. معاً قرراً هيكل وتكوين الفريق الأعلى الجديد. ثم دعا الرئيس التنفيذي إلى عقد اجتماع عاجل في جميع تقاريره المباشرة والتي أعلن فيها أسماء الوظائف الجديدة للجميع. عندما أنهى تصريحاته، خيم الصمت والذهول التام حول الطاولة، لدرجة أنه بإمكانك سماع رنة الإبرة.

«ما هي المشكلة؟» المشكلة أن الرئيس التنفيذي كان نصف سائل ونصف صارخ في غضب متصاعد. لسبب ما كان يتوقع من المديرين التنفيذيين المجتمعين أن يكونوا مهتمين على الفور ومتحمسين جداً، لكن في النهاية، لقد عمل كل من المدير التنفيذي ومدير الموارد البشرية في هذا الشأن بجد.

بدأ المسؤولون التنفيذيون تدريجياً واحداً تلو الآخر بطرح بعض الأسئلة بشكل مبني في البداية مثل: «لماذا التغيير من نموذج الحساب المركزي الجاري؟ ألا يعني هذا أن العملاء سيحصلون على زيارات من ثلاثة أو أربعة مندوبين مبيعات مختلفين بدلاً من واحد؟ ما الذي سيحدث لمديري الحسابات الحاليين؟ ما الذي سيحدث لمديري البلد؟ وجميع الأسئلة المعقولة. في النهاية كان هذا أول ما سُمع منهم عن الخطة.

أصبح وجه الرئيس التنفيذي يزداد حمرة مع كل سؤال واستحوذ على الطاولة بإحكام أكثر مع مرور الوقت. وأخيراً توقف المدير التنفيذي، بعد أن وصلت الأسئلة حد الفيضان وكأنها اكتسبت قوة دفع. وقف المدير التنفيذي وابتعد قائلاً: «كان من الأفضل لكم أن تعادوا على ذلك! إما أن تكونوا في الحافلة أو تحتها! ثم خرج غاضباً من الغرفة.

لقد تطلب الأمر من مستشاري التغيير، الذين كنت واحداً منهم، شهوراً لمحاولة الحصول على بعض مظاهر الوحدة بين فريق القيادة الجديد. ولكن لتكون صادقين، كنا نخوض معركة

خاسرة. من اليوم الأول، كان واضحا إن التغيير يتم لكل شخص وليس مع كل شخص. لم تؤخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية والاهتمامات والرغبات في التقارير المباشرة للرئيس التنفيذي. كانت هذه هي خطة المدير التنفيذي وليس أحداً آخر. لذلك، لم يكن فريق القيادة مصطفاً بشكل حقيقي، وكانت هذه الحقيقة واضحة للجميع في المنظمة.

الفصل العشرون

ثقافة الاستعداد للتغيير

«الاستعداد قبل أي شيء آخر، هو سر النجاح.»

هنري فورد Henry Ford

إن خلق ثقافة تتبنى وتشجع وتكافأ التغيير
تعتبر العنصر الرئيسي النهائي للنجاح.

كما رأينا في الباب الأول، يحتاج الناس إلى
المساعدة إذا تبناوا التغيير طواعية. إنهم بحاجة إلى
مساعدة للتغلب على خوفهم من المجهول، وخوفهم
من الفشل و/ أو خوفهم من التعرض للوم. ولتمكين
حدوث ذلك على نطاق واسع في انصمه دحل،
يتطلب الأمر خلق بيئة يبحث فيها الناس بفرارغ
الصبر عن التحسينات في الطريق التي تتم بها الأمور،
ويسمح لهم بالتساؤل عن الوضع الراهن، ويتم
تشجيعهم على التعلم من الفشل ويكونوا منفتحين
على العمليات الجديدة والإجراءات والهياكل.

يتطلب التغيير الناجح،

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الادارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

يتطلب الأمر خلق ثقافة الاستعداد للتغيير.

تعني وتيرة التغيير المتزايدة باستمرار في عالم الأعمال الحديثة أن قادة اليوم ينبغي أن يكونوا
قادرين على أخذ منظماتهم في اتجاهات جديدة بشكل سريع وحاسم عندما تستدعي الحاجة.

يتطلب بناء ثقافة «الاستعداد للتغيير» أن تكون القيادة متعاطفة وتتواصل باستمرار
وبشكل واضح وحقيقي. كما يجب عليك أيضًا:

- قم بتقييم الاستعداد للتغيير لموظفيك ومديريك وقادتك ومنظمتك ككل. أفضل
طريقة للقيام بذلك من خلال المزيج بين ثقافة الاستقصاء لدى الموظفين ومجموعات
التركيز فكلًا منها يديرها محترفين خارجين مستقلين بشكل حقيقي. (بالنسبة للأخيرة،
أوصي www.insyncsurveys.com.au، Insync، فهي شركة مقرها أستراليا تستخدمها
مئات الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم لهذا الغرض على وجه التحديد.)

- تخلص من «اللوم» الذي قد يوجد داخل منظمتك. وينبغي ألا ينعكس سعيك نحو تحسين الأمور على من صمم العملية الحالية أو يديرها بشكل سيء.
- حافظ على «المساءلة». في سنوات عملي الأولى في سيسامي، تخلصنا من ثقافة اللوم بشكل ناجح لدرجة أنه لم يتم إلقاء اللوم على أحد بسبب أي شيء حتى عدم التنفيذ! لقد خلقنا ثقافة بلا لوم، ثقافة عدم المساءلة، والتي كان علينا أن نبدأ في تصحيحها.
- ضمان تركيز موظفيك على النتائج. تأكد من أن المسؤوليات واضحة وأن موظفيك يفتخرون بتنفيذها. احتفل بالنجاح.
- عامل 'الفشل' باعتباره تجربة تعلم بدلاً من كونها جريمة. يفشل الناجحون مرارًا وتكرارًا. من الواضح أن هناك حدود لهذا الأمر، لكن إذا وضع المديرين أهدافًا واضحة وإرشادات واضحة وقدموا الدعم الذي يحتاجه الموظفون، فيجب أن يكون تأثير الأخطاء قابلاً للاحتواء. لكن الأهم من ذلك، يمكن أن تكون الأخطاء أقوى آلية ممكنة للتعلم.

تخلت فورسيزونز Four Seasons أحد أكثر شركات الضيافة نجاحًا في العالم، عن كلمة «فشل» من معجم شركاتها تمامًا. واستخدمت بدلاً من ذلك كلمة «خلل» لأن كلمة «فشل» أو «خطأ» تعني أن هناك شيئًا لا يمكنك استعادته. أما كلمة خلل فتعني أن هناك فرصة للتعافي وتحسين الأشياء في النتيجة النهائية.

في موقع التواصل الاجتماعي Facebook - والذي شعار شركته «تحرك بسرعة وكسر الحواجز» - لا يُتقد أحد بسبب فشله. لكن بدلاً من ذلك يتم انتقادهم لعدم محاولة بذل جهد كبير¹⁵.

كان افتتاح فرجينيا واينز Virgin Wines في المملكة المتحدة مثالاً على الفشل المتصر. كان من النجاح أن عمليات التخزين والتوزيع الخاصة بنا لم تتمكن من المواكبة. انتظر العملاء

أسابيع كي يتسلموا طلباتهم وكان هناك فشل واضح في الحجز لدينا والتكلفة عالية للغاية بالرغم من اننا وعدنا أن يكون التوصيل مجانيًا إذا لم يتم الطلب في غضون ثلاثة أيام. لكن الطريقة التي استجبنا بها لحل مشاكل عملائنا حولت هذا الخلل إلى فرصة. انتهى الأمر إلى أن المتأثرين خلال أسبوع الافتتاح أصبحوا هم أكثر مجموعة من العملاء تدين بالولاء للشركة.

قصة أخرى، ربما ملفقة، حول معاملة الفشل باعتباره تجربة للتعلم هي قصة تاجر الأسهم الذي - بعد سلسلة مذهلة من الحظ السيئ - أصبح لديه عدة ملايين من الدولارات الحقيقية ومن ثم قدم استقالته. زعم أنه رد على مديره «لا تكن سخيفًا» لأنه رفض عرضه. فرد مديره قائلاً: «لقد استثمرت الملايين في التدريب الخاص بك. عد إلى العمل»

- تشجيع التحسين المستمر بشكل حقيقي والأفكار الجديدة.
- بذلك بفعالية وضع عوامل واضحة أمامك لضمان أن تكون الأفكار الجديدة التي تم استحداثها ضرورية بما يكفي لإحداث تغيير ولكنها ليست كبيرة بحيث يكون التنفيذ صعباً للغاية. إن أسوأ نتيجة لأي برنامج للابتكار أو للتحسين المستمر حين إطفاء الشرارة الأولى للحماس لأنه يتم رفض كل فكرة جديدة تقريباً.
- كافي الأشخاص سعياً للتحسينات، والابتكار، وتحمل المخاطر، وحل المشكلات. اجعلها إيجابية ومجزية، ربما حتى «مرحة» إذا كنت ترغب في تغيير الأشياء للأفضل.
- شجع موظفيك على التشكك في الوضع الراهن. سيكون هذا تحدياً لبعض مديري القيادة والتحكم من أصحاب «المدرسة القديمة». إذا اعتقد موظفيك أنهم يهينون مديريهم من خلال الإشارة إلى مجالات التحسين المحتملة، فلن يقوموا بذلك مطلقاً.
- ساعد الموظفين على التفكير «و» ليس «أو». ساعد الناس في صياغة أفكارهم الجديدة بشكل بناء. ساعدهم في البناء وفقاً لما تقوم به المنظمة جيداً. ساعدهم على أن يكونوا بناء بدلاً من أن يكونوا هدامين.

• اجعل التغيير أمرًا طبيعيًا لا ينبغي أن يكون التغيير شيئًا يتم تنفيذه على موظفيك؛ شيء خاضع لأهواء قادة الشركة يجب عليهم تحمله بشكل دوري. يجب أن يكون جزءًا من العمل المعتاد؛ جزء من الحمض النووي لشركتك؛ جزء لا يتجزأ من الطريقة التي يفكر بها موظفيك ويتصرفون ويعملون بها. في النهاية إن التغيير أمر طبيعي. فعدم التغيير هو الانحراف. «التغيير الدائم جزء أساسي من معنى أن تكون إنسانًا» (البروفيسور براين كوكس Brian Cox، عجائب الكون، بي بي سي 2015).

• امنح موظفيك الأدوات اللازمة لمواكبة التغيير. ساعدهم على تجنب غواية دور الضحية. ساعدهم على الشعور بالمسؤولية الشخصية عن نجاحهم المستقبلي. ناقشنا بعض من هذه الأفكار في الفصل الأول.

• اجعل مديريك مستعدين للتغيير. كما ناقشنا في الفصل الثامن، يجب أن يكون مديرو موظفيك في طليعة كل تغيير، يحتاجون إلى التطلع نحو التغيير. يحتاجون دائمًا إلى البحث عن طرق لتحسين الطريقة التي يتم بها العمل والالتزام بدعم التغييرات بشكل حقيقي وليس تنفيذ الاقتراحات فقط.

أنت بحاجة إلى معرفة ما يشعر به مديروك بشأن التغييرات المقترحة، وتحتاج إلى أن تحوّلها إلى المدافعين عن التغيير. يتمتع مديرو موظفيك بالقدرة على تقديم أو كسر أي مبادرة جديدة.

• تأكد أن القيادة جاهزة للتغيير. يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق القيادة مستعدًا بشكل حقيقي وراغبًا لتبني التغيير. واضعين نبرة لبقية المنظمة. إذا لم يكن القادة من المدافعين عن التغيير، فإن احتمال نجاح أي مبادرة جديدة مهمة سيكون ضئيلاً للغاية. إن القول المأثور «إذا لم يكن بإمكانك تغيير الأفراد، فينبغي عليك تغيير الأفراد» ليس صحيحًا أبدًا أن يُطبق على قادة الشركة.

كما رأينا في الباب الأول، إن الحواجز التي تعترض التغيير هائلة وبالتالي يصل معدل الفشل إلى 88 ٪. إن بناء بيئة يكون فيها التغيير أمرًا طبيعيًا حيث السعي لتحسين الطريقة التي يتم بها تشجيع عمل المنظمة بشكل نشط سيؤدي إلى تحسين احتمالات انتصارك بشكل كبير. إن خلق ثقافة «الاستعداد للتغيير» سوف تضع الأساس للنجاح.

في الواقع، إن الثقافة مكونا مهما لإحداث التغيير الناجح والمستدام لذلك خصصت لهذا الموضوع الباب الثالث بأكمله.

الملاحظات

- 1 - مارجريت ميد Margaret Mead عالمة أنثربولوجيا أمريكية ومؤلفة (1901-1978)
- 2 - لمزيد من المعلومات عن EQ، يرجى الرجوع إلى الجزء الأخير في نهاية الفصل الحادي عشر، المذكور تحت عنوان ما هو EQ؟
- 3 - باتريك روثفوس Patrick Rothfuss مؤلف مخاوف الرجل الحكيم (وقائع قاتل الملك: اليوم الثاني) 2011 دار نشر DAW
- 4 - هاورد جاردنر Howard Gardner هو أستاذ الإدراك والتربية لكل من جون هـ. John H. واليزابيث أ. هوبز Elisabeth A. Hobbs في كلية للتربية جامعة هارفرد.
- 5 - دانييل جولمان Daniel Goleman، العمل بالذكاء العاطفي، نيويورك، دار نشر Bantam للكتب.
- 6 - [/http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq](http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq)
- 7 - [/http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq](http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq)
- 8 - جورج أوبن Goerge Oppen شاعر أمريكي 1908 - 1984

- 9 - ستيف جوبز Steve Jobs المؤسس المشارك والرئيس السابق والمدير التنفيذي لشركة آبل، المدير التنفيذي السابق وصاحب أغلب أسهم استديوهات بيكسار للرسوم المتحركة Pixar Animation Studios (1951-2011)
- 10 - www.youtube.com/watch?v=dIto5mwDLxo مسلسل نعم Minister مسلسل كلاسيكي كوميدي من إنتاج بي بي سي (1984-1980) يتناول عدم الفعالية لكن السيطرة التامة على الخدمة المدنية البريطانية.
- 11 - مارك توين Mark Twain مؤلف أمريكي (1835-1910)
- 12 - صياغة مأخوذة عن www.prince2.com.
- 13 - بنيامين فرانكلين Benjamin Franklin (1706-1790) أحد أهم المؤسسين للولايات المتحدة. اشتهر بتعدد الجوانب الثقافية، فكان من المؤلفين الرواد، رسام، منظر سياسي، ماسوني، رئيس للبريد، عالم، مخترع، ناشط مدني، رجل دولة، ودبلوماسي.
- 14 - الكسندر دوما Alexandre Dumas مؤلف رواية الفرسان الثلاثة 1844
- 15 - ماذا لو كانت الرؤى المتعلقة بالفورسيزونز وفيسبوك على سبيل المجاملة؟ وكالة الابتكار.

الباب الثالث

تغيير الثقافة

«الثقافة تأكل الإستراتيجية على الإفطار»

بيتر دراكر¹ Peter Drucker

تغيير الثقافة

يعد خلق ثقافة مناسبة للشركات أحد المفاتيح الذهبية للأداء المستدام والمتقدم. ستؤثر الطريقة التي تقرر معاملة الأفراد بها على كل جانب من جوانب منظمتك - مثل أنواع المنتجات التي تبيعها، ونوع الخدمة التي تقدمها، ومبيعاتك، وأرباحك - كل شيء. ثقافتك سوف تحدد نجاحك.

«تعتبر الثقافة مهمة جدًا لنجاح الأعمال» وذلك وفقًا لـ 84% لأكثر من 2200 مشارك عالميًا في استقصاء إستراتيجيات إدارة الثقافة والتغيير لعام 2013. ومع ذلك، يعتقد أقل من نصف المدعويين أن شركاتهم تقوم بعمل جيد في إدارة الثقافة أو أن هذه الثقافة تشكل أولوية في مبادرات التحول لشركاتهم.

ذات مرة أخبرني زميلة عالية الرتبة أن ثقافة الشركات أمر يتم ببساطة؛ أنه تنويجا للعديد من العوامل العشوائية كي يمكن إدارتها. لكنها كانت مخطئة. الثقافة ليست ظاهرة خفية. إنها أمر حقيقي، ملموس ويمكن تغييره.

ثقافة الشركات هي التأثير المتباطئ لكل تفاعل بين القيادة والإدارة والموظفين، الذي يتجلى في كل تفاعل بين الموظفين والعملاء.

يتلخص في معادلة واحدة بسيطة: الثقافة = السلوك. الثقافة هي الطريقة التي تعمل بها منظمتك؛ كيف ينفذ الناس إستراتيجيتك. بالطبع، حتى تغير ثقافتك، تحتاج أن تفهم بشكل كامل لماذا يتصرف الموظفون بتلك الطريقة التي يتصرفون بها.

يفشل تغيير الثقافة عندما يتم فصلها عن الإستراتيجية. الثقافة ليست من اختصاص الموارد البشرية؛ إنها اختصاص المدير التنفيذي وفريق القيادة بأكمله.

يكرس هذا القسم من الكتاب نفسه لفن تغيير الثقافة. سوف نناقش أهمية «الذكاء الثقافي»، وما هي الثقافة، والأهم من ذلك، كيفية تغيير الثقافة.

«إن الشيء الذي تعلمته في مؤسسة أي بي إم IBM هو أن الثقافة تمثل كل شيء.»

لويس فنسنر جرسنر، الابن³ Louis V. Gerstner, Jr

الفصل الحادي والعشرون
الذكاء الثقافي

يعد مصطلح «الذكاء الثقافي» مصطلحاً حديثاً نسبياً صاغه ب. كريستوفر إيلي P. Christopher Ealey وسون انج Soon Ang¹ وقد عرفا الذكاء الثقافي على أنه قدرة الشخص على التكيف باعتباره متفاعلاً مع آخرين من ثقافات مختلفة. وقد افترضوا أيضاً أن هذه القدرات تعتبر شكلاً من أشكال الذكاء الذي يمكن قياسه وتطويره، واقترحوا تسميته المعامل الثقافي Cultural Quotient CQ.

يرتبط الذكاء الثقافي بالذكاء العاطفي. لكن كما قال كريستوفر إيلي: «يتقل الذكاء الثقافي إلى حيث يغادر الذكاء العاطفي»⁵.

«إن الشخص الذي يتمتع بذكاء عاطفي عال يدرك ما الذي يجعلنا أناساً، كما يلتقط في الوقت نفسه ما الذي يجعل كل واحد منا مختلفاً عن الآخر. يمكن لأي شخص يتمتع بذكاء ثقافي عال أن يستخف بشكل أو بآخر من سلوك شخص أو مجموعة، وبتلك السمات التي ستكون حقيقية لجميع الأشخاص وجميع المجموعات، وبتلك الخصائص المميزة لهذا الشخص أو هذه المجموعة، وبتلك التي ليست عالمية ولا خصوصية. إن المجال الشاسع الذي يكمن بين هذين القطبين هو الثقافة».

إن الفرضية الأساسية وراء الذكاء الثقافي هي فهم أن تأثير الخلفية الثقافية للفرد على سلوكه أمر ضروري لعمل فعال.

علاوة على ذلك، يمكننا تطوير الإستراتيجيات والمهارات لتحسين إدراكنا الثقافي حتى تمكننا التمييز بين السلوكيات التي تحركها خلفية شخص ما عن تلك السلوكيات التي تحركها خلفية الأفراد. بطبيعة الحال، إن الافتراض الضمني هو أن نقدر أن الفرق بين الاثنين سوف يمكننا من التفاعل بشكل مناسب بمجرد أن ندرك نشأة السلوكيات التي نشهدها. في المقابل، يجب أن يسفر ذلك عن بيئة عمل أفضل، وفي نهاية المطاف تعود بالنتائج الأفضل على المنظمة.

أدركت في البداية أن مفهوم «الذكاء الثقافي» كان ذا صلة فقط بالمنظمات التي لديها قوة عاملة متعددة الجنسيات. لكن لقد كنت مخطأً.

في الأساس كان يعتمد مفهوم «الذكاء الثقافي» على فهم وتقدير الثقافات الوطنية الافتراضية للأشخاص الآخرين. تتزايد أهمية هذا أمر مع تزايد عدد المنظمات التي أصبحت متعددة الثقافات بشكل متزايد، وخاصة تلك الموجودة في المراكز الحضرية الكبرى في العالم. عملت مؤخرًا داخل إدارة كبرى المؤسسات الاستشارية، حيث كان هناك 50 فردًا في القسم من 19 دولة مختلفة وهما: الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، أيرلندا، كندا، فرنسا، ألمانيا، سلفينيا، البرازيل، الأرجنتين، روسيا، الصين، هونج كونج، جنوب أفريقيا، باكستان، الهند، لبنان، أستراليا، مصر والإمارات العربية المتحدة.

ومع ذلك، بينما يتم التركيز بشكل كبير على صراع الثقافات في المنظمات التي تتعايش فيها جنسيات متعددة، تحدث صدامات بين الثقافات المختلفة في كل منظمة حتى في تلك التي يكون كل موظف فيها من نفس البلد ويتحدث نفس اللغة الأم.

المكونات الأربع للذكاء الثقافي

يصف مخترعو «الذكاء الثقافي» أربع قدرات مختلفة للمعامل الثقافي (CQ): الدافع (محرك CQ)، الإدراك (معرفة CQ)، ما وراء الإدراك (إستراتيجية CQ) والسلوك (تصرف CQ).

محرك CQ هو مصلحة الشخص وثقته في أداء عمله بفعالية في بيئات متنوعة ثقافيًا. ويشمل: المصلحة الجوهرية من خلال استمداد المتعة من الخبرات المتنوعة ثقافيًا؛ المصلحة الظاهرية من خلال اكتساب فوائد من الخبرات المتنوعة ثقافيًا؛ والكفاءة الذاتية وهي وجود الثقة لتكون فعالاً في المواقف المتنوعة ثقافيًا.

معرفة CQ هي معرفة الشخص حول كيف تتشابه الثقافات وكيف تختلف الثقافات. وتشمل: المعرفة التجارية حول النظم الاقتصادية والقانونية؛ المعرفة الشخصية حول قيم وأعراف التفاعل الاجتماعي والمعتقدات الدينية؛ ومعرفة علم اللسانيات الاجتماعية حول قواعد اللغات والقواعد التعبير عن السلوكيات غير المنطوقة.

إستراتيجية CQ هي كيف يدرك الشخص التجارب المتنوعة ثقافياً. يحدث ذلك عندما يصدر الناس أحكاماً حول عمليات التفكير الخاصة بهم والعمليات الخاصة بالآخرين. ويشمل: الوعي عن طريق إدراك المعرفة الثقافية الحالية؛ التخطيط عن طريق تجهيز الإستراتيجيات قبل مواجهة التنوع الثقافي؛ التحقق من خلال التحقق من صحة الافتراضات وضبط الخرائط الذهنية وذلك عندما تختلف الخبرات الفعلية عن التوقعات.

تصرف CQ هي قدرة الشخص على تكييف السلوك اللفظي وغير اللفظي لجعله مناسباً للثقافات المتنوعة.

في رأيي، لا يمكن تدريس محرك CQ، إما أن يكون لديك أو لا. لكن الآخرين الثلاث يمكن تحسينهم من خلال التمرين والتدريب والخبرة.

مصادر الذكاء الثقافي: رأس، جسد، قلب

حسنًا. تحمل معي لفقرة أو اثنتين. قد يبدو لك أنني ذهبت بك إلى «القرن الجديد»، لكن ركز معي. الأمر يستحق ذلك.

يعلن مخترعو CQ أيضًا أن الذكاء الثقافي يكمن في «الرأس والجسد والقلب» (أو، إذا كنت تفضل: «الفهم» و«التصرف» و«الالتزام»). ويعلنون أيضًا أنه من النادر أن يكون الأشخاص أقوياء على قدم المساواة في جميع المجالات الثلاثة ولكن تلك المجالات الثلاث ضرورية.

الرأس

تنطوي على فهم معتقدات وعادات ومحرمات الثقافات الأجنبية. غالباً ما يكون هذا الأمر غير مباشر، حيث إن قلة قليلة من الناس قادرين على تحليل أنفسهم أو ثقافتهم الخاصة إلى حد كبير بموضوعية، ناهيك عن القدرة على شرح الفروق الدقيقة للغرباء. لذلك، نحتاج إيجاد طرق أخرى للحصول على هذا الفهم. في حين يمكن أن يشمل ذلك والمدونات وحضور الدورات التدريبية، فإن الوعي الحقيقي يتطلب التفاعل مع الثقافات الأجنبية المعنية وهو أمر يستغرق وقتاً.

الجسد

لن يكون فهمك الجديد كافياً. يجب أن يكون مدعوماً بتصرفات. إن تبني بعض سمات وعادات الثقافة الجديدة سيساعدك على تعميق فهمك وسوف يظهر الاحترام للثقافة الأخرى. في فرنسا، من الطبيعي أن تستقبل الزميلات والعملاء بقبلة على الوجنتين؛ وثلاثة إذا كنت في سويسرا. في العديد من دول الشرق الأوسط، يعد ذلك بمثابة إهانة وعلامة على الجهل حتى إذا بادرت بمصافحة امرأة محلية باليد. إن عدم تقديم يدك لمصافحة سيدة أوروبية يعتبر بمثابة رفض ووقاحة. أما تقبيل امرأة من الشرق الأوسط قد يؤدي إلى حبسك.

القلب

يتطلب التكيف مع ثقافة جديدة الثقة والمثابرة والاستعداد لفهم الخطأ والقدرة على التعافي. ويكون البديل هو الاستسلام بعد جهود غير ناجحة سواء لفهم أم مشاركة.

في الواقع، مفهوم الرأس / الجسد / القلب مفيد لأي نوع من التغيير. نحتاج كقادة للتغيير أن نناشد «رؤوس» موظفينا وهي (الأساس المنطقي للتغيير)، و«قلوبهم» (الأساس المنطقي العاطفي للتغيير) و«أجسادهم» (التي تساعدنا على تحويل كل من الرأس والقلب إلى تصرفات).

ملاحظة الإعدادات الافتراضية للثقافات الأخرى

«ينبغي ألا تحكم على أستراليا بالأستراليين»

السيدة إدنا إيفراج⁶ Dame Edna Everage

يمكن أن تكون الصور النمطية مهينة، مبسطة وغير لائقة. ولكن كطريقة مختصرة لملاحظة الثقافات المختلفة، يمكن أن تكون أيضاً دقيقة بشكل مثير للقلق.

إن الشعب الإنجليزي شعب مهذب وذو أخلاق حميدة ويحملون معهم أينما ذهبوا نفحة من الإمبراطورية الواهنة. من المعروف أن العديد من القادة البريطانيين قد اقتبسوا شيئاً ما على غرار «عندما يتعلق الأمر بالديمقراطية وسيادة القانون، فإن أول مائة عام هي الأصعب». 7 دعونا نواجه الأمر؛ كانت الإمبراطورية البريطانية بمثابة نموذجاً في تطبيق الثقافة بدلاً من المشاركة الثقافية. فقد كان تصدير الثقافة البريطانية والقيم والقوة العسكرية والقانون إلى أركان المعمورة الأربع.

الأمريكيون مباشرون، متحمسون، نشيطون، وموجهون نحو التصرف بعقلية «يمكن أن نفعل» والتي تكون نشيطة ومرهقة في آن واحد. يرى الأمريكيون الأبيض والأسود بينما يرى الإنجليزي ظلالاً لا حصر لها من الرمادي. يحول الأمريكيون الأسماء إلى أفعال ذات انتظام ينذر بالخطر ويستخدمون لغة غير دقيقة، وغالباً ما تنبع من تراث رائد من «الغرب المتوحش»، لتوصيل الصور الذهنية بطريقة تكون غير بريطانية بقدر ما يمكن أن تكون دون التحدث بلغة مختلفة تماماً. صاغ جورج برنارد شو العلاقة بين أمريكا وبريطانيا في عبارة «دولتان مفصولتان بلغة مشتركة». يشعر الأمريكيون أيضاً بالتفوق وهو أمر غير مكتسب تماماً (استخدام النفي المزدوج الذي سيفخر به الرجل الإنجليزي). في النهاية، أنتجت «الطريقة الأمريكية» أكبر اقتصاد في العالم والقوة العظمى الوحيدة في العالم من لا شيء. ذكرت مجلة الإيكونوميست

مؤخراً أن الشركات البريطانية المستحوذ عليها الشركات الأمريكية تواجه في المتوسط بنسبة 10 ٪ زيادة في الإنتاجية.

يعتبر الأستراليون مزيج رائع بين الاثنين. يحفظون بطريقة الأمريكيون «يمكن نفع» لكنهم أكثر مباشرة. وحافظوا في الوقت نفسه على حس البريطانيين الفكاهي ويجنون السخرية. ولكن على عكس البريطانيين، فإن الأستراليين يشعرون بالارتباك من حيث المكانة والوضع، ويميلون إلى الاقتراب من هذه النقطة. إنهم يتجنبون كل من الولوج الأمريكي بالتسويق السريع للمقاطع الصوتية والفن البريطاني المتمثل في الصياغة الدقيقة للكلمات. عند الاختلاف على عبارة ما، قد يقول البريطانيون شيئاً على غرار: «لا أختلف مع النقطة المطروحة، لكنني أعتقد أن الأمر قد يتعلق بالقيام ببعض الأبحاث». بينما يعتقد الأمريكيون «أن هذا ليس ما حدث كي ترجع الأمور كما كانت» لكن يقولون شيئاً على غرار: «لا أستطيع أن أرى هذا الموقف يكتسب أي قوة في السوق!» في حين سيكون رد الفعل الأسترالي: «هذا هراء يا صديقي».

يستخدم الإيطاليون كثير من الحركات اليدوية المعبرة وهم متحمسون لكل ما يقومون به تقريباً. وبنفس الطريقة لا توجد كلمة برتغالية تنقل الإحساس بالإلحاح تماماً مثل اللفظة الإسبانية «المانيانا mañana»، يبدو أنه لا يوجد في الإيطالية ما يعادل لفظتي «انضباط المواعيد» أو «الموعد النهائي». يعتقد الفرنسيون أن الإيطاليين يمتلكون إحساساً سخيلاً وغير مبرر تماماً من التعالي.

يعرف الفرنسيون أنهم متفوقون ثقافياً وفكرياً وذوقياً وأنولوجياً.

يمكن أن يكون الهولنديون صريحين إلى درجة يعتبرها الآخرون في أغلب الأحيان أنهم غير مهذبين. لأن الأمر كذلك.

الألمان أكفاء وفاعلون. توجد طريقة واحدة صحيحة للقيام بالأشياء وكلما أدركها الجميع بشكل أسرع، تمكنوا بشكل أسرع من المضي قدماً في تنفيذ النتيجة المطلوبة.

اليابانيون غامضون. يمثل الشرف واحترام لكبار السن أهمية قصوى. لا تعتبر اللفظة اللغوية ⁸ gaijin والتي تعني في اللغة اليابانية «اجانب» التحدي الوحيد لفهم ما يدور في الاجتماع، لأن مضيفك يمتلكون معجم كامل غير اللفظي للتواصل وسيحتفظون ببطاقات هويتهم بالقرب من صدورهم.

الصينيون منظمون ومحترمون وأقل شعورًا بالفردانية عن الغربيين. يعتبر مفهوم «الحفاظ على السمعة» مهم في الصين كما هو مهم في اليابان. فجميع الأمور خاضعة للأراء الشخصية، يمكن أن تكون طريقة التفكير هذه محظورة بالكامل بالنسبة للغربيين حيث تعتبر الحقيقة في كثير من الأحيان مطلقة تقريبًا.

العرب مدفوعون بالعائلة والشرف وقبول المصير. «إن شاء الله» هي العبارة الأكثر نطقًا في العالم العربي. تترجم هذه العبارة بالإنجليزية إلى «god willing» والتي تعني «مشيئة الله» أو «if god will» والتي تعني «إن شاء الله»، ونجد هذه العبارة في ختام أي حديث للتعبير عن المستقبل، مثلًا: سوف نناقش هذا في الاجتماع المقبل، إن شاء الله. سوف أراك بعد العطلة، إن شاء الله. سيتم توصيل هاتفك والإنترنت يوم الثلاثاء المقبل، إن شاء الله. (كما يمكن استخدام عبارة إن شاء الله أيضًا للتخلي عن المسؤولية). قد يكون قبول إرادة الله هو السبب في عدم استخدام عدد كبير من الناس أحزمة الأمان، وعدم تأمين أطفالهم أثناء رحلات بالسيارة و/أو لا تأخذ التأمين على الحياة. إن الحقيقة نسبية خاضعة لسياق. «الحفاظ على السمعة» أمر مهم للغاية بالنسبة للعرب، حيث يتحدثون في قصصهم عن السمعة والكرامة ويجنون الرؤى ذات التفاخر. دائمًا نجد عبارة إن شاء الله للإجابة عن سؤال: متى سيتم تنفيذ هذا الأمر؟

يمكن أن أوصل ذلك لأنني خدشت سطح عدد صغير من 193 دولة وعدد لا يحصى من الثقافات في جميع أنحاء العالم. لكنني أعتقد أنك فهمت هذه الفكرة. ومع ذلك، بينما تكون القوالب النمطية قادرة على تقديم لمحة سريعة عن كيفية تفكير وسلوكيات الثقافات الأخرى،

فإن الفهم المفصل لطريقة التفكير والمناهج والفروق الدقيقة في الثقافات الأخرى هو الخطوة الأولى نحو تحسين ذكائنا الثقافي وبالتالي تحسين فعاليتنا في بيئات متعددة الثقافات.

حتى داخل الأمم، نجد ثقافات مختلفة. قد تكون بريطانيا جزيرة صغيرة، أو مجموعة من الجزر الصغيرة على وجه التحديد، لكنها أيضاً خليط من الثقافات التي لا حصر لها. ضع كوكني، وسكوسر، ومزارع سومرست، وجلاسفي في نفس المساحة وسوف تفهم القليل جداً من أي منهم. لا تتكون «المملكة المتحدة» فقط من أربع دول منفصلة (إنجلترا، واسكتلندا، وويلز، وأيرلندا الشمالية فقط في حال الشك)، فكل دولة من هذه الدول الأصلية تحتوي على عشرات الثقافات المختلفة بشكل واضح داخل حدودها الوطنية. يكاد يكون عدد اللهجات في جميع أنحاء إنجلترا هائلاً للغاية؛ فنجد أن اللغة تتغير بشكل قابل للتمييز (أو قد يجادل البعض، بشكل غير قابل للتمييز) داخل قليل من الأميال فقط. منزلنا في غرب أوكسفوردشاير. تنطق لهجات بعض المزارعين في جلوسترشاير (المقاطعة تبدأ في نهاية قريتنا) بطريقة أجد صعوبة في فهمها في بعض الأوقات. واللكنات ليست سوى مؤشر واحد على الاختلاف الثقافي، فنجد مثلاً أن كل مقاطعة وكل منطقة لديها الحس الفكاهي والطريقة والسلوكيات التي هي تعتبر مميزة ومشاركة بين الناس المقيمين في تلك المنطقة. إلى حد ما، يمكن قول الشيء نفسه على أفراد من مناطق مختلفة من أستراليا والولايات المتحدة في أمريكا وأجزاء مختلفة من ألمانيا، إلخ.

إن الأمر لا يتعلق خلفيتنا الجغرافية فقط التي تجعلنا نفكر ونتصرف بشكل مختلف. فإننا نخضع لتأثير خلفيتنا التعليمية أيضاً من حيث كانت المدارس حكومية أم خاصة أم عامة؛ التعليم الجامعي أم التجاري؛ أي نوع من الجامعة، وأي درجة حصلنا عليها؟ سيحتاج الذكاء الثقافي بيننا إلى فهم وفك شفرة عدد من العوامل التي تؤثر على طريقة تصرفنا وطريقة تفاعلنا مع الآخرين.

ملاحظة الاعدادات الافتراضية الخاصة بك

«عند الحكم على صديق، من الأفضل أن تتذكر أنه يحكم عليك بنفس الصفات الإلهية
والنزاهة الفائقة.»

ارنولد بينيت⁹ Arnold Bennett

بالطبع، إن مراقبة الآخرين هو فقط نصف الصراع، بينما النصف الأكثر صعوبة هو
مراقبة نفسك.

ملاح الذكاء الثقافي

يعتقد ايلي Ealey وموساكوفسكي Mosakowaki أن أغلب المديرين يلائمون واحدًا على
الأقل من الملاح الستة التالية. تعتقد أن أي منها يصفك بشكل أفضل؟

1 - المحلي يكون فعالاً عند العمل مع أشخاص من نفس خلفيته ولكن يواجه المحلي
مشكلة عندما يغامر ويتجه لأماكن أبعد. يكون للمحلي طريقة واحدة في القيام
بالأشياء ويجد أنه من المستحيل تقريباً أن يتأقلم.

عند قراءة هذه الملاح يقفز إلى ذهنك مدير بعينه. تتحد جنسيته وميوله الطبيعية
وعمره إلى حد ما تؤكد أن أسلوب إدارته قديم وعبارة عن مجموعة من تشريعات
الضبط والتحكم الجامدة، ذلك الأسلوب الذي اعتقد أنه انتهى منذ عقود. كما فعلت
تقاريره المباشرة التي سبق للكثير منها إدارة فرق كبيرة في حد ذاتها. كانت النتيجة
النهائية هي ثقافة فريق متوترة بشكل غير ضروري وغير قادر على الحصول على أفضل
نتائج من المدير ومن أعضاء الفريق الموهوب.

2 - المحلل يكشف بشكل منهجي قواعد وتوقعات الثقافة الأجنبية.

3 - الطبيعي يعتمد كلياً على حدسه وليس على أسلوب التعلم المنهجي.

4 - السفير قد لا يعرف الكثير عن الثقافة التي دخلها للتو، لكنه ينقل بشكل مقنع يقينه بأنه ينتمي إلى هناك. السفير الجيد لا يقلل من شأن الاختلافات الثقافية. ومع ذلك، فإن «السفراء» الذين قابلتهم ما زالوا حذرين قليلاً ومحترمين لكن متحفظين بشكل جوهري.

5 - المحاكي يستخدم رأسه وجسده، لكن قلبه ليس في الأمر. على الرغم من ذلك إن تعريف المحاكاة في هذا السياق ليست كما التقليد الخالص نفسه الذي يمكن تفسيره على أنه محاكاة للسخرية. إنها تعكس السلوكيات وأفعال وتصرفات - بطريقة محترمة - لتهدئة الآخرين وتعزيز التواصل.

6 - المتقلب يمتلك مستويات عالية من مكونات CQ الثلاثة وهي نادرة جدًا. البعض قادر على تحقيق النتائج التي لا يمكن للمواطنين بسبب مهاراتهم الداخلية ومنظورهم الخارجية. وجد إيلي وموساكوفسكي أن حوالي 5٪ فقط من المديرين الذين شملهم الاستطلاع تدرج تحت هذه الفئة.

فيما يلي مثال رائع على ذكاء أوبر الثقافي من مقال إيلي وموساكوفسكي لعام 2004 المنشور في هارفرد بزنس ريفيو:

واحد (مثل هذه المتقلب) هو نايجل، رجل أعمال بريطاني بدأ أعماله في أستراليا وفرنسا وألمانيا. نشأ نايجل ابن الدبلوماسيين في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك فقد أمضى معظم طفولته في المملكة العربية السعودية. بعد أن حقق العديد من نجاحاته الخاصة طلب منه بعض أصحاب رؤوس الأموال أن يمثلهم في تعاملات مع مؤسس شركة باكستانية خاسرة.

بالنسبة للمؤسس، كانت شركته موجودة خصيصاً لتوظيف أفراد من عائلته، ثم مواطني لاهور بشكل ثانوي. بطبيعة الحال، لدى أصحاب رؤوس الأموال فكرة مختلفة. لقد سثموا من الخسائر وأرادوا من نايجل إقناع المؤسس بإغلاق الشركة.

عند الانتقال إلى لاهور، أدرك نايجل أن مصالح الأسرة والمجتمع لم تكن متماشية معاً. لذلك دعا عديد من قادة المجتمع، الذين وافقوا على الاجتماع مع المديرين ومحاولة إقناعهم بأن المجتمع الأكبر في لاهور سوف يتضرر إذا جاء المستثمرون المحتملون إلى مجتمع مليء برجال الأعمال غير المهتمين بقدرة الشركة. إن تنشئة نايجل السعودية جعلته يدرك المبادئ الإسلامية للمسؤولية الشخصية تجاه المجتمع الأوسع، في حين أن أصوله البريطانية خففت التطبيق الميكانيكي لتلك المبادئ الذي قد يكون في أيدي شخص آخر. طوال المفاوضات، عرض أسلوباً موثقاً مناسباً للوضع الباكستاني. في وقت قصير نسبياً، وافق المديرين والأسرة على إنهاء العمليات.

القضري في المياه النظيفة

قد يكون الوعي بالثقافات الأخرى والإعدادات الافتراضية الخاصة بنا أمراً مثيراً للاهتمام، لكن مثل كل المعارف يصبح مفيداً فقط إذا قمنا بفعل شيء ما حياله.

وبالرغم من أنه من الممكن تصميم الدورات التدريبية حول تحسين جوانب مختلفة من الذكاء الثقافي، إلا أن أفضل طريقة للحصول عليه من خلال تعلمه.

يمكن الحصول على قدر كبير من معرفة CQ من خلال القراءة والتدريب. نظمت إحدى المؤسسات التي عملت معها في الشرق الأوسط ورشة عمل لمدة يوم واحد تحت عنوان «التوعية الثقافية» للوافدين عليها كخطوة أولى للحصول على هذه المعرفة.

يمكن تطوير تقنيات إستراتيجية CQ من خلال التدريب والتمرين.

لكن الطريقة الوحيدة الأكثر أهمية في تحسين تصرف CQ هي البدء في التفاعل.

تجاوز الاختلافات

قبل بضع سنوات كنت أقيم في فندق في أبوظبي. بينما كنت أتمشى إلى منطقة حمام السباحة، أدركتني مجموعة من النزلاء اليابانيين الذين اختلطوا بي سابقاً على هيئة حشد غير متبلور بالنسبة لي، كان كل واحد يرتدي أردية الفندق البيضاء المجانية والنعال البيضاء. بعد ثوان، جاء من الاتجاه الآخر زمرة متماسكة بإحكام من الشابات الإماراتيات، يتحادثن ويضحكن مع بعضهن البعض؛ تتشحن كل منهن بالعباية السوداء من الرأس حتى أخمص القدمين. ضحكت، وأنا أتساءل في نفسي وما التالي؟ مجموعة من الألمان تستقل حافلة يضعون مناقشهم الحمراء المتطابقة على أسرة الشمس! هكذا نحن البشر، نحب قبائلنا، ونود أن تنتمي.

نقسم أنفسنا دائماً إلى فئات وروابط مختلفة. ولسوء الحظ، أسفر هذا وبشكل سريع عن طرق مختلفة للتعبير عن «نحن» مقابل «هم». فنجد الاتحادات مقابل المدن، والجمهوريين مقابل الديمقراطيين، والمحافظين مقابل العمال، والريفيين مقابل الحضريين، والبيض مقابل السود، والشرق مقابل الغرب، والشمال مقابل الجنوب، والخير مقابل رجل الشارع العادي، والمؤيد للإجهاض مقابل المناهض له، والعرب مقابل اليهود، والمسلم مقابل المسيحي، والمسلم مقابل الهندوسي، والهندوسي مقابل المسيحي، والساييتولوجي مقابل الكاثوليكي والبروتستانت مقابل المورمون مقابل الأدفنتست السبتيين مقابل المعمداني مقابل الإنجيلي مقابل..... السني مقابل الشيعي والوهابي مقابل الصوفي والأحمدي مقابل البهائي... إلخ.

يوجد عيب أساسي في البشر (ربما غريزة البقاء التطورية الفطرية) التي تجبرنا على التجمع في مجموعات والبحث عن الأعداء. يبدو أن الإعدادات الافتراضية الخاصة بنا تركز على اختلافاتنا بدلاً من أوجه التشابه بيننا. نحن البشر بحاجة أن نفعل شيئاً حياً لهذا الأمر لأنه يتكرر مراراً ودائماً يحدث ما لا يحمد عقباه.

نحن نرى ذلك في الأعمال التجارية طوال الوقت. إن اللحظة التي ننقل فيها شخص من قسم إلى آخر أو حتى من فريق إلى آخر، هي اللحظة التي يحول فيها ولاءه. للأسف، واحدة من أفضل الطرق لتحفيز الناس وتجميعهم هي إيجاد عدو مشترك، وهي طريقة يعرفها السياسيون من جميع الاتجاهات جيدا. أطلق آدم مورغان على هذه الطريقة «السمكة الكبيرة» وعرفها بأنها رائد السوق الذي تحتاج ان «تأكله» 10. لقد كانت هوندا قطعاً أقل دقة مع حملة إعلاناتها التي بدأت في عام 1970 التي كانت تحت عنوان «سوف ندمر ياماها Yamaha».

إيجاد هدف مشترك

إن فهم الاختلافات بين الثقافات أمر مهم لأنه سيؤثر على طريقة تفكير الناس وتصرفهم، ومن ثم كيفية تنفيذ التغيير، ولكن الهدف النهائي في أي موقف تغيير هو تجميع الناس معا لتقديم النتائج المشتركة التي تطلبها.

نحتاج إلى تغيير القادة كي يفهموا ما يحفز سلوكيات موظفيهم - بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية وتأثيراتهم - حتى تتمكن من جمعهم معا لتبني غرض مشترك وتحقيق هدف مشترك.

كان هذا مجرد واحد من العديد من الدروس التي تعلمتها خلال سنوات عملي في الثقافات الدولية المختلفة.

الفصل الثاني والعشرون
إحداث التغيير في ثقافة أجنبية

إن قيادة التغيير وإدارته وإثارته أمر صعب بما فيه الكفاية عندما تكون في بلدك وفي إطار ثقافة مؤسسية مألوفة. يصبح أكثر صعوبة ومليئًا بالتحديات في بلد أجنبي.

الأساسيات هي نفسها مثل تحديد النتائج والأساس المنطقي للتغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، وتقييم الخيارات، وتوضيح الآثار، وتوضيح المسؤوليات، والتواصل المستمر...

ولكن كيف تسير والنهج الذي التي تتناوله سيكون مختلف تمامًا.

سوف أفترض أن هذا لم يكن بمثابة المفاجأة بالنسبة لي. في النهاية، يعتبر التغيير أمر ثقافي بالكامل. إن تغيير النتائج وتغيير المخرجات وتغيير العمليات يتطلب تبني سلوكيات جديدة. إن تغيير «ما» ينفذ يتم فقط من خلال تغيير «كيف» يتم التنفيذ (والناس سيقومون بذلك فقط إذا فهموا «لماذا»).

ولكن هذا وقع بالفعل.

لقد نشأت في أستراليا، وذهبت إلى المدرسة في أستراليا، ثم ذهبت إلى الجامعة في أستراليا، اشتغلت أول سبع وظائف بدوام كامل في أستراليا. في عام 1999، في سن الخامسة والثلاثين انتقلت إلى المملكة المتحدة. منذ ذلك الحين، كنت قد ساعدت المنظمات على إحداث تغيير إستراتيجي في جميع أنحاء المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة وآسيا والشرق الأوسط.

أحد الأشياء الرئيسية التي تعلمتها من مزيج النجاحات والإحباطات وخيبة الأمل والفشل الصريح من خلال هذه القارات هو أن عملية التغيير تحتاج إلى أن تكون مرنة بشكل كامل. يجب أن تتماشى عملية التغيير مع ثقافة المنظمة، والتي بدورها تتأثر بشدة بالجنسية التي تعيش فيها. في حين سيكون التمسك بعملية صارمة ونهج صارم مصيره الفشل.

درس آخر يتعلق بالتواصل. التواصل هو بالتأكيد فن؛ والفن يختلف تمامًا عبر الثقافات المختلفة. تتسم طريقة التواصل الإذاعية الأمريكية بالمبالغة واستعارات الغرب المتوحش

وينسحق التفكير الإيجابي ويفشل فشل ذريع. غالباً ما تؤخذ الاحتياطات البريطانية والرغبة في عدم الإساءة بالقيمة الاسمية في أستراليا، وبالتالي تترجم إلى اتفاق كامل مع التغيير، عندما يكون الواقع هو العكس. في آسيا، يعتبر الحفاظ على السمعة أمر بالغ الأهمية: قد يبدو التواصل خادعاً ولا معنى لها في عيون الغرب، بينما سوف يحترمه الوعي الشرقي. في الغرب، نميل إلى خلق الحاجة إلى التغيير من خلال الإشارة أولاً إلى الخطأ في الوضع الحالي (خلق «منصة مشتعلة»). أما في الشرق الأوسط، يكون ذلك بمثابة اهانة. بغض النظر عن مدى قوة الرغبة في التغيير، يمكن اعتبار كل نقاط الضعف في الوضع الراهن بمثابة تشويه لسمعة الجميع والتقليل من شأن أولئك الذين ذهبوا من قبلك. ليست هذه هي الطريقة الشرق أوسطية على الأقل ليس في العام وبالتأكيد ليست في الكتابة.

لقد عززت تجربتي في العمل في أجزاء كثيرة من العالم كل النظريات التي قرأتها فيما يتعلق بـ «الذكاء الثقافي» وخاصة وجود أوجه مشتركة على مستوى عريض للمجموعة من حيث المواقف والعادات وطرق التفكير بين أشخاص من جنسيات معينة وخلفية عرقية مشتركة. بالإضافة إلى حقيقة أن هذه السلوكيات العريضة للمجموعة ليست هي الدوافع الوحيدة لسلوكنا، فنحن جميعاً لدينا خصوصياتنا وعاداتنا وتميزاتنا التي نغطيها من أعلى بأي من سمات الخلفية قد نشاركها مع الآخرين.

من أستراليا إلى إنجلترا

كانت الاختلافات في الانتقال من أستراليا إلى إنجلترا أكبر مما كنت أتوقع، بالرغم من أن الدولتان قد تبدو متشابهتان أكثر من أي دولة أخرى يمكنك ذكرها. أول ما أدهشني هو كيف تبدو بلدتي الأم صغيرة ونائية. إذا لم تكن الرياضة، تكاد أستراليا لن تذكر في الصحف المملكة المتحدة. أما في الولايات المتحدة، فلا نستطيع أن ندخل حتى صفحات الرياضة.

في أواخر تسعينيات القرن الماضي كانت أستراليا أكثر تقدماً بكثير من المملكة المتحدة من خلال طرق عديدة جداً. في سيدني عام 1999 اعتدت التسوق عبر الإنترنت والبقالة والخدمات المصرفية عبر الإنترنت ومدفوعات بطاقات الخصم المباشر من نقطة البيع والمطاعم الخالية من التدخين وجميع سيارات الأجرة التي تتقاضى ببطاقات ائتمان. أما في لندن عام 1999، قام كل من بنكي Tesco و RBS بتسليمي الأقراص المدججة، مما جعلني أجلب واقيات لهم ليس لها استخدام آخر، وكنت دائماً أذهب إلى «ماكينة الصراف الآلي»، لقد تواجدنا بشكل مرفوض في منطقة «ممنوع التدخين» الصغيرة في الجزء الخلفي من المطعم (لتناول طعام ذي جودة متدنية)، أيضاً لقد هددي سائق سيارة أجرة بالاعتداء عليّ بالضرب عندما سلمته بطاقة أمريكان إكسبريس في نهاية رحلة إلى تويكنهام.

ومع ذلك، لم يكن شبح «الانكماش الثقافي» الأسترالي بعيداً قط. صاغ هذا المصطلح في أستراليا الناقد الملبورني والمعلق الاجتماعي آرثر أنجيل فيليبس بعد الحرب العالمية الثانية. فقد أعطى وصفاً للمشاعر الدونية المتأصلة التي كافح المثقفون المحليون ضدها في ذلك الوقت، والتي كانت أكثر وضوحاً في المسرح والموسيقى والفن والأدب الأسترالي. في الجوهر، أشار فيليبس إلى أن الرأي العام الأسترالي افترض على نطاق واسع أن أي شيء ينتجه المسرحيون والممثلون والموسيقيون والفنانون والكتاب المحليون كان بالضرورة ناقصاً بالمقارنة مع أعمال أقرانهم البريطانيين والأوروبيين. كانت الطريقة الوحيدة التي تمكن المشتغلين بالفنون المحلية من بناء أنفسهم وفقاً للتقدير العام إما متابعة الأزياء في الخارج، أو في كثير من الأحيان قضاء فترة من الوقت في العمل في بريطانيا.

ما زلت أشعر بهذا الوضع بعد 50 عاماً، سواء كان ذلك تصور أم واقع، فإن حقيقة حدوث شيء ما في أستراليا لا تعني أن الأمر متروك لمعايير لندن. يبدو أن النكات المتعلقة بأستراليا والأستراليين حتى من أقرب أصدقائي في لندن مشوبة بالفوقية. عند التفكير، أعتقد أنه كان بنسبة 99٪ في رأسي، ولكن كما يقولون التصور هو حقيقة واقعة. (في الواقع، لقد

سمعت لأول مرة في هذا الوقت عن المصطلح الاستعماري وغير العادل تمامًا «الانحطاط فشل في لندن لكنه يحاول التواجد في هونج كونج» لذلك ربما لم يكن الأمر متخيلاً تمامًا بالنسبة لي). لقد توقفت منذ وقت طويل عن المعاناة من لعنة الانكماش الثقافي والتي لا أراها في الجيل التالي على الإطلاق، بل على العكس تمامًا؛ فإن أطفالنا يتفاخرون بحقيقة أنهم ولدوا في أستراليا وكأنه وسام شرف، وهو الحال بالفعل. لكن هذا مجرد مثال صغير على كيفية قيام الهويات القومية بتأطير مواقف الفرد وسلوكه والتأثير عليه وكيف قد لا يعي الأشخاص من جنسيات أخرى بوجوده.

وقد جعلني هذا اندهش من الخصوصيات الثقافية القليلة التي تأويها الجنسيات الأخرى.

الترجمة للأمريكان

أحد أكثر التعاقدات الممتعة في حياتي المهنية كانت تقديم المشورة لشركة تأمين وريادة أعمال أمريكية في مجال تكنولوجيا التأمين والخدمات تُدعى آي بيلين. بعد التحول المنهج للصناعة التأمين على الحياة الثقيلة في الولايات المتحدة، وضع رواد أعمال آي بيلين المدعومين من المستثمرين الرأسماليين أنظارهم على المملكة المتحدة حيث كانوا يرغبون في أداء نفس المعجزات التي تمت في صناعة التأمين البريطانية واستخدام قاعدة بريطانية لإطلاق أنفسهم في أوروبا. كان التفاؤل والحماس من المديرين التنفيذيين آي بيلين معدي. وما زال صحيحاً حتى اليوم. كانت نتائج أعمالهم مثيرة، لا تزال صحيحة حتى اليوم أيضاً. وقد تأجج إيمانهم بشدة بقدرتهم على تحويل صناعة التأمين في المملكة المتحدة، لذا فعلى الرغم من نصيحتي بأن يركزوا جهودهم على السوق الأمريكية ويتجاهلوا سوق المملكة المتحدة الأقل رقيًا والأعلى تنافسيًا وتركيزًا، فقد شرعنا في تحديد كسب هدف مناسب وتلبية طلبات عدد لا يحصى من المساهمين. إجرائيًا، أصبح من الواضح أن وظيفتي «الحقيقية» كان بمثابة مترجم: ترجمة إنجليزي المملكة المتحدة إلى الإنجليزي الأمريكي والعودة ثانية.

كنا نتحدث جميعًا نفس اللغة وكنا جميعًا من نفس الصناعة، لكن احتمالية سوء الفهم كانت هائلة. أرسل سوء الفهم العديد من المحادثات عديمة الفائدة. على سبيل المثال، فإن المصطلح البسيط «الأقساط السنوية» يعني شيئًا مختلفًا تمامًا عند الأمريكيان مقارنة بالبريطانيين. في اللحظة التي تم فيها نطق الكلمة، أعطت الرئيس التنفيذي لشركة آي بييلين ذريعة للشروع في قصة كيف كانت شركته رائدة السوق في معالجة الأقساط السنوية. ومع ذلك، قبل أن تصل القصة إلى ارتفاع متزايد في الأحداث، كان عليّ إعادتها إلى الأرض لتوضيح أن المعاشات التقاعدية في المملكة المتحدة كانت بمثابة عقود معاشات عكسية وليست أنواع من خطط الادخار التي تستخدم في الولايات المتحدة بنفس الاسم. عندما قاطعته للمرة الأولى، رمقني الرئيس التنفيذي بنظرة كان المقصود منها أن تخترق المتلقي وتذنيه في آن واحد، ولكن بمجرد انتهائي من الشرح، شكرني لأنه كان سيضيع وقت الجميع ويمط في الموضوع.

لكن صراع الثقافات بدأ مرحلة ما بعد الكسب عندما صمدت الطريقة الأمريكية ضد التكتّم البريطاني. لقد تعلمت أن السعي لفهم أسواق دول أخرى وطرق العمل والدوافع وممارسات العمل تؤدي ثمارها فقط عندما تتم في كلا الاتجاهين. كما فعلت بالفعل؛ لقد كان الكسب بمثابة نجاحًا كبيرًا.

التواصل غير الشفهي في آسيا

قرأت في مكان ما أن «الغريون يرسلون شخص أو اثنين إلى اجتماع ليخبرك بكل شيء يعتقدون أنك بحاجة لمعرفته. على الجانب، يرسل الآسيويون 20 شخصًا إلى اجتماع ليعلمك كل شيء تعرفه.

في اليابان، تعقد الاجتماعات بشكل أساسي للحصول على المعلومات. تتم مناقشة الأفكار واتخاذ القرارات من خلال عملية بناء توافق آراء طويلة ومشتركة وليس في اجتماع واحد.

لقد زرت طوكيو مرتين في عمل. أول مرة في أوائل التسعينيات كرجل أعمال يحاول بيع برنامجنا التعليمي التفاعلي عن الجولف (Nick Price's Troubleshooting Golf) إلى موزع ألعاب فيديو ياباني. والمرة الثانية كانت بعد 15 عامًا مع شركة زيوربخ عندما أصبحت اليابان جزءًا من القسم الجديد الذي كنت مدير الإستراتيجية الخاصة بها. في كل مرة، وجدت أن الأشخاص اليابانيين الذين قابلتهم كانوا أكثر الناس أدبًا وكرمًا والأكثر غموضًا عن غيرهم مما قابلت. بالنسبة للمبتدئين، استطاعوا إخفاء أفكارهم ودوافعهم وأولوياتهم تمامًا عن الأنظار. وكنت بشكل قاطع واحد من بين المبتدئين.

كان كل اجتماع حضرته في اليابان منظمًا بشكل جيد وجديرًا بالاحترام، لكنه غير مشعر لأنني كنت أجهل ثقافة البلد. أوه، كنت على دراية بتفاصيل آداب العمل، لكن لم يكن لدي أي قدرة على قراءة القاعة أو فك رموز لغة الجسد أو رؤية المعنى الحقيقي وراء الكلمات التي تم التحدث بها. ومنذ ذلك الحين تعلمت أن أشكال الاتصال تلك هي الأشكال «الحقيقية» في اليابان. ما يقال بالفعل يمكن أن يكون عاديًا وقد يحمل حتى معاني قليلة للغاية. كيف يقال شيء هو حيث يتم التواصل الحقيقي. يعتمد اليابانيون بشدة على الإشارات غير الشفهية وسياق ما يقال، بدلاً من المعنى الحرفي للكلمات التي اعتادوا قولها. بالطبع، هذا هو النقيض التام للطريقة المباشرة التي يدير بها الأمريكيون والأستراليون وجنوب إفريقيا وهولنديون أعمالهم.

يمكن لليابانيين أن يستمدوا معنى مميز مما تبقى «لم يُقل» والسياق المهم. على سبيل المثال، قد يشير السؤال عن شوكة عند تناول الطعام مع مضيفين يابانيين إلى أنك لا ترغب في معرفة ثقافتهم. بينما إذا رأوا أنك تكافح مع عيدان تناول الطعام، فقد يقدمون لك بالفعل شوكة، وحينها سيكون لك الحرية في قبولها دون إهانة ثقافتهم بأي شكل من الأشكال.

كانت تجربة زيوربخ تتحدث عن نفسها. انتقلنا من المملكة المتحدة لمناقشة أداء الفرع الياباني، ومراجعة إستراتيجيته وخططه المستقبلية، وتحديد الخطوط العريضة لخططنا حول

القسم الجديد. كان لدينا عروض ولقاءات مطولة ومفصلة لمساعدتنا على فهم الفروق الدقيقة للسوق اليابانية، ونقاط القوة والضعف لمجموعة زيورخ لتأمين الحياة في اليابان Zurich Life Japan وكيف خططوا للاستفادة من الفرص. قدمنا اقتراحات وأفكارًا للاستفادة من خبرة الأجزاء الأخرى من المجموعة، وأعقب ذلك مناظرة ونقاش حقيقي، لكن لم يتغير شيء نتيجة لذلك.

لقد اعتقدنا أن زملاءنا اليابانيين كانوا على وفاق تام بخصوص إستراتيجية القسم والدور الذي رأيناه يلعبون فيه. جزء من سبب هذا الاعتقاد الخاطئ هو أنهم لم يقولوا «لا» ولو مرة واحدة في أي من الاجتماعات. بالطبع، قد لا تكون أفواههم نطقت بكلمة لا، لكنني تعلمت منذ ذلك الحين أنهم قد يتوقعون عدم الموافقة بأي من الطرق التي نجهل أيضًا التقاطها بسبب جهلنا بثقافة اليابان إيدانًا بأن شيئًا ما قد يكون صعبًا أو مقبولًا على ممرض أو يقدمون اقتراحًا بديلاً أو يغيرون الحديث أو ببساطة يلتزمون الصمت. أفهم الآن، أنه في بعض الأحيان يكون تأكيدهم على الفهم دليلاً فعليًا على «لا».

في اليابان، يعتبر الصمت ذو قيمة عالية ويرتبط بالمصداقية. «إن البطة التي تبطن - تصدر صوتًا - هي أول من يتم إطلاق النار عليها». عند التفكير، أعتقد أننا بقدر كبير من البططنة. تناولنا نحن رئيس المكتب - المستثمر الأجنبي في اليابان gaijins - الخمر، والطعام وتم التعامل معنا بأقصى درجات الاحترام. ثم تم تجاهلنا بأدب أيضًا. ولكن بما أن أي منا لم يكن قادرًا على قراءة الإشارات غير الشفهية أو فهم السياق بشكل صحيح، فما الذي توقعناه؟
تختلف كل من هونغ كونغ وسنغافورة، ومع ذلك تبقى أوجه تشابه عديدة. على الرغم من أن الأقدمية - كما الحال في اليابان - تحظى بمستوى عالٍ من الاحترام، فقد عقدت جميع اجتماعات العمل بطريقة مشابهة جدًا للمملكة المتحدة بغض النظر عن جانب صغير ولكنه مهم وهو «السمعة»، حيث يعتبر مفهوم «السمعة» ذا أهمية دقيقة لأنه يؤثر على كيف يمكننا الحديث عن أرقام الأداء، على سبيل المثال. لم تتمكن من التركيز على الأعداد الضعيفة أو مناقشة الأسباب

المحتملة لتراجع المبيعات في متدى عام لأن ذلك من شأنه عدم احترام للرئيس التنفيذي المحلي ومدير المبيعات المحلي. كان يجب أن تتم تلك المناقشات معي بشكل خاص على انفراد، ويفضل أن تتم حتى قبل الاجتماع. في الواقع، كانت الاجتماعات الخاصة تتم في مكان العمل الحقيقي. وكانت الاجتماعات العامة تنعقد من أجل العلاقات العامة وتواصل المؤسسة.

في جميع أنحاء آسيا، كما هو الحال في اليابان، تُعقد الاجتماعات مبدئيًا للحصول على المعلومات. تتم مناقشة الأفكار واتخاذ القرارات من خلال عملية بناء توافق طويلة ومشتركة، وليس عبر اجتماع واحد.

تعد العلاقات مهمة بشكل حيوي أيضًا وتتطلب استثمارًا معقولًا للوقت وكثيرًا للكحول، كما إن زيارة طيران خاطفة لوضع اجتماعات لن تحقق شيئًا.

أسلوب اتخاذ القرار - المجلس - في الشرق الأوسط

بالطبع، لا يعتبر الكحول سمة في أي ممارسة لبناء علاقات الشرق الأوسط. بينا الثقة والاحترام هما السمتان الأساسيتان. لقد وجدت أن العرب ودودون ومضيفون للغاية، كما أنهم وثيقو الصلة مع بني جلدتهم. تتضمن كل تحية تقريبًا مهما كانت عارضة مصادفة دافئة وواثقة، وأحيانًا حتى نجد ذراعًا ملتفة حول كتفك مصحوبة بعبارة «صديقي!» سوف يسعدون برؤيتك بشكل حقيقي. في الإمارات العربية المتحدة، قد يلمس الأصدقاء المقربون أنوف بعضهم عند الاجتماع وينعمون بالسير معًا وأحيانًا يمسكون أيادي بعضهم البعض. باغتني أيضًا حسهم الفكاهي؛ فالعرب يحبون الضحك.

تتم الأعمال في الشرق الأوسط في طبقات. تحصل الغالبية العظمى من الأجانب على الطبقة الخارجية فقط. عادة ما يتم اتخاذ القرارات الكبيرة في الطبقات الأخرى. قد يبدو أنه يتم اتخاذ القرارات المهمة في الاجتماعات العامة، ولكن في أغلب الأحيان لا يتم التصديق عليها إلا في مثل هذه الاجتماعات فقط.

إن الحقيقة نسبية أكثر مما يبدو عليه الأمر في الغرب وليس المقصود من هذه العبارة هو الانتقاص من القدر، إنما فقط مجرد ملاحظة. في الأعمال التجارية، يمكن للشخص نفسه تبني وجهات نظر متناقضة تمامًا بشأن نفس الموضوع اعتمادًا على حجم الاجتماع المعني وتكوينه وتوقيته واتجاهه، وهذا أمر مقبول تمامًا.

الأقدمية ووضع واحترام كبار السن متأصلة في المجتمع وفي مجال الأعمال. غالبًا ما يعتمد تسيير الاجتماعات ونتائجها على ما يقوله كبار السن ومتى يقولونه. تعتبر أسرع طريقة لإخاد النقاش هي أن يعلن كبار السن رأيهم في بداية الاجتماع. وبالتالي، فإن رؤساء مجلس الإدارة العرب الجيدين سيوفرون الفرصة لجميع المشاركين للتحديث قبل أن يعرضوا آراءهم بأنفسهم. يمكن أن تكون المحادثات في الاجتماعات دائرية ويمكن إعادة النظر في القرارات في الاجتماعات اللاحقة. بالنسبة للعقلية الغربية، يمكن أن تكون القرارات غامضة أو واضحة أولاً، بسبب الطبيعة غير الدقيقة للغة العربية وثانيًا، لأن وضوح النتائج المرجوة ووضوح المسألة لا يثانلان أهميتها في الغرب.

عندما عملت لأول مرة في دولة الإمارات العربية المتحدة منذ سنوات عديدة، كنت في حيرة لفهم عملية صنع القرار. على الفور نظر عقلي الغربي إلى هذه الطريقة المستهلكة للوقت في اتخاذ القرارات على أنها طريقة غير مثمرة على الإطلاق.

لم أكن قد زرت متحف قصر العين، حيث اعتاد الشيخ زايد 11 أن يحكم الإمارات في أشهر الصيف الحارة من هناك، وبدأت التجربة أول لمحة للادراك. جلست في خيمة مجلس 12 الشيخ القديمة المفتوحة في تمام الساعة 8:30 في أحد صباحات أيام الربيع الصافية يلفه شدة الطيور المحلية واستطعت أن أتحيل بسهولة العملية التي تنكشف بشكل يومي مع اقتراب زايد من شخص واحد تلو الآخر لمناقشة شؤون اليوم. تتجزأ مجموعات المناقشة وتعود معًا لمناقشة نفس المسائل من زوايا مختلفة، تستمر المجموعة في المناقشات وتقضي يوم أو أيام في أجزاء

مختلفة من القصر إلى أن يتم الاتفاق واتخاذ القرار الذي سوف ينفذ إلى السطح في النهاية. كانت هذه هي الطريقة التي اتخذها شيوخ القبائل لقرون. تضم هذه الطريقة بعض المزايا وأهمها أن كل شخص قدم مساهمة حقيقية في أي قرار، وبالتالي بمجرد أن يتم إعلان القرار، تتضاءل المعارضة إلى حد كبير وينبغي أن يكون الجميع على استعداد للمضي قدمًا في تنفيذه. يمكن للغرب أن يتعلم الكثير من هذه العملية.

لكن بالطبع، «لكل فعل رد فعل»، إن التحدي الرئيسي مع أسلوب المجلس في صنع القرار يجنب التفكير الجماعي.

كما أوضح تايلر Tahler وسنستين Sunstein ببراءة في كتابها الأكثر مبيعًا للكرة¹³ Nudge، أن البشر يميلون إلى اتباع آراء الآخرين ووجهات نظرهم إلى حد بعيد، حتى عندما تتعارض تلك الآراء مع الجزء المنطقي في دماغنا. يقترح مؤلفو كتاب الكرة أن هذه الظاهرة تسهم إلى حد ما في تفسير التطرف مثل الصعود غير المبرر لهتلر والحزب النازي في ألمانيا ما قبل الحرب العالمية الثانية، والانتحار الجماعي الذي حدث في جونز تاون Jonestown عام 1978 في الولايات المتحدة حيث قام القس جيم جونز بإقناع 909 من أتباعه بتسميم أطفالهم وأنفسهم دون سبب منطقي (ويرجع أصل المصطلح «شرب Kool-Aid» كاختصار إلى قبول نهج الشركة دون سؤال)، ولماذا من المهم أن يفوز مرشحي الرئاسة الأمريكية في الانتخابات التمهيدية المبكرة لأن «الزخم» سيجعل بكل تأكيد الفوز في الولايات المستقبلية. تتجه أيضًا طريقة التفكير الجماعي إلى تفسير أزمة الرهن العقاري الثانوي التي أوصلت العالم إلى شفا الكساد في عام 2008 (على الرغم من أن الجشع والغطرسة لعبوا حتى أدوارًا أكبر). من المؤكد أن هذا الكتاب ساعد في شرح العديد من القرارات الكارثية التي اتخذتها قيادة البنك الملكي الاسكتلندي - كان أكبر بنك في العالم - في نفس فترة الكساد الاقتصادي تقريبًا. كما يلعب الكتاب دورًا مهمًا في فقاعة الدوت كوم وقد يفسر الوضع الحالي عندما تستمر أسواق الأوراق المالية في الارتفاع حتى عندما تنخفض أرباح الشركات. قد تكون مجموعة التفكير خطيرة.

«إذا وجدت أمر يتفق عليه الجميع، فإنه خطأ.»

موريس كينج يودل¹⁴ Mo Udall

بالرغم من أن التفكير الجماعي يمثل شيئاً يجب تجنبه، إلا أن الاتفاق له أهمية حيوية عندما يتعلق الأمر بالتغيير، وكما أوضحنا يجب أن يكون هذا الاتفاق حقيقياً. واحدة من الأشياء المهمة حول الثقافة الإماراتية على وجه الخصوص، هي أنها تشمل بشكل حقيقي المديرين والقادة الإماراتيين الصغار وعديمي الخبرة في عملية صنع القرار. ومع ذلك، عندما يشرع كثير من الغربيين في عملية «إشراك أصحاب المصلحة»، فإنهم يميلون إلى التركيز فقط على كبار صانعي القرار. وفي أفضل الأحوال، يدعمون بالموافقة الأعضاء الجدد أو الملحقين بفريق الإدارة. في الشرق الأوسط، هذا خطأ، لأن هذا النهج الساخر سوف يصبح معروفاً بسرعة كبيرة في جميع أنحاء فريق القيادة بأكمله مما يضر بمكانة الوافدين والمبادرة المعنية.

يهتم العرب بجميع أعضاء مجموعتهم حتى أولئك الذين أقل مهارة وأقل خبرة. ربما ترجع جذور هذا إلى حقيقة أنه منذ سنوات ليست ببعيدة، كان الأجداد يسعون بصعوبة لتدبير العيش وكان كل فرد من أفراد الأسرة ضرورياً لبقاء القبيلة، وخاصة تلك الأسر التي اضطرت إلى تحمل مشقة الرحلات الطويلة عبر الصحراء. بقت العائلة معاً وسافرت بسرعة أضعف أفرادها.

العائلة

إن الأسرة هي مركز الحياة العربية، وهو شيء يبدو أننا فقدناه قليلاً في الغرب. وبالتالي، تحتل الواجبات العائلية قدراً كبيراً من وقتهم. تأتي الأسرة مع عدد كبير من المسؤوليات المحددة مسبقاً لكل فرد، حسب الجنس والعمر وترتيبه بين الأفراد. ترتبط معظم الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع مع الالتزامات العائلية، وهو أحد الأسباب التي تجعل السكان المحليين والوافدين نادراً ما يختلطون خارج المكتب.

طبقات الانتماء

عائلتك هي قلب هويتك وهذا بدوره يعرف طائفة الإسلام التي تنتمي إليها. إمارتك هي الطبقة التالية من تعريفك، ثم بلدك وأخيراً وضعك كعربي (في مقابل الفارسي). لا تعرف كل طبقة فقط «الرابطة» التي تنتمي إليها، ولكن تحدد بحكم الواقع أولئك الذين تعارضهم بشكل طبيعي.

بالطبع، نحن بشر كلنا متماثلون إلى درجة ما. نحن أساساً بطبيعتنا قبلين، لكن يبدو أن الأمر أكثر وضوحاً في الشرق الأوسط؛ خطوط الترسيم أقل وضوحاً؛ الجدران أعلى قليلاً؛ والأسس أقل عمقاً. يمكن القول بأن الناس يميلون أكثر إلى اتباع معتقدات وانحيازات مجموعاتهم المحددة مسبقاً.

وبالطبع، يمكن القول أن مفهوم «السمعة» و«الشرف» في العالم العربي أكثر أهمية مما هو عليه الحال في آسيا. من المهم جداً ألا تجعل شخص يبدو سيئاً أو في وضع محرج في أي من الاجتماعات العامة حتى لو كان غير مهياً أو سلك السبيل الخطأ أو غير مناسب.

ولكن بعد ذلك، لماذا يقوم شخص بجعل أي شخص آخر يبدو سيئاً في العام، حتى لو كان غير مهياً أو سلك السبيل الخطأ أو غير مناسب؟ في الأعمال، نادراً ما تكون الأشياء أسود أو أبيض، خطأ أو صح، وشيء آخر، هو أننا نحن الغربيون نميل إلى النسيان.

التعلم من العمل في بلد أجنبي

التروي يحتاج التغيير المستدام وقت. خذ وقتك في فهم الثقافة التي تجد نفسك فيها بشكل حقيقي، وليس فقط تنفيذ قواعد الأعمال لكن فهم كيف تُصنع القرارات ولماذا.

الصبر يتطلب الصبر أن تأخذ وقتك. سوف يتفاعل الناس في استقبال التغيير بطرق لن تتخيلها. كن هادئاً وصبوراً.

لا تستسلم المشاورة مهمة. سوف تجد أن بعض الثقافات أكثر كرهاً للتغيير من غيرها، وقد يكون ذلك اختباراً للمثابرة فلا تستسلم. كما قال لي قائد إماراتي «لا تتوقف قرعاً على الأبواب، بعد قليل خذ فترة راحة ثم فكر لماذا لم تُفتح الأبواب وعاود المحاولة بطريقة أخرى. المهم أن تظل في المحاولات حتى تُفتح الأبواب.»

الاحترام لا ترصد الثقافة الأخرى فقط، لكن احترمها أيضاً. احتضنها وتعلم منها الاختلافات. المشاركة الحقيقية تعتبر المشاركة الحقيقية بالنسبة لأي تغيير هي نفسها في أي ثقافة، حتى في تلك الثقافة التي تألفها. لكن من الأمر يستحق التكرار.

الحرص إذا كنت حريص بشكل حقيقي على الشركة، والتغيير، والناس سواء زملاؤك وعملاؤك، سوف تفهم في النهاية أنك تحاول أن تفعل كل ما هو مناسب بإخلاص. جرب أن تزيّف سوف يُحكّم عليك بالفشل. في الواقع، بمجرد أن تتوقف عن الحرص بشكل حقيقي، سيحين وقت المضي قدماً.

متع نفسك بغض النظر عن من أين يكون الناس، يحب الناس الابتسام والضحك. فالحياة قصيرة جداً علينا أن نستمتع بكل لحظاتها.

الفصل الثالث والعشرون فهم ثقافة منطمتك

من أجل إحداث تغيير مستدام ناجح، تحتاج أن تكون على دراية تامة بكيفية تفاعل الناس مع بعضهم البعض؛ وكيف تسير شركتك أعمالها. كما تحتاج أن تكون على دراية بثقافة شركتك الخاصة؛ إيجابياتها وسلبياتها وكيف تطورت معاييرك الاجتماعية. عندها فقط يمكنك أن تأمل في (أ) العمل مع ثقافة شركتك لإحداث التغيير الذي تطلبه، أو (ب) تغييره.

سوف تتطلب مراقبة ثقافة منظمتك أن تكون موضوعياً. سوف تحتاج إلى النظر إلى مؤسستك من جديد من منظور موظفيك ومن منظور عملائك. قام أندي غروف Andy Grove، مؤسس ومدير شركة إنتل Intel بتطبيق هذه النصيحة بشكل حربي. من أجل التخلص من مجلس إدارته بسبب شعوره بالضيق، خرج هو وزملاؤه المديرين حرقاً من الباب الأمامي، ثم أعادوا تنظيم صفوفهم ورجعوا مرة أخرى من المدخل الأمامي لشركة إنتل بـ «أزواج عيون جديدة».

سوف تحتاج الأخذ في الاعتبار كيف يتفاعل موظفيك مع بعضهم البعض، مع الانتباه إلى أوقات النقاط الفعالة العاطفية وأنواع التفاعلات التي تسبب القلق أو الإثارة أو الفرح أو الإحباط. سوف تحتاج لإلقاء نظرة جديدة على أدوات الشركات التي تزين جدرانك، وكيف يزين الموظفون مكاتبهم ولوحات الإعلانات والمناطق المشتركة بينهم، وماذا يقول كل شيء عن ثقافتك المقصودة؟ وهل يناسب هذا ثقافتك المرغوبة؟

كيف يتفاعل الناس مع بعضهم البعض؟ ما هي لهجة تواصلهم؟ ما هي لهجة اتصالات الشركة الخاصة بك؟

التبصر مقابل دراسات الثقافة الاستقصائية

يمكن أن تكون الدراسات الاستقصائية للثقافة عبر الإنترنت مصدراً قيماً للتبصر إذا تمت بشكل جيد. دراسة استقصائية للثقافة ناجحة مثل:

- هل الدراسة الاستقصائية مجهولة الاسم بشكل حقيقي، والأهم من ذلك، هل يعتبرها الموظفون مجهولة
- هل تم تصميم الاستقصاء من قبل علماء نفس المنظمات الذين لهم سجل حافل من شركات استقصاءات الموظفين الشهيرة
- أن يتكون الاستقصاء من أسئلة تتعلق بتحقيق التوازن بين كونك محددًا بما يكفي للكشف عن مشكلات خاصة بمنظمتك وعامة بما يكفي تتمكنك من قياس أنفسكم ضد أقرانكم والشركات المتشابهة
- أن يوفر لك الاستقصاء تقارير مفصلة وثاقبة وأن يكون بمثابة مداخل للإنترنت يساعدك في الحصول على أقصى استفادة من البيانات المقدمة.
لا تساو في أي من هذه النقاط المذكورة أعلاه.

لقد ساعدت مناقصة عميل من المملكة المتحدة لإجراء مثل هذا الاستقصاء بين شركات الاستقصاءات الرائدة في العالم والشركة التي أثار إعجابنا جدًا، مرة أخرى كانت شركة Insy (www.insyncsurveys.com.au).

الوعي من مجموعات تركيز الموظفين والمقابلات

تمثل استقصاءات الإنترنت البداية فقط. بغض النظر عن التصميم والتنفيذ الجيدين، لن تجربك بكل ما تحتاج إلى معرفته. ستتيح لك مجموعات التركيز والمقابلات مع المؤثرين الرئيسيين عبر منظمتك الفرصة لاستكشاف الموضوع بتعمق أكبر وتساعدك على فهم المعنى الكامن وراء ردود الاستقصاءات الرئيسية. كما تحتاج أيضًا مجموعات التركيز والمقابلات أن تعامل بسرية عالية وأن يتم إجراؤها باستخدام «قاعدة تشاتام هاوس»¹⁵ Chatham House Rule حيث يتمتع المشاركون بالحرية في استخدام المعلومات التي يتلقونها، لكن دون طلب هوية المتحدث أو المتحدثين أو انتهاءهم، ولا يتم الكشف عن أي من المشاركين الآخرين.

تعتبر مجموعات التركيز والمقابلات هي طرق المثالية لاستكشاف كيف يسير العمل في المنظمة وكيف تعمل المنظمة باستخدام أسئلة مفتوحة وأسئلة حوارية مثل: «كيف تصف لصديق ما هو شكل العمل في المنظمة؟» «ما هو الشيء الوحيد الذي تود تغييره في هذه المنظمة؟»، «ما هي نوعية الأشخاص التي تنجح أو تفشل في هذه الشركة؟». تعتبر جلسات الوجه لوجه هذه حالات مثالية للاستماع لكن احتط من الأشياء التي تُترك دون أن تُذكر.

التبصر من الخارج

سوف تزودك الاستقصاءات ومجموعات التركيز المماثلة مع العملاء بمنظور آخر لكيفية ترجمة ثقافة الشركة إلى تفاعلات حقيقية مع العملاء. كيف يصف عملاؤك أو مقدمو خدماتك أو شركاؤك ثقافة منظمتك؟

الفصل الرابع والعشرون
تعليم الناس السير تحت المطر

عندما كنت مراهقاً شاباً، كان البرنامج التلفزيوني المفضل لابني هو مدمرو الخرافات Mythbusters؛ هو برنامج رائع قائم على العلم من الولايات المتحدة يضم ثلاثة من خريجي العلوم واثنين من اللاعبين ذوي الخبرة الذين يقومون بتجارب علمية تنتهي بشكل شبه حتمي بتكبير شيء ما بطريقة مذهلة.

كانت إحدى الحلقات عن العصي في الذهن، انطلقوا في تلك الحلقة لإثبات أو دحض الخرافة التي تدعي بأنك تصبح أكثر بللاً إذا ركضت تحت المطر.

للقيام بذلك، قام فريق مدمرو الخرافات بإعداد صف من رشاشات السقف في مستودع فارغ. ارتدى أحد الفريقين زيّاً كاملاً جافاً من القطن الأزرق والسير من أحد أطراف المستودع إلى آخر عبر المطر المحاكى. بمجرد تنظيف الرشاشات، تجرد من ملابسه ووضعها في صندوق جاف وفارغ لوزنها. بعد ذلك، ارتدى زيّاً كاملاً آخر متطابقاً من القطن الأزرق وكرر التمرين، لكن هذه المرة كان يجري بطول المستودع عبر دش مطير من صنع الإنسان. لقد وضع الزي الثاني بالكامل في صندوق فارغ وجاف متماثل ليتم وزنه.

النتيجة؟ احتوى الزي الثاني بالكامل على المزيد من المياه من الأول! لقد امتص كمية أكبر من الماء من خلال الجري تحت المطر أكثر من المشي عبره. هذا عكس المتوقع تماماً. عند هطول الأمطار نجري لتقليل وقت المطر بقدر الإمكان. يبدو ذلك معقولاً. لكن هذا خطأ.

إن ما يغير الثقافة هو تعليم الناس المشي في المطر.

ثقافة الشركة هي كيف يتصرف موظفوها، بشكل فردي وفي فرق

من المفارقات، كما قال بوب دياموند Bob Diamond، الرئيس التنفيذي لباركليز Barclays، قبل أسابيع فقط من اندلاع فضيحة الليبور (London Inter-Bank Offered Rate) أو التلاعب بأسعار الفائدة المعروض بين المصارف في لندن لأول مرة، «ثقافة الشركة هي كيف يتصرف الناس عندما يعتقدون أنه لا أحد يراقبهم».

في أعقاب الأزمة المالية العالمية، شهدت المملكة المتحدة فشلاً جديداً للثقافة في قطاعها المصرفي واحد تلو الآخر. تم توقيع الغرامة على بنك باركليز بسبب تحديد سعر صرف الليبور. تم فرض عقوبات على بنك HSBC وتغريمه من العديد من الولايات القضائية بسبب السماح بالقيام بعمليات غسل الأموال، كما تم تغريم شركة ستاندرد تشارترد Standard Chartered شركة بريطانية متعددة الجنسيات للخدمات المصرفية لنفس الجنحة.

كانت ثقافة البنوك في المملكة المتحدة في دائرة الضوء منذ اللحظة التي تم فيها إنقاذ نورثرن روك Northern Rock لأول مرة بكفالة في سبتمبر من عام 2007 وصولاً إلى عدد كبير من فضائح الضبط وتحديد سعر الفائدة التي عصفت بالقطاع المصرفي في المملكة المتحدة في السنوات التي تلت ذلك. لقد كتبت عدة مقالات حول هذا الموضوع في عام 2012. لا تزال هذه المقالات وثيقة الصلة بالموضوع لدرجة أنني قمت بتضمينها في نهاية هذا الفصل.

لكن فشل الثقافة لم يقتصر فقط على البنوك. طالب رئيس الوزراء، وزير الصحة، وزير التعليم، الوزير المسؤول عن الإعلام والثقافة والرياضة، تقرير ليفيسون، محافظ بنك إنجلترا وعدد كبير من الصحفيين بـ «تغيير الثقافة» عبر مجموعة واسعة من الصناعات والمنظمات. كنا بحاجة إلى تغيير ثقافة المكافآت في مصارفنا، والثقافة المستهدفة في مدارسنا، وثقافة التكلفة في صحافتنا، وثقافة وضع علامة صح في مربع tick-box في لجنة جودة الرعاية، وعدم المساءلة في مستشفياتنا. قدم جورج أوزبورن George Osborne مستشار المملكة المتحدة، مراجعة الإنفاق الحكومي لعام 2014 بوعده أنه سيحرص على «لقد تغيرت ثقافة إجحاف شيء مقابل لا شيء». كانت الثقافة قد لقيت رواجاً. لكن بصرف النظر عن اختزال جورج المثير للجدل لمزايا الرعاية الاجتماعية، لم يحدث سوى القليل للغاية من حيث التغيير الثقافي. تم التعبير عن عدد كبير من الكلمات الصريحة والمعبرة بصدق، ولكن لم تتخذ سوى القليل من الإجراءات في الواقع لتغيير الطريقة التي تعمل بها البنوك والمؤسسات الغربية.

ما يزال هذا صحيحاً حتى اليوم. كدليل على ذلك، أقدم مقالاً كان في الصفحة الأولى لفينانشل تايمز FT Financial Times في 21 سبتمبر 2016؛ بعد تسع سنوات من إنقاذ نورثرن روك: «قد تم الهجوم رئيس شركة ويلز وويلز wells في الكونغرس بسبب الحسابات الزائفة». تم استدعاء جون ستومب John Stumpf، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة ويلز فارجو Wells Fargo للإدلاء بشهادته أمام اللجنة المصرفية بمجلس الشيوخ الأمريكي بعد أن اكتشف المنظمون أن موظفي البنك قد أنشؤوا ما يصل إلى مليوني حساب مصرفي وبطاقات ائتمان مدرة للرسم دون علم المستهلكين. أخبرت عضوة مجلس الشيوخ الديمقراطية، إليزابيث وارن Elizabeth Warren السيد ستومب أنه يجب أن يخضع «للتحقيق الجنائي». واستطردت في توبيخه بسبب «رعونة القيادة» وأوضحت أنه يفهم المساءلة بطريقة خاطئة حيث «يعرف المساءلة بأنها إلقاء اللوم على موظفيه ذوي المستوى المنخفض». وادفت قائلة: «إن الطريقة الوحيدة لتغيير وول ستريت Wall Street هي إذا واجه المديرين التنفيذيين عقوبة السجن عندما يرأسون عمليات احتيال ضخمة». وقد وضعت السيناتور وارن تلك العبارات بصورة أقوى مما سردته في مقالاتي.

التغيير؟ ما التغيير؟

هل الافتقار إلى العمل عندما يتعلق الأمر بتغيير الثقافة يرجع إلى حقيقة أن الرؤساء والمديرين التنفيذيين لا يهتمون بتغيير الطريقة التي يعمل بها رفاقهم؟ أم أنه بسبب أنهم لا يعرفون فعلاً كيف يثرون تغيير مستدام وطويل الأمد؟

إن الأمر يحتاج إلى شجاعة وربما إلى فرضية ساذجة مؤداها أن التغيير حتمي..

إذا كانت لديك رغبة حقيقية في تغيير ثقافة شركتك، فإنني أوصي بمعاملتها كبرنامج عمل تماماً مثل أي مبادرة تغيير أخرى. ويحتاج برنامج تغيير الثقافة هذا إلى تغطية كل خطوة في قائمة المراجعة التالية.

ولكن قبل أن تبدأ في تغيير ثقافتك، ينبغي أن تفهم بشكل حقيقي ما التي عليه اليوم، وتحديد ما هو الذي سوف تقوم بتغييره، فهذه الخطوة في الواقع هي الخطوة رقم 0.

قائمة مراجعة ثقافة التغيير

1 - الوضوح. الخطوة الأولى هي تحديد وتوضيح السلوكيات الجديدة المطلوبة بوضوح ولماذا تعتبر ضرورية. تحتاج السلوكيات العامة الرفيعة المستوى التي تطبق على كل فرد في المنظمة أن تكون مصممة لكل إدارة وأن تكون شخصية لكل موظف. «كيف تبدو جيدة بالنسبة لي؟»

2 - الدافع. على الرغم من أن الأسباب المنطقية لتبني السلوكيات الجديدة ستكون ذات أهمية، فإن الأسباب العاطفية للالتزام بهذه السلوكيات الجديدة ستكون هي التي تحرك فعليًا التغييرات في السلوك الذي تحتاجه. «ما هو حافزي الشخصي لتبني طرق جديدة للعمل؟»

3 - الأدوات والعمليات. ما هي الأدوات والعمليات التي يحتاجها الأشخاص للتسهيل عليهم بدء التصرف بشكل مختلف؟ ما هي الأدوات والعمليات التي تعترض طريقك حاليًا في تبني السلوكيات المرجوة؟ ما هي الأدوات التي يمكن أن تقدمها لي لمساعدتي في التغيير؟

4 - التعلم والتطوير. لا يمكنك توقع مشاركة الأشخاص في عرض تقديمي PowerPoint حول سلوكيات جديدة وأن يغيروا على الفور الطريقة التي يفعلون بها بالأشياء. نحن البشر لا نتحرك بهذه الطريقة. سيحتاج موظفوك إلى التمرين والتدريب والتوجيه لمساعدتهم على استخدام الأدوات الجديدة وبدء العمل بشكل مختلف. «ما هي المساعدة التي يمكن أن تقدمها لي لمساعدتي في التغيير؟»

5 - مكافأة. يحتاج الموظفون الجزر. كيف ستكافئ الناس عندما يستعرضون السلوكيات المرجوة؟ كما رأينا سابقًا، قد لا تكون المكافأة نقدية. من المهم تسليط الضوء على المتبنين الأوائل ومكافئتهم لتشجيع المزيد من الناس على اتباعهم. 'ما الذي يقدمه الأمر لي؟'

6 - العواقب. كما يحتاج الناس للعصا أيضًا. ما هي عواقب عدم تبني السلوكيات الجديدة؟ إذا لم تكن هناك عواقب، فلن يتغير الناس ببساطة. (بالمناسبة، تتضاعف العواقب بالنسبة لفريق القيادة.) «ماذا يحدث إذا لم أغير؟»

7 - القيادة. تعتبر القيادة هي الأكثر تأثيرًا على الإطلاق. تنبع الثقافة بشكل مباشر من سلوك قادة المنظمة. ينبغي أن يكونوا القادة أول من يتبنى السلوكيات الجديدة، فالقيادة تتم إلى حد كبير بالقسوة. إذا لم يُر القادة يتبنون السلوكيات الجديدة، بغض النظر عن مقدار العمل حسن النية الذي تم على كل من النقاط أعلاه، فإن الثقافة لن تتغير ببساطة.

ولكن، مثل مصباح الفصل الثامن عشر، ينبغي أن يرغب القادة بشكل حقيقي في تغيير شركتهم. كما يحتاجون أيضًا للاستعادة لقيادة برنامج تغيير الثقافة ضد المقاومات الكبيرة. ثم بعد ذلك، يتسلحون بقائمة المراجعة أعلاه و«حافز التغيير»، حيثئذ سيكون لديهم فرصة جيدة للنجاح.

فيما يلي فقرات من مقالي المنشور في الجريدة الإلكترونية Money Marketing بتاريخ 7 مارس 2014:

«الرد على مخاوف مارتن ويتلي Martin Wheatley حول تغيير الثقافة في قطاع الخدمات المالية.»

«ينبغي أن نجبر مصارفنا على تغيير ثقافتهم.»

يقول كامبل ماكفيرسون «لن تتغير ثقافة الشركات في الخدمات المالية حتى يتم إجبار المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة على القيام بذلك.»

كانت خطبة مارتن ويتلي، الرئيس التنفيذي هيئة الإدارة المالية البريطانية Financial Conduct Authority (FCA) في شركة (Worshipful Company of International Bankers (WCIB)، يوم

الثلاثاء الماضي بمثابة تدخلًا في الوقت المناسب، لكن ينبغي على FCA البدء في الحسم إذا أردنا رؤية تغييرًا حقيقيًا في ثقافة مصارفنا ومؤسساتنا المالية.

كان السيد ويتلي محق في المخاوف بأن الانتعاش الاقتصادي قد يغرق النداء بتغيير الثقافة في الطرف العلوي من صناعتنا. هذا هو بالضبط ما سيحدث ما لم يكن FCA مستعد لإجبار مصارفنا على تغيير طريقة عملها.

بدون قواعد واضحة بشأن تغيير الثقافة وعقوبات حقيقية على المقصر، ستستمر العديد من المؤسسات ببساطة في دفع ثمن هذه الخدمة على حساب استمرار عملائها، وبالطبع سيتم إجبار دافعي الضرائب مرة أخرى على إنقاذهم، ثم تأتي أزمة المالية القادمة.

ورقة الاتهام ضد مصارفنا طويلة ومسيئة.

تبدأ الاتهامات (1) بيع الرهون العقارية للأشخاص الذين لا يستطيعون سدادها، (2) تعبئتها في أدوات استثمارية مبهمه في محاولة لإخفاء مستوى المخاطرة، ثم (3) إقناع وكالات التصنيف والمستثمرين على حد سواء أن هذه الأكوام من الهراء كانت في الواقع استثمارات ذات التصنيف الأول. بالنسبة للعقول غير المدربة بشكل قانوني، إن هذه هي حالات الغش الثلاثة الجائرة التي أدت بصورة مجمعة إلى رجوع الاقتصاد الغربي.

ومع ذلك، لم يتم توجيه اتهام لأي مسؤول تنفيذي في أي بنك بأي نوع من الإهمال الجنائي. لا يرجع هذا فقط إلى صعوبة العثور على أدلة قاطعة على السلوك الاحتياطي الشخصي، ولكن أيضًا بسبب الافتقار إلى الإرادة التنظيمية أو السياسية للاستيلاء على The City في بريطانيا (المعادل لـ The Wall Street في أمريكا) بطريقة مباشرة.

تستمر ورقة الاتهامات مع التلاعب المنهجي بسعر صرف الليبور، والبيع العالمي الخاطيء مدفوعات الرهن العقاري والتأمين على الحماية والبيع الخاطيء لمقايضات أسعار الفائدة

للشركات. «سوء البيع» هي لفظة أخف وطأة من «احتيال»، بينما في النتيجة النهائية هي بالطبع نفسها، حيث يستغني العملاء عن أموالهم عن ظهر قلب إلى أفراد على ما يبدو عديمي الضمير الذين يتلقون الدعم والتحفيز من ثقافة المبيعات في المنظمات التي وظفتهم.

منذ خمس سنوات ونصف على انهيار ليان براذرز Lehman Brothers، تغيرت بالفعل من الناحية الثقافية أمور بسيطة. لا يزال المصرفيون يكسبون مكافآت هائلة. يستمتع ما يقرب من 500 موظف في بنك باركليز برواتب تزيد قيمتها عن مليون جنيه إسترليني في العام الماضي. حتى انه لمن المخزي أن يخرج بنك RBS بشكل ممنهج في الدفاع عن المكافآت الكبيرة، مستندًا على الذريعة العالمية التي تقول بأن هناك حرب عالمية في مواجهة الموهبة وإذا لم يتم دفع مبالغ طائلة للمتداولين، فإن «الموهبة» ستجعل ببساطة تجارتهم في أماكن أخرى.

أعلم أن كل أكلية تحتوي على بذرة من الحقيقة، لكن لا أستطيع أن أساعد إلا أنني أتساءل عن عدد الأدوار التي تتطلب بشكل حقيقي مثل هذه المكافآت الفلكية لتقديم نتائج الاستشارة التي يحتاجها البنك. لكن هذه ليست القضية..!

من خلال التيسير الكمي (QE) Quantitative Easing، زاد بنك إنجلترا من حدة المشكلة؛ حيث كافأ البنوك والمصرفيين الذين تسببوا في الأزمة المالية مع القدرة على تجديد ميزانياتهم العمومية والمكافآت على التوالي من خلال بيع مئات المليارات من السندات الحكومية.

أيضًا لم تفعل الحكومة الكثير لتشجيع البنوك على تغيير ثقافتها. في الواقع، دخل جورج أوزبورن بنشاط في معركة مع المفوضية الأوروبية نيابة عن The City دفاعًا عن حقهم في دفع مكافآت كبيرة.

دعوني أكون واضحًا؛ أنا لست ضد دفع الكثير من المال للناس عندما يضيفون بشكل حقيقي كثير من القيمة للمنظمة؛ كلما زادت القيمة، زاد الأجر مستحقه. ولكن إذا كانت الحكومة والجهة المنظمة ترغبان بشكل حقيقي في تغيير ثقافة مصارفنا وبالتالي تجنب انهيار

اقتصادي دراماتيكي آخر، فيجب عليها فهم حقيقة أن ثقافة المكافآت الصارخة في The City لم تمس وهي علامة رئيسية على أنها بالنسبة للمصرفيين من الناحية الثقافية، «اعمال كما المعتاد».

دليل آخر على عدم وجود رغبة حقيقية في تغيير الثقافة هو ما توصلت إليه وحدة الاستخبارات الاقتصادية Economist Intelligence Unit (EIU) أن 53٪ من المديرين التنفيذيين للخدمات المالية يعتقدون أن التقدم الوظيفي في شركتهم سيكون صعباً دون مرونة المعايير الأخلاقية. لا يصدق!!

يعتقد مارتن ويتلي أن هذا يشير إلى أن بعض قادة الأعمال لا يزالون يناضلون من أجل توصيل رسالتهم. بالتأكيد الأمر أسوأ بكثير من ذلك. من المؤكد أنه يشير إلى أن أكثر من نصف المديرين التنفيذيين لدينا لا ينظر إليهم ببساطة على أنهم حقيقون في رغبتهم في التغيير الثقافي. قد يثون اللقطات الصوتية الصحيحة سياسياً فيما يتعلق بضرورة تغيير طريقة عمل شركاتهم؛ وحول الحاجة إلى «التوافق مع احتياجات العميل»... لكن الناس ينظرون إلى هذه التصريحات على أنها مجرد شيء يجب أن تقوله لإبقاء الوضع كما هو عليه دون التعرض للمشكلات؛ شيء لتشتيت انتباه وسائل الإعلام حتى تنطلق الموجة التالية وسيبقى كل شيء طي النسيان.

وفقاً لمارتن ويتلي، «إن القضية الرئيسية هنا هي كيف تخلق الشركات ثقافات مختلفة بشكل حقيقي عن تلك التي كانت قائمة قبل الأزمة؟»

إن هذا الشيء في الواقع واضح جداً. يتطلب التغيير الثقافي الناجح اعتماد القائمة المكونة من النقاط السبع، وأهمها «القيادة». تتبع الثقافة بشكل مباشر من سلوك قادة المنظمة. ينبغي أن يكون القائد أول من يتبنى السلوكيات الجديدة، فالقيادة تتم إلى حد كبير بالقدوة. وإلا فإن الثقافة ببساطة لن تتغير.

ومن أجل أن يتغير قادة البنوك لدينا، من الواضح أن الأمر سيستغرق الكثير من الكلمات التشجيعية. وسوف يتطلب تعليمات مباشرة من السلطات.

لقد حان الوقت لإحضار العصا الكبيرة.

كامبل ماكفيرسون

فيما يلي فقرات من مقالي المنشور في الجريدة الالكترونية Money Marketing بتاريخ 9

فبراير 2013:

«إنها الثقافة، يا غبي. لماذا تحب الخدمات المالية آمال الخريجين؟»

في هذا الجزء الأول من سلسلة ثلاثية الأجزاء حول «الجيل القادم»، والتي تغطي الجيل القادم من الموظفين والمستشارين والعملاء، ينظر كامبل ماكفيرسون إلى الجيل القادم من الموظفين ويسأل عما ستحتاج شركات الخدمات المالية FS القيام به لجذبهم.

يقول كل جيل، إن الجيل القادم مختلف. لكن هذه المرة أعتقد أن الأمر سيكون صحيحًا.

كان الجيل السابق يتطلع إلى مكتب قابع في زاوية الحجرة وتقف بالخارج على بابه سكرتيرة ذات كفاءة عالية. كما يتوقون إلى المنزل الكبير في البلاد، والشقة في المدينة، وتذكرة درجة أولى لعطلة الموسم السنوية وأن يقضي العطلة تحت أشعة الشمس. ويطمعون في مرسيدس AMG، رينج روفر، ومحفظة استثمار في الخارج وشيكات حساب مصرفي. كانوا يتطلعون إلى سداد قروضهم العقارية، وسداد قروض زواجهم السابقة والقدرة على ترك العمل في الخمسينيات من العمر. كان جوردون جيكو Gordon Gecko، دونالد ترامب Donald Trump، كونراد بلاك Conrad Black، آلان بوند Alan Bond، فريد جودوين Fred Goodwin وروبرت مردوخ Rupert Murdoch من أبناء هذا الجيل، الذين كانوا يعملون بكده، ويستمتعون بجده، كانوا محددتين جدا لا يعيرون الانتباه إلى مشاعر الآخرين ولكن يرجع الفضل إلى جيل المعاشات التقاعدية. إن هذا الجيل يمر بعالم غارق في الديون مع وجود فجوة آخذة في الاتساع بين الأغنياء والفقراء، الشباب والكبار، وقد حطموا مفهوم ولاء صاحب العمل للموظف،

مخلفين وراءهم العديد من الشركات تقطر عدم إخلاص؛ من الشركة التي تغتال كل القيم إلى موثيق المسؤولية الاجتماعية للشركة الخاضعة لآلية التأشير بعلامة صح في المربع.

لن يكون الجيل القادم أيًا من هذا.

إن الجيل القادم ليس بحاجة لاستخدام مكتب، ناهيك عن واحد في الزاوية. أنهم يحملون معهم حول جيوبهم مساعدًا خاصًا. يتجنبون التنقل قدر الإمكان فلديهم ما يكفي من التزامات من وقتهم في الجامعة، وعادة ما يقولون شكرًا جزيلًا ليس لدينا وقت. هم ليسوا في وضع جاهز، هم من يصنعون الأشياء. كما أنهم ليسوا في الوضع الراهن؛ هم يريدون تغيير العالم. هم جيل أبل. جوجل، يوتيوب، جيل الفيسبوك. بالنسبة لهم، البريد الإلكتروني هو شكل من أشكال التواصل المنقرضة. إنهم «جيل اجتماعي» يفهمون قوة الشبكات؛ قوة الاتصالات؛ قوة تبادل الأفكار والبناء عليها. لديهم عقد معنوي مع صاحب العمل الذي يعادل تقريبًا «طالما أن كلا الطرفين يكسب من العلاقة، فالعلاقة سيستمر». ستجد إن عدد قليل منهم يرتبط بشركة واحدة أو حتى صناعة واحدة. إنهم يعتقدون أن العمل هو أكثر من مجرد كسب المال؛ صاحب العمل يحتاج إلى القيام بشيء للمجتمع؛ للعالم. ليست لديهم خطط للتقاعد سواء متأخرة أو مبكرة. إن كلمة «التقاعد» ذاتها ليس لها معنى بالنسبة لهم على الإطلاق. يعيش الجيل القادم بروح أن نسبة كبيرة منه تصل إلى 100 عام؛ وهم يعرفون أن هذا يتطلب الكثير من الوقت والجهد. أوه، كما يمكنهم اكتشاف عدم الصدق على بعد ميل واحد.

كيف يمكن أن تجذب هؤلاء الناس إلى عملك على أرض الواقع؟

حسنًا، عندما يتعلق الأمر بالخدمات المالية، فالحقيقة أن حفنة قليلة من الشركات سوف تقوم بذلك، ما لم تقم بإجراء بعض التغييرات الجذرية في طريقة عمل شركتها.

وفقًا لآخر تصنيفات من The Job Crowd (www.thejobcrowd.com)، والتي تعد منخفضة بشكل يبعث على السخرية نظرًا لأهمية الخدمات المالية لاقتصادنا توجد فقط تسع

شركات للخدمات المالية للخرميجين ضمن أفضل 100 شركة. يعتمد الترتيب على الآلاف من الآراء المكتوبة على TheJobCrowd.com من قبل الموظفين في السنوات الثلاث الأولى من العمل لدى مئات من أصحاب العمل في المملكة المتحدة. كانت شركات الخدمات المالية التسع التي تضمنت قائمة أفضل 100 شركة هي مجموعة Kiln في المرتبة 10 (من إحصائي التأمين والمعاشات وفقاً لموقعهم)، ورقم 17 وفقاً لشركات nationwide، ورقم 38 وفقاً لميتسوبيشي للأوراق المالية Mitsubishi Securities، ورقم 48 وفقاً مورغان ستانلي Morgan Stanley، ورقم 49 وفقاً لسيتي بنك Citibank، ورقم 59 وفقاً لإتش إس بي سي HSBC، ورقم 65 وفقاً لمارش Marsh، ورقم 75 وفقاً فيديليتي Fidelity، ورقم 85 وفقاً لأون Aon.

أين برودينشال Prudential؟ أفيبا Aviva & L & G؟ زيورخ Zurich؟ أين باركليز Barclays؟
 أين لويديز Lloyds؟ أين جولدمان ساكس Goldman Sachs؟ أين جوبيتر Jupiter؟ هندرسون Henderson؟
 ولأجل الخير احتل بنك إنجلترا المرتبة 89 بينما تسلل FSA إلى الرقم 196
 ربما يمكننا التحقق من بعض الأسباب وراء الأداء السيء لشركات الخدمات المالية إذا
 ألقينا نظرة على بعض التعليقات التي تلقتها الشركات الرائدة في التصنيف، وسألنا أنفسنا:

«هل يقول موظفيك نفس الأشياء عن منظمتك؟»

1 - «الناس هنا مدهشون!» (Microsoft، المرتبة رقم # 1)

2 - «هناك ثقافة من الانفتاح حيث تتم مشاركة الأفكار والترحيب بها على جميع المستويات في هذه الشركة الديناميكية بشكل لا يصدق والتي تنمو بشكل سريع.» (Newton)

(Mangement Consultants # 2)

3 - «الكل يساعد بعضه البعض، ودود ومتحمس للغاية.» (National Grid # 3)

4 - «إنه مكان ودود وإيجابي بشكل لا يصدق للعمل. يعمل الجميع بكد لتحقيق أهداف

الشركة، لكننا أيضًا معًا.» (FDM Group 4 #)

5 - «سمعة قوية لدعم المعايير الأخلاقية. الشعور بأنك تساهم في المجتمع بأكمله.» (Co-

operative Group #5

تتضمن التعليقات الأخرى لتلك الشركات المصنفة من بين أفضل 20 شركة ما يلي:

• «التوق إلى التغيير والابتكار.»

• «مناخ رحب وممتع بشكل لا يصدق داخل الشركة.»

• «دعم وتدريب وفرصة كبيرة للتقدم.»

• «مكان مثير وناض بالحياة للعمل.»

• «يهتم بصدق بالتوازن بين العمل والحياة.»

• «رائع، مريح، رحب للغاية وشفاف.»

ربما تكون قد لاحظت شيئًا واحدًا على الفور مما سبق هو أن الأمر كله يتعلق بالثقافة؛

كيف يشعر الناس ويتصرفون، وفي نظر الجيل القادم، هناك عدد قليل جدًا من شركات

الخدمات المالية ترقى إلى مستوى عالٍ.

كم عدد شركات التأمين التي يصفها موظفوها بأنها «تتوق للتغيير والابتكار»؟

كم عدد البنوك التي سيتم الإشادة بأنها ذات «سمعة قوية لدعمها للمعايير الأخلاقية»؟

كم عدد المديرين الذين يمكن القول بحقهم «إنهم يهتمون بشكل حقيقي بالتوازن بين

العمل والحياة»؟

كم عدد شركات الخدمات المالية التي يمكن القول بإنها تتمتع « بثقافة الانفتاح حيث يتم مشاركة الأفكار والترحيب بها على جميع المستويات »؟

وفقاً لموقع The Job Crowd، فالإجابة على السؤال الأخير هي تسعة

لا يكفي هذا.

كاميل ماكفيرسون

الملاحظات

- 1 - بيتر دراكر Peter Drucker مستشار أمريكي ولد في أستراليا، تربوي، ومؤلف. أسهمت كتاباته في التأسيس الفلسفي والعملي لشركات الأعمال الحديثة. (1909-2005).
- 2 - شركة الإستراتيجية & strategy & للاستشارات وعرفت باسم بوزكين للاستشارات الإستراتيجية حتى استحوزت عليها شركة برايس ووترهاوس كوبرز PWC price-waterhousecoopers في 2014.
- 3 - لويس فنسنت جرستتر، الابن Louis V. Gerstner, Jr الرئيس والمدير التنفيذي آي بي إم 1993-IBM-2002.
- 4 - كتاب الذكاء الثقافي: تفاعلات الأفراد عبر الثقافات، ستانفورد بيزنس بوك، 2003.
- 5 - ب. كريستوفر إيلي وإيلين موساكوفسكي P. Christopher Ealey and Elaine Mosa- kowski «الذكاء الثقافي»، هارفرد بيزنس ريفيو، أكتوبر 2004.
- 6 - السيدة إدنا إيفراج Dame Edna Everage في برنامج أسترالي كوميدي في استضافة مقدمه باري هامفريز Barry Humphries
- 7 - جوردون براون Gordon Brown، رئيس الوزراء البريطاني السابق والمستشار في 2012.

8 - مصطلح ياباني يشير إلى الاجانب. « بالرغم من أن المصطلح نفسه ليس له معنى مهين، إلا أنه يؤكد على تفرد الاسلوب الياباني في الاشارة إلى الاجانب ومن ثم التصقت باللفظة دلالات مزعجة يستاء الكثير من الغربيين منها. » مايومي إيتوه 1995 Mayumi Itoh.

9 - ارنولد بينيت Arnold Bennett كاتب انجليزي (1867-1931)

10 - آدم مورغان Adam Morgan (2009)، تناول السمكة الكبيرة، النسخة الثانية، جون ويلي وأبناؤه.

11 - الشيخ زايد مؤسس دولة الإمارات العربية المتحدة وحاكم إمارة أبوظبي من عام 1966 حتى وفاته في 2004. كانت قيادته التي لا تصدق هي القوة الدافعة وراء تحويل مجموعة من القبائل الفقيرة جدًا ومع ذلك تتسم بالتفاخر إلى واحدة من أغنى دول العالم وأكثرها تقدمًا.

12 - المجلس Majilis مصطلح عربي بمعنى «مكان الجلوس» يستخدم كأسم للمجالس التشريعية والنيابية ويصف انواع متعددة من الاجتماعات الخاصة بين مجموعات تجمعها اهتمامات مشتركة سواء إدارية، اجتماعية او دينية. كما يستخدم هذا اللفظ أيضًا ليشير على المكان الخاص حيث يتم استقبال الزوار واستضافتهم.

13 - كتاب Nudge اللكزة، 2008، مطابع جامعة يال Yale.

14 - موريس كينج يودل Mo Udall عضو الكونجرس الأمريكي السابق 1961-1991، والمرشح الرئاسي الديمقراطي عن أريزونا.

15 - نشأت قاعدة تشاتام هاوس Chatham House Rule في عام 1927 في تشاتام هاوس في لندن حتى تشجع على المشاركة الفعالة في النقاشات والسجلات.

16 - <https://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule>

الباب الرابع

البدء في العمل الجدي

لقد ناقشنا سبب فشل 88 ٪ من مبادرات التغيير. لقد حددنا المكونات الأساسية للتغيير الناجح. وتحدثنا عن أهمية الثقافة وكيفية تغييرها.

الآن، حان الوقت للبدء في العمل الجدي الخاص بالتخطيط وتنفيذ تغيير بعينه.

يبدأ التغيير الناجح بوضع إستراتيجية، وهذا هو السبب في أن الفصول الثلاثة الأولى تدور حول هذا الموضوع الهام؛ وضع رؤية و/ أو رسالة و/ أو غرض، فهم القيم واستكشاف كيف تبدو الإستراتيجية الجيدة. في هذا القسم من الكتاب سوف تتصدى إلى إطار عمل الإستراتيجية الذي تم تطويره لواحد من عملائي لمساعدته على إشراك فريق قيادته في تطوير إستراتيجية شاملة للشركة.

ثم نناقش تنفيذ الإستراتيجية، حتى أن أكثر الإستراتيجيات تكلفَة وابتكارًا ستكون مضيعة كاملة للوقت إذا لم يكن بالإمكان تنفيذها. وقد نجد أن إطار تنفيذ الإستراتيجية الذي تلاقه في هذا الفصل مفيدًا أيضًا.

لتنفيذ إستراتيجيتك بشكل ناجح، ستحتاج إلى الاهتمام بما يطلق عليه بعض الأشخاص بشكل غير صحيح «الجانب الأكثر مرونة» من الأعمال. لذلك، سوف نغطي في الفصول التالية تصميم منظمة للتنفيذ (وكيف لا يتعلق تصميم المنظمة بالهيكل فقط)، والتغلب على الرضا عن الذات، وكيف تبدو القيادة الجيدة، وبناء فرق قيادة استثنائية وإدارة وتطوير موظفيك.

وأخيراً، نختم هذا القسم ببعض دراسات الحالة المتعلقة بالموضوع ومجموعة أدوات التغيير التي تحتوي على الأدوات والنماذج والمنهجيات الرئيسية التي وجدتها مفيدة على مر السنين. اتمني أن تجدها أنت كذلك.

الفصل الخامس والعشرون
الرؤية والرسالة وعبارات طنانة أخرى

تحتاج كل إستراتيجية إلى مرسة ونجم الشمال، إلى شيء يتحقق في الواقع ومجموعة منمقة من الكلمات أو العبارات التي تجسد ما نحاول تحقيقه ولماذا وكيف. نحن المستشارين نحب قيادة فرق تنفيذية في ساعات لا حصر لها من التعبير بالكلمات في اطار السعي إلى تطوير الشعارات التحفيزية لحماس وإشراك أعمال الفرق التنفيذية في اتجاهات جديدة ومثيرة. لكن هل ستؤتي ثمارها؟ أو بالأحرى، أي من هذه الشعارات ستؤتي ثمارها بشكل أفضل لمنظمتي؟ ينبغي أن يكون هذا موضوعاً مباشراً، لكن إذا وضعت أثني عشر مستشارين مختلفين للإستراتيجية في غرفة، فستسمع 12 تعريفاً مختلفاً لما يجب أن تتضمنه الرؤية أو بيان الرسالة وكيف ينبغي صياغتها. في هذا الفصل، حاولت قطع مساحات شاسعة عبر أدغال المصطلحات وتبسيط الموضوع بإكماله. وسأدعك تكون القاضي فيما إذا كنت قد نجحت أم لا. سوف نلقي نظرة خاطفة على «المصطلحات الخمس الكبار» - الرؤية والرسالة والغرض والقدرات والقيم - وناقش إيجابيات وسلبيات كل منها لمساعدتك في اختيار الأفضل الذي يناسب لشركتك. سأطلعكم بعد ذلك على وجهة نظري حول الأسئلة التوجيهية الرئيسية التي أوصيك بالإجابة عليها لإعطاء إستراتيجيتك التوجيه والإرشاد التي تحتاجها.

إلى رؤية أم لا رؤية؟

الرؤى للحالمين. وليس هناك ثمة شيء خاطئ في الحلم.

إلى الرؤية أم لا إلى الرؤية؟

الرؤية هي المثالية. يتم تعريف الكلمة بأنها «فعل أو قوة التوقع الذي سيحدث أو ما قد حدث» أو «القدرة على التفكير أو التخطيط للمستقبل بالخيال أو الحكمة».

إن بيان الرؤية هو وصف لنوع المنظمة المثالي الذي تريد أن تصبح عليه منظمتك؛ في بعض الأحيان تكون حتى الحالة المستقبلية للصناعة أو المجتمع الذي تعمل فيه منظمتك. إذا كان بيان الرؤية مقنعاً وموثوقاً فيه وقابلاً للتحقق، يمكن أن يكون مصدر إلهاماً للموظفين.

في الماضي، كنت من الانصار المتشددين لبيانات الرؤية. لقد أمضيت ساعات من العمل لا حصر لها في صياغة هذه الأشياء وإعادة صياغتها، ثم محاولة الحصول على «مشاركة» في هذه المجموعات من الكلمات المصممة بشكل جميل من أكبر عدد ممكن من الناس. ومع ذلك، لقد ادركت متأخرًا انه كان مضيعة للوقت لعدد أكبر من هذه المنظمات أكثر مما كنت أرغب في الاعتراف به.

الإجابة على سؤال ما إذا كان يجب متابعة بيان الرؤية «نعم»، إذا. . .

- كانت الناس تتوق إلى النتيجة النهائية بشكل صحيح للقيام بأشياء عظيمة (أو على الأقل أشياء أكبر)
- كان يوفر بشكل حقيقي صورة مقنعة لنوع الشركة التي ترغب في بنائها
- كان ذات مصداقية، أي أن النتيجة النهائية لا تبدو وكأنها شيء ما يمكن أن يكتبه محرر إعلانات هولمارك على كابتشينو متوسط الحجم.

والإجابة «لا» إذا. . .

- لم يكن هناك شيء مما سبق صحيح
- كانت النتيجة النهائية أكثر بقليل من مجرد شيء فضفاض - مهما كانت صُنعت بمهارة
- كان لا يصمد أمام التدقيق الموضوعي
- كان لا يتعارض مع ثقافة العمل

فيما يلي بعض الأمثلة على بيانات الرؤية التي تقدم ما ينبغي أن تقوم به الرؤى لتلخيص الحالة المستقبلية المرغوبة:

- رؤيتنا هي أن تكون مجموعة شركات Earth أكثر شركة تركز على العملاء، من أجل خلق مكان يمكن للناس من خلاله العثور على أي شيء يرغبون في شرائه عبر الإنترنت. «(Amazon)

- كن شركة البيرة في العالم. نضيف من خلال جميع منتجاتنا وخدماتنا وعلاقاتنا متعة الحياة. «(Anheuser-Busch)»
- «أن نكون شركة الطاقة العالمية التي تحظى بأكبر قدر من الإعجاب بسبب موظفيها وشرائها وأدائها.» (Chevron)
- «أن نكون شركة الأغذية الأولى في العالم من خلال تقديم الأطعمة المغذية والطعام ذو المذاق المتميز للناس في كل مكان.» (Heinz)
- «مساعدة الناس حول العالم على تناول الطعام والعيش بصورة أفضل.» (Kraft)
- «توفير أموال الناس لمساعدتهم على العيش بشكل أفضل» (Walmart)
- «أن نكون أفضل مقدم للكتب والموسيقى والأفلام وغيرها من المنتجات والخدمات الترفيهية والمعلوماتية.» (Borders)
- «أن نصنع أفضل آيس كريم ممكن بأحلى طريقة ممكنة.» (Ben&Jerry's)

إذا كنت مضطراً للاستمرار في تعريف كل كلمة لرؤيتك، ابدأ مرة أخرى. يجب أن يكون بيان رؤيتك سهل الفهم. إذا تطلبت أي رؤية قاموس مصاحب لها فهذا يعني انها ليست دقيقة. إليك مثال رائع على هذا النوع من مكتب البيع بالتجزئة في الولايات المتحدة 'Office Depot':

الرؤية = تقديم حلول رابحة تلهم الحياة والعمل.

التقديم = الأفعال أبلغ من الأقوال. نحن مسؤولون أن نفعل ما نقول أننا سنقوم به بكفاءة وفي موعده.

الفوز = نتصرف بثقة. نفتخر بالفوز. وندفع أنفسنا للوصول إلى مكانة أكبر. ولا نقبل بأقل من أن نكون الأفضل.

الحلول = نستمتع إلى عملائنا ونفهم احتياجاتهم. نقدم المنتجات والخدمات والتفكير الإبداعي الذي يمكن عملائنا من تحقيق النجاح.

الإلهام = إلهامنا معدي ويمكننا من إطلاق العنان للإبداع لمساعدة الناس على تحقيق أهدافهم. لدينا الدافع والحماس كي نلهم الآخرين لتحقيق النجاح.

الحياة والعمل = نجمع بين طاقتنا في العمل وشغفنا بالحياة. نخلق نمط حياة متكامل وأكثر ثراءً. نشارك الرغبة لتعظيم الإمكانيات البشرية لتحقيق الأحلام الشخصية.

(أعترف بإنني قد توقفت عن القراءة بعد السطر الثاني.)

في الأساس، إما أن تكون شركة رؤية أو تكون غير ذلك. إذا كان غالبية فريق قيادتك وموظفيك سوف يستجيبون بشكل حقيقي إلى رؤية مقنعة لما ستبدو عليه الشركة في المستقبل، إذن كن شركة ذات رؤية. لكن اجعلها قصيرة وواضحة وتأكد من أنها مقنعة وحقيقية.

الرسالة

أعتقد أن الرسالة ضرورية بغض النظر عما إذا كنت ستفضل بيان الرؤية أم لا. يمثل بيان الرسالة الجيد وجهة عملية. كلمة mission «أو الرسالة» مستمدة من اللاتينية «mittere» بمعنى «ترسل».

هناك طريقة جيدة للتفكير في الرسالة وهي التظاهر بأنك في الجيش. بالنسبة لقائد عسكري، قد تكون «الرسالة» هي الاستيلاء على مدينة، لديه هدف محدد. قد تكون الرؤية إنشاء بلد حر وديمقراطي. الرؤية سامية والرسالة ملموسة.

في رأيي، هناك نوعان عامان من بيان الرسالة:

- 1 - نسخة مفصلة بالحوية ذات وجهة عملية من بيان الرؤية
- 2 - بيان مفصل يشمل ما كنت تسعى إلى تحقيقه، ولن، ثم امضي في الخطوط العريضة التي تنوي تحقيقها.

في كلتا الحالتين، فإن بيان الرسالة هو قطرة أول غيث الإستراتيجية (كما سنناقش في الفصلين 27 و 28). أن الرسالة تحدد التوجيه والارشادات.

فيما يلي بعض الأمثلة على بيانات الرسالة. تبدأ بالنوع 1 المذكور أعلاه ثم تتحول إلى النوع 2 كلما ذهبت أسفل القائمة:

- «تنظيم معلومات العالم وجعلها في متناول الجميع ومفيدة.» (Google)
- «تحسين ما هو ضروري للتقدم البشري باستمرار من خلال إتقان العلوم والتكنولوجيا.»
(Dow Chemical)
- «لمس وإثارة عملائنا عاطفياً.» (Sony)
- «مساعدة الناس إيجاد طرق أفضل للقيام بعمل رائع من خلال الريادة المستمرة في تقنيات المستندات والمنتجات والخدمات التي تعمل على تحسين عمليات عمل عملائنا ونتائج أعمالهم.» (Xerox)
- «الاستثمار في تحقيق المصالح العليا للمساهمين والمستفيدين من خطة المعاشات التقاعدية لكندا وزيادة عوائد الاستثمار إلى أقصى حد دون التعرض لخطر الخسارة غير المربر.» (CPPIB)
- «تنمية أعمالنا من خلال توفير منتجات وخدمات عالية الجودة بقيمة كبيرة متى وأين يريدنا عملائنا وذلك من خلال بناء علاقات إيجابية ودائمة مع عملائنا.» (Sears)
- تمثل رسالة Merck في توفير منتجات وخدمات فائقة للمجتمع من خلال تطوير الابتكارات والحلول التي تعمل على تحسين نوعية الحياة وتلبية احتياجات العملاء، وتقديم عمل هادف وفرص متقدمة للموظفين والمستثمرين بمعدل عائد أعلى.
- «رسالة شركة Southwest للخطوط الجوية هي التفاني في تقديم أعلى مستويات الجودة لخدمة العملاء مع الشعور بالدفء والود والفخر الفردي وروح الشركة.»

مع العلم أن رضا الموظفين هو أساس تقديم خدمة عملاء جيدة، فإن شركة Southwest للخطوط الجوية تعمل على مواصلة التزامها تجاه موظفيها:

«إلى موظفينا: نحن ملتزمون بتزويد موظفينا ببيئة عمل مستقرة مع تكافؤ الفرص في التعلم والنمو الشخصي. يتم تشجيع الإبداع والابتكار لتحسين فعالية خطوط Southwest الجوية. وقبل كل شيء سيتم منح الموظفين نفس الاهتمام والاحترام والرعاية داخل المنظمة حيث تتوقع مشاركتهم بشكل خارجي مع كل عميل لشركة Southwest.»

تحاكي المنظمات الأخرى شركة Southwest للخطوط الجوية وتعتقد أن البيان الفعال لا يكفي. ومن ثم يقسم Ben & Jerry's بيان الرسالة إلى ثلاثة بيانات:

رسالة المنتج: صنع وتوزيع وبيع أرقى أنواع الآيس كريم الطبيعي ذات الخليط المميز مع استمرار الالتزام بدمج المكونات الطبيعية والصحية وتعزيز ممارسات العمل التي تحترم الأرض والبيئة.

الرسالة الاقتصادية: تعمل الشركة على أساس مالي مستدام للنمو المريح، وزيادة القيمة لأصحاب المصلحة لدينا وتوسيع فرص التطوير والنمو الوظيفي لموظفينا.

الرسالة الاجتماعية: تشغيل الشركة بطريقة تعترف بالدور المركزي الذي تلعبه الأعمال التجارية في المجتمع من خلال إطلاق طرق مبتكرة لتحسين نوعية الحياة على المستوى المحلي والوطني والدولي.

من الأمور الأساسية في رسالة Ben & Jerry's، الاعتقاد بأن الأجزاء الثلاثة يجب أن تزدهر على قدم المساواة بطريقة تتطلب الاحترام العميق للأفراد داخل الشركة وخارجها وتدعم المجتمعات التي يعتبرون جزءاً منها.

رسائل أخرى مغايرة مزيج بين الرؤية / الرسائل

في بعض الأحيان تختار الشركات دمج الرؤية والرسالة في فقرة واحدة متدفقة. فهم يعبرون عن الحالة المستقبلية ويتبعون ذلك ببيان حول كيفية التنفيذ. رؤيتنا هي... لتحقيق هذا... على سبيل المثال:

«تتمثل رؤية Ikea في خلق حياة يومية أفضل للعديد من الناس. نجعل ذلك ممكناً من خلال تقديم مجموعة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي ذات الأسعار المنخفضة بحيث يكون أكبر عدد ممكن من الناس قادر على تحمل تكاليفها.»

إنها معادلة بعض الشيء، لكن هذه الطريقة يمكن أن تنجح أيضاً. طالما كانت ذات مصداقية ونتوق إليها وقابلة للتحقق وواضحة وتساعد في توجيه موظفيك لتنفيذ الإستراتيجية فهي توثي ثمارها.

ما الذي نقوم به؟

في بعض الأحيان تختار الشركات ببساطة بياناً مجوي ماذا يفعلون وكيف يفعلونه بشكل واضح:

- نحن عائلة عالمية ذات تراث محل فخر ملتزمون بحماس بتوفير التنقل الشخصي للناس في جميع أنحاء العالم. نتوقع حاجات المستهلك ومن ثم نقدم المنتجات والخدمات المتميزة التي تحسن حياة الناس. (Ford)

- في شركة Gap Inc، لم نتوقف أبداً عن التحرك. يتطلب الأمر الآلاف من الموظفين المتحمسين والمتفانين والموهوبين في جميع أنحاء العالم لتقديم تجربة التسوق والبيع التي يتوقعها العملاء ويستحقونها.

قد بدأ العديد من عملائي مرحلة تطوير الإستراتيجية من خلال الإجابة على هذا السؤال، والذي يوفر مرساة لكل ما يتبعه. من المفاجئ أيضاً مقدار النقاش والسجال الذي يمكن أن يحدثه هذا السؤال البسيط بين فريق القيادة.

الميثاق

يحمل فندق ريتز كارلتون The Ritz-Carlton نهج مختلف. لقد أقروا ميثاق وشعار لخلق توقعات العملاء وتوجيه الموظفين لتنفيذ الإستراتيجية.

الميثاق: فندق ريتز كارلتون هو المكان حيث تعتبر رسالتنا هي رعاية نزلائنا وراحتهم الحقيقية.

نتعهد بتقديم أفضل الخدمات والتسهيلات الشخصية لنزلائنا الذين سيستمتعون دائماً بأجواء دافئة ومريحة.

تجربة فندق ريتز كارلتون تملأ الحواس بالحيوية وتغرس الشعور بالسعادة وتلبي رغبات نزلائنا واحتياجاتهم غير المعبر عنها.

الشعار في فندق ريتز كارلتون، شركة ذات مسؤولية محدودة، «نحن سيدات وسادة نخدم السيدات والسادة». يمثل هذا الشعار الخدمة الاستباقية التي يقدمها جميع الموظفين.

بيان رسالة لشركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson «بيان رسالة مضاد»

اخترت J&J أيضاً البيان الثري بدلاً من البيان الفعال:

«لا يوجد في جونسون أند جونسون بيان رسالة معلق على الحائط. لكن استطاعت جونسون أند جونسون على مدار أكثر من 60 عامًا أن تحظ وثيقة بسيطة من صفحة واحدة - ميثاقنا - لتوجيه إجراء اتنا في تحقيق مسؤولياتنا تجاه عملائنا وموظفينا والمجتمع وحملة الأسهم لدينا. تشارك عائلة شركتنا حول العالم هذا الميثاق القيم ب 36 لغة منتشرة في جميع أنحاء إفريقيا وآسيا / المحيط الهادئ وأوروبا الشرقية وأوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وأمريكا الشمالية. صدر الميثاق أدناه باللغة الإنجليزية، وبإمكانك أن تختار عرضه بلغة أخرى عن طريق اختيار بلد من المربع على اليمين. يمكنك أيضاً معرفة المزيد حول تاريخ الميثاق وتطوره.»

ميثاقنا «نعتقد أن مسؤوليتنا الأولى تقع على عاتق الأطباء والمرضات والمرضى، والأمهات والآباء والآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا. في تلبية احتياجاتهم، يجب أن يكون كل شيء نقوم به عالي الجودة. يجب أن نسعى باستمرار لخفض تكاليفنا من أجل الحفاظ على أسعار معقولة. يجب تقديم طلبات العملاء بشكل دقيق وعلى الفور. يجب أن نتاح الفرصة للموردين والموزعين لدينا لتحقيق أرباح معقولة.

نحن مسؤولون أمام موظفينا، الرجال والنساء الذين يعملون معنا في جميع أنحاء العالم. يجب اعتبار الجميع فرد واحد. يجب أن نحترم كرامتهم ونعترف بمزاياهم. يجب أن يكون لديهم شعور بالأمان في وظائفهم. يجب أن يكون التعويض عادلاً وكافياً وأن تكون ظروف العمل نظيفة ومنظمة وآمنة. يجب أن ندرك طرق مساعدة موظفينا على الوفاء بمسؤولياتهم العائلية. يجب أن يشعر الموظفون بالحرية في تقديم الاقتراحات والشكاوى. يجب أن تكون هناك فرص متساوية للتوظيف والتطوير والتقدم للمؤهلين. يجب أن نقدم الإدارة المختصة، ويجب أن تكون أفعالهم صحيحة وأخلاقية.

نحن مسؤولون أمام المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها وكذلك تجاه المجتمع العالمي أيضاً. يجب أن نكون مواطنين صالحين ندعم الأعمال الخيرية والجمعيات الخيرية ونتحمل نصيبنا العادل من الضرائب. يجب أن نشجع التحسينات المدنية وتحسين الصحة والتعليم. يجب أن نحافظ على الممتلكات التي نستخدمها في حالة جيدة، وحماية البيئة والموارد الطبيعية.

مسؤوليتنا النهائية موجهة لمساهمينا. يجب أن يحقق العمل ربحاً جيداً. يجب علينا تجريب الأفكار الجديدة. يجب إجراء البحوث وتطوير البرامج المبتكرة ودفع الأخطاء. يجب شراء معدات جديدة وتوفير مرافق جديدة وإطلاق منتجات جديدة. يجب خلق مخزون احتياطي للتوفير في الظروف المعاكسة. عندما نعمل وفقاً لهذه المبادئ، يجب على المساهمين تحقيق عائد عادل.»

أف، أحتاج إلى كوب من الشاي واستلقي بعد هذا الجزء.

الغرض

أنا أحب بيان الغرض الجيد. بيان واضح وموجز لما نقوم به، والأهم من ذلك، لماذا نتواجد المنظمة. أنا أحب الغرض لسبب بسيط؛ أنه فكرة جيدة تجلب الوضوح إلى المنظمة. ومن المدهش أن الغرض غالبًا ما يصعب وصفه لأنه ينبغي أن يتم بكلمات قليلة قدر الإمكان والإيجاز يستغرق بعض الوقت؛ كما دون بليز باسكال Balise Pascal ذات مرة، «أنا آسف لأنني كتبت لك هذه الرسالة الطويلة؛ لم يكن لدي وقت لكتابة واحدة قصيرة.

يجب أن يكون غرضك بسيطًا ويجب أن يسير في الخط الرفيع بين أن يكون عامًا بما فيه الكفاية ليكون مناسبًا لكل جزء من النشاط التجاري وأن يكون محددًا لعملك أو على الأقل جزء من الصناعة. ويجب أن يشجع / يمكن موظفيك من إلقاء نظرة جديدة على ما يفعلونه أثناء إعطائهم مرجعًا ثابتًا لضمان ما يقومون به وكيف يفعلونه بما يتماشى مع السبب الأساسي لتواجد الشركة. إنه تحدٍ كبير بالنسبة لبيان موجز أن يجتاز كل هذه الاختبارات، لكنه يستحق الجهد.

لا يمكن أن تكون الإجابة على «لماذا نحن متواجدون؟» بمثابة نظرة خاطفة ظاهرية Blinding Glimpse of the Obvious (BGO) مثل تعظيم الربح أو عائد المساهمين. ومثل «الامتثال للجهة المنظمة» التي تعتبر معطيات. ينبغي أن يكون بيان الغرض الناجح مواجهًا للعميل (على سبيل المثال، «هدفنا هو تمكين عملائنا من بناء أعمال ناجحة للغاية»)، كما ينبغي أن يساعد على توجيه مدرائك وموظفيك في اتخاذ القرارات والإجراءات.

فيما يلي بعض الأمثلة على بيانات الغرض الجيدة:

- «لخلق حياة يومية أفضل للعديد من الناس.» (IKEA)
- «لتسهيل الاستثمار لعملائنا والمستثمرين الذين يخدمونهم» (Cofunds)

- «غرضنا هو حل المشكلات التي لم يتم حلها بشكل مبتكر.» (M3)
- «غرضنا هو جعل الناس سعداء» (Disney)

الفرق بين الرؤية والرسالة والغرض

لتوضيح الفرق، دعوني استعرض لكم الثلاثي الذي جمعه منذ عدة سنوات لصالح شركة للخدمات المالية وهي شركة قدمت الخدمات لآلاف المستشارين الماليين. الرؤية لتحويل الطريقة التي يتم بها تقديم المشورة المالية والنظر إليها في المملكة المتحدة. الغرض لمساعدة المستشارين الماليين في إدارة أعمال ناجحة للغاية. الرسالة لبناء شركة رائدة في السوق ومربحة ومستدامة تشتهر بجودة خدماتها وأفرادها. كان يتم التسويق للرؤية بشكل كبير للشركة وللصناعة. أما الغرض فكان بياناً واضحاً ومحورياً للعملاء حول سبب تواجدها. أما الرسالة فكانت عملية وواضحة وقابلة للتحقيق. يقدم هذا الثلاثي معاً «صورة إستراتيجية» مقنعة للغاية. لكنه بالطبع، مجرد بداية فقط.

القدرات (ما الذي ينبغي أن نتفوق فيه؟)

بينما تكون «القدرات» هي التسمية الصحيحة لهذا السؤال، لكنني أعتقد أن العبارة أعلاه أكثر أهمية. إن وصف «ما الذي ينبغي أن نتفوق فيه» يضيف الغرض على الحياة ويعطيها السياق. لقد أوضحت أن بيان غرض موجز وبسيط وملائم ومقنع حتى تشجع موظفيك على إلقاء نظرة جديدة على ما يفعلونه ولماذا، لكنهم يحتاجون إلى بعض الحدود؛ يحتاجون إلى بعض الإرشادات للتأكد من أن العمل الذي شرعوا فيه محل تركيز ويتسم بالأولوية.

السؤال الكامل هو: «من أجل تحقيق غرضنا وتنفيذ رسالتنا، ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟» هل هي مبيعات؟ خدمة العملاء؟ أبحاث السوق؟ الكفاءة؟ إدارة الحساب الرئيسي؟

ما الذي سوف يعطينا عائد قيمة أكبر للاستثمارات؟ ما الذي نريد أن نكون مشهورين به؟ أي نوع من خبرات العملاء نحتاج؟ أي نوع من إستراتيجيات التسعير نتبع؟ ما المهارات التي نحتاجها؟

إن تحديد المناطق ذات الأولوية العالية التي تحتاج إليها لتكون ناجحًا سيقدّم لموظفك التركيز والدافع لتنفيذ الأشياء التي تعني لك الكثير.

السلوكيات

استشهد هنا بعنوان الفصل التالي «قيم شماليوس Schmalues». سواء أكنت بحاجة إلى عرض القيم علانية أم لا، فإنها علانية للتخمين والمناقشة ببعض من الاطالة خلال بضعة صفحات. لكن ما تحتاجه بالتأكيد هو تحديد الطريقة التي تريد من خلالها تنفيذ إستراتيجية منظمك؛ وكيف تريد أن يتصرف موظفك.

من الصعب قياس القيم، لكن يمكنك قياس السلوكيات. إذا كان ينبغي أن يكون لديك قيم معروضة بشكل علني، فاستخدمها لتأكيد السلوكيات التي تحتاجها. حدد السلوكيات التي تحتاجها من قادة الشركة، ثم حدد السلوكيات التي تحتاجها من أي شخص آخر. لاحظ أنه ينبغي تصميم هذه السلوكيات لتمكين الشركة من تحقيق نتائج أفضل. فالأمر ليس مجرد أن تكون لطيفًا مع الآخر من أجله، إنما لأنك تتبنى السلوكيات الرئيسية التي تحتاجها من أجل تنفيذ ما تحاول أن تسعى إليه مثل تجربة عملاء أفضل وزيادة المبيعات المتبادلة وتحسين آلية استبقاء الموظفين. . . إلخ، وذلك مهما كانت أهداف شركتك الرئيسية.

أخيرًا، من بالغ الأهمية (من المهم أنه إذا لم تقم بذلك، تجاهل فقط مفهوم القيم والسلوكيات بالكامل)، لكن تأكد من أن كل شخص سوف يتقيد بهذه السلوكيات إذا ربطتها بالمكافآت وهي الطريقة الوحيدة لتطبيق قيم وسلوكيات معينة. قم بتغيير نظام الحوافز الخاص بك لتؤكد ان كيف تتم الأمور مهمة مثل ما الذي يتم. عندما تنضج حافظة الموظف سيع السلوك أو تتأثر

على فرصته المهنية على الترقى، تكون قد طورت الثقافة التي تحتاجها لعملك لتنفيذ ما يحتاج إلى تحقيقه.

التلخيص

احتوى هذا الفصل على قدر كبير من المعلومات، والمصطلحات والآراء المتناثرة. فدعوني أحاول تجميع كل ذلك.

عند خلق مرساه لإستراتيجيتك، وتحديد «نجم الشمال» الخاص بك الذي يرشد المنظمة إلى وجهتها النهائية، لا يهم ما إذا كنت ترغب في استخدام بيان الرؤية أم بيان الرسالة أم مزيج الرؤية / الرسالة أم بيان عن «ما نقوم به»، أم ميثاق، أم اتفاقية عميل أو أي آلية أخرى توصلت إليها، طالما أنها تتناسب مع ثقافتك وتحصل على صداها مع موظفيك.

الغرض من هذه العبارات هو تحديد الاتجاه والإرشادات الخاصة بإستراتيجيتك. طالما كانت ذات مصداقية وتوق إليها وقابلة للتحقيق وواضحة وتساعد في توجيه موظفيك لتنفيذ الإستراتيجية، فالمهم أن يؤدوا عملهم.

بغض النظر عن أنواع البيانات والعبارات التي تختارها، ينبغي أن تقدم إجابات مقنعة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- 1 - ما الذي نحاول تحقيقه ولماذا؟
- 2 - لمن؟
- 3 - كيف يبدو المستقبل؟
- 4 - كيف نحقق ذلك؟
- 5 - لماذا تتواجد الشركة؟
- 6 - ما الذي نحتاج للتفوق فيه؟
- 7 - كيف نحتاج أن نتصرف لتنفيذ أفضل نتائج؟

وتذكر أن هذه البيانات هي مجرد قطرة غيث. نحتاج إلى تحويلها إلى إستراتيجية قابلة للتنفيذ وخطة واضحة لتنفيذ الإستراتيجية. أو سيكون كل هذا الجهد مجرد ممارسات مستهلكة للوقت ممثلة في عبارات عقيمة غير مجدية.

الفصل السادس والعشرون

قيم شماليوس

تشير الحكمة التقليدية إلى أن كل شركة تحتاج إلى مجموعة من قيم الشركات ليس كي تبدو التقارير السنوية مزينة وجذابة فحسب، بل ستضع أيضا من خلالها أساس لكل تفاعل عميل وسلوك موظف.

الحكمة التقليدية ليست دائماً على حق.

تنفق الشركات مبالغ لا حصر لها من أجل إشراك قوتها العاملة في الخروج بقائمة من الصفات المحتملة التي تتم تصنيفها في نهاية المطاف إلى قائمة تضم أكثر من نصف دزينة من الكلمات الفعالة المحملة بالمعاني. ثم يتم كتابة فقرة منفصلة عن كل «قيمة» لشرح معنى الكلمة في سياق المنظمة. يتم تحرير كل من هذه الفقرات عدة مرات قبل إرسالها جميعاً إلى مصممي الرسوم المتحركة، وأخيراً، تزين كل من «الشركات» و«بساط الفأرة» و«قدح القهوة» و«الجدار الفارغ» بقيم الشركة الجديدة اللامعة. إن هذه القيم «متضمنة» في نظام تقييم الموارد البشرية ويتم إخبار كل موظف بضرورة أن يكون لديه هدف شخصي الذي يعكس كل من هذه المبادئ الجديدة الرائعة للشركة.

سوف انتحل هنا مرة أخرى مقولة Monty Python مونتي بايثون المفضلة لي، «وفجأة..

. لم يحدث شيء..» لماذا؟

لا تؤتي هذه الطريقة ثمارها معنا نحن البشر. نحن نملك حرية التفكير وعقولنا مستقلة لها قيمها الخاصة بها. قد لا نكون قد عملنا مع أصدقائنا ووزعنا عليهم بطاقات عيد الميلاد، لكن كل منا لديه وجهات نظره الخاصة حول ما هو خاطئ وما هو صحيح.

بالمناسبة، فإن استخدام قيم الشركة كعناوين لتقييم الأهداف، لا يمثل بأي شكل من الأشكال فرقاً واحداً في كيفية إنجاز الأمور. إنه ممارسة بطيئة وسطحية تعطي انطباعاً عن العمل لكنها لا تحقق بالفعل إلا القليل. لقد عملت من أجل ومع وأحياناً ضد العديد من الشركات التي كانت تعطي الأوامر لموظفيها بمحاكاة أهدافهم الشخصية مع قيم الشركة

وكل ما فعله الموظفون هو كتابة أهدافهم ثم تخصيصها إلى الدلاء المفروضة. ينبغي أن تكون أي محاولة لتضمين قيمك في نظام التقييم الخاص بك حقيقية (إذا كان يجب أن يكون لديك نظام تقييم، وهو موضوع آخر تمامًا) أصلية. أشعر بالراحة لأنني أستطعت أن أبوح بكل ما في صدري.

في المملكة المتحدة وأستراليا تواجه قيم الشركات أيضًا تحديًا كبيرًا ومستحيلًا تقريبًا، واتجاه مثل هذه الأشياء لن تساعدنا السخرية إلا أن تعطي الغالبية العظمى من سببًا في الضحك الخافت على «التزاهة» وبشكل مثير للحيرة على «توجه العملاء» السطحي.

هناك نوعان من قيم الشركات؛ قيم «صحيحة» وقيم «حقيقية». القيم التي تراها معلقة من الأسقف وتزين جدران المكاتب هي دائمًا القيم «الصحيحة» وقد قررت القيادة أنها تريد تلك أن تطمح المنظمة إلى هذه القيم. نادرًا ما تكون القيم «الحقيقية» هي الموجودة فعليًا داخل المنظمة وتعزز كيف يتصرف موظفيك بشكل فعلي. ومن المفارقات، من الممكن أن تكون القيم «الحقيقية» في كثير من الأحيان أقوى بكثير من القيم «الصحيحة».

يفهم لرجل الأعمال البريطاني ريتشارد برانسون Richard Branson هذا بشكل طبيعي. عندما طُلب مني أن أكون جزءًا من الفريق الذي ابتكر Virgin Wines وأطلقه في عام 2000، اكتشفت أن Virgin Group لا تملك دليلًا للعلامة التجارية، ناهيك عن عرض قيمها على جدران كل مكتب في شركة Virgin. فلم أجد شعار لكلمة Virgin سواء في سطر أو قول خارج، مجرد كلمة Virgin فقط. في النهاية، أدركت إلى أنه إذا كان عليك توضيح ما الذي تعنيه كلمة Virgin، إذا حاولت تجريب «جوهر العلامة التجارية» وتقسيمه إلى عدد قليل من قيم الشركات العلنية، فإن القيام بذلك سيقبل بالفعل من العلامة التجارية. مثل النظر إلى النجوم في سماء الليل، فإذا نظرت إلى نجم مباشرة فإن سطوعه سوف يقل. فقط عندما يقع النجم في رؤيتك المحيطة يصبح سطوعه الكامل واضحًا. (أوربياً تكون الاستعارة الأفضل هنا هي مبدأ الشك

عند هايزنبرج Heisenberg، والذي ينص على أن قياس شيء ما أو نظام ما يؤثر على الشيء نفسه الذي تقيسه. أعتقد لقد استوعبت الفكرة الآن.) بالنسبة لشخص مثلي مؤمن جداً بالوضوح، كان هذا شيء فظيع لتعلمه. لكنه صحيح. اللحظة التي تحدد فيها قيمك هي اللحظة التي تبدأ فيها قيمك بفقدان قيمتها.

قيم علامتك التجارية موجودة مهما كان ما يعتقده عملاؤك عنها.

قيم شركتك موجودة مهما كان ما يعتقده موظفيك عنها.

القيم «الصحيحة»

عادة ما تكون القيم التي تعرضها بفخر في تقريرك السنوي تتوق أكثر من كونها فعلية، لكن لا يتم وصفها تقريباً على هذا النحو. جميع القيم «الصحيحة» جديرة بالثناء والأحترام، فهي تبدو جيدة. لكن يجب أن تكون أصلية أو ستكون العواقب وخيمة. نجد مثلاً قيم «العميل أولاً» و«النزاهة» و«الاحترام» و«الثقة» و«العمل الجماعي» انها رائعة ونتوق إليها، لكني أوصيك أن تسأل نفسك سؤالين: (1) هل هي فعلية أم تتوق إليها، و(2) هل هي مناسبة؟

على سبيل المثال، يبدو أن عددًا متزايدًا من الشركات حول العالم يضيف كلمة «الابتكار» إلى قائمة قيم الشركات. إنها كلمة مثيرة للإعجاب وصعبة التقييم (مثل كل القيم «الصحيحة»). لكن هل هذه الكلمة مناسب دائماً؟ تغيير اللعبة، الابتكار الثوري هو لأمثال Google و Amazon و Tesla و Anaplan و iPipeline. إنها مخصصة للشركات الناشئة وصناديق المغطاة الذكية (عندما تعود الصناديق المغطاة فعلياً إلى القيمة المضافة، لكن لتتطرق إليها مرة أخرى لأنها موضوع آخر بأكمله). يمكن أن يستفيد عدد أكبر بكثير من الشركات من الأسلوب الابتكاري الأكثر تطوراً من خلال إضافة منتجات جديدة إلى خلطتهم، وإعادة هيكلة تجربة عملائها بالكامل، وتحويل منتجاتهم إلى خدمات أو العكس. ومع ذلك، فإن نسبة كبيرة من المنظمات تجد حتى

هذه النكهة التطورية للابتكار صعبة بشكل لا يصدق؛ لأن ثقافتهم المحافظة الفطرية تحارب الأفكار المبتكرة مثل الأجسام المضادة التي تهاجم فيروسًا غير مرحب به. في هذه الأوقات، سيكون «التحسين المستمر» - ابن عم الابتكار الأكثر تحفظًا - خيارًا أكثر ملاءمة. يعتمد ذلك على توقعات المساهمين وثقافة الشركة الموروثة.

إذا اخترت أن تفصح عن قيم شركتك علنًا، فيجب أن تكون على الأقل هي القيم التي حددتها لتكون حاسمًا في تنفيذ إستراتيجيتك. وهذا بدوره يعني أنك بحاجة إلى أن تكون واضحًا بشأن ماهية إستراتيجيتك وما الذي تحتاج أن تقوم به لتنفيذها.

القيم «الحقيقية»

من الممارسات الأكثر إثارة للاهتمام هي تحديد القيم الموروثة لشركتك؛ القيم «الحقيقية» المتأصلة في ثقافة منظمتك. وغالبًا ما تكون هذه القيم فريدة وقوية.

لقد عرفت شركة منذ عدة سنوات لديها القيم «الصحيحة» المعتادة المعروضة في تقريرها السنوي، ومتضمنة في نظام التقييم الخاص بها وترسخ في عملية التوظيف الخاصة بها، لكن كانت قيمها «الحقيقية» أقوى بكثير. سوف أصف هذه القيم فلنقل مثلًا «الشرف» وقيمة أخرى رائعة سوف أسميها «العدالة». نادرًا ما توجد هذه القيم في الشركات الكبيرة، لكنها احتلت مركز الصدارة في هذا المجال. يكاد يكون مفهوم «الشرف» غير معروف، إنه ينحدر من عصر مختلف. يجعلني استحضار صورًا للملك آرثر Arthur و كاميلوت Camelot. لقد عرف دكتور صموئيل جونسون Samuel Johnson في قاموسه للغة الإنجليزية عام (1755) الشرف بأنه «نبل الروح، الشهامة، والترفع عن الدناءة»، ومع ذلك، فهذا هو المصطلح الذي سوف أستخدمه لوصف واحد من القيم «الحقيقة» الأساسية قيم هذه المنظمة. لقد كان تعاملت بها الشركة بطريقة شريفة مع شركائها ومقدميها وموظفيها؛ حيث سددت ديونها في الوقت المحدد وبالكامل، وبذلت قصارى جهدها لتطبيق روح العقد وكذلك نص القانون وفهمت تمامًا

فائدة العلاقات القائمة على مبدأ «كسبي واكسبك» حيث أن العلاقة التي يخسر فيها طرف واحد ليست وصفاً للنجاح طويل الأجل للطرفين. عندما يتعلق الأمر بمعاملة الموظفين، كانت الشركة منصفة للغاية. لم أر شركة تعاملت مع موظفيها بشكل أفضل، واستثنائي، فقد تعاملت معهم بشكل جيد في جميع مراحل التوظيف عند التعيين وأثناء العمل وعند الخروج. وبالتالي، فقد كانت سمعتها ممتازة باعتبارها صاحب عمل، مما عزز بشكل حتمي من قيمة الموظفين المحتملين.

ولكن هنا تأتي السخرية. الحقيقة المفارقة حول القيم، بالنسبة إلى Branson و Heisenberg، إذا كانت هذه الشركة قد زينت جدرانها بكلمة «الشرف» و«العدالة»، فإن قوة هذه القيم الحقيقية ستخف على الفور. إن قول هذه الكلمات بشكل صارخ، من شأنه أن يدعو الناس إلى التشكيك في صدقهم بالمثل كما لو كان ريتشارد برانسون قد قرر وضع عبارة «بطل المستهلك» تحت شعار Virgin. بنى برانسون إمبراطورية لا تصدق من خلال البحث عن صناعات جاهزة للتعطيل؛ حيث يوجد حيز لمنافس جديد لتنفيذ هذا النوع من المنتجات والخدمات التي يريدتها الناس، ولإعطاء المستهلكين قدراً أكبر. لكن، وصفه هو وشركاته بشكل علني على أنها «أبطال للمستهلكين» وكأن من شأنه أن يدعو الناس البحث عن الحالات عندما لا يحققوا هذا التوقع، والذي من شأنه أن يقلل قيمة العلامة التجارية.

اللحظة التي تحدد فيها قيمك هي اللحظة التي تبدأ فيها قيمك بفقدان قيمتها.

أنواع القيم الثلاث

لقد حل عليّ مناسبة دينية أثناء كتابة هذا الفصل. (تعريفي لهذه المناسبة الدينية هو فكرة رائعة جداً للدرجة أنه عندما يتم التعبير عنها، يبدو سؤال «لماذا لم أدرك هذه المناسبة في الواقع من قبل؟» واضحاً إلى حد مدهل جداً).

تمتلك الشركات ثلاث فئات من القيم ويجب تحديد كل منها.

يجب على المنظمة أن تُحدد وتعلن:

- 1 - ما يعتقد عملاؤها حول قيم علامتها التجارية؛
 - 2 - ما يصدقه موظفيها حول قيم الشركة؛ و
 - 3 - القيم التي تتوق إليها القيادة وتحدد انها مهمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- إذا كنت ترغب حقاً في عمل مواءمة بين ثقافة منظمتك وإستراتيجيتك، فإن تحديد تلك المجموعات الثلاثة من القيم سوف تكون نقطة انطلاق رائعة!

الفصل السابع والعشرون
كيف تبدو الإستراتيجية الجيدة؟

قبل أن أجيب على هذا السؤال، دعونا نلقي نظرة على الجانب الآخر للموضوع.

تأتي الإستراتيجية الهزيلة في عدة أشكال، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن التنفيذ دون رؤية، وصعوبة إستراتيجية التحول؛ التي تتطلب الموضوعية والاجتهاد والثقة ووضوح اتخاذ القرار والقدرة على تغيير المسار عند اللزوم والتقييم العادل لتحديات المنظمة وقدر كبير من المجهود.

بالمقارنة، نجد أن الإستراتيجية الهزيلة إستراتيجية سهلة ومن ثم، فهي واسعة الانتشار. تأتي في العديد من المظاهر، وتعرف الأصناف الأكثر شيوعاً بما يلي:

- اليوتوبيا «المدينة الفاضلة»
- الأهداف المطردة
- الهراء اللفظي
- قوائم المهام
- قوائم الرغبات
- قوائم البيانات وعصي الهوكي

بعض مما ذكر أعلاه يعتبر موضع ترحيب بإعتبارها عناصر فردية للإستراتيجية الجيدة، لكنها ليست إستراتيجيات قائمة بذاتها. دعونا نأخذ نلقي نظرة خاطفة على كل منها.

اليوتوبيا

«وصف الوجهة ليس بديلاً عن وضع خريطة طريق شاملة

لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المنصوص عليها.»

لقد عدلت قليلاً في هذه المقولة التي اقتبسها من كتاب ريتشارد روميلت Richard Rumelt

الرائع Good Strategy Bad strategy الإستراتيجية الجيدة والإستراتيجية السيئة. إن المقولة

الحقيقية هي تحليل لإستراتيجية الأمن القومي لإدارة بوش خلال ندوة حول إستراتيجية الأمن القومي الأمريكي في واشنطن دي سي العاصمة 2007. وربما يكون اقتباس Rumelt الفعلي له دلالة على عدد من المستويات:

«إن صياغة رؤية وطنية تصف الهدف الأمريكي في عالم ما بعد 11 سبتمبر مفيدة، انها في الواقع أمر حيوي، لكن وصف الوجهة ليس بديلاً عن وضع خريطة طريق شاملة لكيفية تحقيق البلاد أهدافها المنصوص عليها».

إن رسم صورة للمستقبل فكرة جيدة، ولكنها لا تعتبر بمفردها إستراتيجية، وليس حتى توجيهًا إستراتيجيًا، فهي ببساطة وجهة مرغوبة. يمكن أن يكون وصف نوع الشركة التي تريدها أداة مفيدة لكن يجب أن تكون مدعومة بخطة فعلية لكيفية الوصول إلى الأهداف.

الأهداف المطردة

«إستراتيجيتنا هي تحقيق إيرادات بقيمة 500 مليون دولار بهامش إجمالي قدره 20٪». هذه ليست إستراتيجية، إنها هدف مطرد (ما لم يكون غير قابل للتحقيق تمامًا على نطاق واسع، عندما يصبح مجموعة من الأرقام بلا معنى، مثل حماقة الرئيس التنفيذي). مرة أخرى، يمكن أن تكون الأهداف المطردة مفيدة للغاية لكن لتحقيقها، تحتاج أن تكون مدعومة بخطة لإشراك موظفيك في تنفيذها.

الهراء اللفظي

يستخدم ريتشارد روميلت وصفًا رائعًا لهذا الإصدار من الإستراتيجية الهزيلة: «إعادة صياغة سطحية لما هو مدمج بوضوح مع كمية وفيرة من العبارات الطنانة».

يمكنك أن ترى ذلك في أي منظمة تهدف إلى «أن تكون مقدم الخيارات» أو «أن تصبح صاحب عمل الخيارات» أو «أن تصبح رائدة في (.... أدخل اي اسم هنا)» أو «أن تكون الأفضل في (.... أدخل اسمًا مختلفًا هنا)».

الإستراتيجية ليست مجموعة من شعارات بطاقات المعايدة والمصطلحات الاستشارية. إن غرض بيانات الإستراتيجية لها مكانها لكنها وحدها لن تحول منظمتك.

قائمة المهام

أداة إدارة أخرى تتكرر كإستراتيجية هي قائمة شاملة بأهداف الشركة والإدارات والشخصية. لا تفهمونني خطأ، انني قننع أن هذه العناصر حيوية لخطة التنفيذ، لكنها لا تشكل إستراتيجية في ذاتها. إنها ببساطة قائمة بالأشياء اللازم القيام بها.

¹ ولما كانت إستراتيجية الأمن القومي لإدارة بوش لعام 2002 قد أوضحت مجموعة من الأهداف والغايات الوطنية للولايات المتحدة، فإنها لم تكن نتاج محاولة جادة للتخطيط الإستراتيجي. عندما تنظر عن قرب إلى وثائق إستراتيجية الأمن القومي لعام 2002 أو 2006، فكل ما تجده هو قائمة بالأهداف والأهداف الفرعية، وليس الإستراتيجيات.³

قائمة الرغبات

عندما يجد الرئيس التنفيذي / مجلس الإدارة / الفريق التنفيذي صعوبة بالغة في اتخاذ بعض الخيارات الصعبة، يمكن أن تكون «الإستراتيجية» الناتجة بمثابة نقطة انطلاق للأعمال التي قررت اللجنة أنها مرغوب فيها. تتمثل إستراتيجية الشركة في خفض التكاليف، والاقتراب من العميل، لتصبح الطرف المهيمن في سوقها الرئيسي، والدخول إلى أسواق جديدة، وتنفيذ ثلاثة أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلومات، وأصبح من اخصاحب العمل المفضل. إنها قائمة رائعة، ولكل عنصر منفرد مزاياه، لكن الشركة لا تملك الموارد لتسلك في محاولات نصف هذه المزايا. إنها خطة تبدو جيدة صممتها اللجنة؛ بينما هي في حقيقة الأمر قائمة ورغبات.

قوائم البيانات وعصي الهوكي

هناك إستراتيجية زائفة أخرى، محبوبة من مسؤولي صناعة الخدمات المالية؛ وهي الخطة المالية. تبدأ الخطط المالية دائماً بإصدار رقمي للعبة النهائية المرغوبة (نمو إيرادات بنسبة 20 %

بها مش 20 ٪) وتراجع إلى الوراء. يتم إعداد ميزانيات مركز التكلفة إلى الدرجة التاسعة مع احتساب معامل الدوام الكامل FTEs full-time equivalent على الفاصلة العشرية الثانية والإيرادات مقسمة بدقة إلى 12 طرد شهري. بعد ذلك تتم الرسوم البيانية للسنوات التالية من 3 إلى 5، مما يدل على انتعاش أسلوب عصي الهوكي (إذا كنا حاليًا في منتصف فترة ركود) أو خط ثابت من الإيرادات والأرباح المتزايدة، بالإضافة إلى زيادة الأرباح إلى الزاوية العليا اليمنى وعبرها من الصفحة (إذا كنا بين فترات الركود). ما الذي يمكن أن يحدث خطأً؟

هذا هو شكل خطير للغاية من إستراتيجية الخاطئ. نظرًا لضخامة الجهد المبذول في إنتاجه والمظهر الاحترافي للمنتج النهائي، فإن العديد من الشركات أصبحت تتراخى في الاعتقاد بأن تجميع مثل هذا العمل المالي يحمل لهم الحظ، كما أنه عمل ذو وجهة إستراتيجية. في الواقع، الأمر ليس كذلك. يجب أن تقود الإستراتيجية الخطة المالية، وليس العكس.

ما هي عناصر الإستراتيجية الجيدة؟

كان هذا سؤالاً فعليًا طرحه عليّ قبل بضع سنوات ال رئيس التنفيذي أحد عملائي. لقد كان سؤالاً رائعا، بالنسبة لكلمة «إستراتيجية» فإنها تعني أشياء مختلفة جدًا لأشخاص مختلفين. سوف يعتبر المدير المالي أن خطة عمله وجداول البيانات التفصيلية التي مدتها خمس سنوات هي جوهر إستراتيجية المنظمة، وغالبًا ما يتحسر على نقص التفاصيل القادمة من قسم التسويق. وسوف يعتبر قسم التسويق أن خطة العمل وجداول البيانات المالية على وجه التحديد تنتمي إلى الشؤون المالية وهي في أحسن الأحوال قائمة رغبات عديدة تتشابه وحيد عابر لما يحدث في السوق. الحقيقة هي أن الشركة تحتاج إلى خطة عمل ورؤية لمواجهة السوق؛ ويعتبر كلاهما عناصر أساسية في أي إستراتيجية جيدة.

من خلال تجربتي، إن الإستراتيجية الجيدة هي:

- الإستراتيجية المرتكزة في الواقع (داخليا وخارجيا)

- الإستراتيجية التي تتمحور حول العملاء
- الإستراتيجية التي نتوق إليها حتى يمكن تحقيقها
- الإستراتيجية التي تستند على تقييم صادق للمخاطر المستقبلية
- الإستراتيجية التي تتغلب على العقبات
- الإستراتيجية التي تشمل التنفيذ.

طلب مني الرئيس التنفيذي أن أرسم صورة لعناصر الإستراتيجية الجيدة وكيف تتفاعل مع بعضها البعض. لقد أراد أن يعمل فريقه التنفيذي معًا من أجل وضع خطة شاملة للمستقبل تتضمن جميع العناصر الأساسية لإستراتيجية جيدة.

وهكذا وُلد إطار عمل الإستراتيجية.

الغرض منه هو تمكين كل مسؤول تنفيذي العمل معًا لتقديم قطعة تكمل شكل اللغز، مع ضمان أن جميع القطع المضافة موثوق به. كما انه يوفر قائمة إستراتيجية في شكل مصور شامل وسهل الهضم والاستيعاب. يمكن العثور على نسخة أكبر من أدوات التغيير الخاص بالفصل رقم 35 ويمكن تنزيل نسخة ملونة من www.changeandstrategy.com.

يصف إطار الإستراتيجية أربعة مكونات رئيسية للإستراتيجية الشاملة:

- 1 - التحليل
- 2 - الاتجاه الإستراتيجي
- 3 - إستراتيجية الذهاب إلى السوق (أو «إستراتيجية الاستشارة» لشركة استشارة)
- 4 - خطة التنفيذ

كل عنصر ضروري ويحمل ثقل على قدم المساواة مع الآخر. دعونا نلقي نظرة على كل واحد منهم.

1- التحليل تضم مرحلة التحليل؛ تحليل الداخلي والخارجي وكلاهما مهم. يتطلب إجراء التحليل الداخلي لضمان تمتع منظمتك بالقدرة على الاستفادة من فرص مواجهة السوق التي لم تغطيها. في رأيي، ينبغي أن يكون تحليل السوق نفعي. فلا محالة من توظيف شركة استشارات إستراتيجية للمساعدة على أن تقوم أنت بإدارتها. ساعدهم على مقاومة الرغبة في حرمانك من الخوض في مجالات البيانات وجداول البيانات والعروض التقديمية. استخدم هذه المرحلة لإلقاء نظرة واقعية وموضوعية على عملك وتحديد فرص السوق. في رأيي، الغرض من هذه المرحلة هو المساعدة في صنع القرار وليس تقديم إجابة محددة. استخدم هذه المرحلة في تحديد حجم الفرص المتاحة في السوق وتحديد أولوياتها، لكن الطريقة الوحيدة لفهم السوق بشكل صحيح هي أن تشر عن ساعدك وتقفز بداخله وتبدأ في البيع.

عندما كنت في شركة زيورخ إنترناشيونال، قمنا بتوظيف شركة إستراتيجية معروفة ومكلفة للغاية لتحليل السوق الأمريكي لنا. لم يقتصر الأمر على تكلفة قدر كبير من المال والوقت، لكن بعد فوات الأوان، اكتشفنا أن الأمر كان ذو قيمة ضئيلة. لكن عندما شمرنا عن ساعدنا وقفزنا إلى السوق وبدأنا في تصميم المنتجات ومقابلة الموزعين اكتشفنا أن التحليل المبدئي كان على أحسن تقدير سطحيًا.

أحب أن أبدأ بفرضية أو فرضيات واقعية، وابعث عن البيانات التي تدعمها أو تتحداها. فضلاً عن التحليل المبني على فرضية السوق، فأنا من أشد المعجبين بطراز التحليل الرباعي القديم SWOT (وعلى الرغم من أنني أفضل SWOT، إلا أنني سوف أترك جزء «الفرص» من هذا التحليل للآخر). كثير من المسؤولين التنفيذيين قد تصيهم الحيرة عند التفكير في إجراء واحد من هذه المهام القديمة، ومع ذلك قد تتفاجأ بمدى النقاش البناء الذي يشجعه النشاط. سوف يكون تحديد المزايا النسبية الخاصة بك أيضاً تحليلاً مفيداً للغاية. ما هي مزاياك الطبيعية (الجغرافيا، الحجم، القوة المالية، هيكل الملكية، الثقافة...) أو «الهيكلية» - كما تسمى في بعض المنظمات - مقارنة بالمنافسين أو الأقران؟ وما هي المزايا النسبية التي ترغب في تطويرها (المهارات، القدرات...)?

كما أفضل شخصياً تخطيط السيناريو الخاطئ. أوصي به بشدة باعتباره بعض من شذرات الحكمة المذهلة التي يمكن أن تنبع من ممارسات «ماذا لو؟» واسعة الأفق، إن انهيار سعر النفط من مستوى عالي بلغ 110 دولارات للبرميل في عام 2014 إلى مستوى منخفض بلغ 25 دولاراً في يناير يعد عام 2016 يعتبر مثالا رائعا حيث نجد أن تخطيط السيناريو لا يقدر بثمن. فبدلاً من افتراض بقاء النفط عند مستوى 100 دولار للبرميل أو أكثر إلى الأبد (كما يبدو أن عدد كبير من متتجي النفط والبلدان الغنية بالنفط قد اعتقد ذلك)، فإن التخطيط لسيناريو قد يكون فيه النفط أقل قيمة إلى حد كبير سيكون ممارسة مفيدة إلى حد ما. أنشأت بعض الدول المنتجة للنفط صناديق الثروة السيادية منذ فترة طويلة للمساعدة في سد الفجوة المالية لليوم الذي كانت فيه عائدات النفط أقل بكثير. فقط بدأ الآخرين للتو التفكير في الأمر بعد الحدث.

العنصران الآخران من التحليل القوي هما:

فعالية المنظمة ما مدى فعالية منظمتك؟ ما هي قادرة على التنفيذ؟ سوف يعتمد النجاح في المستقبل على امتلاكك القدرات التي تحتاجها لتكون ناجحاً. لكن تحتاج أولاً تحليل قدراتك بموضوعية.

التحليل المالي ما هي التكاليف الخاصة بك؟ لكل منتج؟ لكل مسار؟ لكل شريحة من العملاء؟ غالبًا يكون من الصعب حساب هذا التحليل ولكنه ضروري للنجاح. سوف تملئ الإجابات ردودك على فرص السوق المحددة أعلاه.

2- الاتجاه الإستراتيجي تبدو الأمور كما هي. إنه يوفر للمنظمة ليس فقط «صورة إستراتيجية» (الغرض / الرؤية / الرسالة) ولكن أيضًا الأساس المنطقي للإستراتيجية والأهداف القابلة للقياس التي حددتها لتحقيقها. ينبغي أن يعمل على الإعلام والحماة والمشاركة والتوجيه. سيكون هذا هو السبب الذي يدفع موظفك إلى الركوض إلى العمل كل صباح.

3- إستراتيجية الذهاب إلى السوق تغطي إستراتيجية السوق عناصر مواجهة السوق الرئيسية بالتفصيل، عملاؤك الأساسيين واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومقترحات المنتج، تجارب العملاء التي ترغب في تنفيذها، والمفاضلات الأساسية الخاصة بك، المسارات التي سوف تركز عليها، والآثار المالية التي تعزز الإستراتيجية. ينبغي أن تتطور هذه المرحلة بالتزامن مع المرحلة السابقة، فمن الضروري أن تتشابك إستراتيجية الذهاب إلى السوق الخاصة بك مع الاتجاه الإستراتيجي. فلا بد من تطورهم في عملية ترابطية.

على أية حال، بالنسبة للمستثمر المؤسسي فإنه يستبدل «إستراتيجية الذهاب إلى السوق» «بإستراتيجية الاستثمار» ومجموعة مختلفة من العناصر تتضمن توقعات المساهمين (الخطر، العائد، أصول تحت الإدارة AUM... Assets under management)، المبادئ الإرشادية التي توجه إستراتيجية الاستثمار، والنسب الرئيسية (الداخلي مقابل الخارجي، الايجابي مقابل السلبي، النقدي مقابل غير النقدي...)، نهجك في تخصيص الأصول و/ أو المخاطر، إستراتيجيتك الايجابية ومعايير الاداء وقواعد الاستثمار الارشادية.

4- تنفيذ الخطة لن يتم تنفيذ أي شيء دون هذه المرحلة الأخيرة. حتى أكثر الإستراتيجيات ابتكارًا تعتبر اهدارًا للوقت ما لم تكن المنظمة مستعدة للتنفيذ وراغبة فيه وقادرة عليه. التنفيذ مهم وأساسي.

مدرج أدناه بعض من الاحصائيات المهمة

«تفشل 90 ٪ من الإستراتيجيات نتيجة لسوء التنفيذ.» (مجلة فورتشن)

«يفشل 70 ٪ من المدراء التنفيذيين نتيجة لسوء تنفيذ إستراتيجية جيدة.» (هارفرد بيزنس

رفيو HBR)

«يفهم 5 ٪ فقط من الموظفين إستراتيجية شركتهم.» (HBR)

بدون هذه المرحلة، سيكون لديك تحليل ثاقب، رؤية تتوق لتنفيذها في المستقبل، وخطة مالية مفصلة... ومع ذلك، سيجلس الجميع في انتظار ما إذا كانت ستحقق النتائج.

بمجرد أن يكون الاتجاه الإستراتيجي وإستراتيجية الذهاب إلى السوق واضحين، سيحتاج موظفيك إلى خطة تنفيذ إستراتيجية توضح بالتفصيل كيف تحقق الإستراتيجية - مقاييس النجاح، والآثار، وعوامل التمكين، والاعتبارات المتبادلة والمسؤوليات - مخططًا للتنفيذ. لقد كرست الفصل التالي لهذه الجزئية.

مع التسلح بهذا المستوى من التوجيه ستمكن كل إدارة من وضع خطة أعمال خاصة بها. كما أوصي بشدة بتعيين فريق تنسيق مركزي للإشراف على التقدم المراقبة والتنفيذ الشامل، وضمان مشاركة الموظفين ومواءمتهم مع الإستراتيجية الجديدة، والتأكد من أن الإدارات تعمل معًا لتنفيذ تحديات التنفيذ وتحديدها وحلها.

تعد خطة التنفيذ هي أصعب مرحلة على الإطلاق، لكنها دون مناقشة تعتبر الأكثر أهمية. يمكن لأي مدير تنفيذي لديه فائض أن يدفع لشركة إستراتيجيات لإنتاج وثيقة إستراتيجية مفصلة، ومتقنة بشكل جميل ومعززة بجداول البيانات forests' worth والخرائط الدائرية pie charts والمعالج الرياضي mathematical wizardry، لكن سيكون هذا «الاستثمار» مكلف قليلاً أكثر مما إذا كان الأمر بدون الخطة والقدرة على التنفيذ.

الفصل الثامن والعشرون
إنه التنفيذ، يا غبي!⁴
(التنفيذ هو كل شيء)

التنفيذ مهم وأساسي.

تفشل 90 ٪ من الإستراتيجيات بسبب سوء التنفيذ. كل مدير تنفيذي له إستراتيجية، قد تكون واضحة، وقد تكون قابلة للتحقيق بشكل كبير. وبالرغم من ذلك 9 محاولات من أصل 10 لا يتم تنفيذها.

إن أكبر تحدي يواجه المدير التنفيذي ليس صياغة الإستراتيجية، إنما قيام المنظمة بتنفيذها.

كما صاغ لي المدير التنفيذي لشركة Heineken Americas الأمر منذ عدة سنوات، «إن وجود خطة إستراتيجية تنفيذ محددة بشكل واضح أمر مهم وضروري لنجاحنا. إن عملية قيام كل مسؤول تنفيذي بتقديم خطط تنفيذ أعمالهم لبعضهم البعض، بما في ذلك الترابط بين إدارتهم شيء لا يقدر بثمن.»

إذن، لماذا تفشل أغلب الإستراتيجيات؟ لقد كرست الآلاف من صفحات الأعمال نفسها للإجابة عن هذا السؤال بشكل مباشر، لكن من خلال خبرتي تتلخص الاجابة على هذا السؤال في أربعة أسباب رئيسية:

- 1 - نقص الالتزام الحقيقي من القيادات العليا للمنظمة.
- 2 - مشاركة غير متكافئة بين المدراء والمؤثرين الرئيسيين.
- 3 - سوء الاتصالات.
- 4 - غياب خطة إستراتيجية تنفيذ قوية.

الالتزام

إن وضع إستراتيجية أمر بسيط بينما تنفيذ صعب. إنها تتطلب التزامًا ثابتًا من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وكل عضو من أعضاء الفريق التنفيذي. إذا لم يكن هؤلاء الأشخاص متحيزين بالكامل وملتزمين تمامًا بتنفيذ الإستراتيجية، أو إذا ضعفوا عند أول بادرة مقاومة، فلن يتم تنفيذ الإستراتيجية مطلقًا.

اشرك موظفيك في تطوير الإستراتيجية

لا يمكن تطوير الإستراتيجيات الناجحة (أي الإستراتيجيات التي تم تنفيذها بالفعل) في الفراغ. إن الوصفة للفشل شبه المؤكد هي أن الرئيس التنفيذي وأحد زملائه الموثوق بهم يختفون إلى الغرفة ويعودون إلى الظهور بعد أيام أو أسابيع بالإستراتيجية الجديدة مثل عودة موسى من جبل سيناء. بغض النظر عن مدى ابتكارها، فنادراً ما يتم الترحيب بهذه الإستراتيجية بالإطراء الشديد والإشادة بها الذي يتوقعه الرئيس التنفيذي. فبدلاً من ذلك، سيرفضون بمزيج من ازدراء مستر وسخرية، وحركات الشفاه أو حتى السخرية الصريحة من كبار المدراء الذين لم يشاركوا في عملية تطوير الإستراتيجية. إن متلازمة «لم تُخترع هنا» هي قوى غاشمة يصعب التغلب عليها. إنها حقيقة من حقائق الحياة التي نعيشها نحن البشر، فكلما شاركنا في المشروع منذ جنينياته الأولى، كلما كان التزامنا أكثر برويته وصولاً للنهاية الناجحة.

إذا رغب الرئيس التنفيذي في إنتاج إستراتيجية لها فرصة كبيرة في التنفيذ، فعليه / عليها إشراك جميع مساعديه والمؤثرين الرئيسيين في تطوير الإستراتيجية. فالأمر كما انه بسيط فإنه معقد أيضاً.

التواصل بشكل سليم

إن التواصل الفعال اتجاهاً. عندما يتعلق الأمر بالإستراتيجية، يعتمد الكثير من المدراء التنفيذيين على ما أسماه «الاتصالات الإذاعية»؛ فهو إرسال أحادي الاتجاه للرسائل إلى بقية المؤسسة. على مر السنين، طلب عدد كبير من المدراء التنفيذيين مساعدي «للحصول على موافقة» لإستراتيجيتهم ولحث الناس على «فهم» الاتجاه الجديد. هذا هو الاتصال احادي الاتجاه، وهو غير كاف بشكل يرثى له.

يجب أن يكون التواصل الفعال ذا صلة وفهياً. كم عدد المرات التي نتوقف فيها للتحقق ما إذا كان الأشخاص الذين نتواصل معهم يفهمون تمامًا الآثار المترتبة على ما نقوله وما الذي يتعين عليهم فعله الآن بشكل مختلف؟ وضع أنفسنا في مكانة المتلقي والتأكد من أن الموضوع ذو صلة بهم وصياغته بطريقة تضمن أقصى قدر من الفهم أمر بالغ الأهمية إذا أردنا أن يبنى موظفينا اتجاهًا جديدًا ويتغير سلوكهم وتصرفاتهم وفقاً لذلك. سوف يرغب موظفيك في معرفة كيف تؤثر هذه الإستراتيجية الجديدة عليهم وسيسألون أنفسهم، «ما الذي يحمله لي؟» سيحتاجون إلى إجابات.

تطوير خطة إستراتيجية تنفيذ قوية

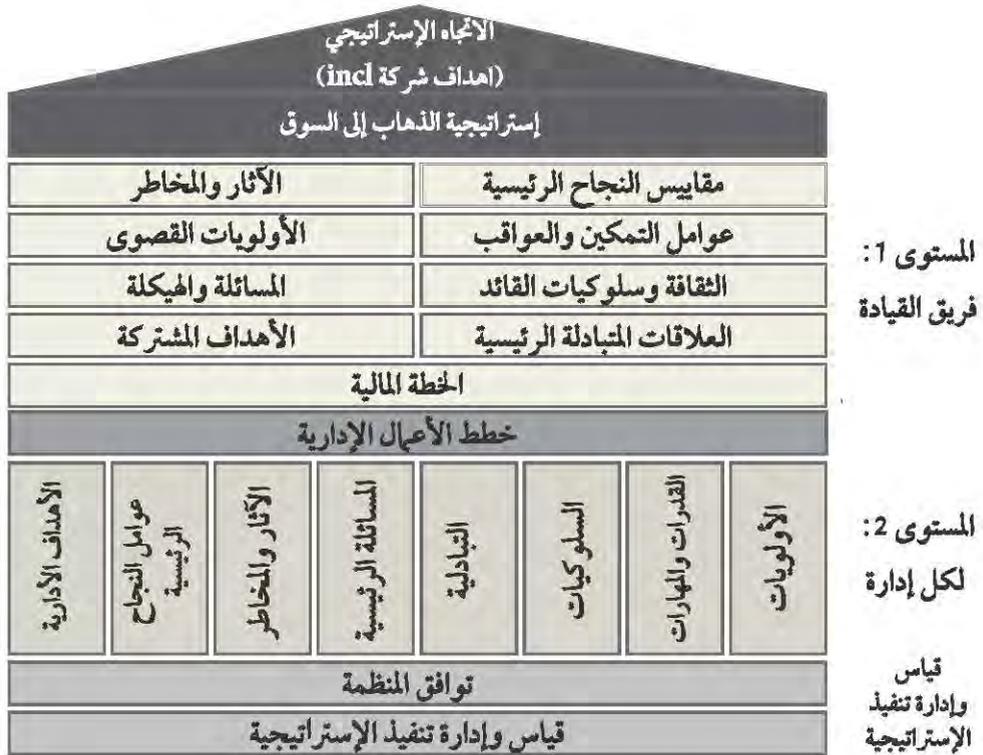
هذه ليست مهمة برنامج مكتبك، إنها وظيفتك. إذا كنت ترغب بشكل حقيقي في أن تنفذ منظمتك إستراتيجيتك، فلا تترك الأمر للصدفة. في كثير من الأحيان، يعرف المدراء التنفيذيون إستراتيجيتهم ثم يأخذون بفاعلية خطوة للخلف و«يفصحون الطريق لموظفيهم مواصلتها». هذا ليس تمكين، هذا تنازل عن المسؤولية. يشمل التمكين الحقيقي إعطاء الناس نتائج واضحة وإرشادات واضحة وإجراءات واضحة وتوقعات واضحة. بعض المدراء التنفيذيين يشعرون بالقلق من الإدارة الجزئية لموظفيهم. هذا أمر مثير للإعجاب، ولكن التأكيد من أن لديهم خطة تنفيذ إستراتيجية واضحة لا يعني أن الإدارة جزئية، فهي توفر لهم الأدوات التي يحتاجونها لتحقيق النجاح.

إذن كيف تبدو خطة تنفيذ الإستراتيجية القوية؟ يوضح الشكل التالي إطارًا يوفر الخطوط العريضة للمكونات الرئيسية التي أوصي بمعالجتها.

يمكن العثور على نسخة أكبر من هذا الشكل في الفصل رقم 35 أدوات التغيير ويمكن تنزيل نسخة ملونة من www.changeandstrateg.com.

يجب أن توضح خطة تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بك جميع العناصر التي يحتاجها الموظفين لتحقيق أهداف شركتك.

تعتبر خطة تنفيذ إستراتيجية قوية أمر مهم وضروري وذلك حتى يتمكن كل قسم من العمل معا من أجل تنفيذ النتائج التي يتطلبها العمل.



المصدر: www.changeandstrategy.com.

أطار عمل الإستراتيجية

يمثل الجزء العلوي من الهرم / المنزل / أو «الصاروخ» إذا كان ذلك مفضل لك إعادة صياغة لاتجاه إستراتيجيتك وإستراتيجية الذهاب إلى السوق مع الحفاظ على الأهداف النهائية في قمة العقل طوال الوقت.

يتعلق المستوى 1 بفريق القيادة للتنفيذ

انه لا ينفذ فقط مخطط نجاح منظمة، بل ايضا عمليه تطويره التي يمكن أن تكون عملية لا تقدر بثمان لتشكيل فريق قيادي منحاو ومتعاون ومرکز.

ويتضمن:

- تحديد مقاييس النجاح الرئيسية
- تحديد الآثار والمخاطر الكامنة في الإستراتيجية
- سرد العوامل التمكينية الرئيسية (تلك المهارات / القدرات التي ستكون مطلوبة لنجاح الإستراتيجية بالإضافة إلى نتائج التنفيذ الرئيسية التي يجب تحقيقها من أجل تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل)
- القيود التي سيحتاج الموظفون العمل من خلالها
- أولويات المنظمة العليا
- العناصر الأساسية للثقافة التي يتطلبها النجاح، أي طرق العمل التي يجب تبنيها لتنفيذ النتائج، وخاصة السلوكيات المطلوبة من فريق القيادة
- وضوح المسؤوليات: بدءا من الفريق التنفيذي، والتأكد من أن الجميع يعرف بدقة ما الذي هم المسؤولون عنه، كما يتم الكشف عن الثغرات والازدواجية في المسؤولية وحلها
- أي تغييرات في البنية التي قد تكون بحاجة لذلك
- الاعتبارات المتبادلة الرئيسية بين الإدارات، أي المجالات الرئيسية التي تحتاج فيها الإدارات إلى العمل معًا لتنفيذ النتائج المطلوبة
- الأهداف الرئيسية التي تحتاج إلى مشاركة بين اثنين أو أكثر من أجزاء المنظمة
- الخطة المالية التي ستوجه التنفيذ.

يقدم المستوى 1 للمؤسسة الأدوات التي تحتاجها لتنفيذ الإستراتيجية، كما يعطي كل قسم توجيهات واضحة وأولويات ونتائج عالية المستوى والمبادئ الارشادية التي يحتاج إليها لتجميع خطط أعمال القسم الخاصة به.

المستوى 2 فرق قيادة الإدارة

ينبغي أن تكون خطة عمل كل إدارة بما تحتاج تنفيذها واضحة، ومن الذي يحتاج تنفيذها، وكيف ومتى. كما ينبغي أن تحتوي كل خطة عمل على:

- أهداف الادارة
- عوامل النجاح الرئيسية
- مخاطر التنفيذ وخطط تخفيف تلك المخاطر
- الآثار الرئيسية للإدارة
- المسؤوليات الرئيسية داخل الإدارة
- الاعتماد المتبادل الرئيسي
- السلوكيات المطلوبة لتنفيذ وتفصيل واسع النطاق لسلوكيات المنظمة إلى الإدارة
- القدرات والمهارات اللازمة للتطوير والتشكيل
- أولويات الإدارة.

أخيرًا تأتي «مراقبة التنفيذ» آخر قطعة في اللغز. عبارة عن فريق صغير يتأكد من أن جميع خطط أعمال الادارة مواءمة، وأنهم سيحققون معًا النتائج المطلوبة، ولا توجد ثغرات كبيرة كما تم تقليل الازدواجية إلى الحد الأدنى. يعتبر هذا الفريق مسؤول أيضًا عن قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف النهائية ومساعدة فريق القيادة على التصرف عندما تسوء الأمور وتنشأ التحديات.

ينبغي أن يكون قائد الفريق حافزًا للتغيير.

الفصل التاسع والعشرون
أين جدرانك؟
(تصميم المنظمة)

آخر شيء يحتاجه هو هيكل جديد وأنا أعني هذه العبارة حرفيًا.

يعد «تصميم المنظمة» أكثر من مجرد تحديد من الذي يقدم تقارير إلى من، ومع ذلك عندما تبدأ الشركات في وضع إعادة التنظيم، يتجه غالبية المدراء التنفيذيين إلى اللوحة البيضاء ويبدأون في رسم مخططات جديدة. للوهلة الأولى، يبدو هذا النهج حاسماً وموجهاً ذات منحى عملي، لكنه يكاد يكون مضمون الفشل.

إذا كانت الشركة تبحث عن تغيير مستدام - بالنسبة لهيكل المنظمة الذي لن ينفذ فقط نتائج قصيرة الأجل ولكن سيواجه أيضاً اختبار الزمن - ينبغي أن يكون نهج تصميم المنظمة دقيقاً وشاملاً. كما ينبغي أن يبدأ مع الإستراتيجية أيضاً توضيح ما الذي تم تصميم المنظمة لتحقيقه.

إن تصميم المنظمة هو تخطيط إستراتيجي لضمان أن المنظمة قادرة على تنفيذ أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

إن تصميم المنظمة هو أكثر أهمية بكثير من العمل على إعداد خطوط التقارير. في الواقع، «الهيكل» هو الخطوة رقم 6 في العملية التي أوصي باتباعها والموضحة في الرسم البياني التالي. (يتم عرض نسخة أكبر من هذا الشكل في الفصل رقم 35 ويمكن تنزيل نسخة ملونة من www.changeandstrategy.com).

تم استخدام منهجية التصميم الهيكلية المبينة في الشكل وإعادة استخدامها وتعديلها مرارًا وتكرارًا من قبل عشرات الاستشاريين على مدار العشرين سنة الماضية. تم استخدامها لتوجيه جهود تصميم المنظمات داخل شركات مثل Virgin Media و Misys و Sesame و Warburtons و Mothercare والتمويل الشخصي الدولي و Aviva و IFDS و BBC و Guardian و Avis و John Lewis على سبيل المثال لا الحصر. إنه أداة لتوجيه الشركات من خلال عملية تصميم وتنفيذ سريعة وملائمة وفعالة للمنظمات قدر الإمكان، كما يمكن استخدامه على أي وجميع مستويات المنظمة.

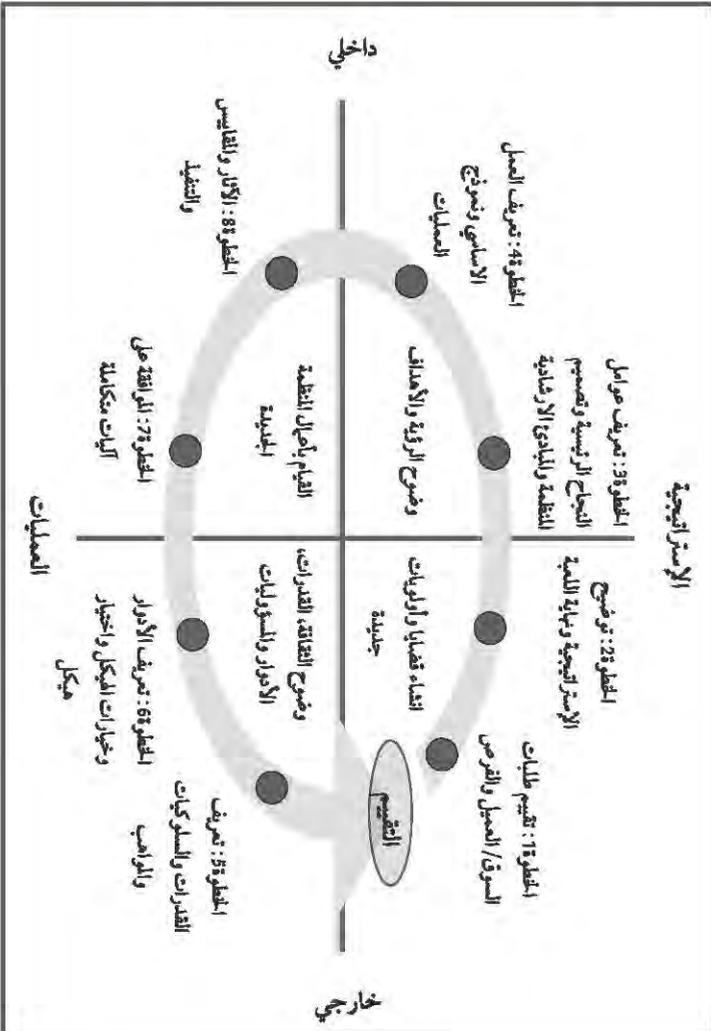
إن تصميم المنظمة أكثر من مجرد كونه هيكل. انه يتضمن توضيح لإستراتيجية المنظمة والآثار المترتبة على الاتجاه الإستراتيجي، ثم تصميم كل جانب من المنظمة للتأكد من قدرته على تنفيذ النتائج المطلوبة.

عوامل النجاح الرئيسية

قيادة مصممة

التزام حقيقي للمساهمين

اتصالات فعالة



ينبغي أن تصمم أي منظمة لتنفيذ الإستراتيجية، بحيث تبدأ بتحديد المنهجية بدقة. تبدأ بتبني رؤية إستراتيجية / خارجية. تتضمن الخطوتين 1 و 2 تحديد ما تحاول الأعمال تحقيقه - غرضها - و/ أو رؤيتها و/ أو رسالتها للمستقبل، وما تريد أن تشتهر به، ونوع المنظمة التي تريدها أن تكون وأهداف الشركة الرئيسية.

على الرغم من أن المدير التنفيذي قد يكون واضحاً في معظم هذه الأمور - إن لم يكن جميعها - فقد لا يكون فريقه الأساسي مثله، ناهيك عن بقية المنظمة. إن توضيح الهدف النهائي بين الفريق الأساسي أمر حيوي لوضع أسس النجاح في المستقبل وحدود بقية العملية.

بمجرد الانتهاء من ذلك، تنتقل منهجية تصميم المؤسسة إلى الخطوتين 3 و 4 حيث تكون الرؤية الإستراتيجية / الداخلية مطلوبة محددة بذلك العناصر الرئيسية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. يجب تحديد عوامل النجاح الرئيسية والآثار والمخاطر على النجاح. ما هي «الممارسات» التي نود الاحتفاظ به بعد إعادة التنظيم؟ ما هي أولويات المنظمة الرئيسية؟ ما الذي ينبغي أن يتوقف / يبدأ / يواصل عمله؟

يجب وضع المبادئ الإرشادية لتصميم المنظمة والعناصر التنظيمية «غير القابلة للتفاوض» مثل (الحجم والشكل والتكلفة والمخرجات ...). وستكون هذه هي حدود التصميم والمبادئ الإرشادية للفريق للرجوع إليها باستمرار خلال بقية العملية.

الخطوة الرابعة من العملية - التي لا تزال ضمن الربع الإستراتيجي / الداخلي - هي تحديد العمل الأساسي والعمليات الرئيسية للمنظمة. بالنظر إلى غرض إستراتيجية الشركة، ما العمل الأساسي لتحقيق النتائج الرئيسية وما هو العمل الطرفي أو الأقل جوهرية؟ ما هي العمليات التي لها أكبر الأثر على تحقيق النتائج المطلوبة؟ كيف تقارن العمليات الحالية بالأهداف النهائية المرغوبة و/ أو بأفضل ممارسات الصناعة؟

بعد ذلك، تتحرك المنهجية أكثر نحو النهاية التشغيلية للمحور ص Y حيث نعرّف في الخطوة 5، القدرات والسلوكيات والمواهب اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل، ومرة أخرى مقابل الأهداف النهائية المرغوبة و/ أو أفضل ممارسات الصناعة.

ثم، حتى الخطوة 6، هل نصل إلى الهيكل؟ في الواقع، يتمثل الجزء الأول من الخطوة 6 في تحديد الأدوار الرئيسية التي تتطلب لتنفيذ المخرجات والتي تعتبر جوهرية لهذه الأدوار.

نستكشف بعد ذلك خيارات للأدوار والهيكل، وينبغي أن أؤكد على كلمة «خيارات». لا يوجد هيكل مثالي. كل هيكل له إيجابيات وسلبيات، وأنا أحثك بشدة على توضيح أي من سلبيات وإيجابيات كل خيار ممكن. في كثير من الأحيان، لا تقوم الشركات بهذا الأمر بما فيه الكفاية. حتى عندما تتبع الشركات كل خطوة من خطوات عملية تطوير المنظمة بالحرف، فإنها في كثير من الأحيان لا تشرع في توضيح إيجابيات وسلبيات الهيكل المحدد، ناهيك عن حقيقة أنه تم تحديد بدائل أخرى والتخلص منها.

إذا كان للناس أن يدعموا بالكامل الهيكل الجديد، فعليهم أن يعرفوا أن هذا هو الخيار الأفضل ولماذا. يجب أن يعرفوا أيضًا أنك تعرف أن الهيكل المحدد له سلبياته وآثارها. إذا تم تقديم هيكل ببساطة كإجابة، دون هذا التحليل الصادق، فإن الناس سوف يركزون ببساطة على جوانبه السلبية. سيقومون بمقارنة إيجابيات الهيكل الذي يفضلونه مقابل سلبيات الهيكل الذي فرض عليهم.

كل قرار يخص الهيكل يأتي مع الحلول الكامنة. الخدعة هي أن تكون واعيا بالتسويات التي قمت بها والأهم من ذلك، أن يدرك الفريق بأكمله التسويات التي تم تقديمها، لأنه بدون اشتراكهم الكامل في هذه العملية، وبدون دخول كل عضو جديد في الفريق إلى الهيكل الجديد بوعي كامل، تزداد احتمالات فشل الهيكل الجديد. بمجرد أن يتم تحديد هيكل ما، يحتاج جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين أن يكون مستعدين وأن يعملوا كل ما يجب القيام به ليؤتي الأمر ثماره.

إذن، لديك الآن هيكل جديد. ماذا بعد؟ نصيحتي هي التوقف للتفكير والتحقق مرتين من بعض الأشياء.

تحقق مما إذا كانت هذه عملية شاملة، من حيث مشاركة الأشخاص الرئيسيون في هذه العملية وشعورهم بأنهم كانوا جزءًا من تطوير هذا الهيكل الجديد.

تحقق من أن الأعضاء الرئيسيين في الهيكل الجديد يفهمون الأساس المنطقي وراء التغيير وأنهم جميعًا وراءه أو على الأقل قادرون على قبوله والمضي قدمًا في إطار إيجابي ذهني.

مراجعة أو إجراء تحليل مفصل لأصحاب المصلحة. من هو الأكثر تأثرًا بهذا التغيير، هل تم فهم مخاوفهم ومعالجتها، وكيف تم إشراكهم / التواصل معهم؟

تحقق أن هذا لم يكن هو الخيار الوحيد الذي تم وضعه على الطاولة. إذا كان الأمر كذلك، تحقق أن إيجابيات وسلبيات الهيكل كانت واضحة وأن هذه الأمور كانت واضحة للأشخاص الرئيسيين المتضررين.

هل المسؤوليات الرئيسية واضحة؟ هل هناك أي مناطق رمادية للمساءلة، أي مناطق ازدواج؟

هل تم تحديد أدوار محورية وهل يقوم الهيكل الجديد بتقديرها وإدماجها بطريقة تمكن أصحاب الأدوار المحورية من تنفيذ النتائج البارزة المتوقعة منهم؟

هل تم بنجاح دمج جميع القدرات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لكي تنجح في الهيكل الجديد؟

اسأل نفسك سؤالًا رئيسيًا واحدًا: هل سوف هذا الهيكل الجديد أفضل ما ينفذ إستراتيجية المنظمة؟

ثم انتقل إلى الخطوة 7: وهي جعل الهيكل الجديد يعمل عن طريق تصميم «آليات التكامل» اللازمة لتخفيف السلبيات والآثار المترتبة على التسويات المتأصلة في الهيكل الجديد.

ما هي عمليات صنع القرار، وامتديات الإدارة، وامتديات وعمليات الاتصال التي ستكون ضرورية لجعل الهيكل الجديد يعمل؟

الخطوة 8 هي تحديد مقاييس النجاح، كيف تخطط لقياس نجاح المنظمة التي تشكلت حديثاً.

قمت أنا وزميل بإدارة ورشة عمل لإدارة الموارد البشرية في شركة Aviva لتعريفهم بالمنهجية لارشادهم في ارتباطات تصميم المنظمة الخاصة بهم مع عملائهم الداخليين. كان السؤال الأول الذي طرحه علينا اختصاصيو الموارد البشرية:

«لكن جميع العملاء من رواد أعمالنا توجهوا مباشرة إلى الهيكل. إنهم دائماً ما يحضرون اجتماع إعادة التنظيم الأول بمخطط هيكل جديد. ماذا أفعل بعد ذلك؟»

تلك هي روعة هذه المنهجية. انها مثالية لتحدي الهيكل المرغوب. يمكن استخدامها كقائمة مرجعية لمساعدة رئيس الادارة في التأكد من قيامه بتطوير جميع العناصر الأخرى الضرورية لعمل الهيكل. كانت نصيحتنا هي أن البدء بالخطوة 6 الجزء المتعلق «توقف للتفكير». افترض أن الهيكل المطلوب مناسب واستخدم المنهجية للء الفجوات. تحقق من أن الإستراتيجية واضحة وقابلة للقياس ومفهومة، وأن الآثار المترتبة على الإستراتيجية قد تم تحديدها، وأنه قد تم الاقرار بالعمل الأساسي والعمليات الرئيسية والسلوكيات والأدوار، وأن إيجابيات وسلبيات الهيكل المرغوب تم تفصيلها بوضوح، وأن خيارات الهيكل الأخرى قد تم النظر فيها، وأن أسباب طرحها واضحة.

ثم يمكنك متابعة المهمة القيمة المتمثلة في جعل الهيكل الجديد يعمل.

أسرار تصميم المنظمة الناجح:

- وضوح كيف يبدو النجاح
- التركيز القوي على سبب قيامنا بذلك وتنفيذ مخرجات الاعمال المطلوبة
- الالتزام القوي من القيادة
- اشراك ومشاركة كل فرد رئيسي في أقرب وقت ممكن في العملية

- تقييم موضوعي وصادق لفرص السوق ونقاط القوة والضعف الداخلية
- لا تحف من رجوع المسار إلى المراحل السابقة من العملية عند الضرورة
- الاستعداد للتسوية، ندرك تماما لماذا يعتبر الحل الوسط ضروري وآثاره
- الإقرار بعدم وجود هيكل مثالي
- سلوك مدير فريق الإدارة:
 - المسؤولية الشاملة وكأنه رئيس الوزراء
 - يضع القادة مصالح الشركة في المقدمة قبل مصالحهم الشخصية
 - رغبة جماعية قوية لجعل أي هيكل يؤدي ثماره
 - الثقة بين فريق القيادة
 - السرية خلال مرحلة التصميم، ثم يليها بعد ذلك اتصالات مفتوحة وصادقة وشفافة
- اتخاذ قرارات واضحة بمجرد الاتفاق على عملية التصميم والتنفيذ
- فهم واضح للآثار المترتبة على القرارات
- بيانات واضحة وموثوقة تعتمد عليها القرارات الخاصة تكاليف الأشخاص بالدولار للمنتج / المسار . . .
- خطة الاتصالات وتنفيذ واضح
- منهجية تصميم المنظمة مثبت.

الفصل الثالثون
كبح جماح الرضا عن النفس
(معضلة المبتكر)

«يولد النجاح الرضا عن النفس، وتولد الرضا عن النفس
الفشل، ينجو فقط المتشككون.»

آندي جروف Andy Grove

لقد أدى الرضا عن النفس إلى تدمير العديد من المنظمات الناجحة. انه واحداً من أقوى الحواجز التي تحول دون أحداث تغيير.

في حياتي المهنية، عملت مع العديد من المنظمات الناجحة التي أصبحت فرقها القيادية راضية عن نفسها. كما عملت أيضاً مع عدد كبير من الشركات التي نجح قائمتها في تجنب الفخ الذي يصيب العديد من رواد السوق، الفخ الذي أصبح يعرف باسم «معضلة المبتكر»⁶.

في كتابه الأكثر مبيعا لعام 1997، والذي يُعتبر واحداً من أفضل كتب الأعمال على الإطلاق، يعرض كلايتون كريستنسن Clayton Christensen التحديات التي يواجهها رواد السوق والمنظمات الناجحة. والمشكلة هي أن النهج والمهارات التي جعلتهم ناجحين للغاية هي نفس الأشياء التي ستكون سبباً في تراجعهم في المستقبل.

إن عمليات صنع القرار وتخصيص الموارد التي تعد رئيسية لنجاح الشركات هي العمليات ذاتها التي ترفض التقنيات المسببة لإضطراب وتغيرات السوق مثل: الاستماع إلى العملاء، وتتبع تصرفات المنافسين، والاستثمار في منتجات عالية الجودة التي تحقق أرباح أكبر. وخلص كريستنسن إلى أن هذه هي الأسباب وراء تعثر الشركات الكبرى أو إخفاقها في مواجهة التغيير التقني المسبب لإضطراب السوق.

تبدأ التقنيات المسببة لإضطراب السوق بإنها صغيرة، منخفضة الهامش وغير مربحة. إن المنافسين الجدد هم غالباً عبارة عن موظفين سابقين محبطين من أصحاب المناصب ليس لديهم شيء يخسرونه. مبدئياً، لا تشكل هذه الأعمال الصغيرة تهديداً ويجد المنافسون الجدد أسواقاً جديدة لهذه التقنيات عن طريق التجربة والخطأ بهوامش منخفضة إلى حد كبير.

بالتأكيد لا يبدأ هؤلاء المنافسون الجدد بسؤال العملاء عما يريدون. كما قال هنري فورد Henry Ford الشهير عن سيارته طراز T، «إذا سألت العميل عما يريد، لتجده يقول «سيارة ذات أحصنة أسرع». عادة، يأتي المنافسون الجدد بفكرة ثم يبدأون في البحث عن أو إنشاء سوق لها. هذه هي العملية العكسية التي يستخدمها قادة السوق. بينما عبارة «المنتج أولاً، السوق ثانياً» كانت بالتحديد كيف استحدث جهاز الوكمان Walkman، إلى جانب الكورن فليكس Corn Flakes، والمناديل الورقية (كلينيكس) Kleenex، والأوراق المصرفية الآجلة Post-it Notes، والعلكة chewing gum، والكاميرا البولارويد Polaroid.... لم نكن نعرف أننا بحاجة إليهم حتى تم اختراعهم.

ومع الإنترنت والهواتف الذكية، تحدث هذه الابتكارات بشكل يومي. فمن كان يعرف أننا بحاجة إلى الفيسبوك Facebook؟

تخيل أنك مسؤول تنفيذي في رأس المال المخاطر Venture Capital وقدّم شخص ما فكرة لك عن مشروع تجاري، وطرح شيء مثل: «لقد اخترعت هذا التطبيق للهاتف الذكي حيث يمكن للأفراد مشاركة النصوص والصور مع بعضهم البعض أو مع مجموعة من أصدقائهم مجاناً!» لكنك سترد بشكل عقلائي «يمكنك بالفعل استخدام iMessage من أي جهاز iPhone للقيام بذلك». في عام 2014 تم بيع تطبيق الواتس أب WhatsApp لصالح شركة فيسبوك مقابل 19 مليار دولار.

أو حتى أكثر من المستبعد، اقتحم رجل أعمال مختلف مكتبك ليعلن أنه اخترع تطبيقاً يتيح لك إرسال الصور إلى أصدقائك... لكن يتم عرض الصور لمدة عشر ثوان فقط! في هذه المرة سوف تستدعي له الأمن. في عام 2014، رفض الرئيس التنفيذي لشركة سناب شات Snapchat عرضاً متكرراً من الفيسبوك لشراء الشركة مقابل 3 مليارات دولار.

لا يفشل قادة السوق في اكتشاف وتطوير تقنيات جديدة. تكمن المشكلة في أنهم يفشلون في تقييم الابتكارات الجديدة بشكل صحيح لأنهم يحاولون ربطها بخطوط انتاجهم الحالية، والهوامش وطرق العمل التي جعلتهم ناجحين جدا. من الصعب جدًا على أي شركة أن تستثمر في منتجات جديدة تقدم ربحًا أقل، وسوف تؤدي في البداية إلى انخفاض الأداء في التقنيات الحالية يمكن فقط بيعها في أسواق ليست كبيرة.

بمجرد ظهور التقنيات المسببة لإضطراب السوق، يتم التعامل معها بحزم لأنها ستحتاج حتمًا إلى تفكيك بعض، أو كل حصتها أو منتجاتها أو أرباحها في السوق.

كيف نتغلب على الرضا عن النفس

أولاً، لا تأخذ نجاح شركتك بإعتباره منحة مطلقة. كن متشككا. استمر في البحث عن التحسينات؛ عن طرق أفضل لأداء الأشياء. استمر في أداء الاستجواب. استمر في التشكيك في قدرتك على بقاء منتجاتك وخدماتك. كن متوقفا للأفضل. اجعل التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من الطريقة التي تعمل بها منظمتك.

إن الشركات الناجحة لا تأخذ قسطاً من الراحة. إنهم لا يكتفون أبداً بالرضا، حتى عندما تنمو شركتهم ويسود السوق الخاص بهم، فإنهم لا يرتاحون على أعجادهم الماضية. لكنهم يبحثون عن الفرصة القادمة، للسوق القادم الذي يمكن من خلاله تحقيق تغيير نحو الأفضل.

ثانياً، احتفظ باستمرار بالبحث عن التقنيات المسببة لإضطراب السوق والمنافسين الجدد.

ثالثاً، قم بإعداد درع حرب واقى من أجل (أ) الاستثمار في المنافسين الجدد في مرحلة مبكرة، (ب) شراء المنافسين الجدد عندما يبدأون في النجاح، (ج) بدء احتضان المنافسين الجدد الخاصة بك أو (د) كل ما سبق.

خدمات البيانات المالية الدولية IFDS International Financial Data Services

قيمة التحسين المستمر، التخطيط الشامل ولا تشعر أبدا بالرضا المطلق عن نفسك

خدمات البيانات المالية الدولية هي مشروع مشترك بنسبة 50 / 50 بين State Street و DST. اشتهرت بالحفاظ على مستوى منخفض بسبب طبيعة عملها الذي يتم من وراء ستار، وقد وصفها لي أحد كبار المسؤولين التنفيذيين بأنها «أفضل شركة خدمات مالية لم تسمع بها من قبل». تم تصميم IFDS في عام 1995، ومنذ ذلك الحين نمت لتصبح رائدة السوق في إدارة الصناديق حيث يعمل بها أكثر من 3500 شخص على معالجة اثنين من كل ثلاثة من صناديق الاستثمار المتداولة في المملكة المتحدة.

معظم المستشارين الماليين والمستثمرين في المملكة المتحدة على اتصال مع IFDS، والكثير منهم ليس على دراية بذلك، حيث تضع الشركة علامات بيضاء لخدمات الإدارة والعملاء هذه النسبة الكبيرة من الصناعة.

إن أكثر ما أثار إعجابي حول العمل هو أن الوصول إلى قمة السوق المختار لها، بدلاً من التوقف عن التنفس والإعجاب بالرأي، توصلت قيادة IFDS إلى أن مهارات وتقنيات عملية اسناد الاعمال لشركات أخرى Business Process Outsourcing (BPO) التي قد طوروها بنجاح لمديري الصناديق ستكون ذات قيمة متساوية لشركات التأمين ومنصات الاستثمار.

لذلك، في عام 2013، أطلقوا شركتين جديدتين: شركة أي أف دي أس لحلول المعاشات التقاعدية والتأمينات لتوفير التكنولوجيا والخدمات الخارجية للمشرفين لإدارة المعاشات التقاعدية وشركة أي أف دي أس لحلول المنصات لتوفير التكنولوجيا والخدمات الخارجية للمشرفين في مجال الاستثمار. وبعد عام واحد فقط من اطلاقها، بدأت هذه التحركات الجريئة تؤتي ثمارها بالفعل. وقع كل من قادة هذه الصناعة عقوداً مدتها 20 عامًا لـ IFDS لتوفر لهم تكنولوجيا المنصات والخدمات الإدارية.

لكن هذه التحركات الجريئة الجديدة لم تؤت ثمارها «بشكل غير متوقع». لقد كانت النتيجة النهائية لثقافة IFDS التي تقوم بشكل حقيقي على مبدأ «التحسين المستمر».

«إن التحسين المستمر جزء من الحمض النووي الخاص بنا، انه أهم قيمة لدينا. يتم تشجيع كل فرد من موظفينا بنشاط للبحث عن طرق جديدة للقيام بالأشياء، وتقليل أوجه القصور وتحسين تجربة العميل النهائي. تقع مسؤولية خلق ثقافة يمكن أن يزدهر فيها الابتكار على عاتق كل مدير تنفيذي ومدير في IFDS.»

سيمون هدسون لوند، الرئيس التنفيذي لـ IFDS

كان الدافع وراء إستراتيجية توسع IFDS رؤية القيادة أنها لا تستطيع تحمل الرضا عن النفس.

«كان الدافع الرئيسي وراء إستراتيجيتنا المتنوعة هو حقيقة أننا يمكن أن نرى عملنا الأساسي يصل إلى نقطة التشبع حيث استحوذنا على نسبة متزايدة من سوق إدارة الصناديق. للاستمرار في النمو، نحتاج أن نتفرع إلى أسواق جديدة من خلال مقترحات جديدة. في الواقع، يمكننا أن نتوقع سيناريو حيث يمكن أن تبدأ أعمال إدارة أموالنا الأساسية في الدخول في مرحلة من الانخفاض الطبيعي بسبب صعود المنصات. تابعت كلتا المؤسستين الأم بنشاط إستراتيجيات النمو، لذلك تلقينا كل الدعم اللازم لاستكشاف فرص التوسع.»

سيمون هدسون لوند، الرئيس التنفيذي لـ IFDS

في عام 2014، سألت سيمون عن نصائحه الأساسية للمدراء التنفيذيين والمجالس الأخرى التي تتطلع إلى الابتكار. وكانت تلك هي النصائح الرئيسية الثلاثة:

1- الابتكار داخل مجال التميز الخاص بك. فكر جيداً فيما تتمتع به منظمتك جيداً في الواقع وكن على مقربة منه.

2- بناء إستراتيجيتك حول هذه المهارات الأساسية.

3- التواصل بفعالية عبر الشركة بأكملها، والتركيز على سبب ما تقوم به. تأكد من أن الجميع يفهم بشكل حقيقي ويثق في الاتجاه الجديد. بدأنا في التواصل داخليًا حول إستراتيجيتنا للتنوع قبل حوالي 4-5 سنوات، وشهرًا بعد شهر تحدثنا عن السبب في إن هذا الأمر كان الشيء الصحيح الذي يجب القيام به ولماذا سيكون ناجحًا.

أول ما يثب أمامي هو أهمية التخطيط. IFDS لم تنتظر حتى يكن لديها «منصة مشتعلة» قبل أن تمتلك واعى بالمستقبل. يتم تقييم التحديات بموضوعية والبدء في وضع الخطط في وقت مبكر. لم ير سايمون هيدسون لوند أن إستراتيجية التوسع جريئة. نظرًا للتخطيط التفصيلي، تم اعتبارها المنطق السليم والامتداد الطبيعي لثقافة «التحسين المستمر».

الدرس الثاني هو الأهمية الحاسمة للناس. قامت IFDS ببناء أعمالها المستقبلية حول مهاراتها وثقافتها الأساسية بدلاً من قفزة يائسة في المجهول.

يتعلق الدرس الثالث بأهمية التواصل الداخلي. في كثير من الأحيان، تقلل الشركات من أهمية هذا العنصر الهام لنجاح الأعمال، وتقوم بذلك على مسؤوليتها. لأنه إذا كان موظفك لا يفهمون بشكل حقيقي ما الذي يجب تغييره ولماذا، فكيف سيتمكنون من تحقيقه في الواقع؟

الدرس الرابع هو قيمة مقاومة الرغبة في الرضا عن النفس.

الفصل الواحد والثلاثون

كيف يبدو القائد الجيد؟

«القيادة هي فن أن تجعل شخص ما غيرك يقوم شيء تود أن يتم،
لأنه يرغب في فعله!»

دوايت ديفيد أيزنهاور Dwight D. Eisenhower



ببساطة، إن القائد هو مجرد شخص يرغب الناس في اتباعه. ومع ذلك، فإن القائد الجيد يعرف - ويهتم - أين يأخذهم.

لكن قبل أن أبدأ في وصف كيف يبدو القائد الجيد، اسمحوا لي أن أكون واضحًا تمامًا بشأن أنه لا توجد طريقة صحيحة أو خاطئة مطلقًا للقيادة. لا يوجد أسلوب قيادة صحيح أو خاطئ تمامًا، حتى الزعماء العظام في النهاية هم بشر وتمر عليهم أيام سيئة.

مع ذلك، ينبغي أن يكون القائد الجيد قادرًا على القيام ببعض الأشياء البسيطة.

إن القائد الجيد قلق بتسليم نتائج عمل ملموسة، وليس قلقًا بتفاصيل العملية التي كان ينبغي أن يتبعها أو ما إذا كان قد تم الانتهاء من عناصر إجراء مشروع معين. إنه جهد مثير للإعجاب لكنه في النهاية غير ذي صلة. يعرف القائد الجيد أن التنفيذ والنتائج لها أهمية قصوى.

«تُعرف القيادة بالنتائج وليس بالصفات.»

بيتر دراكر

يمتلك القادة القدرة على رسم الصورة الكبيرة لموظفيهم والمساهمين والعملاء. إنهم يعطون موظفيهم طموحًا يتوقون إليه. إنهم قادرون على وضع رؤية للمستقبل تتسم بالمصداقية وتستحوذ على خيال موظفيهم. كما أنهم قادرون على تحفيز وإلهام وتشجيع وتمكين الموظفين من تحقيق هذه الرؤية.

يهتم القادة الجيدون بشكل شغوف بشركتهم وعمالهم وموظفيهم والمستقبل الذي يسعون لتحقيقه. فهم ليسوا جزءًا منه فقط من أجل الحصول على المال أو المكانة.

يقدر القائد الجيد أن القيادة هي منحة امتياز وليست حقًا مكتسبًا. يقدر القائد الجيد أن كل شخص في المنظمة يضع ثقته فيه ويعي تمامًا المسؤولية التي تسير جنبًا إلى جنب مع القيادة.

يدرك القائد الجيد أن عملاء الشركة هم السبب الأول في تواجدها، ثم يأتي الموظفون في المرتبة الثانية إن لم تكن الأولى مكررًا، ويحتل المساهمون المركز الثالث. لكن مطلقًا أن تكون هذه القائمة في أي ترتيب آخر.

يعرف القائد الجيد أنه إذا قمت بتقديم المنتجات والخدمات التي يتوق إليها العملاء، وإذا عاملت موظفيك بالأحترام الذي يستحقونه مع تمكينهم من تقديم المنتجات والخدمات بالطريقة التي يعتقدون أنها أفضل بالنسبة للعميل، سوف تحصل على النتائج المرجوة وسيحصل

المساهمون المكافآت بشكل كبير. لن يتمكن القادة الذين يبدأون بوضع المساهمين في الاعتبار من التفكير فيما وراء الأمور التي ستتم خلال الشهر القادم، كما سيعدون أنفسهم لمواجهات كبيرة مع العملاء والموظفين على حساب الإضرار بالجميع، لاسيما إذا حاول المساهمين للغاية أن يخدموا القائد في المقام الأول.

يفهم القائد الجيد عملائه ويتعاطف معهم. وأن يقدر احتياجاتهم، والأهم من ذلك، رغباتهم، وأن يكرسوا شركتهم في تلبية هذه التوقعات. يضع القائد الجيد العميل في بؤرة اهتمام المنظمة ويسعى موظفوه لضمان أن تعزز كل تجربة عميل سمعة الشركة.

يدعو القائد الجيد موظفيه إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل والبحث عن فرص جديدة. كما يستطيع تفهم موظفيه ويتعاطف معهم في الوقت الذي يقودهم فيه نحو تحقيق نتائج خيالية. يتلقى القائد الجيد الاحترام الذي يقوم على الإعجاب بدلاً من الخوف.

يفهم القائد الجيد أن الموظفين بحاجة إلى الالتزام عاطفياً بالمنظمة. لا يحتاج كل موظف فقط إلى معرفة ما يحتاج إليه بشكل شخصي لتنفيذ الإستراتيجية، لكنه يحتاج أن يكون لديه الدافع للقيام بذلك. ولما كان الدافع العقلاني مهم (أي السبب المنطقي وراء الحاجة إلى تحقيق كل هدف)، فإن الدافع العاطفي هو سر النجاح (أي عندما يكون كل موظف قد حدد المنفعة الشخصية المرتبطة بتنفيذ الهدف).

يعطي القائد الجيد لموظفيه حرية كافية لاتخاذ القرارات وارتكاب الأخطاء دون خوف من العواقب.

لا يخشى القادة الجيد اتخاذ القرارات بنفسه، حتى لو لم يكن لديه كل المعلومات لتنفيذ. ولا يخشى القائد الجيد اتخاذ القرارات الصعبة، والمكروهة حتى. أيضا لا يهيم إذا ارتكب القائد الجيد أخطاء، لأنه يتعلم منها.

لا يخشى القائد الجيد من إظهار نقاط ضعفه. في الواقع، يقوم القائد الجيد بتعيين الأشخاص الذين يعوضون نقاط الضعف هذه. يعين القائد الجيد أشخاصًا أفضل منه ولديه الثقة في الخروج من طريقه.

يستثمر القائد الجيد في تنمية مهارات موظفيه، مع فهم أنهم المصدر الحقيقي الوحيد لجدوى التنافس طويل الأجل.

يطور القائد الجيد العديد من الأشخاص كخلفاء محتملين له، لأنه حتى أولئك الذين لا يتم ترقيتهم سيقتلون إلى أشياء أكبر وأفضل خارج المنظمة وسيتم تحفيزهم على تحقيق نتائج رائعة في تلك الأثناء.

«ابدأ بمقدمة اساسية؛ أن وظيفة القيادة هي من أجل انتاج مزيد من القادة

وليس مزيدا من التابعيين»

رالف نادر8 Ralph Nader

يتبنى القادة العظام القيادة ويعملون على ترك المنظمة في حالة أفضل مما ورثوه من القادة قبلهم. نجد أن الزعماء العظام واثقون بما فيه الكفاية في قدراتهم الخاصة وأمنون بما يكفي في شعورهم بتقدير الذات لتمكين الآخرين من تطوير مهاراتهم القيادية.

يفعل القادة العظام شيئًا آخر جيدًا استثنائيا. فجميعنا لديه جهاز استشعار الصدق بداخله، نجد أنه من السهل للغاية معرفة متى يحاول شخص ما التظاهر بأنه شخص آخر.

لذلك وقبل كل شيء، لا يخاف القادة العظام أن يكونوا هم أنفسهم.

الفصل الثاني والثلاثون

بناء فرق قيادة استثنائية

بينما يكون من المهم للغاية أن يؤدي جميع القادة في منطمتك أفضل الوظائف الممكنة، إلا أن معظم النتائج اليوم في عالم الأعمال الجامعي، والنظام الذي يعتمد تقدمه على العمل الفردي، والخطط العلنية تديرها فرق. لذلك من المهم للغاية أن تتأكد من حصولك على أقصى استفادة من طاقمك الأهم وهو: فريق قيادة منطمتك.

ينظر معظم الموظفين إلى فريق القيادة بشركتهم في جو يحمل خليط من الاعجاب والحيرة؛ الاعجاب من الثقة والنفوذ والمكانة الرفيعة التي يحتلونها على طاولة الشركة، وغالبًا ما يمتلكهم الشعور بالحيرة من وصول فريق القيادة إلى هذه المكانة والمدة التي سيمكث فيها البعض على مقاعدهم.

لنكن صادقين مع أنفسنا، فالسلوك بين الفريق الأعلى لا يتوافق دائماً مع التوقعات. سوف أعرض مثالين فقط من أمثلة كثيرة على السلوكيات التي لا تتوافق مع التوقعات:

- 1 - تسبب الاختلافات في الرأي في حدوث بعض المشكلات خلال اجتماع مجلس إدارة أحد أكبر البنوك في العالم، حيث تجرأ مدير التسويق بالمجموعة بعدم الموافقة على التصريحات الواردة من رئيس مجلس إدارة بنك الاستثمار.
- 2 - تم وصف مجلس إدارة إحدى شركات الأدوية العالمية الرائدة على مستوى العالم على أنه «حزمة من ذكور ألفا يحاولون إحراز نقاط مقابل بعضهم البعض».

وغالبًا ما تكون الشركات العائلية أسوأ، حيث يمكن أن تظهر أوامر تدمير الطفولة والمشاحنات القديمة في المقدمة خلال أوقات التوتر، ويتم ترقية أفراد الأسرة على حساب موظفين أكثر كفاءة.

بالطبع، لا تتصرف الغالبية العظمى من فرق القيادة مثل هذا (أو على الأقل ليس طوال الوقت!). إذن فما الذي يجعل الفرق القيادية فعالة؟ أو بالأحرى، ما الذي يجعل فريق القيادة استثنائية؟

بعد أن كنت عضوًا في العديد من الفرق القيادية وشاهدت العشرات من المشاركين في العمل في مجموعة متنوعة من الصناعات المختلفة على مدى العقود الثلاثة الماضية، توصلت إلى استنتاج مفاده أنه لكي تكون استثنائي، تحتاج فرق القيادة إلى زيادة فعاليتها إلى الحد الأقصى في وقت واحد عبر ثلاثة أبعاد:

1 - الفعالية الفردية

2 - فعالية الفريق

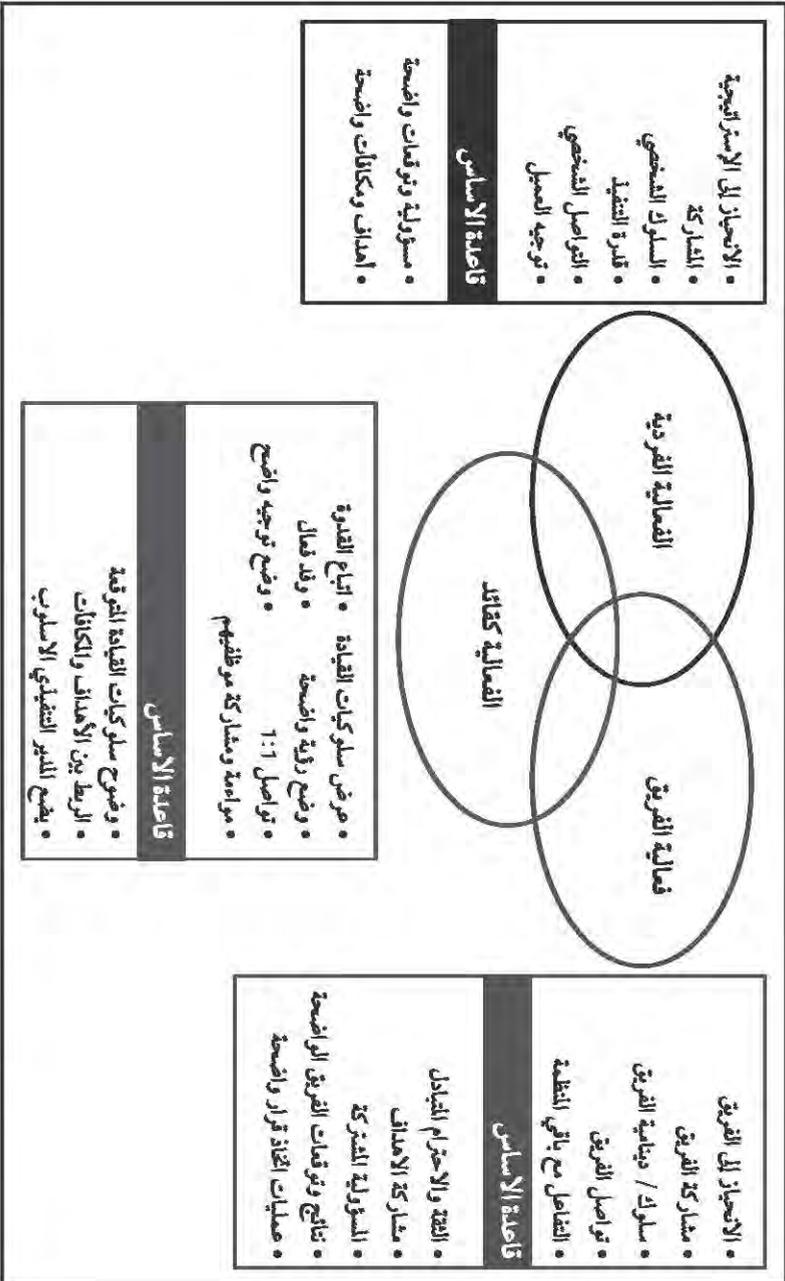
3 - الفعالية كقائد.

يتم عرض نسخة أكبر من المخطط التالي في الفصل رقم 35 ويمكن تنزيل نسخة ملونة من

الصورة من www.changeandstrategy.com

إذا كنت ترغب بشكل حقيقي في زيادة فعالية فريق قيادتك إلى الحد الأقصى، فلا يمكنك تبخل أي منها. علاوة على ذلك، لا يمكنك تجاوز الزائد عن المقرر في أحدهم على أمل أن يعوض ذلك عن نقص في شخص آخر. تحتاج فرق القيادة الاستثنائية إلى الأبعاد الثلاثة جميعها على قدم المساواة.

تتكون فرق القيادة الاستثنائية من قادة يتمتعون بالثقة والفعالية ويحترمون ويثقون في بعضهم البعض. ينبغي أن يحترموا قدرة بعضهم البعض على تحقيق (الفعالية الفردية)، والقدرة على قيادة الأقسام التابعة لهم (الفعالية كقائد) والقدرة على أن يكونوا أعضاء فعالين للغاية في الفريق (الفعالية الفريق).



بناء فرق قيادة استثنائية

المكونات الأساسية لبناء فريق قيادة استثنائي

الوضوح

الوضوح ضروري؛ إذا لم يكن فريق القيادة واضحًا بشكل حقيقي حول اتجاه المنظمة ولماذا وما الذي يجب القيام به ومن المسؤول عن تنفيذ ما، فلن يكون لباقي المنظمة فرصة. إن الآثار المترتبة على الإستراتيجية تحتاج إلى شكل كامل من الفهم كما تحتاج لوضوح تام فيما يتعلق بتوقعات ومسائل كل فرد تنفيذي وكذلك فريق القيادة ككل.

التوافق

يحتاج الفريق الناجح إلى التوافق حول هذه الإستراتيجية الواضحة. يحتاج الفريق التأكيد من أن كل ما يفعلونه سواء بشكل فردي أو جماعي يعمل على تحقيق أهداف الشركة.

المشاركة

يجب أن يشارك الفريق في تحديد ما سبق، وليس المشاركة في تنفيذه فقط. عندما يكون للأفراد يد في التصميم، سيتم إشراكهم والتزامهم الكامل بتنفيذ النتائج.

تحديد قواعد المشاركة بشكل واضح

يحدد الفريق الناجح الشكل «الجيد» من حيث ديناميات الفريق. لا تقل أهمية كيف يتصرف أعضاء الفريق - كيف يعمل الفريق - عما يحتاج الفريق إلى تنفيذه. حتى يكون الفريق استثنائيًا، يحتاج كل عضو في الفريق أن يخبر الآخرين عندما لا يريدون السلوكيات المتفق عليها.

الأهداف المشتركة

يمكن أن يكون الفريق فعالاً فقط في حال كان جميع أعضائه يسعون لتحقيق نفس الأشياء. إذا كان كل مسؤول تنفيذي يركز على تحقيق أهدافه الفردية بدلاً من أهداف المنظمة، فلن يكون الفريق أبداً عالي الأداء.

الاحترام

يحتاج كل عضو في الفريق إلى تطوير احترام المهارات والخبرات والقدرات التي يجلبها كل من زملائه إلى الطاولة. من المهم فهم نقاط القوة والضعف لدى كل شخص، نظرًا لأن قوة الشخص الأساسية غالبًا ما تكون نقطة ضعفه الرئيسية. ولكن دعونا نضع في عين الاعتبار أن هذا عمل وليس زواج.

قادة الفرق الاستثنائية

ينبغي أن يكون كل عضو في فريق القيادة قائداً بحد ذاته. يحتاج الفريق إلى تحديد سلوكيات القيادة التي سيقدمونها، وكيف سيضمنون من مواكبة هذه التوقعات، وكيف يسعون باستمرار لتطوير مهاراتهم القيادية.

لا توجد حبة سحرية

بينما يمكن تحقيق الكثير من خلال تدخلات محددة، إلا أنها رحلة. فالفرق الاستثنائية لم تُخلق بين عشية وضحاها إنما تتطور.

الثالث والثلاثون موظفوك

موظفيك هم الوحيدون الذين يستطيعون تنفيذ إستراتيجيتك. موظفيك هم الوحيدون الذين يمكنهم إحداث تغيير حقيقي ومستدام.



حتى يتم تنفيذ التغيير الذي تطلبه، يحتاج أن يكون موظفيك منخرطين ومتفقيين على التنفيذ بشكل حقيقي. لقد ناقشنا طرق ووسائل القيام بذلك عبر أجزاء وفصول هذا الكتاب مثل؛ اتصالات واضحة ثنائية الاتجاه، مشاركة حقيقية لأصحاب المصلحة، تطوير الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية. . .

في هذا الفصل، أود أن أتحديث عن موظفيك، موهبتك. وأريد أن أشارك أدواتي وجدت أنها مفيدتين بشكل خاص. أحد هذه الأدوات هي «شبكة المربعات التسع Nine-Box Grid» التي أخذتها في مجال الموارد البشرية لتقييم وتطوير المواهب، والآخرى هي أداة صغيرة لكنها لا تقدر بثمن، اخترعها صديقي الرائع للغاية جون ماكي John Mckee الرئيس التنفيذي لشركة Linkubator استشارية بارزة في أيرلندا الشمالية (www.linkubator.com) لإدارة موظفيك ويطلق على هذه الاداة «شبكة اختيار الأداء The Performance Choice Grid»، وهي ترسم المواقف مقابل المعرفة / الكفاءة. أعتقد إن هذه الاداة واحدة من أفضل أدوات إدارة الأفراد التي صادفتها.

شبكة المربعات التسع

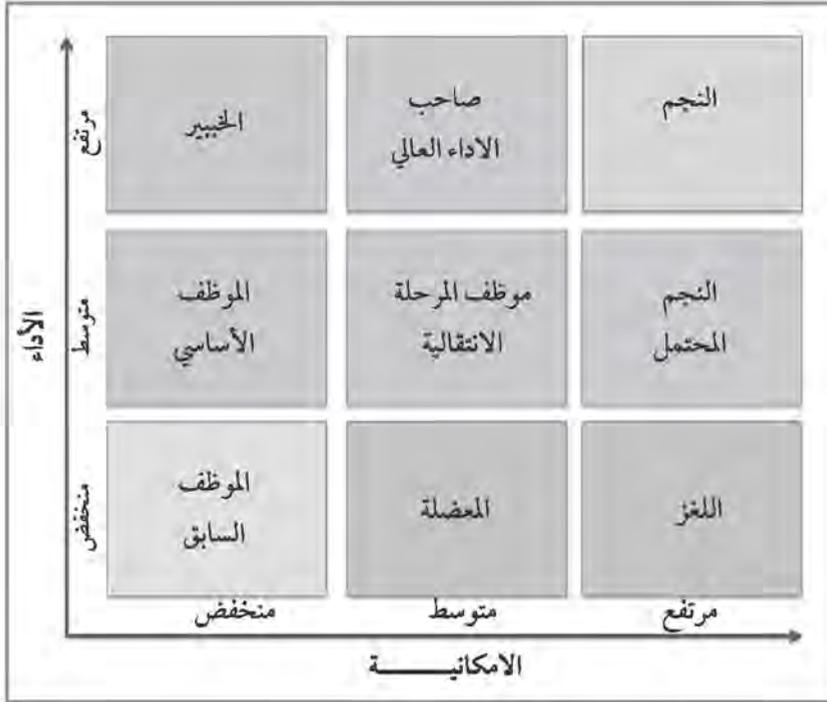
شبكة المربعات التسع هي أداة شائعة تستخدمها إدارات الموارد البشرية والفرق التنفيذية في جميع أنحاء العالم كدليل لتقييم المواهب وتنميتها وتخطيط ما يلي. عند استخدام هذه الاداة بشكل صحيح، يمكن أن تكون دليلاً مفيداً جداً لحث فرق القيادة ومساعدتها على إجراء مناقشات قيمة حول أصولهم الأكثر قيمة.

لكنها تتطلب الجهد والاتساق والمبادئ الارشادية الواضحة والمثابرة. هناك عدد من المنظمات لا تبني هذه الاداة بالكامل أو تدمجها مع نظام التقييم السنوي. هذا يعني أن استخدام هذه الاداة يذهب سدى أو يصبح مستاءاً منه لأنه «يستهلك وقتاً طويلاً من مسؤول الموارد البشرية» (لإعادة صياغة العديد من المديرين عبر العديد من المنظمات). يعتبر هذا الأخير وصفة لكارثة حيث يتصارع الموظفون مع مديرهم ومع بعضهم البعض حول مكانتهم في الشبكة بدلاً من التركيز على كيفية تطوير وتحسين الأداء.

يجب استخدام شبكة المربعات التسع كدليل، كمحفز، كبداية لعشرة. يجب استخدامها للمساعدة في تخطيط ما يلي وللمساعدة في تصميم خطط تنمية موظفيك.

يُعتقد أن هذه الشبكة نشأت داخل McKinsey وتم تطويرها لشركة GE في أواخر الستينيات والسبعينيات لتمكينها من تقييم إمكانات الأفراد. يزعم أنها تستند إلى مجموعة بوسطن الاستشارية و«صندوق بوسطن» الخاص بالإمكانات التجارية أو المنتجات لكن يتم تطبيقها على الأفراد.

بعد أن رأيتها تعمل في عشرات الشركات، يوضح الشكل التالي الإصدار الذي أعجبني أكثر. يتم عرض نسخة أكبر من هذا الشكل في الفصل رقم 35، ويمكن تنزيل نسخة ملونة



المصدر: www.changeandstrategy.com

شبكة المربعات التسع

توصياتي حول كيفية استخدامها كما يلي:

1 - كن واضحا حول سبب استخدامها. يمكن أن تكون الشبكة واحدة أو أكثر مما يلي:

(أ) محفز للمناقشة ومقارنة كل موظف من نفس المستوى.

(ب) دليل للتطوير الشخصي. سيكون الموظفون داخل كل مربع لديهم بعض احتياجات التنمية المشتركة.

(ت) دليل التخطيط لما يلي.

(ث) دليل لتحديد الفجوات في المواهب التي قد يكون التوظيف قادراً على ملئها.

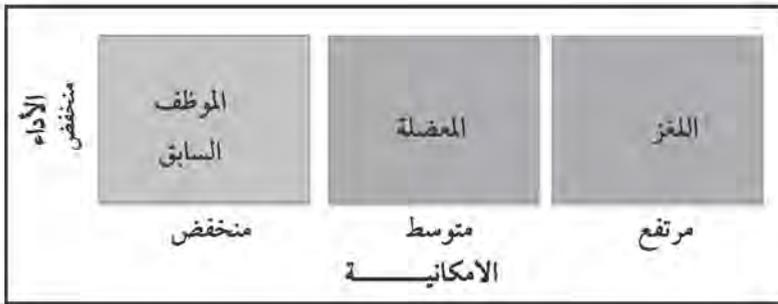
(ج) دليل لتصميم حزمة الحوافز. عندما يكون هناك شخص ما في الشبكة لا يجب أن

يؤثر على مكافأة أداؤه، ولكن هناك مناقشة حول تصميم حزم المكافآت بشكل مختلف للأشخاص داخل بعض المربعات.

- ما هو السبب الرئيسي لاستخدامها؟ ما هو السبب / الأسباب الثانوية الخاصة بك؟
- 2 - تأكد من أن لديك البيانات اللازمة للعمل معه حيث أن كل «شخص خاضع للتقييم» لديه نموذج تقييم يملؤه مديره مع مدخلات من الأطراف المعنية الأخرى، ويتم توزيع هذه النماذج في وقت مبكر.
- 3 - استمر في إدراك أنها بداية العملية وليس نهايتها. واستمر حثيثا في استكمال خطط التنمية الشخصية، والخطط التالية والسابقة. فلا تتوقف فقط عند الشبكة.

وصف كل مربع والآثار المترتبة عليه

صف الاداء المنخفض



المربع 1: الإمكانية المنخفضة / الأداء المنخفض (الموظف السابق) اما قد غادر الأشخاص الموجودون في هذا المربع من الشبكة بالفعل أو سيحتاجون إلى الخروج.

المربع 2: الامكانية المتوسطة / الأداء المنخفض (المعضلة) ما هو سبب أداء الموظفين المنخفض؟ هل هي قدراتهم؟ هل سيساعد التدريب المتخصص؟ هل هم في الوظيفة الخطأ؟ هل مديرهم لا يقوم بعمله بشكل صحيح؟ يجب أن يخرج هؤلاء الأشخاص من المربع ويفضل أن يصعدوا الأعلى.

المربع 3: الإمكانية العالية / الأداء المنخفض (اللغز) إذا تم وضع الأشخاص في هذا المربع بشكل حقيقي، فستحتاج إلى ملاحظة مديرهم، إما أنهم يقدمون تقارير إلى الشخص الخطأ أو أنهم في الوظيفة الخطأ.

صف الأداء المتوسط



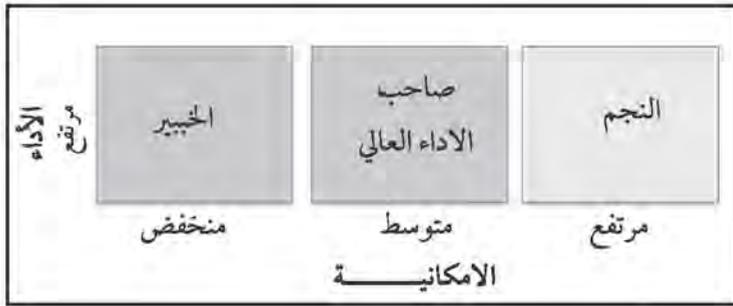
المربع 4: الامكانية المنخفضة / الأداء المتوسط (الموظف الأساسي) يمثل هؤلاء الرجال والفتيات العمود الفقري لمنظمتك. بناءً على نوع عملك، قد تكون غالبية موظفيك موجودة في هذا المربع؛ ولا حرج في هذا على الإطلاق. ليس كل شخص يمكن أن يكون نجماً وليس كل فرد هو نجم في كل مرحلة من مراحل حياة الموظفين المهنية. ابحث عن طرق لتحسين أدائهم ولا يهم إذا لم يخرجوا من هذا المربع أبداً. في الواقع، استمر في تطوير مهاراتهم وإنتاجيتهم حتى يظلوا «موظفين فعالين» طوال حياتهم المهنية. هؤلاء الموظفين هم الجمهور المستهدف الأساسي لتطوير برامج الإدارة والتطوير الشخصي التي تقدمها الموارد البشرية.

المربع 5: الامكانية المتوسطة / الأداء المتوسط (في المرحلة الانتقالية) عدد قليل من الشركات تحمل هذا المربع اسم «الموظفين الأساسيين». أعتقد أن هذا يمكن أن يكون خطأ لأنه قد يؤدي إلى أن يصبح هذا المربع مزدحماً وبلا معنى تقريباً. بينما إذا قمت بتسمية هذا المربع «في المرحلة الانتقالية»، فسيصبح ذلك مفيداً. في الواقع، انهم «الموظفون الأساسيون

+ «توصيائي هي اعتبار كل شخص في هذا المربع بحاجة إلى وضعه في مكان آخر في المستقبل إلى اليمين ووضع علامة باسم «الموظف الأساسي»، إلى اليسار نظرًا لأن إمكاناتهم تصبح أكثر وضوحًا، وصعودًا مع زيادة أدائهم أو انخفاضه يأخذ منعطفًا للأسوأ. والسؤال الذي يجب طرحه حول كل شخص خاضع للتقييم في هذا المربع هو: ما الذي يمكنك فعله لمساعدتهم على التحرك بشكل صحيح أو للأعلى؟»

المربع 6: الامكانية العالية / الأداء المتوسط (النجم الصاعد) يكون أداء الموظفين جيد، ولديهم الكثير لتقدمه. إن الأمر لا يتعلق بالكثير من التدريب، فهؤلاء «اصحاب الأداء المرتفع» يحتاجون إلى تحد أكبر وفرصة مختلفة ومسؤولية أكبر. يجب أن يظهرُوا في المشاريع الرئيسية وخطط اللاحقة الخاصة بك.

صف الأداء العالي



الإطار 7: الإمكانية المنخفضة / الأداء العالي (خبير) قد لا يكون هؤلاء الأشخاص أفضل المديرين، لكنهم يستحقون وزنهم ذهب ومن ثم يحتاجون إلى مكافآت. ليس لديهم (أو لا ينبغي أن يكون لديهم) تطلعات للتقدم الوظيفي الدراماتيكي بينما يكون لديهم إنتاجية عالية. لانهم ينفذون. أوصي بما يلي: (أ) النظر في نظام مكافآت مختلف لـ «الخبراء» الذين يعملون معك؛ لانه مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتنفيذ، (ب) استخدامه كمؤشر للآخرين في المنظمة و (ج) الاستمرار في منحهم التقدير. فأنت تحتاج إلى الاحتفاظ بهؤلاء الناس.

المربع 8: الإمكانية المتوسطة / الأداء العالي (صاحب الأداء القوي) هؤلاء الشباب من يقومون بعمليات التنفيذ ولديهم إمكانيات للتقدم في المستقبل. من المحتمل أن يكونوا مدراء جيدين جداً بينما لديهم عين واحدة على الأقل في حياتهم المهنية. تحتاج إلى الاحتفاظ بهم ولفعل ذلك سوف تحتاج إلى العمل معهم لصياغة خطة لمساعدتهم على الوصول إلى المربع 9.

المربع 9: الإمكانية العالية / الأداء العالي (النجم) بمرور الوقت سوف يتم فيه تقييمهم على أنهم ينتمون إلى هذا المربع، ربما تكون قد تمت ترقيتهم بالفعل. إذا لم يكن الأمر كذلك، ستحتاج أن يكون الترويج قريباً أو قد يبدأ الموظفون البحث خارج منظمتك أو يصبحون قانطون وسينزلون في الجدول المقسم إلى خانات. أحد الأشياء المهمة التي يجب تذكرها عندما يتم الترويج للمربع 9، لم يعد الموظفون متواجدين في المربع 9. وسوف يحتاجون بعد ذلك إلى تقييم طلبات ومتطلبات دورهم الجديد.

موظفون جدد / دور جديدة

امنح موظفيك الوقت (سنة أشهر؟) قبل أن تدرجهم في شبكة المربعات التسع.

لا تخف من تقييم الموظفين «المنخفض» سواء في الإمكانية أو الأداء

تجد بعض المنظمات أنه من الصعب جداً، ثقافياً، تصنيف شخص ما على أنه صاحب إمكانيات منخفضة. حتى أن بعض المنظمات تجد صعوبة في تصنيف موظفيها على أنهم أصحاب أداء ضعيف. هذا هو الحال خاصة إذا كان نظام المكافآت الخاص بك مرتبطاً بمكانة الأشخاص على الشبكة، فلا تدع هذا يحدث.

وأخيراً، تبني شبكة المربعات التسع

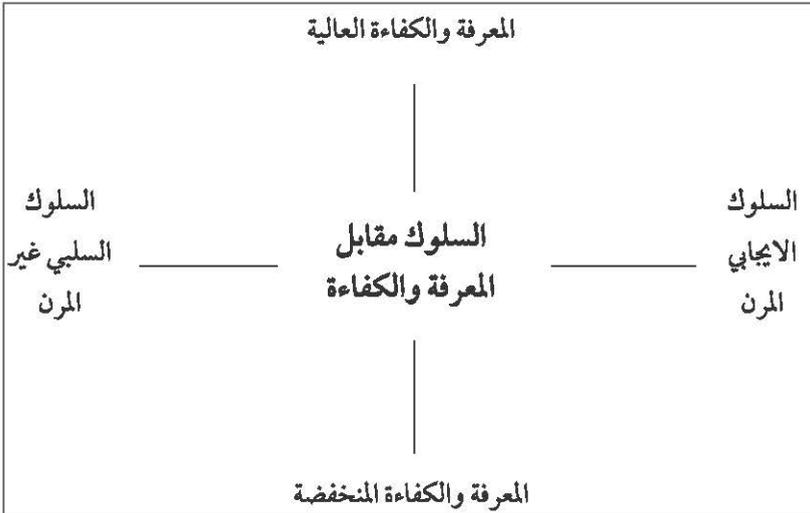
إذا تم تنفيذها بشكل صحيح - إذا تم تبنيها بالكامل - يمكن أن تكون شبكة المربعات التسع أداة مفيدة للغاية لتوجيه تحديد وتقييم المواهب وتطوير الأفراد وتخطيط اللاحق. يمكن أن يصب هذا كله فقط في اتجاه واحد - اتجاه تحسين أداء منظمتك.

أداء شبكة الاختيار

ما أحبه في أداة شركة Linkubator البسيطة بشكل خادع هو أنها تدرك أهمية السلوك. لا يهم مدى ذكاء شخص ما، أو مدى مؤهلاته أو مقدار الإمكانيات التي قد يمتلكها، إذا لم يكن لديه سلوك صحيح، فسيكون كل ذلك عديم الجدوى. إن الخبر السار هو مساعدة الناس على تحديد متى يحتاج سلوكهم إلى التعديل - ومساعدتهم على إجراء التعديل - هي واحدة من أكثر الأشياء المجزية وأكثرها إنتاجية التي يمكن أن يقوم بها المدير. لدينا جميعًا لحظات يحتاج فيها سلوكنا إلى تعديل بسيط.

قدمنا أنا وجون شبكة اختيار الأداء (وإطار تنفيذ الإستراتيجية من الفصل رقم 28) إلى فريق إدارة أحد أكبر ممولي المعاشات التقاعدية في المملكة المتحدة قبل بضع سنوات. فقد وجدوا أنها لا تقدر بثمن.

تظهر الرسوم التوضيحية التالية التي توضح الشبكة في مربع أدوات التغيير في الفصل 35، ويمكن تنزيل النسخ الملونة من www.changeandstrategy.com



المصدر: www.changeandstrategy.com

شبكة اختيار الاداء

إنها ببساطة شبكة من السلوك مقابل المعرفة. لكنك ستندهش من الوعي الذي يمكن الحصول عليه من مجرد تخطيط الناس على هذه الشبكة. وعلى عكس الشبكة المربعات التسع، ستريد هذه المرة أن يعرف موظفيك أين وضعتهم ولماذا.

بعد ذلك، يمكن تقسيم الشبكة إلى أربع مناطق:

- 1 - منطقة المالك: المعرفة العالية، منطقة السلوك الجيد التي ينبغي أن يسعى الجميع إلى الدخول فيها والتحرك في اتجاهها؛
- 2 - منطقة المتعلم: الأشخاص ذوو السلوك الجيد ولكن لديهم مستويات منخفضة من المعرفة؛
- 3 - منطقة الضحية: تضم الأشخاص ذوي المعرفة العالية، لكن ذوي السلوك السيئ؛ و
- 4 - منطقة النهاية: سميت على هذا النحو لأنها تجمع بين معرفة منخفضة وسلوك ضعيف ولا يمكن أن يكون وصفاً للنجاح.

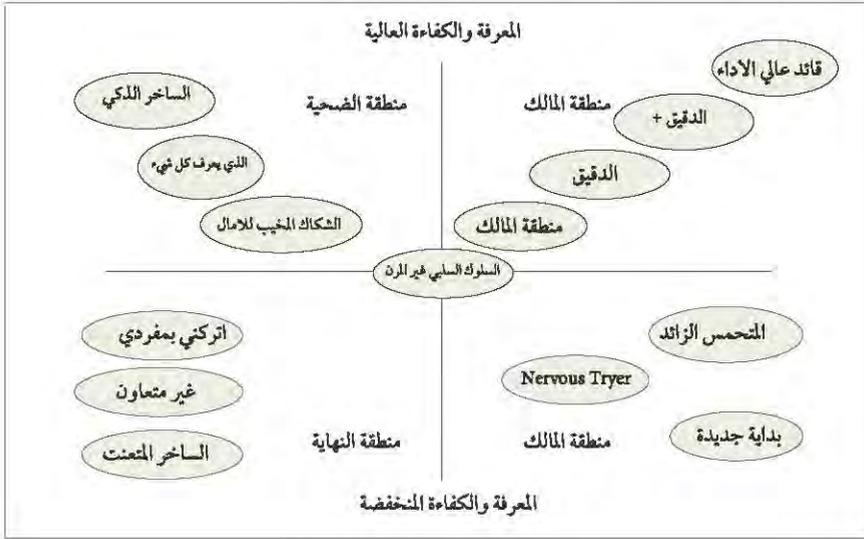


المصدر: www.changeandstrategy.com

شبكة اختيار الاداء

سيحتاج موظفيك إلى مساعدة في الانتقال من منطقة إلى أخرى.

لقد واجه أذكاء Linkubator مشكلة في وصف أنواع مختلفة من الشخصيات التي تمكث في أجزاء مختلفة من الشبكة وكل منهم دقيق بشكل مذهل.



المصدر: www.changeandstrategy.com

شبكة اختيار الاداء

هذه الصفات مفيدة بشكل لا يصدق لأنها تساعدنا في تحديد مكان وجودنا في شبكة اختيار الأداء. ما هو أكثر قيمة هو سؤال الآخرين عن المكان الذي سيضعوننا فيه - ولماذا - ثم التفكير في أي اختلافات.

لقد وجد عملاء Linkubator أنها أداة رائعة للمديرين للتواصل مع أفرادهم بشأن موضوع صعوبة السلوك في حين انه ضروري. أولاً، يشرح المديرين الشبكة والتفكير الكامن وراءها. ثم يطلبون من موظفيهم أن يضعوا أنفسهم في مكان على الشبكة ومناقشة مبرراتهم.

بعد ذلك، يكشف المدير عن المكان الذي وضع فيه التقرير المباشر ولماذا على الشبكة. بمجرد مناقشة الاختلافات، يمكنهم معًا البدء في تخطيط إجراءات لتحريك التقرير المباشر نحو «منطقة المالك».

تمتلك كل شخصية تقريبًا كلتا الخصائص الإيجابية والسلبية:

البداية الجديدة +	البداية الجديدة -
<ul style="list-style-type: none"> • متحمس • حريص على الارضاء والاعجاب • مليء بالأفكار الجديدة • مرن • تنمو إمكانياته ناحية منطقة المالك 	<ul style="list-style-type: none"> • معدل استكمال المشروع سيء • عاجز عن التعبير عن الفكرة • المشكلات مع الاولويات • الاشتراك في مشاريع كثيرة جدا • يحتاج للانتباه
المتحمس الزائد +	المتحمس الزائد -
<ul style="list-style-type: none"> • متحمس / مستكشف • جيد للفريق • يأتي بأفكار جديدة • متقدم ناحية منطقة المالك 	<ul style="list-style-type: none"> • أسئلة، أسئلة، أسئلة • يكرر نفس الاخطاء • يحتاج للمراقبة
+ Nervous Tryer	- Nervous Tryer
<ul style="list-style-type: none"> • متحفظ ويحرص على التعلم • يدعم الفريق • لديه إمكانيات هائلة • مثابر 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعيف الثقة في النفس • ضعيف في تقدير الذات • متردد، يخشى الفشل • يحتاج إلى القيادة
9 إلى 5 +	9 إلى 5 -
<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بالمهام الاساسية بشكل جيد • مخلص جدا للفريق • يتبع الأوامر والتعليقات • يمكن الاعتماد عليه بشكل عام 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن يكون جيد • سقف توقعاته منخفض • يحتاج للمراقبة • يصعب الانتقال إلى منطقة المالك

<p>الشكاك المخيب للأمل -</p>	<p>الشكاك المخيب للأمل +</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يدخل في معارك على ردود الأفعال • يأخذ جانب الضرب • قد لا يسمع • لديه من الإمكانيات ما تصل به إلى منطقة النهاية 	<ul style="list-style-type: none"> • على دراية بالأعمال • على دراية بالسياسات • على دراية بما يحتاج إلى تصليح • لديه الإمكانيات إذا تم تنشيطه
<p>الذي يعرف كل شيء -</p> <ul style="list-style-type: none"> • لن يسمع ولن يتغير • يستعرض معارفه • يتحدث بتعالي إلى زملائه • كاره للمخاطرة للغاية • لديه من الإمكانيات ما تصل به إلى منطقة النهاية 	<p>الذي يعرف كل شيء +</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديه معارف عالية • لديه ثقة عالية • واضح للغاية • مؤثر إذا اتبع خطط الملاحظات
<p>الساخر الذكي -</p> <ul style="list-style-type: none"> • خطر على الفريق • غير مخلص بقصد أو دون قصد • لن يسمع ولن يتغير • يعرف يلقي باللوم على من • لديه من الإمكانيات ما تصل به إلى منطقة النهاية 	<p>الساخر الذكي +</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديه معارف عالية • لديه ثقة عالية • واضح للغاية • مؤثر جدا إذا اراد
<p>أتركني بمفردى -</p> <ul style="list-style-type: none"> • سلبي جدا • يشكل عبء على المنظمة • الفريق لا يمثل له قيمة • إذا لم يتحول، يجب إقالته 	<p>أتركني بمفردى +</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديه بعض الامكانيات للتحويل

غير متعاون -	غير متعاون +
<ul style="list-style-type: none"> • يعرف حقوقه • يقتل روح الفريق • لديه نبرة سلبية • لا يتغير بسهولة • إذا لم يتحول، يجب إقالته 	<ul style="list-style-type: none"> • لديه بعض الامكانيات للتحويل
الساخر المتعمت -	الساخر المتعمت +
<ul style="list-style-type: none"> • ضرورة إقالته 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد
الدقيق -	الدقيق +
<ul style="list-style-type: none"> • نادرا ما ينفذ • مسؤول عن نفسه فقط • يمكن أن العودة إلى «من ٩ إلى ٥» • يحتاج إلى «وعي الفريق» 	<ul style="list-style-type: none"> • منظم بشكل جيد • نتائج موجهة • واثق بقدراته • ينفذ مقابل الهدف
الدقيق + -	الدقيق ++
<ul style="list-style-type: none"> • يزيد من الهدف الشخصي، لكنه يتوقف • من الممكن أن يزلق إلى «متلازمة BMW» • يحتاج إلى «وعي الفريق» 	<ul style="list-style-type: none"> • منظم بشكل جيد • نتائج قوية التركيز • واثق جدا من نفسه • ينفذ أكثر من الهدف
الذي يحقق بشكل عالي -	الذي يحقق بشكل عالي +
<ul style="list-style-type: none"> • يفشل في التفويض • يركز على نفسه بدلا من الفريق • يحتاج إلى «وعي الفريق» 	<ul style="list-style-type: none"> • يضع اهداف «كثيرة» • طموح بشكل كبير • قدوة • ينفذ أكثر من الهدف بشكل جيد

القائد +	القائد -
• يمتلك أهداف «كثيرة»	• ينبغي أن يتفاعل في تغيير الوضع
• يقود فريق قوي	• يحتاج إلى اخلاق رفيعة
• يقود فريق لتدريبه	• يحتاج إلى قيم واضحة
• يتواصل بشكل مستمر	• يحتاج إلى استمرارية صارمة

كيف استخدمنا هذه الأداة في ندوة الإدارة التي ذكرتها سابقًا هو أننا طلبنا أولاً من كل شخص أن يحدد مكانه على الشبكة. ثم طلبنا منهم شرح اختيارهم للمجموعة، جنبًا إلى جنب مع ما يحتاجون إليه حتي ينتقلون إلى منطقة المالك أو ربنا إلى أعمق.

ثم طلبنا منهم التفكير في أحد تقاريرهم المباشرة وتكرار العملية (دون تعريف الشخص بالمجموعة). أخيرًا، سألناهم عن المكان الذي اعتقدوا أن التقرير المباشر المعني سيضعهم من خلاله على الشبكة ولماذا.

كانت هذه المهمة البسيطة بمثابة كشف بأن 90% من الحاضرين بدأوا على الفور في استخدام الشبكة مع تقاريرهم المباشرة بمجرد عودتهم إلى المكتب. إنها أداة تتيح إجراء مناقشات تفصيلية إذا لم تكن صعبة ولكن بطريقة استباقية، لأنها تنتهي بإجراء.

وكما قلت في وقت سابق، فإن هذه الطريقة تسلط الضوء أيضًا على أهمية السلوك الحاسمة.

الرابع والثلاثون دراسة حالة

يحتوي هذا القسم على بعض الأمثلة المختارة من الحياة الحقيقية لحافز التغيير ودراسات الحالة لمبادرات التغيير الرئيسية، بعضها حرفيًا على نطاق عالمي. تم اختيار كل مثال لتوضيح نقطة أو أكثر من النقاط الرئيسية الواردة في الكتاب.

- 1 - تيم والاس وفريق آي بيبلين: حافز التغيير الذي يحول صناعة التأمين على الحياة.
- 2 - مايكل شيرجولد: حافز التغيير الذي يحول صناعة العقارات الأسترالية.
- 3 - مايكل جولد: حافز التغيير ومؤسس «يونيكورن» أنابلان الذي يحول عالم تخطيط الشركات وإعداد التقارير.
- 4 - إطلاق قيمة الموارد البشرية.
- 5 - العولة: مثال جيد على كيفية عدم التحريض على التغيير.

1. تيم والاس وفريق آي بيبلين: حافز التغيير الذي يحول صناعة التأمين على الحياة

يقوم تيم والاس وفريقه بجذب صناعة التأمين على الحياة الواسعة والركل في العصر الرقمي.

لطالما كانت صناعة التأمين، خاصة في الولايات المتحدة، عالقة في حقبة ماضية. حتى وقت قريب جداً، اتبعت مبيعات التأمين على الحياة عملية يدوية بالكامل ومرهقة ورقية. أوامر مكتوبة بخط اليد للوكلاء ووثائق السياسة المطبوعة وتسليمها بالبريد ثم انتظرت كما لو أن الثورة التكنولوجية التي حدثت خلال العشرين سنة الماضية لم تحدث. كانت هذه الصناعة واحدة من جني آخر فوائد زيادة الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، وتحسين خدمة العملاء، وارتفاع الأرباح ونمو الإيرادات القوي الذي يمكن أن توفره التكنولوجيا.

لقد غير تيم والاس وآي بيبلين كل ذلك.

تقول شركة تيم: «لقد أصبحت التكنولوجيا متاحة لبعض الوقت». لقد كانت هذه الصناعة فقط. تاريخياً، لقد كان حتى الآن وراء بقية العالم في اعتماد واستخدام التكنولوجيا. استغرق الأمر من شخصين مبتكرين داخلياً في الصناعة وأشخاص من خارج الصناعة مثلي للمجيء والقول، «مهلاً، هناك طريقة أفضل تمامًا للقيام بذلك.» 9

تتمثل رسالة أي بيبلين في «إحداث ثورة في الصناعة من خلال إدخالها بشكل كامل ومتحمس عبر الإنترنت وفي السحابة». وهذا هو بالضبط ما فعلوه.

من خلال مقرها الرئيسي في إكستون، فيلادلفيا وستة مكاتب أخرى في جميع أنحاء العالم (شلتهايم (المملكة المتحدة)، وفورت لودرديل، وهنترفيل، وفيلادلفيا، وسولت ليك سيتي، وفانكوفر)، تعمل تقنية أي بيبلين على تحويل كل جزء من شركات التأمين، والموزعين، والمنتجين، والمستشارين على حد سواء. تمكينهم جميعاً من تسويق وبيع ومعالجة التأمين بشكل أسرع وبدون أخطاء.

قبل ثورة أي بيبلين، كان متوسط بوليصة التأمين في الولايات المتحدة يستغرق ما يصل إلى 55 يوماً للمعالجة من التطبيق إلى التبريد. مع تطبيقات أي بيبلين، يمكن إجراء كل ذلك في جزء صغير من ساعة إلى أسبوعين (للحالات المعقدة). إن عملية أي بيبلين ليست فقط كفء وفعالة وخالية من الأخطاء تمامًا تقريباً، بل إنها تقضي تمامًا على المبيعات المفقودة بسبب «التسرب» من العملاء في الماضي، وقد فقد الكثير من العملاء صبرهم بسبب العمليات اليدوية التي لا تنتهي أبداً والتي كانوا مضطرين إلى تحملها.

البدايات من المرآب

مثل الكثير من الأفكار الرائعة والشركات المبتكرة، بدأ كل شيء في المرآب. في عام 1995، كان بيل أتلي Bill Atlee مؤسس أي بيبلين ووكيل تأمين، ومثل كل مندوبي مبيعات التأمين، كان يغرق في بحر من الورق. كل شركة تأمين لديها نماذج طلب خاصة بها؛ كان لكل ولاية لوائحها الخاصة. كانت متابعة كل مجموعة من المنتجات التي يتم

إطلاقها على صناعة الحياة الأمريكية كل أسبوع مهمة مستحيلة، خاصة وأن قواعد الاكتساب الخاصة بكل شركة كانت مخبأة وراء عباةات من الغموض والمؤامرة. كيف يمكن أن يكون متأكدًا من أنه حصل على أفضل صفقة لعملائه؟ كان مقدار الوقت الذي أهدره للتقدم بطلب للحصول على سياسات قد يستغرق أسابيع، وغالبًا ما يتم رفضه فقط، مثارًا للغضب وسيئًا بالنسبة إلى الجميع. يجب أن تكون هناك طريقة أفضل.

لذا، توصل بيل إلى أقلامه الملوّنة له ولوحة الرسم البياني، وبدأ العمل مع فريق صغير لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء مستودع مركزي على الإنترنت لنماذج الطلبات الخاصة بالصناعة، وإرشادات الاكتساب ومعلومات المنتج. فقد وُلد «خط أنابيب الإنترنت».

أوضح بيل ان الأمر «في البداية، كان الأمر أشبه بمحاولة بيع شخص ما أول جهاز فاكس». حتى يتمكنوا من رؤيته واستخدامه، يمكن أن عدد قليل جدا من الناس تصور ما كنت أحاول خلقه. كنت في وضع Catch-22 الكلاسيكي. بدون الحصول على استثمارات شركات التأمين عبر الإنترنت، لم أستطع جذب أي موزعين. بدون الموزعين، لماذا تهتم شركات النقل بإعطائي أشكالها؟ لكن وصلنا إلى هناك حاملة واحدة وموزع واحد في وقت واحد.

في عام 2002، انضم لاري بيران Larry Berran للمساعدة في الحصول على بعض الانضباط في المكتب الخلفي للشركة ولتسريع جهود المبيعات والتسويق. وقال بيل «أنا صاحب الأفكار وأحد رجال مبيعات التأمين». كنت بحاجة إلى شخص ما للمساعدة في تنظيم الأعمال والانتقال. مع وجود لاري على متن الطائرة، أوضحنا منتجاتنا وخدماتنا، وجذبنا 18 مليون دولار من تمويل رأس المال الاستثماري ونمت الأعمال إلى حوالي 29 موظفًا وتبلغ مبيعاتها السنوية 7 ملايين دولار.

بعد ست سنوات، جذبت آي بييلين بعض الاهتمام الإضافي لرأس المال الاستثماري وتم التعاقد مع تيم والاس لقيادة الشركة في الوقت المناسب. وقال بيران: «كنت سعيدًا جدًا لتولي تيم منصب الرئيس التنفيذي». لقد طور شركات تكنولوجيا رائدة في السوق من قبل. كان يعلم ما يجب القيام به. لقد كان شخصًا يمكن أن أتعلم منه.

وقال مايك ديبيانو Mike DiPiano، الذي شغل منصب الشريك الإداري لشركة نيو سبرينغ وعضو مجلس إدارة آي بييلين، «لقد كنت أعرف تيم لمدة ثلاث سنوات تقريبًا، وقد كان لي دور فعال في تعيين تيم والاس في قيادة الشركة. إنه يركز بشدة على الجوهر الحرج الذي تحتاجه الشركة. يقوم بعمل رائع لفهم شعبه ووضعهم في أماكن جيدة. إنه يعرف كيفية تخصيص الموارد، الرأسمالية والبشرية. وهو صادق جدًا، مما يجعله قائدًا جيدًا. لذلك اعتقدنا أننا سنوجه له مكاملة ونرى ما إذا كان هذا شيئًا سيهتم به»⁹.

بعد إجراء بحثه، عاد تيم والاس إلى مايك ديبيانو بحكمة: 'مايك، لديك فرص هنا. لديك صناعة مجزأة. معظم شركات البرمجيات عبارة عن منصة لبيع ليمونادة، وهي تقدم شركات بمليارات الدولارات. تقوم هذه الشركات الصغيرة بتشغيل أنظمة مهمة للمهام الكبيرة. هناك فرصة كبيرة هنا لتنمية شركة برمجيات كبيرة⁹. وهذا بالضبط ما قام به.

تحت قيادة والاس، تعاظمت آي بييلين. بعد ثماني سنوات من وصول تيم، تجاوزت إيراداتها السنوية الآن 110 ملايين دولار، وتوظف 500 شخص في سبعة مكاتب في جميع أنحاء العالم. إنها الآن أكثر بكثير من مجرد مكتبة منتجات عبر الإنترنت - فهي توفر عروض أسعار كاملة ورسومات توضيحية وتغطية تلقائية وتطبيقات تلقائية وخدمات بيانات وتوصيل إلكتروني وحلول الوفاء لأكثر من نصف مليون وكيل ومستشار تأمين و850 موزعًا وحوالي 120 شركة تأمين في الولايات المتحدة وحدها. يتكامل نظام SaaS الخاص به مع أكثر من 800 موقع، بما في ذلك أكبر البنوك في الصناعة، والأسلاك السلوكية، وتجار الوسطاء، وموزعي التأمين. وبطبيعة الحال، فهو مستودع وقفة واحدة للصناعة لمئات الآلاف من أشكال التأمين - التي لا تزال تختلف من شركة إلى أخرى، وفي كل ولاية، من خلال مجموعة معقدة من المتطلبات التنظيمية.

تعد أي بيبلين واحدة من أكثر شركات البرمجيات كخدمة (SaaS) software as a service إثارة في الولايات المتحدة وفازت بمجموعة من الجوائز المرموقة والمستحقة بما في ذلك جائزة أفضل تقنية PTFS لعام 2016 وجائزة Corporate LiveWire 2016 للابتكار والتميز، جائزة PACT Enterprise Awards لأفضل شركة تكنولوجيا لعام 2015، جائزة Red Herring Global 100 لعام 2014 (المقدمة إلى أفضل 100 شركة خاصة في جميع أنحاء أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا)، جائزة Marcum لمخترع عام 2014، جائزة الإستراتيجية الرقمية لعام 2014، جائزة حلول التأمين لعام 2014؛ كما أن الرئيس التنفيذي في فيلادلفيا فاز خمس مرات من SmartCEO في 2014.

عند اختيار الرئيس التنفيذي لهذا العام، بحثت SmartCEO عن الرؤساء التنفيذيين الذين هم القادة الحقيقيون بين أقرانهم. أكثر من إيرادات الشركة والأرباح وشعبية المجتمع، فقد أثبت الرؤساء التنفيذيون في SmartCEO سجلًا حافلًا بالابتكار وجلب قيمة إلى السوق. إنها تقود أكثر من مجرد شركات. أنها تؤدي الصناعات في اتجاهات جديدة.

رجل أعمال طبيعي

كان تيم داثما رائد أعمال، بدءًا من جولة ورقية قبل الفجر لتقديم صحيفة بيتسبرغ بوست جازيت كطفل في المدرسة. عمل عمله كعلبة للجولف، بار العطاء ورئيس الطهارة في نادي الغولف المحلي بتمويل دراسته الجامعية. حتى يومنا هذا، يجب الطبخ للعائلة والأصدقاء.

في عام 1983، أطلق تيم وشقيقه توم مجموعة Waldec، وهي واحدة من أوائل شركات بيع أجهزة الكمبيوتر في بيتسبرغ. كان هذا عندما خرجت أجهزة الكمبيوتر الشخصية للتو. يقول والاس: «لم يكن أحد يعرف ماذا يفعل بهم». توسع عملاء والديك في النهاية ليشملوا حديد الولايات المتحدة، بنك ميلون، PNC والمركز الطبي لجامعة بيتسبرغ. يقول والاس: «بعد عشر سنوات، بعنا أول شركة لوضع مليون دولار». «لقد فكرنا، هذا بالتأكيد يدق العمل من أجل شخص آخر.»⁹

ثم شارك في تأسيس XLConnect Solutions، التي باعها إلى زيروكس في عام 1998 مقابل 420 مليون دولار. شغل لبعض الوقت منصب الرئيس التنفيذي لشركة XeroxConnect التي تمت إعادة تسميتها.

قبل انضمامه إلى أي بيبلين في عام 2008، أصبح الرئيس المؤقت ومدير العمليات في MEDecision، وهي شركة برمجيات طبية انخفض سعر سهمها من 10 دولارات للسهم الواحد في عام 2006 إلى أقل من دولارين. في غضون بضعة أشهر، ساعد تيم في تحقيق الاستقرار للشركة وتجهيزها للبيع لشركة شيكاغو لخدمات الرعاية الصحية مقابل 121 مليون دولار، أو 7 دولارات للسهم الواحد.

في اللحظة التي انتهى فيها بيع MEDecision، انضم تيم إلى أي بيبلين وبدأ في توسيع نطاق الأعمال. في عام 2012، جمع 71.4 مليون دولار من رأس المال الاستثماري، مما جعل أي بيبلين في المرتبة رقم 8 في قائمة أكبر صفقات رأس المال الاستثماري في البلاد لهذا العام. في عام 2015، استحوذت شركة Thoma Bravo التي تبلغ تكلفتها 8 مليارات دولار على 100٪ من أي بيبلين. وقال هولدن سباهت Holden Spaht، الشريك الإداري في ثوما برافو Thoma Bravo: «أي بيبلين يحدد ما نبحث عنه في فرصة استثمارية». تعتبر الشركة رائدة في السوق من خلال تقديم المنتجات المهمة المهمة ولديها فرصة قوية للنمو من الهجرة المستمرة لتطبيقات التأمين على الحياة من الطباعة إلى الرقمية»

قيم والاس: حافز التغيير

يقود التغيير بشكل طبيعي إلى تيم. على سبيل الغريزة، فهو يضم تقريباً كل عنصر للتغيير الناجح الذي أشرت إليه في هذا الكتاب. إنه يعطي موظفيه ومساهميهم وعملاءه وضوحاً تاماً إلى أين تذهب الشركة ولماذا. تبدأ أعماله دائماً بالعملاء: يوجد أي بيبلين لتحسين التجربة والاقتصاد والنتائج لشركات التأمين والوكلاء والمستهلكين النهائيين الذين تخدمهم جميعاً. انه يشارك مع الناس على جميع مستويات المنظمة. في الواقع،

كان لديه بطاقات فلاش مطبوعة مع اسم كل موظف وصورة حتى يتمكن من حفظ بالضبط من كان الجميع. من الطبيعي أن يجد المحفزات العاطفية لكل شخص في المنظمة - للتأكد من أن كل موظف مستعد حقًا للتغيير. إنه يتأكد من أنهم يتوقعون أكبر عدد ممكن من الآثار المترتبة على التغيير. لقد طور فريقًا قياديًا قويًا وموحدًا ولا يتزعزع من حوله وقد عمل معهم لتطوير ثقافة منفتحة وصادقة وجاهزة للتغيير في جميع أنحاء الشركة.

يقود تيم بالأمثلة. سوف أتفوق على أي شخص. أنا في مكثي من الصباح من الساعة 6:30 وأحب ما أفعله. إذا لم أفعل ذلك، فسأفعل شيئًا آخر.⁹

تيم علني ومباشر ويتوقع أن يدعمه موظفيه. أخبرك بالحقيقة الجارحة، سواء أراد الموظفين سماعها أم لا. غالبًا ما تدخل الشركات التي يكون فيها أكبر المشكلات في الحيز الذي لا يريد أحد التحدث عنه. لكنني أتحدث عن أي شيء.⁹

إنه لا يتهاون أبدًا: 'لا يمكننا أبدًا الوقوف صامدين. نحن نسعى دائمًا لتحسين عروضنا وخدماتنا ووصولنا وعلاقات عملائنا للحفاظ على مكانتنا كرواد في السوق، نحتاج إلى أن نبقى حذرين ومدركين أن منافسينا يتطلعون دائمًا لإيجاد طريقة لإبعادنا عن الراحة.'

تيم متفائل بشكل مُعَد: 'أؤمن بمحاولة إنشاء بيئات إيجابية حقًا. أفضل نصيحة مفردة يمكنني تقديمها لشخص ما هي أن تحيط نفسك بأشخاص إيجابيين. الناس السليبيون سوف يعطلون ويدمرون الوضع برمتهم.'⁹

ويعيش أيضًا وفقًا لقيم الشركة ويتوقع من كل شخص آخر أن يفعل الشيء نفسه. «أخذها في الاعتبار من خلال قيمنا الأساسية وأقول: «إذا لم تكن هذه القيم لها صدى معك، إذا كنت لا تؤمن بهذه الأشياء، فالرجاء المغادرة، لأنك لن تكون سعيدًا هنا.»⁹

إنه يكتب حوالي 500 ملاحظة شكر سنويًا لموظفيه عندما يذهبون إلى أبعد من ذلك. «لا أستطيع أن أخبرك عن مدى معنى أن يحصل الناس على مذكرة شكر مكتوبة بخط اليد بدلًا من رسالة بريد إلكتروني.»⁹

وهو يبنّي شركاته «من دعم العملاء». «إذا كنت ستنجح، فيجب عليك إنجازها.»⁹

لم يمكن «تيم والاس» من مجرد تحويل فكرة الشركة الجيدة إلى شركة رائدة في السوق. قام، بالاشتراك مع فريق آي بييلين، بتحويل الصناعة بأكملها.

وقال تيم «لقد بدأنا للتو». رغم أننا حققنا بعض الطرق الممتازة، إلا أن الغالبية العظمى من بوالص التأمين على الحياة لا تزال تتبع عملية يدوية مكلفة. تمتلك آي بييلين القدرة على أن يكون ثلاثة أو أربعة أضعاف حجمها الحالي ربما أكبر.

بالنظر إلى أن الشركة قد نمت 15 ضعف في السنوات الـ 15 الماضية، وهذا هو التنبؤ تمامًا. ولكن في ضوء حجم السوق، حقيقة أن العميل هو في صميم هذه الشركة الممتازة، ووضوح هدفها، ووضوح إستراتيجيتها، وافتقارها التام إلى الرضا عن النفس ومهارات قائد التغيير الشهير على رأس، أتوقع أن يستمر نجاحهم بالكامل. وستكون صناعة التأمين على الحياة بأكملها أفضل حالًا كنتيجة لذلك.

2. مايكل شيرجولد: حافز تغيير العقارات؛

مايكل شيرجولد هو قوة الطبيعة.

إنه متفائل دائم وابدأ ومتحمس بشكل لا حدود له. هو أيضا محوّل صناعة العقارات الأسترالية.

وهو ليس حتى رجل أعمال عقارات.

مايكل هو واحد من أكثر المديرين الذين يبحثون عن العمل. إن قضيت معه ساعة لن تصدق فقط أنه يمكنك تحقيق أكثر مما كنت تتوقعه من قبل، يمكنك أيضًا معرفة كيفية القيام بذلك. كما يجب أن يقول، «قوة الفكرة في تنفيذها.» يعني مايكل أن كل شيء هو النتائج.

لكن مايكل يفعل أكثر من مجرد تسخير قوة التفكير الإيجابي. إنه يساعد عملائه على تصديق أنفسهم بقدراتهم على النجاح ومن ثم يعطيهم الأدوات اللازمة لتحقيق ذلك.

سقط مايكل في العقارات. بدأ أول مشروع رياضي له في اللحظة التي غادر فيها المدرسة في أواخر عام 1980. بدلاً من اختيار الجامعة، حصل على دراجة نارية من كوينزلاند وعمل في توزيع الجرائد، وحوّلها إلى مشروع ناجح. لم يكن يعرف شيئاً عن النشر، ولكن بصفته بطل الدولة في موتوكروس للشباب، كان يعرف كل شيء عملياً عن الدراجات النارية. بعد سنوات قليلة باع المجلة من أجل تحقيق ربح وحول انتباهه إلى تعلم كيفية البيع، وكانت المنطقة التي اختارها هي العالم الناشئ لأجهزة الكمبيوتر الشخصية، فخطوته التالية سوف تغير حياته. وجد شركة كندية تنتج أنظمة مبتكرة لإدارة الوقت وحصلت على امتياز لأستراليا. في الغالب يمكن رؤية كل رجل أعمال ثانٍ في منطقة الأعمال المركزية في سيدني وهو يتجول في جميع أنحاء المدينة مع ملف «مدير الأولويات» المطوي تحت أذرعهم وقد درب مايكل شير جولد كل واحد منهم.

أحد هؤلاء المتحولين الجدد في إدارة الأولويات كان سمسار عقارات شاباً يدعى جون مكجراث John McGrath، صاحب وكالة جديدة في شرق المدينة. بعد تحويل جميع موظفيه إلى «مديري أولوية»، سأل جون مايكل عما إذا كان قد أجرى تدريباً على المبيعات. لم يكن هناك من يفوت فرصة ليقول، «نعم»، كان رد مايكل الفوري، «بالطبع!» لقد كان مدرساً رائعاً و مندوب مبيعات كبير؛ بالطبع يمكن أن يقوم بتدريب المبيعات!

كان تدريب المبيعات ناجحاً جداً. شرع جون في برنامج للاستحواذ والنمو على مستوى البلاد، وقام مايكل شير جولد بتدريب كل من مديري المبيعات وفريق المبيعات الجديد. قام جون مكجراث بتطوير نشاطه التجاري سريعاً ليصبح أكبر شبكة عقارية في أستراليا، وكما نمت شبكة جون، نمت كذلك مخزون مايكل. بالنسبة للتدريب على المبيعات، أضاف التفاوض، وتطوير الأعمال، وإدارة الممارسة، وإدارة الأفراد، وقيادة الأفراد، وتحفيز الأفراد... لم يكن مديرو ووكلاء مكجراث مجرد مندوبي مبيعات جيدين؛ كانوا رجال أعمال جيدين. كتب جون بعد ذلك الكتاب الأكثر مبيعا عن التجربة التي كرس فيها مايكل جزء كبير من نجاحه. انتشر عمل مايكل ضمن أصحاب الوكالات العقارية في جميع أنحاء البلاد في الحصول على قطعة من سحر شير جولد.

أراد مايكل أن يفعل أكثر من تعليم أصحاب العقارات كيفية البيع. أراد تغيير الطريقة التي يعملون بها. أراد مساعدتهم على تحسين الطريقة التي يديرون بها أعمالهم. أراد تحويلهم إلى رجال أعمال أفضل. أراد تمكينهم من تحقيق تطلعاتهم الشخصية. أراد مساعدتهم على أن يفعلوا الشيء نفسه من أجل موظفيهم. أراد تحويل الصناعة.

لدى وكلاء العقارات سمعة في مساعدة الناس على بيع ممتلكاتهم، والحصول على أكبر قدر ممكن من المال من المشتري ثم المضي قدماً. ليس هذا نموذجاً تجارياً مستداماً حيث إنه يقلل من سوق وكيل إلى ربع إمكاناته. باعة اليوم هم مشترو الغد، والعكس صحيح. سوف يفكر المشتري الذي دفع أكثر من اللازم مرتين في العودة إلى الوكيل المعني.

تعتمد الأعمال الناجحة على تكرار العملاء وكلمة شرف. في لعبة العقارات، هذا يعني معاملة كل من البائع والمشتري بشكل جيد لبناء السمعة للنزاهة والخدمة.

علاوة على ذلك، ليس لمجرد أن مندوب المبيعات جيد أنه رجل أعمال جيد. وكما هو الحال بنفس القدر في العديد من الصناعات الأخرى، فإن مديري العقارات هم مندوبي المبيعات الأساسيين. ومع ذلك، عندما تدير عملك التجاري، فأنت بحاجة إلى أن تكون أكثر من مدير مبيعات الشركة. يجب عليك أيضاً أن تكون الرئيس التنفيذي، مدير التسويق، المدير المالي، مدير العمليات، مدير الموارد البشرية، المدرب الرئيسي، مدير الأفراد والقائد.

عرف مايكل هذا من خلال تجربة شخصية. كان يعلم أيضاً أن الصناعة كانت مليئة بأصحاب الأعمال الذين كانوا يصرخون طلباً للمساعدة وأن الأدوات التي طورها مع مكجراث كانت قابلة للتطبيق على كل وأي وكالة في البلاد.

وهكذا ولدت شبكة النتائج العقارية، مع رؤية أن تكون «الشبكة الأكثر ديناميكية من الوكلاء العقاريين الذين يتطلعون إلى التفكير والذين وضعوا معياراً جديداً في مهنة العقارات».

على مدار العشرين عاماً الماضية، كان مايكل في مهمة لتغيير حياة الوكلاء العقاريين وعملائهم أو على حد تعبيره: 'لبناء أفضل نظام لدعم الأعمال التجارية يخلق لأعضائنا نتائج رائعة في أعمالهم والحياة الشخصية'.

تضمن شبكة النتائج العقارية أن يكون لدى كل عضو من أعضاء الشركة الإستراتيجية الصحيحة والهيكل المناسب والمعايير الصحيحة والأنظمة المناسبة والمهارات المناسبة والخدمة المناسبة والدعم الصحيح للوقوف في سوقهم بطريقة غير إيجابية وإيجابية.

نمت شبكة النتائج العقارية لتشمل 70 مكتبًا من مختلف أنحاء أستراليا ونيوزيلندا و1400 مدير ومديري مبيعات ووكلاء ومديري عقارات. في أي فترة 12 شهرًا، يفوز أعضاء شبكة النتائج العقارية بحوالي 13000 قائمة، ويبيعون 11000 عقارًا تزيد قيمتها على 9 مليارات دولار، ويديرون ما يزيد عن 32000 عقارًا لعملائهم.

وأوضح مايكل أن «أحد أسرار نجاح الشبكة هو تفردنا». «بمجرد أن نبدأ العمل مع وكالة، فإننا لا نعمل مع أي وكالات أخرى في مجال تسويقهم الأساسي».

«الثاني هو أننا ندعم استقلالية وفردانية كل من أعضائنا».

«والثالث هو» تأثير الشبكة؛ «حقيقة أن جميع أعضائنا تتشارك الرؤية والتعلم من بعضهم البعض. شبكة النتائج العقارية هي مجموعة من الوكالات عالية الأداء، مكرسة لتحقيق نتائج رائعة ومساعدة بعضها البعض على النجاح».

«الرابع هو جودة التدريب والتطوير الذي نقدمه ونطاقه وتنوعه. هذا هو عمل الموظفين. يعتبر تطوير الموظفين هو المفتاح لتحقيق التغيير التدريجي في أداء الأعمال بدءًا من تطوير القيادة وتخطيط الأعمال». كما أقول للمديرين الذين يعملون معنا، «لن يتفوق عملك أبدًا على قيادتك».

العناصر الأساسية الأخرى للشبكة هي تطوير الفريق، قاعدة معارف واسعة وعميقة، الأنظمة والموارد، خدمات العلامة التجارية والتسويق والاعتراف والجوائز، وما يسميه مايكل «المنتجات»، بما في ذلك البث الأسبوعي عبر الإنترنت «الزخم»، والنصائح الإخبارية الإلكترونية الأسبوعية ومكتبة من مواد الفيديو عالية الجودة تغطي مجموعة واسعة من مواضيع تعزيز الأعمال.

في الآونة الأخيرة، تم توسيع نطاق عروض شبكة النتائج العقارية، مع موظفي شبكة النتائج العقارية، وهي خدمة توظيف متخصصة، وخصومات وشراء شبكة النتائج العقارية.

شبكة نتائج العقارات هي نموذج أعمال رائع، حيث تركز بالكامل على تمكين عملاءها العقاريين كي يكونوا أكثر نجاحًا.

سألت المدير الإداري لشبكة النتائج العقارية، شين ماكلوكس Shane McLucas عما يمكن أن تفعله الأعمال حتى تكون أكثر نجاحًا. فكان رده الفوري: «كلون مايكل».

هذا تحدي مشترك لجميع الاستشارات الناجحة حول كيفية الاستفادة من المدير الرئيسي للشركة. تواجه الشركات الاستشارية العالمية نفس المشكلة: يشتري العملاء من الشريك الرئيسي ولديهم عقود من الخبرة ولكن يتم تسليم العمل بالفعل من قبل الآخرين. أو، كما اعتاد عملاء اندرسون للإستشارات الوصفه، «يقوم البالغ ببيع الشركة ثم تظهر الحافلة المدرسية للتسليم».

من أجل التغلب على العقبة التي لا يمكن إنكارها وهي أن هناك مايكل شيرجولد فقط، أنشأت شبكة النتائج العقارية برنامجًا صممه ثم طوره ونفذه مايكل، لكنه استفاد من وقت مايكل بأكثر قدر ممكن.

يسمح الإنترنت لمايكل أن يكون متاحًا عند الطلب عبر مقاطع الفيديو المسجلة مسبقًا، والندوات المباشرة، وبالطبع منتجات الزخم والنصائح الإلكترونية الأسبوعية. إنه يقوم بعدد كبير من الندوات وورش العمل الجماعية والعديد من جلسات التدريب الفردية الخاصة به عبر مؤتمرات الفيديو. وبالطبع أوضح شين إنه متاح أيضًا للتدريب الشخصي، ولكن بسعر أعلى من سعره. «يشتري عملاؤنا برنامجًا بدلًا من وقت مايكل نفسه».

انهم يحبون مايكل. فيما يلي بعض التعليقات من كادر شبكة النتائج العقارية الخاص بمعجبيه:

« أشعر أن أفضل كلمة لوصف مايكل كشخص يعمل هي كلمة «حقيقية». اهتمام حقيقي في تحسين الصناعة. اهتمام حقيقي في تحسين الفرد. كريس والش Chris Walsh، نيوتن العقارية.

• لقد عملت أنا وفريقي مع مايكل منذ ما يقرب من تسع سنوات، وفي رأيي لا يوجد مدرب آخر في هذه الصناعة في أستراليا أو نيوزيلندا. مايكل في الطليعة ويقدم ترقيات ومبادرات جديدة مع الوضوح الذي يمنحنا ميزة إستراتيجية على منافسينا. ريتشارد يونغ Richard Young، وكلاء Caporn Young العقارية.

• لقد كان له دور فعال في إنجازات مجموعتنا ونجاحها الذي وضع مارشال وايت Marshall White في مكانه الحالي. كان مايكل يقوم بالتدريب والإرشاد جميعًا في الأوقات الجيدة والسيئة، كان يتعاطف مع كل شخص وكل واحد داخل منظمنا، كانت مساهمته لنا جميعًا لا تقدر بثمن ولا يمكن قياسها. إن قيادة مايكل وشغفه وتفانيه في تحقيق النجاح لموظفينا ومعايير الخدمة الخاصة به لا تجعله مدربيًا مدهشًا في مجال العقارات فحسب، بل إنه من أكثر المدربين نجاحًا في أستراليا جون بونجورنو John Bongiorno، مارشال وايت.

لا يرضى عن نفسه أبدًا

لكن مايكل وشين لا يقيدان اهتمامهما «ببساطة» بتحويل الأعمال التجارية وحياة بضعة آلاف من وكلاء العقارات، إنهم يستهدفون الآن الصناعة بأكملها ساعين إلى كسر احتكار بوابات الإدراج الكبيرة التي تهيمن على سوق الصناعة. إنهم مستشارون ومساهمون مبدئون في تطبيق «follow-it»، هي خدمة جديدة للهاتف المحمول تهدف إلى تقليل تكلفة الإعلان عن عقار من سعره الفلكي الحالي وربط المشتريين مع الوكلاء مباشرة. وصف مايكل «follow-it» بأنه يشبه الفيسبوك للعقارات يمكنك متابعة المنزل أو الشارع أو الحي أو الوكالة أو الوكيل والحصول على معلومات الوقت الفعلي إلى تطبيق Follow-It الخاص بك.

تكلف عملية إدراج وتسويق منزل في أستراليا أكثر مما ينبغي بسبب وجود احتكار بين أكبر موقعين للإدراج، Domain.com.au و Realestate.com.au. يمتلك ناشرو صحيفة سيدني مورنينج هيرالد The Sydney morning herald وميلبورن آيج the Melbourne age ومجلة أستراليا المالية ومجموعة فيرفاكس ميديا Fairfax media المجال، مدركين أن الويب لديه القدرة على القضاء على أعمال الإعلانات المبوبة الخاصة بهم. وقد تم مؤخرا تقدير قيمتها 1.3 مليار دولار. إن Realestate.com.au هو النسخة الأكثر هيمنة لمردوخ لنفس الشيء. وهي مدرجة في سوق الأوراق المالية الأسترالية برأس مال يبلغ 6.9 مليار دولار.

ستكون معركة follow-it في أيديهم! تعد فيرفاكس ونيوز كورب news corp خصمين مخيفين وسيفعلان أي شيء للحفاظ على هياكل التسعير وهيمنة السوق. هذا هو السبب في أن فريق Follow-It قد وضع خدمته كمكمل للبوابات الكبيرة. ولكن ما إذا كان سيتم إنهاء خدمة Follow-It التكنولوجية من خلال رجال الأعمال الكبار، أو المكتسبين منهم أو يتحقق في الواقع ما يبدو مستحيلًا ويخلق بديلاً حقيقياً للوكلاء وأصحاب المنازل تخلق الاحتمالات اختلافا كبيرا في هذه الصناعة.

و«إن إحداث فرق ودعم تحويل حياة الموظفين» هي القوة الدافعة التي تحفز مايكل شير جولد كل يوم.
هذا هو ما يجعله حافز للتغيير.

3. مايكل جولد وأنا بلان : «يونيكورن» المملكة المتحدة الجديد

تعد أنا بلان واحدة من أحدث يونيكورن بريطانيا، أي شركة تكنولوجيا بقيمة تزيد عن مليار دولار.

قبل عشر سنوات، كانت الشركة عبارة عن رجل واحد؛ مؤسسها، عالم الكمبيوتر في نيويورك، مايكل جولد. لقد أمضى أول عامين ونصف في تصميم الهيكل الفني وتشفير محرك الحساب قبل أن يعين حفنة من المبرمجين الإضافيين. في عام 2010 كان أول عميل مستعد للمشاركة. سرعان ما تم اتباع ماثلي، Pandora، HP، McAfee، Kimberely Clark، Aviva.

اليوم، تضم الشركة أكثر من 700 موظف مع وجود خطط للتوسع إلى 800 موظف بنهاية نفس العام، استخدم 17 مكتباً في جميع أنحاء العالم، بها في ذلك المقر الرئيسي العالمي في وادي السيليكون، وأكثر من 600 عميل عالمي، وأكثر من 100000 شخص البرمجيات وعائدات الإيرادات تجاوز أكثر من 100 مليون دولار في السنة. حصلت على أكثر من 240 مليون دولار في تمويل رأس المال الاستثماري، وحصلت عليها مجلة فوربس من أفضل 100 شركة سحابة في العالم.

لماذا انتشرت أنابلان؟

لأنها تحول الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات التجارية. انها بهذه البساطة وهذا العمق. تمنح أنابلان قادة الأعمال القدرة على فعل شيء لم يلمحوا به سابقاً؛ انها تمكنهم تماماً من فهم عواقب مبادرات التغيير الجديدة وإستراتيجيتهم وعمليات الاندماج والشراء والتنبؤ بها بدقة قبل اتخاذ قرار.

يقول مايكل جولد إن فهم الآثار المترتبة على القرارات أمر مهم في اتخاذ القرارات الجيدة، مردداً مشاعره في الفصلين 3 و 13 من هذا الكتاب تماماً. ومع ذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة متعددة الجنسيات، كان هذا مستحيلاً تقريباً نظراً للهندسة المختلطة للأنظمة القديمة المنفصلة والتي يتعين عليها من خلالها التنقل. تم تصميم محرك الحسابات الأساسي في أنابلان لتمكين قادة الأعمال من تصميم نماذج «متطورة للغاية» عبر مجموعة كبيرة ومتعددة الجوانب من البيانات بسرعة البرق. يمكنه معالجة عشرات المليارات من خلايا البيانات مع إعطاء المستخدم استجابة ثانوية.

يمكن لدورة تخطيط الأعمال للشركات متعددة الجنسيات أن تستغرق عدة أشهر. بالنسبة لعدد كبير من المنظمات، يتم التعامل في معظم العام بالتخطيط للمنظمة التالية. كانت هذه هي المشكلة الدقيقة التي حولت HP إلى أنابلان لحلها. بدأت عملية تخطيط عرض أسعار المبيعات قبل ثلاثة أشهر من نهاية العام، وغالباً ما لم تلتق فرق المبيعات بخطابات التعويض حتى نهاية الربع الأول. عملية تحديد أهداف المبيعات من أعلى إلى

أسفل عبر المناطق الجغرافية والأقاليم والأسواق؛ سيستغرق تلقي التعليقات من أسفل إلى أعلى من فرق المبيعات والإحالة المرجعية إليها كلها مع التصنيع واللوجستيات من خمسة إلى ستة أشهر. حتمًا ونظرًا لحقيقة أن العملية بأكملها قد أجريت باستخدام مئات جداول البيانات المنفصلة، قد كان ذلك صعب للغاية لمعرفة ما إذا كانت البيانات دقيقة؛ الكثير من الحروف قد تحتوي على أخطاء وقد تستغرق أسابيع وشهور حتى يتم الانتهاء منها.

بعد مراجعات نصف العام وعطلة الصيف، كان الوقت قد حان لبدء كل شيء مرة أخرى. كان لا بد من طريقة أفضل.

في فبراير 2013 وقعت HP عقدها مع أنابلان. كان نظام تخطيط الحصص الجديد مباشرًا بعد خمسة أشهر. تلقى مندوبي المبيعات خطابات التسعير والمكافآت الخاصة بهم في بداية العام. قال سو بارسميان Sue Barsamian، نائب الرئيس المبيعات غير المباشر في HP «لقد كنت في HP لمدة ثماني سنوات ولم أكن أرى بداية لهذا العام إلا بفضل أنابلان». ولكن لم تكن فقط القدرة على تحديد حصص المبيعات بفعالية وإنتاجية ودقة هي التي جذبت HP إلى أنابلان، بل كانت أيضًا السهولة التي سمح بها النظام لهم بالتعديل الفوري عندما تغيرت الظروف كما يفعلون دائمًا. يتغير ويتبدل مندوبي المبيعات، تتقلب العملات، تتغير تواريخ إصدار المنتج... حصص المبيعات يجب أن تتغير. وأعلن سو «أن أنابلان تجعل هذا الأمر أسهل في الإدارة والمراقبة». لكن أحد أكبر الفوائد غير المتوقعة لـ HP هي القدرة على استخدام قدرة أنابلان التحليلية للحصول على نظرة ثاقبة من البيانات الموجودة في نظام أنابلان». أضاف سو «ساعدتنا أنابلان على اكتشاف ما كان يعمل، والمثير للاهتمام ما لم يكن يعمل في نموذج المبيعات لدينا وسمح لنا بإجراء تغييرات لم نكن لنكتشفها من دون رؤية يمكننا الحصول عليها من محرك أنابلان».

قررت القيادة القانونية والعامية إعادة تنظيم الشركة من ست إلى سبع وحدة أعمال. تم تكليف المدير المالي بوضع نماذج التغيير من حيث التكاليف ومكافآت الدوام الكامل. ووكيل بدوره المراقب المالي الخاص به الرجوع إليه بمجموعة من الحلول لكيفية القيام بذلك. لقد توقع أن تستغرق المهمة أسبوعًا. بعد نصف ساعة، سار المراقب المالي إلى مكتب المدير المالي

بأكثر من إجابة واحدة كان مسلحًا بنموذج تنظيم كامل مكنهم من معالجة أي عدد من سيناريوهات «ماذا لو» لمساعدة القيادة على فهم الآثار المتنوعة من الخيارات حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة. كان المراقب المالي يستخدم أنابلان.

يمكن العثور على مئات القصص المشابهة على www.anaplan.com.

أوضح مايكل قائلاً: «أولاً يستخدم العملاء أنابلان لحل مشاكل محددة ولخلق نقاط حلول» كانت أولوية شركة HP و McAfee هي تخطيط عروض الأسعار. وبالنسبة لباركليز ومورغان ستانلي، كانت الأولوية لتخطيط القوى العاملة. بالنسبة لشركة Kellogg، كانت الأولوية عملية وضع الميزانية المالية بالكامل. بالنسبة لشركة بروكتر آند جامبل كانت الأولوية لإدارة برنامج الترويج التجاري. بالنسبة لشركة يونيليفر، كانت الأولوية لتخطيط سلسلة التوريد. الشيء الرئيسي الذي كان بين كل مهمة مشتركة هو أنه تم استخدام عدد كبير من جداول البيانات طوال عملية صنع القرار لاستخراج البيانات من مجموعة متنوعة من النظم المتوارثة، ودمج البيانات من فرق مختلفة من خلال سلسلة القيادة ومن ثم توزيع المعلومات لأسفل مرة أخرى للمراجعات. كانت الأمر مضيعة للوقت ومحفوفًا بالأخطاء. نحن نحل كل ذلك ونمنح رجال الأعمال السيطرة في الوقت نفسه.»

«لقد بدأ بعض عملائنا الآن في البحث عن أعمالهم بأكملها، ليس فقط حل مشاكل النقاط ولكن لاستخدام أنابلان لتوصيل جميع إداراتهم بنظام تخطيط واحد على مستوى المؤسسة.»

تطلق أنابلان على نفسها اسم «منصة الأعمال الذكية: مقرطة سلطة صنع القرار المتقدمة عبر شركة بأكملها».

الكابوس الذي يخطط مع جداول البيانات

تمتلك الشركات الكبرى المئات من جداول البيانات التي تعمل بمثابة شريط لاصق (أو «ضمادة» إذا كنت تنحدر من الولايات المتحدة أو أستراليا) تحاول فهم اختلاط الأنظمة بها. تقوم العديد من جداول البيانات بمهام لم يتم تصميمها بإتقان حقاً.

العملية برمتها غير فعالة وغير مثمرة، حيث أن النفايات التي لا تعد ولا تحصى مليارات الدولارات في العام، غير قادرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، وتعاني من مشكلة حتمية تتمثل في «مدخلات خاطئة»، و«مخرجات خاطئة»، وتؤدي إلى سوء الإدارة وسوء التخطيط. كيف يمكن لفريق القيادة إدارة الشركة بأفضل ما لديه من معلومات غير كافية وفي الوقت المناسب؟ كيف يمكن لفريق القيادة أن يخطط بشكل صحيح دون رؤية لمساعدتهم على اتخاذ القرارات؟ الجواب: لا يمكنهم ذلك ويكافحون. هذه مشكلة عالمية.

علاوة على ذلك، فإن وتيرة التغيير المتسارعة في عالم الأعمال تزيد الأمور سوءاً. لقد ولت منذ فترة طويلة الأيام التي تستطيع فيها الشركة وضع إستراتيجية الخمس سنوات والجلوس للتركيز على التنفيذ. يتحرك عالم الأعمال بسرعة كبيرة جداً في اتجاه ذلك. في هذه الأيام، ينبغي أن تكون الإستراتيجيات ديناميكية وسليمة ومتصلة بإحكام مع التنفيذ. (كما ناقشنا عدة مرات في هذا الكتاب: «الإستراتيجية بدون تنفيذ هي أحلام اليقظة، والتنفيذ بدون إستراتيجية هو كابوس.») المشكلة هي أن التحليل السلس في الوقت الحقيقي للمعلومات واتخاذ القرارات الديناميكية المستندة إلى البصيرة يكونان عملياً تقريباً مستحيل إذا كان علينا الاعتماد على مزيج من أنظمة تكنولوجيا المعلومات التقليدية.

تكنولوجيا أنابلان

يمكن تقسيم تقنية أنابلان إلى المكونات التالية:

- المحرك الحسابي HyperBlock™؛ قادر على إدارة مليارات الخلايا في نموذج واحد وإعادة الحساب في أقل من ثانية، مع القدرة على حساب النتائج من سيناريوهات «ماذا لو» في الوقت الحقيقي، جنباً إلى جنب مع قوة التحليلات التنبؤية.
- مركز بيانات يقع بين أنظمة العميل ومحرك حساب أنابلان.
- موصلات لمنصات ETL الصناعية القياسية مثل Informatica لتكامل البيانات.

• واجهة مستخدم Living Blueprint التي تضع السيطرة على النظام بحزم في أيدي رجال الأعمال بدلاً من أقسام تكنولوجيا المعلومات وإعطاء المستخدمين القدرة على تحديد وإدارة وتعديل قواعد العمل، أي تحديد البيانات التي يصلون إليها والتحكم في كيفية عرضها وتحديد ما يفعلونه بها.

• تطبيق Hub للمطورين لتزويد المستخدمين بتطبيقات جديدة ومثبتة لمنصة أنابلان.

سر نجاح أنابلان

سألت مايكل ما هو سر نجاح أنابلان. ذكر أربعة أشياء:

التكنولوجيا المستخدمة

تحل حاجة السوق الرئيسية

الاستثمار في نمو الأعمال

بناء فريق كبير.

لكن بعد قضاء بعض الوقت معه، أعتقد أن هناك ثلاثة أسباب إضافية لنمو أنابلان الرائع:

عزم مايكل على توظيف أشخاص أفضل منه، تركيزه الذي لا هوادة فيه من أجل تنفيذ نتائج ملموسة وحقيقية لعملائهم، قدرته وقدرة أنابلان على تحديد الأولويات / التركيز على أفضل ما فيهم.

وكما رأينا في الفصول السابقة، فهذه هي السمات الرئيسية لحافز تغيير ناجح.

فيما يتعلق بالفتاح الخامس الرئيسي للنجاح المذكور أعلاه، لم يوظف مايكل فقط المدير التنفيذي والمسوقين والمندوبين وخبراء الموارد البشرية والمالية، لكنه قام أيضًا بتعيين خبراء في مجالات هندسة النظم المتخصصة والبرمجة الخاصة بها. سألته كيف شعرت بتسليم طفله لأشخاص آخرين وكان رده أمرًا واقعيًا للغاية، «لقد وجدت أشخاصًا أفضل مني في كلا المجالين لذا قمت بتعيينهم. الآن يتركز دوري بشكل أساسي على جانب مشاركة العملاء ومساعدة العملاء على تصميم حلولهم بأكملها.»

فيا يتعلق بالسبب السادس للنجاح، يمكن أن يكون من السهل على شركات التقنية أن تبعد العملاء عن العلوم الزائفة وتربكهم بلغة التكنولوجيا بدلاً من التركيز على التأكد من أن العميل يجني ثمار التحسينات الحقيقية والملموسة. وأوضح مايكل «إنه شيء واحد لبيع الرؤية الكبيرة، ولكن ينبغي أن تركز في الواقع». «علينا تنفيذ فوائد حقيقية للعملاء الحقيقيين. والسؤال الرئيسي الذي يجب أن نتأكد من إجابته في كل مشاركة هو «ما الذي يجعله لي؟». يجب أن يتمتع كل مستخدم للنظام بفائدة، وليس فقط بالقيادة».

وعندما يتعلق الأمر بمفتاح النجاح السابع، أدركت أنا بلان أن قيمتها الأساسية تكمن في بنية أنظمتها ومحركها الحسابي، وأنه سيكون من المنطقي أكثر أن نتشارك مع متخصصين بدلاً من بناء قواهم الخاصة. أدركت أيضًا أنها لن تتنافس مطلقاً في المجال الاستشاري (الاستشارات الإستراتيجية، هندسة العمليات...) لذا فهي تعمل مع أكبر شركات تكامل نظم في العالم، وقد عقدت شراكة مع كبرى الشركات الاستشارية في العالم.

قبل عدة سنوات، صادفت شركة استشارية ذات إصدار بدائي للغاية من نظام أنا بلان. لقد كان عبارة عن برنامج يقوم باستخراج البيانات من أنظمة إدارة المؤسسة القياسية وقام بتغذية المعلومات في لوحة أجهزة القياس لمساعدة المؤسسات على إدارة «تنفيذ الإستراتيجية». كانت تستخدمه العديد من الشركات الكبرى ولكن التكنولوجيا كانت في أمس الحاجة إلى إعادة هندسة وتجديد لتحويلها إلى عمل برمجيات قائم على البرمجيات كخدمة SaaS. لقد اقترحت الخروج من قسم تكنولوجيا المعلومات الناشئة وبدوام جزئي بشكل أساسي إلى كيان منفصل، ويتمويل من رأس المال المخاطر، وتحويل نظام النموذج الأولي إلى منصة تنفيذ إستراتيجية عالمية. في النهاية يتم تقييم الأعمال القائمة على البرمجيات كخدمة SaaS عشرة أضعاف الشركات الاستشارية. بعد عام من المناقشات، قرر المالك في النهاية معارضته واختفى يونيكورن آخر في فرصة محتملة.

لكن يبدو أن أنا بلان شيء حقيقي.

فقط اقرأ ما يقوله بعض عملائها:

«لا أعتقد أن لدى أنابلان بالفعل أي منافسين حقيقيين. لا يوجد شيء يحتوي في الواقع على مستوى قوة التقارير المفصلة دون تشغيل البرامج النصية الحسابية وأشياء أخرى. تعد حلول ERP الكبيرة جزءاً من مجموعة مكدسة وليست أنابلان، إنها النظام الأساسي الذي يمكنك القيام به تقريباً.» Jeff Brobst، VP، FP&A، Intel Security

«من خلال استخدام أنابلان، لدينا عملية تخطيط أكثر مرونة وكفاءة.» Aviva

«كان الإعداد المسبق لأنابلان بمثابة كابوس جدول بيانات كلاسيكي.» Eat شركة أغذية.

«لقد أخذنا فريق FP&A الخاص بنا من قضاء 80% من وقتهم في معالجة الأرقام من خلال Excel آملين وراجين أن تكون الأرقام صحيحة الآن بقضاء 80% من وقتهم في توفير التحليلات لرجال الأعمال.» مصدر الخدمة

«نحن أكثر إنتاجية قادرة على تقليل الوقت الذي يستغرقه القيام بالتنبؤ بالمبيعات.»

ليست قصة أنابلان مجرد دراسة حالة لكيفية تحويل فكرة جيدة إلى مؤسسة عالمية ناجحة للغاية وقيمة؛ من مزايا العمل الجاد، والتفاني، والرؤية، والتصميم، والتركيز على إحداث فرق ملموس، والوعي بحدود الفرد ومعرفة أين تكمن القيمة المضافة الحقيقية.

إنها واحدة من قصص حافز التغيير النهائي. يزود مايكل جولد وأنابلان القادة بالأدوات التي يحتاجونها لتغيير أعمالهم بنجاح؛ لاتخاذ قرارات مستنيرة بشكل كامل وصادق بناءً على فهم المضامين قبل الضغط على «انطلق». والأكثر من ذلك، أن فريق أنابلان لا يقوم فقط بتحويل صناعة واحدة إنما يخططون لتحويل كل الصناعات.

وكما يشهد مسارهم الصاعد، من خلال التكنولوجيا الفريدة التي توفرها حقاً، أخلاقيات العمل المتميزة القائمة على الفريق وشبكة عالمية من المكاتب والشركاء العالميين، يبدو أنهم يقومون بذلك على وجه التحديد.

4. إطلاق قيمة الموارد البشرية

خلال العقدين الأولين من حياتي العملية، كانت فلسفتي عندما يتعلق الأمر بقسم «البقايا البشرية» عليّ تجنبها بأي ثمن. كان تلقي مكالمة من الموارد البشرية أقرب إلى تلقي مكالمة من إدارة الضرائب أو زيارة مفاجئة من الشرطة. حتى لو كنت بريئاً تماماً من أي مخالفات محتملة، للحظة تجد نفسك تفكر في انه سستم إدانتك بشيء ما. ربما وجدوا تلك الملاحظات فجأة، وقد جاءوا لتحليل خط اليد للتو من الطب الشرعي.

وجدت كمستشار إداري أن الموارد البشرية نادراً ما كانت لديها ميزانية أو سلطة اتخاذ القرار أو حتى التأثير الذي أعلنوا أنهم يتمتعون به. نادراً ما كانت الموارد البشرية في مجلس الإدارة، وإذا كان الأمر كذلك، فنادرًا ما كان على قدم المساواة مع الإدارات المفيدة التي تحلت بالفعل عن أشياء أو تعاملت مع العملاء. من الواضح أن هذا قد تغير بشكل كبير على مر السنين.

كموظف، بدا أن الغرض من الموارد البشرية في الحياة هو جعل التوظيف أكثر صعوبة مما يجب أن يكون، لإعلان الأوامر كرد فعل مخيف لأحدث تغيير في قانون العمل، وإطلاق سيل من التخفيضات في فرص العمل في اللحظة الأخيرة في أقرب وقت لإنخفاض اسعار السوق، قم بإعادة كتابة سياسة وقوف السيارات باستمرار، لإبلاغك بالطبيعة الساخرة لارتفاع راتبك أو لإخطارك بأنك وقعت «في خطر التكرار». يبدو أن الموارد البشرية تنافس قسم المراقبة الداخلية باعتبارها القسم الذي يتنافس على لقب «أفضل قسم لمنع الأعمال» وكان بمثابة خطأ عندما يتعلق الأمر بفئة «أفضل قسم يكمن في الانخفاض والتجنب».

ومع ذلك، انقلبت كل تصوراتي المسبقة رأساً على عقب في اليوم الذي قدمت فيه، والأكثر دهشة قبولي وظيفة مدير الموارد البشرية. في أحد الأيام كنت مستشاراً إدارياً لا يساورني القلق، صحيح كنت مهتم ولكن دون مسؤولية حقيقية، ثانياً مع عدم وجود تاريخ أو مؤهلات أو تدريب في المهنة كنت مدير الموارد البشرية في شركة FTSE 250 الفرعية رأسها 300 مليون جنيه إسترليني، وبها 1000 موظف، كنت أتساءل «كيف حدث هذا بحق الجحيم؟»

اعتقد نصف قسم الموارد البشرية أن تعيين شخص له علاقة «بالتجارة» لقيادة الموارد البشرية يمثل فرصة مثيرة لهم وللإدارة ككل، واعتبر النصف الآخر أن تعييني إهانة لمهنتهم وأنه القرار الأكثر سخافة الذي اتخذته الرئيس التنفيذي. تميل زوجتي إلى الاتفاق مع المجموعة الأخيرة.

ما لم يقله لي أحد هو أن الموارد البشرية صعبة يجب عليها القيام بجميع الوظائف الرهيبة والقدرة التي لا يريد أي شخص آخر القيام بها في بقية الأعمال التي تتم أو أن يكون أميناً، هذا هو كل ما يمكنه القيام به. إن مهنة الموارد البشرية مسؤولة عن المهمة الصعبة والشاقة المتمثلة في «الحجم الصحيح» للمنظمة وتوجيهها للقيام بمهمتها بسرعة وبتكلفة رخيصة خالية من الأخطاء وبأسلوب لا يؤدي إلى حضور أي من المديرين إلى محاكمة قانون العمل. إنها مسؤولة عن إدارة أداء الموظفين ذوي الأداء الضعيف، دعونا نواجه الأمر، بسبب قلة من مديري «الأعمال» الذين لديهم أي كفاءة حقيقية. إنها مسؤولة عن مهمة مستحيلة بنفس القدر تتمثل في ضمان عمليات زيادة الأجور السنوية ومكافآت عادلة وتتم بسلاسة. في كل مرة يغادر فيها الموظف (في الغالب، كما ثبت في عدد لا يُحصى من الدراسات الاستقصائية، بسبب ضعف نوعية مديره المباشر)، من المتوقع أن تملأ الموارد البشرية الوظيفة الشاغرة في غمضة عين، وتلقى باللوم عليه

لاي تأخير في هذه العملية. يجب عليهم تقديم المشورة للموظفين الحزينين وسماع الشكاوى ضد المديرين غير الأكفاء. يتعين عليهم التحقيق في ادعاءات التحرش الجنسي، والتمييز لأسباب تتعلق بالجنس أو المعتقد الديني أو الميل الجنسي أو الإعاقة. عليهم تعزيز التنوع في مكان العمل، ومع ذلك لا يزالون يتأكدون من أن جميع الأدوار مليئة بأفضل المرشحين المحتملين. عليهم التأكد من امتثال الشركة ومديريها لقانون العمل وأفضل الممارسات دون منع الشركة من الوصول إلى أرقامها. لديهم موظفون ينفجرون في البكاء في يوم ما، وكبار المديرين يتقدونهم «لعدم وضع الشركة أولاً» في اليوم التالي. إنه منصب قاسٍ، ولا يقدم تقديرًا لصاحبه، ولا يقدم له راتبًا يساوي تعبته. إذن أي نوع من الماسوشيين يتجهون إلى الموارد البشرية؟

حسنًا، النساء في الغالب. أول ما أصابني عندما دخلت في بهو مؤتمر صناعة الموارد البشرية الأول عام 2004 هو أن المكان مكتظ بالنساء حتى ظننت انهن يجلسن على الجدران. الرجال القلائل الذين حضروا كانوا خجولين أو متقاعدين أو سطحيين بشكل شنيع أو يقدمون على النصيحة. لماذا تجتذب هذه المهنة الكثير من النساء وعدد قليل من الرجال؟ هل النساء أكثر قسوة من الرجال؟ هل النساء أكثر ذكاءً من الناحية العاطفية؟ هل النساء أكثر رعاية من الرجال؟ قد تكون الإجابة على كل هذه الأسئلة بالإيجاب، لكنها لا تزال لا تفسر الخلل بشكل كامل. أعتقد أنه مزيج من الصحافة السيئة والتحييزات الطويلة القائمة على نطاق واسع حول المهنة. لكن ريبًا، كما هو الحال في معظم الأشياء في الحياة، تكون المرأة أفضل في ذلك.

تجربة الموارد البشرية الخاصة بشركة سيسامي

عندما طلبت مني شركة سيسامي والشركة الأم Misys (أكبر شركة برمجيات في المملكة المتحدة في ذلك الوقت) أن أكون مدير الموارد البشرية، اعتقدت أن الأمر كان نوعًا من الحيل. بادر فمي مسرعًا بالرد دون أن انتظر عقلي للاشتراك: «الموارد البشرية؟ هذا الشيء الوحيد الذي لم يذكر في سيرتي الذاتية!» فجاتني ردهم

«نعتقد أنك ستكون مناسباً وستقدم وجهة نظر جديدة للموارد البشرية، سوف تحصل على الإطراء في كل مكان.» لذلك وافقت. لقد تعلمت الكثير في تلك السنوات الأربع كمدير للموارد البشرية تقريباً أكثر من أي فترة في حياتي المهنية. فقد انضح فيما بعد، أن تعيين «هواة متحمسين» لهذا الدور كان له بالتأكيد مزاياه.

بما أنني لم أكن في الموارد البشرية من قبل، فقد كان لدي رغبة كاملة في طرح كل سؤال دخل رأسي حتى وإن كان غيبياً. يطلق آدم مورجان مؤلف كتاب الأعمال الناجح للغاية والذي يحمل عنوان «أكل السمك الكبير» عليه «السذاجة الذكية» فهو القدرة على طرح الأسئلة الغبية التي يخشى الآخرون طرحها. لست متأكدًا من عدد أسئلتي التي تم تصنيفها بدرجة عالية جدًا على مقياس الذكاء، لكنني متأكد من أن السذاجة كانت منخفضة جدًا! أدرك القسم بأكمله أنني جديد في المهنة ولم يكن لدي أي طريقة لإخفاء ذلك الأمر، لذلك كنت حراً في طرح جميع الأسئلة الغبية التي أحببتها.

إن الشيء العظيم في أن تكون جديدًا تمامًا في إحدى المهن هو أنك لا تعرف ما يكفي للركض داخل التفاصيل. يفرض عليك جهلك أن تظل على مستوى عالٍ وأن ترسم صورًا لما تريد أن يبدو عليه المستقبل وتشارك فريقك في البحث عن كيفية الوصول إلى هناك لسبب بسيط هو أنك لا تعرف بالفعل الإجابات أو تعرف مكان الفجوات وفي الموارد البشرية يبدو أنها في كل مكان! باختصار، إنه يجبرك على القيادة، قبل أن ترسخ الرغبة المتأصلة في المعالجة الدقيقة.

كما أنه يمنحك صلاحية طرح أنواع من الأسئلة التي قد تبدو ضحلة للغاية أو مزعجة للغاية أو «استشارية» إذا كان لديك عقود من الخبرة في هذه المهنة. أسئلة مثل: «ما الذي تحاول الإدارة تحقيقه؟»، «كيف نريد أن يتم اعتبار القسم في غضون ثلاث سنوات»، «ماذا نريد أن يقوم موظفو الموارد البشرية لدينا في خمس سنوات من الآن؟»، «ما هو الغرض من قسم الموارد البشرية؟»، أي نوع من قسم الموارد البشرية تريد أن تكون عضوًا فيه؟... كل هذه الأنواع من الاستعلامات التي تثير القلق قليلاً والتي

يتجنب معظم المتخصصين المتصلدين بها. عندما تكون في الميدان في خضم المعركة، فأنت مشغول جدًا أو محرج جدًا بحيث لا تسأل عن هذه الأشياء، لكن بإمكان شخص قادم من الخارج اغتنام هذه الفرصة.

هذا أمر مهم لأنه حتى في أكثر المنظمات البريطانية سخرية، فهذه هي الأسئلة التي يرغب الأشخاص في الإدارة بشدة في معرفة الإجابات عليها.

الدروس المستفادة من عملي كمدير للموارد البشرية

لقد تعلمت قدرًا هائلًا من الفترة التي قضيتها خلال العمل في الموارد البشرية لمدة أربع سنوات. بعض المفاجآت وبعض الأمور المهمة التي أكتشفتها. إليكم أهمها:

1 - يعرف موظفو أسفل التسلسل الهرمي للشركات الكثير حول كيفية جعل الأمور أفضل من أولئك الموجودين في القمة. امنحهم رؤية المستقبل التي يجدونها مقنعة بشكل شخصي، والاعتقاد بأن هذه الرؤية لا يمكن تحقيقها فحسب، بل إن مستقبل الشركة يعتمد عليها، وتمكينهم من القدرة على العمل على كيفية تحقيق ذلك ومن ثم سوف يقومون بتنفيذها. في الواقع، سوف يفاجئوك بنتائج أفضل بكثير مما يمكن تحقيقه بمفردك.

2 - تحتاج الإدارات المتخصصة مثل الموارد البشرية إلى التفكير والتحدث والتصرف كما لو كانت إجراءات الأعمال المتكاملة (ولكنها تحتاج أيضًا أن تكون قادرة على إجراءات الأعمال المتكاملة).

وخلاف ذلك، فإنها تصبح معزولة وغير ذات صلة وفي أحسن الأحوال تعتبر شرًا لا بد منه. على سبيل المثال، يحتاجون أن تفهم بقية المنظمة أن نظام التقييم / الأهداف ليس مجرد نموذج لإبقاء رئيس المكتب سعيدًا، إنه ليس مجرد شيء يجب عليك تعبئته قبل أن يتمكن فريقك من الحصول على مكافآتهم، إنه ليست مجرد تدريب على الورق في حالة «هجوم الموظفين» والبده في إيقاف دعاوى التمييز ضد المديرين، إنها أداة حيوية تمكن الشركة بالفعل من تحقيق أهدافها.

يحتاج قسم الموارد البشرية إلى إثبات فهمهم للعمل والأهم من ذلك كيف يمكنهم إحداث فرق ملموس.

3- الحصول على الأساسيات الصحيحة أولاً. لا يمكن لقسم الموارد البشرية حتى التفكير في تحويل نفسه إلى «شريك تجاري» على قدم المساواة مع أجزاء المنظمة الأخرى إذا لم يتمكن من الحصول على خطابات في الوقت المحدد أو تحديث التفاصيل الشخصية للجميع. عليهم أن يثبتوا أهميتهم كما يجب عليهم إثبات أنهم أكفاء قبل أن يأملوا في أن يصبحوا محفزين للتغيير.

4- الأفكار المسبقة مهمة. إذا اعتقدت بقية المنظمة أن الفريق غير كفء وغير ذي صلة، فإن هذا الموقف لن يتغير بين عشية وضحاها. سوف تتخلف سمعتك كثيراً عن ثقتك الجديدة التي اكتسبتها والكفاءة المهنية والأهلية. سوف يُنظر إلى كل خطأ مهما كان نادرة حدوثه كدليل على عدم تغير أي شيء بالفعل. تجاهل كبرياءك وتمسك بخطتك وامتطي اللكمات. قد يستغرق الأمر بعض الوقت لكن بقية المنظمة سوف تغير وجهة نظرها في نهاية المطاف عادة عندما يبدأ الموظفون الجدد في مقارنتك بمحابة بقسم الموارد البشرية لصاحب العمل السابق.

5- توظيف بناءً على الموقف بدلاً من المعرفة. أعطني شخصاً لديه رغبة في العمل كجزء من فريق والرغبة في تقديم نتائج حقيقية والرغبة في مشاركة المعلومات والقدرة على التفكير «خارج الصندوق» في استخدام عبارة مختلفة وسوف أعينه فوق شخص يحمل الكثير من سنوات الخبرة وكأنها وسام شرف يرتديه.

6- قد يكون التخطيط لتعاقب الموظفين شاقاً لكنه مهم. يتجاهل كثير من القادة عن قصد التخطيط لتعاقب الموظفين لتجنب فرصة استبدالهم قبل الأوان بموظف آخر قاموا بتطويره بكفاءة. يطور القادة الواثقون في الشركات ذات الثقافات التقدمية بنشاط خلفائهم لأن مساهميتها يطالبون بذلك. للقيام بذلك، لكي تقوم بذلك، يجب أن تكون واضحاً واجتماعياً بالرغم من إن بعض الأشخاص قد تم تطويرهم كموظفين متعاقبين محتملين لأعلى الوظائف. ثم يحتاج أولئك الذين يشغلون مناصب عليا حالياً أن يصبحوا مستشارين للموظفين المتعاقبين المحتملين. عندما تبني القيادة فإن التخطيط لتعاقب الموظفين لا يقلل فقط من خطر مغادرة مدير الشركة إنما يمنع المديرين التنفيذيين الحاليين من الشعور بالرضا عن أنفسهم في حين تحفيز الموظفين المتعاقبين تحقيق نتائج رائعة.

7- إذا لم تتمكن من تغيير الأشخاص، فينبغي أن تغير الأشخاص. كليشيات مروعة لكن مثل معظم الكليشيات المروعة صحيحة. ستجد دائمًا أشخاصًا في أي وظيفة لاسيما وظيفة تخصصية مثل الموارد البشرية، الذين يتمسكون بالمعلومات مثل الغريق الذي يتعلق بقشة. إنهم يعتقدون (يعرفون) أن المعلومات قوة وأنها غير قادرة بشكل وراثي على استخدام معارفهم لصالح الشركة. إنهم يفضلون الجلوس وانتقاد المديرين بسبب الطريقة التي يحاولون بها إدارة موظفيهم، بدلًا من استخدام معارفهم لتمكين ومساعدة زملائهم المديرين على تحسين طريقة أداء لوظائفهم. ربما ينبع هذا الموقف من اعتقادهم الخاطيء بأنهم بحاجة إلى أن ينظر إليهم من قبل بقية المنظمة كخبراء لا تشوبهم شائبة. إذا وضعت نفسك على ركيزة هذه الطريقة، فمن الأكثر أمانًا أن تلزم مكانك وانتقاداتك لمن هم أقل من النزول عن رأبهم وإظهار للجميع أنك إنسان. بعض الأشخاص لن يتغيروا لذلك يجب استبدالهم.

8- الاستثمار في التطوير الإداري. المحرك الأول لأداء الشركة هو قدرة المديرين على تحفيز وتمكين الناس من أجل التنفيذ. يعرف كل قائد مستنير هذا الأمر غريزيًا، ولكن ثبت أنه يتجاوز أي ظلال من الشك من خلال «أداء القيادة والاستبقاء من خلال إشراك الموظف» التابع للمجلس التنفيذي للشركة كما تمت مناقشته سابقًا. وكانت النتيجة الأساسية للدراسة هي أن قدرة المديرين على إدارة الأفراد هي مفتاح أداء الشركة.

الشركة التي نُصبت كمدير الموارد البشرية توجتني حديثًا بفخر في لوحة «المستثمرين في الأشخاص» في مكتب الاستقبال.

ومع ذلك، فإن كل موظف صادفته إما ضحك أو تدرجت عيناه نحو السماء. ربما استثمرت الشركة في ملء جميع النماذج المطلوبة للحصول على الجائزة ولكن ليس في تطوير موظفيها. لذلك قمنا بتصميم برنامج مكثف وعملي لتطوير الإدارة لمنح المديرين الأدوات والرغبة والإذن لتقديم نتائج رائعة من خلال موظفيهم. لقد صممنا هذا البرنامج في غرفة محركات الشركة - الإدارة الأولية والمتوسطة - لسبب بسيط هو أن هذا سيكون له تأثير كبير على أداء الشركة. لقد فعلت ذلك، وضعنا كل مدير من خلال هذا البرنامج وبالفعل أحبه الموظفون. ومن ثم ارتفعت الروح المعنوية، وارتفع أداء الفريق ونمى ولاء الموظفين.

عندما يتعلق الأمر بالتطوير الإداري، فإن معظم الشركات تبدأ بفريق القيادة العليا، والذي يمكن أن يكون هو الطريق الخاطيء، بالإضافة إلى ذلك كانت تجربتي أن كبار المديرين كانوا فخورين جدًا، أو لفترة طويلة جدًا أو خائفين جدًا من تبنيهم مثل هذا البرنامج... حتى بدأ موظفيهم في المجيء إليهم بقضايا وأفكار إدارة الأفراد إلى أن يروا مديرهم وقادة الفريق يتطورون في ثقة ويستخدمون التقنيات التي لم يكن كبار المديرين يعلمونها أو لم يدرسوها على الإطلاق. في نهاية المطاف، بدأ كبار المديرين يشكون من أنهم لم يحصلوا على أي تطوير. ثم علمنا أن الوقت قد حان للإعلان عن الخطوة التالية «برنامج تطوير القيادة».

بعد عام واحد فقط من برامج التطوير الإداري، أشار المتدرون الجدد إلى حقيقة أنهم سمعوا أننا استثمرنا في تنمية الأفراد، كما أشار الموظفون الحاليون إلى التطوير الذي تلقوه باعتباره أحد الأسباب الرئيسية للتوصية بأصدقائهم للانضمام إلى الشركة. كلمة يجول. بصرف النظر عن التوظيف المعزز، وتحسين الروح المعنوية والأداء الأفضل الناتج مباشرة من تحسين إدارة الأفراد، لا أستطيع التفكير في سبب واحد وراء رغبة أي شخص في إهدار الأموال على تنمية الأفراد.

9- إن الأدوار المحورية لنجاح الشركة ليست دائمًا هي الأقدم. اطلب من العديد من الشركات سرد أدوارها المحورية وسوف يقومون ببساطة بتنزيل المخطط الهيكلي وابدأ من الأعلى؛ إما كسول أو عديم الجدوى، أو كليهما. أوصي بتعريف «الدور المحوري» باعتباره الدور الذي له تأثير مباشر كبير على أداء الشركة ويكون صعبًا في الاختيار. ابدأ بحفنة صغيرة من الأدوار. للمساعدة في عملية الاختيار وإلغاء التحديد ربما ترغب في إضافة اثنين من المعايير الإضافية التي يجب الوفاء بها لدور يعتبر محوريا حقا:

أ. إذا كان سوبرمان أو هومر سيمسون في هذا الدور فهل سيحدثان فرقًا كبيرًا بطريقة أو بأخرى؟

ب. يمكن أن يكون هذا الدور مصدرًا للميزة التنافسية الملموسة؟

قد تكتشف حينئذ أن مدير المبيعات ليس دورًا محوريًا، ولكن مدير الحسابات له دور رئيسي (ويجب أداء دور النجم في هذا الدور بأي ثمن)؛ قد تجد أن المدير المالي قد لا يكون محوريًا ولكن مدير خدمة العملاء له دور محوري قد لا يكون مدير الإدارة له دور محوريًا ولكن رئيس قسم له دور محوري. قد تجد أن المرحلة الثانية أو الثالثة من الشركة تمتلك منجمًا ذهبيًا من الأدوار المحورية وغالبًا منجمًا ذهبيًا من المواهب غير المستغلة أيضًا لكن هذا موضوع مختلف تمامًا.

في هذه العملية نلعب بالكرة وليس بالإنسان إنه الدور الذي نقوم بتقييمه من أجل «مخوريته»، وليس الشخص الموجود فيه. هذا الأخير هو إدارة المواهب ومن السهل للغاية أن تخلط بين الأمرين.

لذلك، قد حددت أدوار المحورية لكن ماذا تفعل بها؟ تأكد من أنك وضعت كبار الموظفين في هذه الأدوار وتأكد من أدائهم وتأكد من وجود سلسلة من الموظفين اللاحقين الموثوق بهم لكل من هذه الأدوار لأنهم يمثلون الوظائف التي يعتمد عليها مستقبل الشركة.

10. خذ إدارة المواهب والتنمية على محمل الجد. لدى معظم الشركات «برامج لتطوير المواهب» تتضمن تعبئة لا حصر لها للنهاج، واجتماعات نصف سنوية لتقييم المواهب وشكل علمي مزيف لشركات Suduko المعروفة باسم شبكة المربعات التسع. إذا استخدمت بشكل صحيح، يمكن أن تضيف قدرا كبيرا من القيمة. إذا لم يكن كذلك، حسنا، في الواقع، استخدمه فقط بشكل صحيح (انظر الفصل رقم 33 موظفيك).

11. النتيجة هي المهم، وليس العملية. أفضل أن يكون لدي مدير يخبرك عن أهداف واضحة وقابلة للقياس، بدلاً من قضاء ساعات مضطربة يحاول التعرف على أحدث أشكال SMART من الموارد البشرية. لن يجب الجميع نماذجك أو عمليتك لكن من يهتم، ماهي النتائج التي يتطلعون لتحقيقها؟

12. المدير التنفيذي يحمل المفتاح. لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق قفزة نوعية ضرورية للارتقاء إلى أقصى إمكاناتها، يتطلب وجود مدير تنفيذي ملتزم بنسبة 100% بالحفاظ على موظفيه وتطويرهم. يتطلب الأمر وجود مدير تنفيذي لا يتعامل مع البشر كموارد يمكن العثور عليها في الميزانية العمومية (كنت أعرف المدير التنفيذي الذي قال فعلياً في خطاب ألقاه أمام موظفيه، «أكبر التكاليف في هذا العمل تدخل داخل وخارج هذا المبنى كل يوم»، ثم تساءل لماذا كانت الروح المعنوية منخفضة...). يتطلب الرئيس التنفيذي

الذي «يحصل على»؛ يدرك مدير تنفيذي أن الناس هم مصدره الرئيسي للميزة التنافسية، وبالتالي هم على استعداد لمنح إدارة الموارد البشرية القدرة التي تحتاجها لمساعدتهم على دفع رسوم إضافية للشركة.

13. ثق في موظفيك. لقد قضينا وقتًا طويلًا في تحويل قسم الموارد البشرية في سيسامي من قسم مجزأ وضئيل وغير فعال وغير محترم إلى قسم يتسم بالكفاءة والحيوية والمعرفة والتمكين والأهم من ذلك كله قائد التغيير. فعلنا ذلك من خلال الكشف عن بعض المواهب المتميزة التي كانت موجودة بالفعل في القسم وذلك مع توظيف مدير جديد واحد فقط. إلى جانب فريق ليزا وينارد (lisa winnard) التي أصبحت فيما بعد مديرة للموارد البشرية، هيلين جونز (Helen Jones) التي أصبحت مديرة الموارد البشرية في شركة فرعية منفصلة والتي استحوذت عليها بعد ذلك آي بيلين كمصير، كلير دافي (Claire duffy)، ديبورا جودبولد (Deborah godbold) (مدرب التطوير الإداري المتميز) وفرقهم قاموا بكل العمل. أشرتُ للتو إلى المسافة ووقفت على السبورة البيضاء ولوحت بذراعي حول الكثير، وتأكدت من أن بقية أعضاء المجلس قدموا لنا دعمهم الكامل. تم مكافأة عملهم بشكل جيد عندما فاز الفريق بجائزة الصناعة عن «القيادة المتميزة في الموارد البشرية». ألتحب النهايات السعيدة؟

5. العولمة

تعتبر العولمة واحدة من أكثر القوى الاقتصادية الدراماتيكية في نصف القرن الماضي. يمكن للمرء أن يجادل في أن العولمة بدأت منذ عدة قرون عندما قامت السفن التجارية البريطانية والفرنسية والهولندية والإسبانية والبرتغالية باستكشاف العالم وتوسيع آفاقه التجارية. ومع ذلك، فإن العولمة التي أحدثت عنها هي التسارع الأحدث لهذا الاتجاه الذي يغذيه خفض الحواجز التجارية ثم الإنترنت.

يعد تعامل الغرب مع العولمة أحد أفضل الأمثلة على كيفية عدم إحداث تغيير.

إن تخفيض الحواجز التجارية حول العالم المدفوع بالانتشار السريع لشبكة الإنترنت قد أنتج سوقاً عالمياً للسلع والخدمات. أدى التدفق الحر المتزايد لرأس المال عبر الحدود إلى ظهور فوائد اقتصادية هائلة على نطاق عالمي وانتشار ملايين الأشخاص من براثن الفقر.

أصبح العالم الآن أكثر ارتباطاً من أي وقت مضى، مما يتيح تدفق المعلومات وزيادة الشفافية السياسية، حتى داخل بعض أكثر الحكومات الاستبدادية وغير الديمقراطية. أقول الشفافية «المتزايدة» لأن العديد من البلدان في جميع أنحاء آسيا وإفريقيا والشرق الأوسط مازال أمامها طريق طويل حيث تقيد الأنظمة الوصول إلى الإنترنت خوفاً من الآراء المعارضة التي تجلبها الشفافية حتماً. لكن بظهور العولمة وبروز الطبقات الوسطى في العالم النامي وشبكة الإنترنت في جميع أنحاء العالم وأسعار تذاكر الطيران الرخيصة قد عملت جميعها على زيادة الشفافية وتدفق المعلومات.

هبطت أسعار السلع الإلكترونية ومنتجات التكنولوجيا الفائقة على مدى العقود القليلة الماضية وفي الوقت نفسه ارتفعت جودتها بشكل كبير. أجهزة التلفزيون والهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والأجهزة اللوحية والتكنولوجيا الشمسية والسلع البيضاء... يمكننا الآن الاستمتاع بجودة عالية بأسعار لا تصدق لم يكن من الممكن تصورها قبل بضع سنوات فقط. إن التقدم في مجال الأدوية والعلاج الطبي هو النتيجة المباشرة للمنافسة العالمية والإنفاق الهائل على البحث والتطوير. وبفضل الإنترنت أصبح البحث أرخص وأسرع مما كان عليه في أي وقت مضى يمكننا طلب البضائع من أي مكان حول العالم والتواصل مع أي شخص على هذا الكوكب والنشر من منازلنا وحجز الرحلات الجوية إلى أي مكان ودفع الفواتير، والبنوك، والاستثمار... كل ذلك دون مغادرة منازلنا. لقد جعلت العولمة من حياتنا أكثر إثارة وأكثر ارتباطاً ومليئة بالعجب المتزايد.

تعد الطاقة الشمسية الآن واحدة من أرخص مصادر الطاقة بفضل التحسين المستمر للصناعة الصينية. يمكن للصين الآن إنتاج خلايا ضوئية بجزء بسيط من سعر ألمانيا بنفس الجودة أو أفضل. في عام 2015 سافرت دبي لتقديم عطاءات لإنشاء مزرعة للطاقة الشمسية، مع الوقت الذي تم فيه منح العقد كانوا قد تمكنوا من مضاعفة عدد الألواح الشمسية لنفس السعر. في عام 2016 تمضاعف عدد الألواح مرة أخرى. تخطط الهند لأكبر مزرعة للطاقة الشمسية في العالم وأول مطار في العالم يعمل بالطاقة الشمسية بنسبة 100٪. سوف نشهد انتشار الطاقة الشمسية في السنوات المقبلة ليس بسبب اتفاق باريس بشأن تغيير المناخ ولكن لأن الطاقة الشمسية أرخص من الطاقة المنتجة للفحم. وهذا الوضع ليس إشارة ضوئية لكن تم تعيينه للاستمرار.

لقد أعاق العولمة صناعات بأكملها وصُنعت صناعات جديدة بالكامل. في عام 2015، كان أداء أربع شركات فقط مكافئًا لكامل مكاسب S&P 500 و Facebook و Amazon و Netflix و Google. كل واحد من هؤلاء كان بداية متواضعة قبل 20 عامًا. اثنان منهم عطلوا الصناعات القائمة؛ لقد دمرت Netflix (إلى جانب مقلديها في Amazon Prime و Apple TV و Blockbuster) وصناعة الفيديو بأكملها، أما أمازون فقد غيرت المشهد الكامل لتجارة التجزئة في جميع أنحاء العالم الغربي حيث تكافح جميع مراكز التسوق والمتاجر الكبرى باستثناء المواقع الرائدة ناجحة تجارياً.

لقد غيرت العولمة العالم بالفعل.

ومع ذلك، من بين العديد من مبادرات التغيير، يبدو أن القادة المسؤولين عن قيادة العولمة (خاصة الشركات الغربية والحكومات والمؤسسات العالمية) قد نسوا أن يأخذوا في الاعتبار الآثار المترتبة على كلمة «أنا». لا أحد يبدو أنه خطط للمستقبل.

في حين يمكن القول إن العولمة قد نجحت بالفعل في انتشار أكثر من مليار شخص من برائن الفقر في جميع أنحاء آسيا وأمريكا الجنوبية ووسط وشرق أوروبا، إلا أنها خلقت

طبقة جديدة في الغرب حيث تم تصدير ملايين الوظائف الأقل مهارة إلى أقل من ذلك. البلدان التكلفة. وقد أهلك هذا المجتمعات وخلق أجيال من الناس اليائسين في جميع أنحاء العالم المتقدم. أدى تراجع الطلب على العمالة غير الماهرة أو شبه الماهرة في الغرب إلى زيادة الضغط على الأجور. يكسب 42 في المائة من الأميركيين الآن أقل من 15 دولارًا في الساعة، وهو مستوى يُعتبر الحد الأدنى لمستوى «الأجر المعيشي» في الولايات المتحدة. (لتوضيح التمييز الكامن في المجتمع الأمريكي، تكسب 48٪ من النساء أقل من 15 دولارًا في الساعة، و54٪ من الأميركيين من أصل أفريقي و62٪ من اللاتينيين يكسبون أقل من هذا «الأجر المعيشي».)¹⁰

في الوقت نفسه، خلقت العولمة ثروة هائلة وشركات عالمية واسعة لصالح المستثمرين وحملة الأسهم في صناديق التقاعد والمديرين التنفيذيين ورجال الأعمال الناجحين. على الرغم من أنها خلقت عشرات من الوظائف والمهن الجديدة ذات التقنية العالية التي لم تكن موجودة منذ جيل مضى، إلا أن العديد من الملايين من العمال ذوي الأجور المتدنية الأجور في البلدان المتقدمة قد تركوها وراءهم.

عدم مساواة عالي بشكل خطير

اتسعت الفجوة بين الأغنياء والفقراء بشكل سريع خلال العقود القليلة الماضية إلى حد أن 1٪ من سكان العالم يمتلكون الآن ثروة بنفس القدر البالغ 50٪.

في الولايات المتحدة، تسع عدم المساواة في الدخل بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية. يكسب الآن 10٪ من الأفراد ما في أعلى تسعة أضعاف متوسط الدخل السنوي للـ 90٪ أخرى. تسع مرات تبدو وكأنها فرق كبير؛ ليس كذلك. دعونا نحدد رؤيتنا بعامل من عشرة عوامل ونلقي نظرة على أعلى 1٪ من أصحاب الدخل في الولايات المتحدة. شخص في القمة بنسبة 1٪ يكسب 38 أضعاف متوسط الأجر من «القاع» 90٪. 38 مرة! ولكن استعد

لما سيأتي، تتمتع أعلى 0.1٪ من أصحاب الدخل المتوسط بمتوسط مذهب يبلغ 184 ضعف متوسط الدخل لـ «القاع» البالغ 90٪ من السكان العاملين 11.1 مائة وثمانون مرة. بلغت نسبة تعويض الرئيس التنفيذي للعاملين في الولايات المتحدة 1:20 في عام 1965. واليوم تبلغ 1:12300 وبصورة تقريبية، يتم دفع المدير التنفيذي المتوسط في يوم واحد مثل ما يكسبه الموظف العادي في عام. وبطبيعة الحال، عادة ما يكسب الأشخاص العاطلون عن العمل أقل من ذلك.

لكن عدم المساواة في الثروة في أكبر اقتصاد في العالم هو أمر مذهب. وفقاً لآخر مسح أجراه بنك الاحتياطي الفيدرالي حول تمويلات المستهلكين، كان صافي دخل الأسر الأمريكية يبلغ 6400 دولار في عام 2013. (التقارير الواردة من السنوات السابقة كانت هذه النسبة سلبية). أما التقرير الخامس التالي فبلغ صافي قيمته المتوسطة 27 900 دولار. هذا ليس كثيراً. إذا انتقلنا إلى قمة السلسلة الغذائية، فبلغ متوسط القيمة الصافية للـ 10٪ الأولى 3.3 مليون دولار. ثروة أعلى 10٪ أكثر من 500 مرة من 10٪ أسفل. لكن هذا لا شيء. قد يبدو مبلغ 3.3 مليون دولار مثل الكثير من المال، لكنه «تغيير كبير» بالنسبة لأولئك الذين في الجزء العلوي من الشجرة (لاستخدام أمريكي تم تصميمه بشكل مثالي لمثل هذه المناسبة فقط). الأفراد المدرجين في قائمة فوربس 400 الغنية لعام 2015 يستحقون، في المتوسط، 5.8 مليار دولار لكل فرد. أصبحت الفجوة بين الذين يملكون والذين لا يملكون كبيرة بشكل فاحش. والذين لا يملكون يعرفون ذلك.

كشف «الركود العظيم» لعام 2008 عن حقيقة أن أنظمتنا السياسية والاقتصادية موجهة لمساعدة الأغنياء على أن يصبحوا أكثر ثراءً بينما يصبح الرجل العادي في الشارع أكثر فقراً.

إن الجشع وخيانة الأمانة والغرور والممارسات الاحتياالية الصريحة للبنوك الغربية ووكالات التصنيف المتأمرة معها قد تم تجريدتها في عام 2008 بعد انهيار سوق الرهن العقاري

«التميز»، والذي أدى إلى اختفاء بير شتينز وليمان براذرز اندماج العديد من البنوك الاستثمارية الأخرى وإنقاذ فاني ماي وفريدي ماك والبنوك وشركات التأمين المدرجة في البورصة في جميع أنحاء أمريكا وأوروبا. ومن الذي قدم الأموال لإنقاذ ما يسمى بأسيا الكون؟ بالطبع، دافعي الضرائب، هؤلاء دافعي الضرائب هم من فقدوا وظائفهم، وتمت استعادة منازلهم وسرعان ما وجدوا حزم رواتبهم غير قادرة على مواكبة التضخم. ولإضفاء المزيد من الإهانات على الإصابات، لا يمكن للرجل الشارع العادي أن يراقبه إلا عندما بدأت الحكومات في طباعة النقود الافتراضية في شكل «تخفيف كمي»، مما مكن نفس المصرفيين الذين تسببوا في الدمار من كسب مكافآت من خلال بيع هذا التمويل الرخيص لبعضهم البعض.

في غضون السنوات الثماني التي انقضت منذ الأزمة المالية العالمية، انخفض متوسط الأجور في الولايات المتحدة وأوروبا. في الواقع، أعلن تقرير لعام 2016 الصادر عن شركة McKinseys أن الدخل من الأجور ورأس المال كانت منخفضة أو منخفضة بالنسبة لثلثي الأسر في 25 اقتصاداً متقدماً بين عامي 2005 و2014. وقد عانى 2٪ فقط من الأسر من نفس المصير خلال العقد السابق. ولزيادة تفاقم المشكلة، اقتطعت الرفاهية واستمرت تكلفة المعيشة في الارتفاع. لقد تراجع ثلثا الأسر في الاقتصادات المتقدمة على الأقل خلال هذا العقد الماضي.

وفي الوقت نفسه، تضاعفت مؤشرات البورصة FTSE وS&P 500 وارتفعت أرباح الشركات وتجنبت الشركات متعددة الجنسيات سداد الضرائب.

الشركات تملأ جيوبها

كما مكنت العولمة الشركات من استخدام التناقضات الدولية والثغرات القانونية لتقليل الضرائب. تحول العديد من الشركات متعددة الجنسيات بشكل مصطنع على الورق إلى ملاذات منخفضة الضرائب حيث لا تؤدي سوى القليل من الأعمال الحقيقية أو لا تفعل ذلك. قامت مجموعة أمريكية تسمى «المواطنون من أجل العدالة الضريبية» بمراجعة حسابات 288 من شركات

Fortune 500 ووجدت في المتوسط ، على مدار خمس سنوات (2008-2012)، أن الشركات دفعت ضريبة بنسبة 19.4 ٪ وهو أقل بكثير من الضرائب الرسمية 35 ٪. معدل الضريبة على الشركات. لم تدفع ست وعشرون شركة أي ضريبة على الإطلاق خلال فترة الخمس سنوات، في حين لم تدفع شركة ثلاثة أي ضريبة خلال سنة واحدة على الأقل من تلك السنوات.

اتهمت كل من مايكروسوفت وأبل وجوجل وأمازون وستاربكس بتجنب ضريبة الشركات البريطانية على نطاق واسع. في عام 2012، تم الكشف عن أن شركة مايكروسوفت لم تدفع أي ضريبة في المملكة المتحدة على مبيعات البرمجيات البالغة 1.7 مليار دولار من خلال توجيه الإيرادات عبر لوكسمبورغ. دفعت شركة أبل أقل من 2٪ من الضريبة على أرباحها في المملكة المتحدة خلال عام 2011. حققت جوجل حوالي 2.5 مليار جنيه إسترليني من مبيعات المملكة المتحدة في نفس العام ولكنها دفعت فقط 6 ملايين جنيه إسترليني من ضريبة الشركات. صرح الرئيس التنفيذي العالمي، إريك شميدت، لـ Bloomberg في عام 2012 بأنه «فخور» بإستراتيجيات تخفيض الضرائب لشركته، مضيفاً «أن هذه تدعى الرأسمالية». «نحن رأسماليون وفتخر». في هذا العام، قللت شركة جوجل من فاتورتها الضريبية العالمية إلى النصف من خلال ضخ 10 مليارات دولار من إيرادات المبيعات عبر برمودا.

كان يمكن للمرء أن يأمل في أن كل هذا التهرب الضريبي الناجح للغاية سيمكن على الأقل ويشجع الشركات على استثمار هذه الأموال في المصانع والمعدات وبناء الأعمال التجارية مع ما يترتب على ذلك من تأثير مباشر على تعزيز الاقتصاد ككل. للأسف لا. انخفض الاستثمار الأوروبي للشركات فعلياً منذ الركود العظيم في 2007 / 2008. في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي، انخفض معدل الاستثمار للشركات غير المالية من 23 ٪ في عام 2007 / 2008 إلى 19 ٪ اليوم¹³.

في الولايات المتحدة، انخفض الاستثمار في الشركات بنسبة 20 ٪ في العامين التاليين للركود مباشرة وزاد ببطء منذ ذلك الحين بحيث أصبح الآن أعلى بنسبة 10 ٪ مما كان عليه

قبل ثماني سنوات. ولكن هذا هو أسوأ انتعاش شهدته الولايات المتحدة على الإطلاق فيما يتعلق بالاستثمار التجاري. بعد ثماني سنوات من الركود السابق، انتعش الاستثمار في الأعمال التجارية ليصبح 20٪، 30٪، 50٪، وحتى 70٪ أعلى من مستوى الاستثمار في الركود. ليس هذا الوقت.

الشركات هي اكنزاز النقدية بغير استثمار. وفقاً لـ «ستاندرد آند بورز» احتفظت أكبر الشركات غير المالية في الولايات المتحدة عام 2000 بمبلغ 1.82 تريليون دولار نقداً واستثمارات حتى نهاية عام 2014. وقدرت وكالة «موديز» قيمة 1.65 تريليون وربع دولار أمريكي احتفظت بهم شركة آبل ومايكروسوفت وجوجل وسيسكو سيستمز وأوراكل. كما تحتفظ الشركات البريطانية بحوالي 500 مليار جنيه استرليني نقداً، وفقاً للأرقام المنشورة في الحسابات القومية بالمملكة المتحدة. تخيل الاستخدامات الإنتاجية والمحفزة للاقتصاد، ويمكن استخدام كل هذه الأموال النقدية إذا تم استثمارها.

والأسوأ من ذلك، بدلاً من استخدام النقدي لأغراض إنتاجية، كانت الشركات تعيد شراء أسهمها التي تضخم أسعار الأسهم بشكل مصطنع بشكل أكبر. وفقاً لستاندرد آند بورز، أنفقت الشركات الأمريكية 2.5 تريليون دولار على شراء أسهمها في السنوات الخمس من 2011 إلى 2015. بينما قد يكون السبب «الصحيح» لخطط إعادة شراء الأسهم هو توفير بعض الحماية من عمليات الاستحواذ (على الرغم من قول الشركات أيضاً إنها طريقة أخرى لإعادة رأس المال إلى المساهمين يعتبر بالنسبة لي حجة لا معنى لها)، والسبب «الحقيقي» الذي أظن بشدة أنه قد يكون مرتبطاً بخطط الحوافز القائمة على الأسهم لدى المديرين التنفيذيين للشركات.

ومما زاد الوضع تعقيداً، أن هذه الشركات تستفيد من الائتمان الرخيص المتاح بسبب رد فعل الحكومة على الركود العظيم لعام 2008، وتستعير مبالغ ضخمة. وفقاً لـ Bloomberg، وصلت ديون الشركات الأمريكية إلى 29 تريليون دولار بنهاية يناير 2016. وقد بلغت

ديون الشركات العالمية الآن مضاعف الربح الإجمالي ثلاثة أضعاف (أو الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك)

وهكذا ينتهي بنا المطاف مع الثالث غير المقدس لدين الشركات الضخم والجبال النقدية الهائلة غير المنتجة وأسعار الأسهم المتضخمة. ما الذي يحدث خطأ في هذه الصورة؟

يقوم صديق لي بتحديث رسم بياني للفرق بين صافي ديون القطاع غير المالي مقابل صافي حقوق الملكية على مدار الستين عامًا الماضية. كان هذان الخطان متباعدين خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي، وانهارت الشركات التي تقوم بالأعمال عبر الانترنت في عام 2001، والركود العظيم في 2007/8. تسع الفجوة مرة أخرى.

كل هذه الإحصاءات، عندما يقترن الحكومة المزدهرة تعمل الديون في جميع أنحاء العالم والاقتصادات المضطربة في كل قارة على زيادة التوقعات بحدوث ركود قادم يمكن أن يتطور بسهولة إلى أزمة لأسباب بسيطة تتمثل في أن العالم لم يتعش من الأزمة الأخيرة وأن البنوك المركزية أصبحت خارج الذخيرة أسعار الفائدة إلى ما دون الصفر والمطبوعة مبالغ مبالغ فيها من الأموال الافتراضية. بالطبع، كما حدث في الركود الأخير ستكون الطبقات المتوسطة والعامة هي الأخرى التي تدفع الثمن.

يعرف النخبة والسياسيون ان هناك مشكلة

من المفارقات الصارخة، كانت عبارة «عدم المساواة» أحد الكلمات الطنانة الرئيسية في منتدى دافوس الاقتصادي العالمي الأخير.

قامت السيدة لين فورستر دي روتشيلد Lady Lynn Forrester de Rothschild بتأسيس التحالف من أجل الرأسمالية الشاملة قبل عدة سنوات باعتبارها «جهدًا عالميًا لإشراك القيادة في قطاعات الأعمال والحكومة والمجتمع المدني في الحركة لجعل الرأسمالية أكثر إنصافًا

واستدامة وشمولية»¹⁵. يتمثل هدف المنظمة، من خلال التغييرات في طريقة عمل الشركات واستثمارها، في «توسيع نطاق الفرص والاستفادة من نظامنا الاقتصادي ليشمل الجميع». يضم أعضاء التحالف العديد من أبرز السياسيين وأفراد العائلة المالكة وقادة الأعمال في العالم.

تصف السيدة دي روتشيلد المدير التنفيذي ومؤسس التحالف المشكلة بدقة:

«منذ الأزمة المالية في عام 2008، تعرضت الرأسمالية للهجوم كنظام فشل في خلق ازدهار واسع القاعدة. وبسبب هذا، وتزايد عدم المساواة في الدخل وعدم اليقين، هناك تراجع ملحوظ في ثقة الجمهور في الأعمال التجارية. يجب أن تعمل الشركات، التي رأى الكثير منها مسؤوليتها محدودة فقط على قيمة المساهمين، على استعادة الثقة من جميع أفراد المجتمع.»

وصف المدير التنفيذي لجمعية هنري جاكسون (HJS) Henry Jackson Society، وهي مؤسسة فكرية بريطانية كانت تستخدم لترتيب أحد مؤتمرات لندن التي تضم جميع نجوم التحالف، المشكلة بعبارات مروعة أكثر قليلاً... لقد شعرنا أن هذا كان اشتمزازاً عاماً من النظام، كان هناك خطر حقيقي جداً من أن السياسيين يمكن أن يسعوا إلى معالجة الوضع عن طريق تشريع الرأسمالية عن العمل.¹⁶ يمكن أن يكون هذا مباشرة من مشهد من رائعة آين راند Ayn Rand حينها هز أطلس كتفيه¹⁷.

تؤمن السيدة دي روتشيلد اعتقاداً راسخاً، وتدعمها كمية متزايدة من الأبحاث الأكاديمية، بأن الشركات التي تتبع معايير شاملة ومستدامة تعمل بشكل أفضل لمساهميها من تلك التي لا تفعل ذلك. أنا أحيي مبادرتها. بطبيعة الحال، إن مسألة 300 تريليون دولار 18 هي تحويل هذه الأهداف الرائعة والمشاعر الحيوية إلى تصرفات حقيقية. بالنظر إلى الاضطرابات السياسية التي جلبها عام 2016 على العديد من أجزاء العالم، أصبحت الأهمية الحاسمة لهذا الأمر بديهية.

كانت شعبية هائلة من دونالد ترامب وبييرني ساندرز bernie sanders خلال الانتخابات الرئاسية الأمريكية عام 2016، في جزء كبير منه نتيجة مباشرة لرد فعل سلبي حقيقي ومفهوم

للعولمة من الطبقة الدنيا الأمريكية الجديدة. كما كان في عام 2015 انتخاب جيريمي كوربين Jeremy Corbyn، وهو سياسي يساري متطرف، لزعيم المعارضة في المملكة المتحدة واستلام 4 مليون صوت في الانتخابات العامة الأخيرة من قبل حزب الاستقلال البريطاني. أصبح الآن حزب العمال البريطاني هو أكبر حزب سياسي في أوروبا من حيث العضوية. حزب الاستقلال البريطاني هو أكبر حزب سياسي في المملكة المتحدة في البرلمان الأوروبي. في جميع أنحاء أوروبا، تكتسب الأحزاب اليمينية المتطرفة شعبية وتمدد الوضع الراهن بشكل خطير. قام بذلك عدد كبير من البريطانيين الذين صوتوا لمغادرة الاتحاد الأوروبي كتصويت احتجاج على الهجرة والعولمة. أخبر الكثير منهم المراسلين أنهم «ليس لديهم ما يخسرونه». الفلاحون يثرون بالفعل.

كان كل هذا حتميا ويمكن التنبؤ به وربما حتى يمكن إدارته

العولمة هي النموذج المثالي على التغيير السيئ للإدارة؛ وفشل أولئك الذين يقودون التغيير إلى الآثار المترتبة على التغيير. لم يتم فعل الكثير من الأمور الجوهرية لمساعدة أو الاعتناء بأولئك الذين كانوا سيتركون وراءهم دائماً. إن حقيقة أن الوظائف الغربية ذات المهارات المنخفضة ستنتقل إلى البلدان النامية كانت بالفعل نتيجة حتمية للعولمة. كان هذا منذ عقود طويلة. ولكن لم يتم التخطيط فعلياً لمساعدة الأشخاص الذين سيخسرون بلا هوادة. إن العولمة تعني الاقتصادات الغربية سوف تضطر إلى التكيف في حين أنها ستفقد وظائف التصنيع منخفضة المهارة، وأنها ستحتاج إلى خلق المزيد من وظائف التصنيع الراقية، ومهارات عالية التكنولوجيا، والمزيد من شركات الخدمات. على الرغم من أن هذا قد يكون منطقيًا، فليس كل شخص قادر على الانتقال، وقد أهملنا الاعتناء بأولئك الذين لم يتمكنوا من القيام بذلك بكل بساطة.

عندما أقول «اهتم»، لا أقصد مجرد «الاهتمام بالتفاصيل المثارة داخل الاجتماعات» انها أقصد أيضًا «التفاصيل المثارة خارجها». لا يحتاج النازحون بسبب العولمة إلى مساعدة مالية

فقط؛ كما أنهم بحاجة إلى إعادة التدريب وإعادة اكتساب المهارات. أعلن تقرير الاتحاد الوطني للأعمال التجارية المستقلة national federation of independent business (NFIB) في يونيو 2016، أن 44% من الشركات الصغيرة تكافح للعثور على مرشحين مؤهلين لشغل وظائفهم الشاغرة. تجد الشركات صعوبة في العثور على مرشحين مؤهلين بسبب عدد الوظائف ذات المهارات العالية المتزايدة بينما تتعثر مجموعة كبيرة من الأشخاص غير المهرة وشبه المهرة.

العولة مثل أي تغيير تأتي بتكلفة. التكلفة لا تحتاج إلى اضطرابات مدنية. يمكن أن يكون مجرد المال. إذا كان لا بد من إعادة استثمار نسبة صغيرة من الثروة الهائلة والأرباح الضخمة للشركات الناتجة عن العولة في إنشاء شبكة أمان مناسبة وبرامج مناسبة لإعادة التدريب والإعادة إلى الوطن، فإن أعداد النازحين يمكن تقليلها. كل هذا كان يجب أن يحدث قبل سنوات عديدة.

من المهم معالجة هذا الأمر، لأن تأثير الموجة الجديدة من الذكاء الاصطناعي والروبوتات المعززة سيجعل العولة تبدو وكأنها انخفاض مؤقت في أسعار السوق. منذ جيل مضى، كانت مصانع الصين تحت إدارة الآلاف من الناس. تتطلب أحدث النباتات حفنة من الناس ومئات من الروبوتات. سيتم استبدال العديد من العمال في كل صناعة تقريبًا بأجهزة الكمبيوتر المتقدمة. هذا أمر لا مفر منه. لذلك ما لم ترغب الحكومات في إنشاء دولة بوليسية تقوم بتزويد الحشود القليلة ضد العدد الكبير من «من لا يملكون»، كان من الأفضل أن نبدأ بالبحث عن حلول لرعاية أولئك الذين سيتم تهجيرهم.

هل توجد ثمة بارقة أمل؟

في 13 يوليو 2016 حدث شيان أعطوني بارقة أمل، ريبا بدأ القادة في التفكير في هذا الأمر. أحدها كان خطاب رئيس وزراء المملكة المتحدة الجديد السيدة تريزا ماي Theresa May، حيث اختارت أن تتجنب خطاب حزب المحافظين التقليدي فيما يتعلق بأهمية خفض

الأعمال والضرائب واختارت بدلاً من ذلك، التركيز على قضايا الظلم الاجتماعي. تحدثت عن القتال ضد:

«... الظلم المحرق أنه إذا ولدت فقيراً، فستموت في المتوسط، قبل تسعة أعوام من غيرك. إذا كنت أسود، فأنت ستعامل بقسوة أكبر من قبل نظام العدالة الجنائية أكثر مما لو كنت أبيضاً. إذا كنت من الطبقة العاملة البيضاء، فأنت أقل احتمالاً من أي شخص آخر في بريطانيا في الذهاب إلى الجامعة. إذا كنت في إحدى المدارس الحكومية، فأنت أقل احتمالاً في الوصول إلى أفضل المهن عما إذا كنت متعلماً بشكل خاص. إذا كنت امرأة سوف تكسب أقل من الرجل. إذا كنت تعاني من مشاكل الصحة العقلية، فليس هناك ما يكفي من المساعدة. إذا كنت شاباً، فستجد صعوبة في امتلاك منزلك.

لكن مهمة جعل بريطانيا دولة تعمل من أجل الجميع تعني أكثر من مجرد محاربة هذه المظالم. إذا كنت من عائلة من الطبقة العاملة العادية، فالحياة أصعب بكثير مما يدركه كثير من الناس في وستمنستر Westminster. لن تنقاد الحكومة التي رأسها بمصالح القلة المحظوظة، بل بمصالحكم. سنفعل كل ما في وسعنا لنمنحك المزيد من التحكم في حياتك. عندما يتعلق الأمر بالضرائب، لن نعطي الأولوية للأثرياء، ولكن أنت. عندما يتعلق الأمر بالفرصة، فلن نكرس مزايا القلة المحظوظة، وسنبذل كل ما في وسعنا لمساعدة أي شخص مهما كانت خلفيته على الذهاب إلى أبعد ما ستأخذه مواهبك.»

ريبا تيريزا «استوعبت الأمر». نأمل ذلك. أو كما يقولون: العبرة بالنهاية.

الشيء الثاني الذي حدث في نفس اليوم كان تأييد السناتور بيرني ساندرز لهيلاري كلinton كمرشحة ديمقراطية للرئاسة. بفضل حملة السناتور ساندرز التي تحظى بشعبية كبيرة في الانتخابات التمهيدية الديمقراطية، اضطرت هيلاري علناً إلى تبني العديد من سياسات بيرني. تعهدت بـ «تحقيق أكبر استثمار في وظائف جديدة جيدة الأجر منذ الحرب العالمية الثانية»

ورفع الحد الأدنى للأجور، تعهدت بالاستثمار في «اقتصاد الطاقة النظيفة»، تعهدت بـ «جعل الكليات خالية من الديون للجميع»، تعهدت بـ «الدفاع عن الإصلاحات القاسية وتعزيزها التي فرضها الرئيس أوباما على الصناعة المالية» و«التأكد من أن شركات وول ستريت وفاحشي الشراء يدفعون نصيبهم العادل من الضرائب». كما أعلنت عزمها على «توسيع نطاق الضمان الاجتماعي لتناسب مع واقع اليوم، وليس خفضه أو خصخصته»

لكنها خسرت بعد ذلك. فالبرغم من هذه التعهدات رفضها ضحايا العوالة الأمريكيون وصوتوا لصالح دونالد ترامب بدلاً منها، ليس لأنهم لم تعجبهم الأشياء التي كانت تقولها أعلاه، ولكن لأنهم لم يعتقدوا أنها ستفي بها. لسوء الحظ، لم يكن الكونغرس مسيطراً ترامب أو الجمهوريون.

الدخل الأساسي الشامل UBI universal basic income

بطبيعة الحال، فإن بعض الدول الأوروبية (فنلندا وهولندا...) لديها بالفعل العديد من الخطوات إلى الأمام واللعب بفكرة «الدخل الأساسي الشامل» وهو دفع الحكومة مبلغ ثابت لكل بالغ فوق سن معين في الأمة، بغض النظر عن دخلهم، سواء كانوا يعملون أم لا. من المرجح أن يتم تمويل UBI من خلال الزيادات في ضرائب الشركات وأعلى معدلات ضريبة الدخل. الآن، قبل أن يبدأ أصدقاؤنا الجمهوريون المائلون في الصراخ بـ «الاشتراكية»، فإن هذه الفكرة ليست سيئة. إذا كانت كبيرة بما فيه الكفاية، فإن UBI تحل محل جميع أشكال الرفاهية الأخرى تقريباً وإزالة المثبط الحالي لمتلقي الرفاه من العودة إلى العمل لأن هؤلاء الأشخاص يفقدون حالياً الكثير من الفوائد التي لا تستحق في كثير من الأحيان وقتهم. سواء كانت UBI جزءاً من الحل أم لا، فنحن بحاجة إلى القيام بشيء ما؛ نحن بحاجة إلى إيجاد حلول مبتكرة للتأثير الذي أحدثته العوالة على مساحات شاسعة من سكاننا، وسنحتاج إلى إيجاد حلول لتدمير الوظائف على نطاق واسع والتي ستحدثها منظمة العفو الدولية والروبوتات المتقدمة في المستقبل.

منذ نصف قرن، اثبت السير إسحاق نيوتن للعالم أن «لكل فعل رد فعل معاكس له ومساو له». كانت المفارقة الرائعة في الولايات المتحدة، في رد فعل العديد من النازحين بسبب العولة الذين صوتوا للملياردير الذي رشحه الحزب الجمهوري اليميني. ولكن لنكن واضحين: إن الانتخابات الرئاسية لعام 2016 ليست سوى بداية رد الفعل المعاكس والمساوى. إنها بداية «الربيع العربي» للولايات المتحدة. استيقظ النازحون، ووجدوا صوتهم الانتخابي، فقد أصبحوا غاضبين وقد ينفسون غضبهم في المسلمين والصينيين والمكسيكيين، بينما الأهداف الحقيقية للغضب هي السياسيين المؤسسين والشركات متعددة الجنسيات. من غير المرجح أن يتراجعوا في صمت نسبي بعد الانتخابات لسبب بسيط هو أنهم، كما رأينا مع خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، ليس لديهم الكثير لخسارته.

يأتي التغيير دائماً بتكلفة. عند مساعدة العملاء على إحداث التغيير، أنصحك بضرورة اختيار «الدفع الآن أو الدفع لاحقاً، وأعرف أنك إذا قررت الدفع لاحقاً سيكلفك الأمر دائماً الكثير». إن هذا الشعار مهم بنفس القدر عندما يتعلق الأمر بالعولة. أخشى أنه سيتعين علينا الآن دفع المزيد.

إن الافتقار إلى قيادة التغيير عندما يتعلق الأمر بالعولة - الافتقار إلى الآثار المترتبة على التغيير - تظهر تبعاته الآن. في «حينها هز أطلس كتفيه» هربت النخبة إلى وادي مخفي لتبدأ من جديد، تاركة النقابات والبيروقراطيين لتحريك بقية العالم على الأرض. بالعودة إلى الواقع، لا يزال النازحون معنا أكثر، وبسبب تقاعس أجيال من القادة الغربيين، هم ليسوا سعداء.

الفصل الخامس والثلاثون

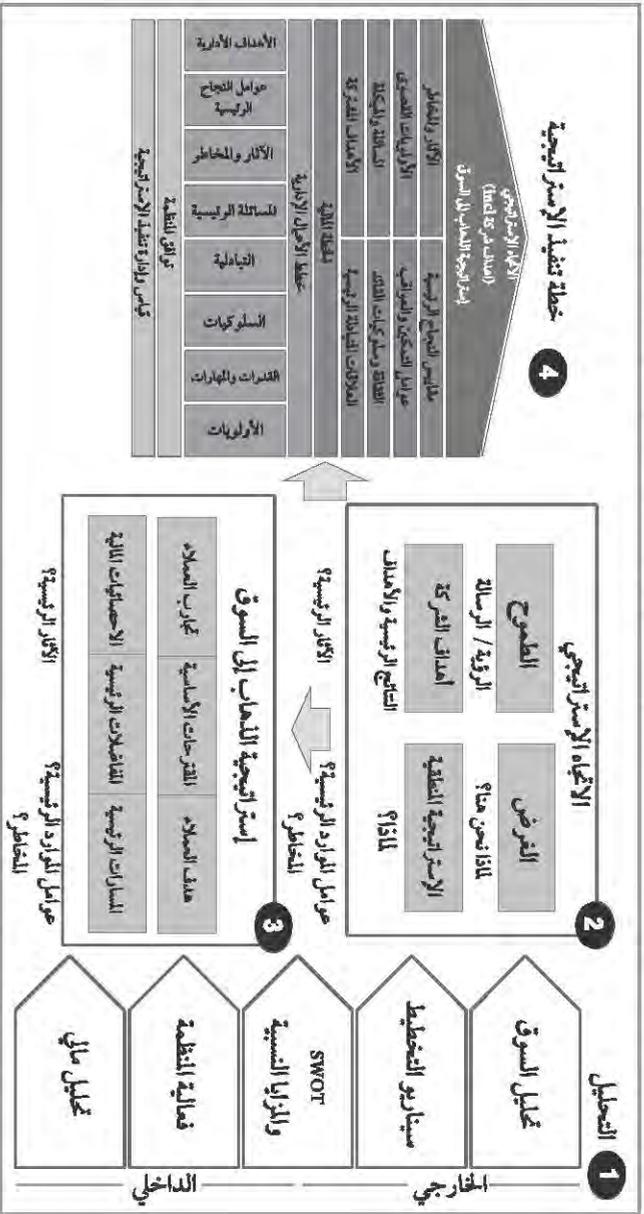
أدوات التغيير

يحتوي هذا الفصل على مجموعة مختارة بعناية من بعض الأدوات والمنهجيات والنماذج التي وجدتها مفيدة على مر السنين. كان من الممكن أن يكون هذا الفصل مئات الصفحات لكن لمصلحتك، قمت فقط بتضمين عدد قليل من الصفحات التي برزت لي باعتبارها جديدة و / أو ذات قيمة خاصة:

- الإطار الاستراتيجي
- تنفيذ الاستراتيجية
- تصميم المنظمة
- خلق فرق القيادة الفعالة
- كيف يبدو فريق القيادة الناجح؟
- شبكة المربعات التسع
- شبكة اختيار الأداء
- تحليل اسهم الملاك

يمكن تنزيل إصدارات ملونة بالحجم الكامل لجميع الأشكال الواردة في هذا الفصل من

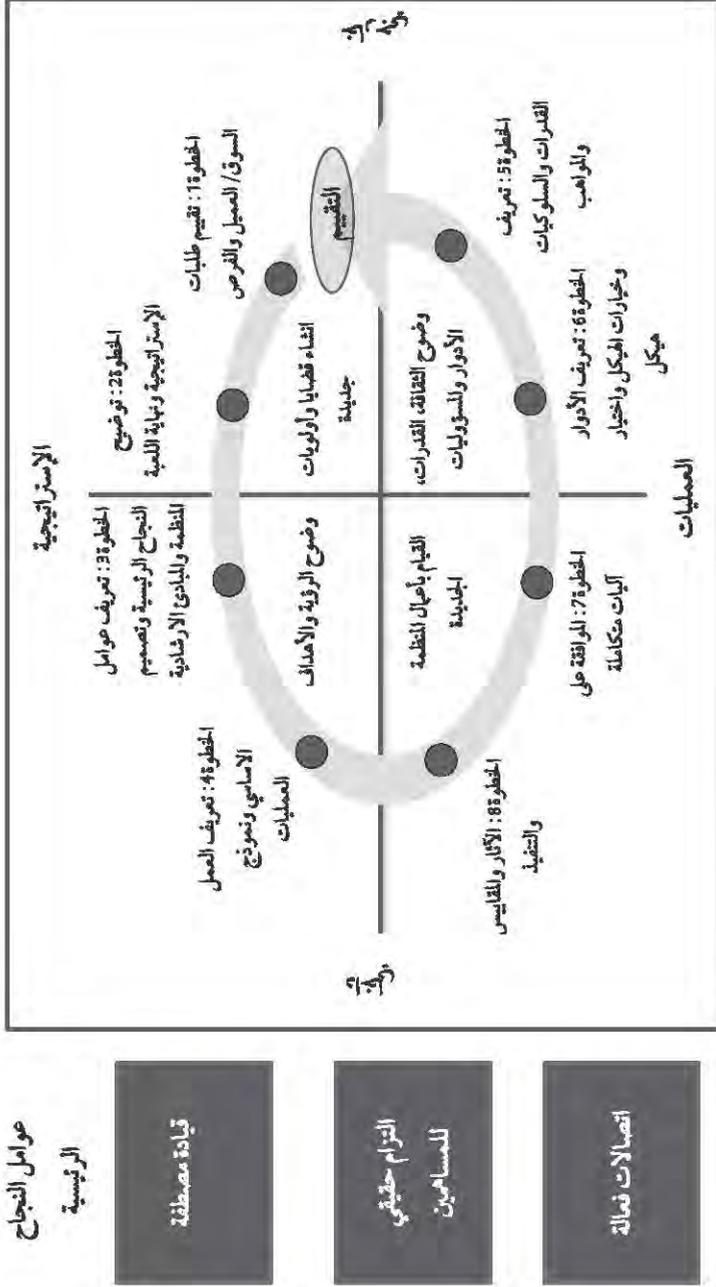
- * وإن الإستراتيجية الفائزة هي:
- * الإستراتيجية المركزة على واقع
- * الإستراتيجية التي يمكن تحقيقها
- * الإستراتيجية التي تنبثق إليها حتى يتم تحقيقها
- * الإستراتيجية مبنية وواضحة
- * الإستراتيجية التي تتضمن العناصر أدناه بما فيها التنفيذ
- * الإستراتيجية التي تتمحور حول العملاء
- * الإستراتيجية المستندة على تقييم صادق للقدرات والمخاطر

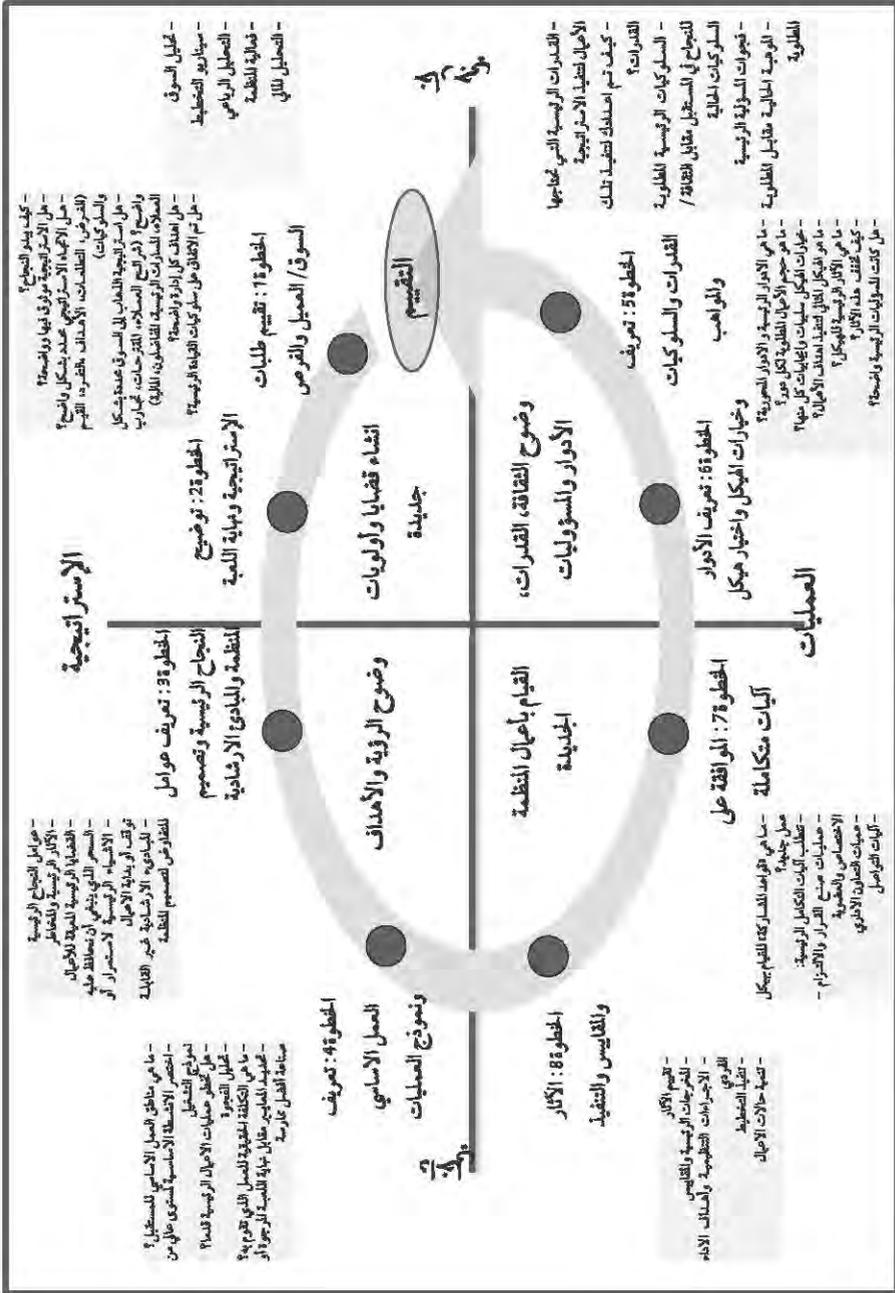


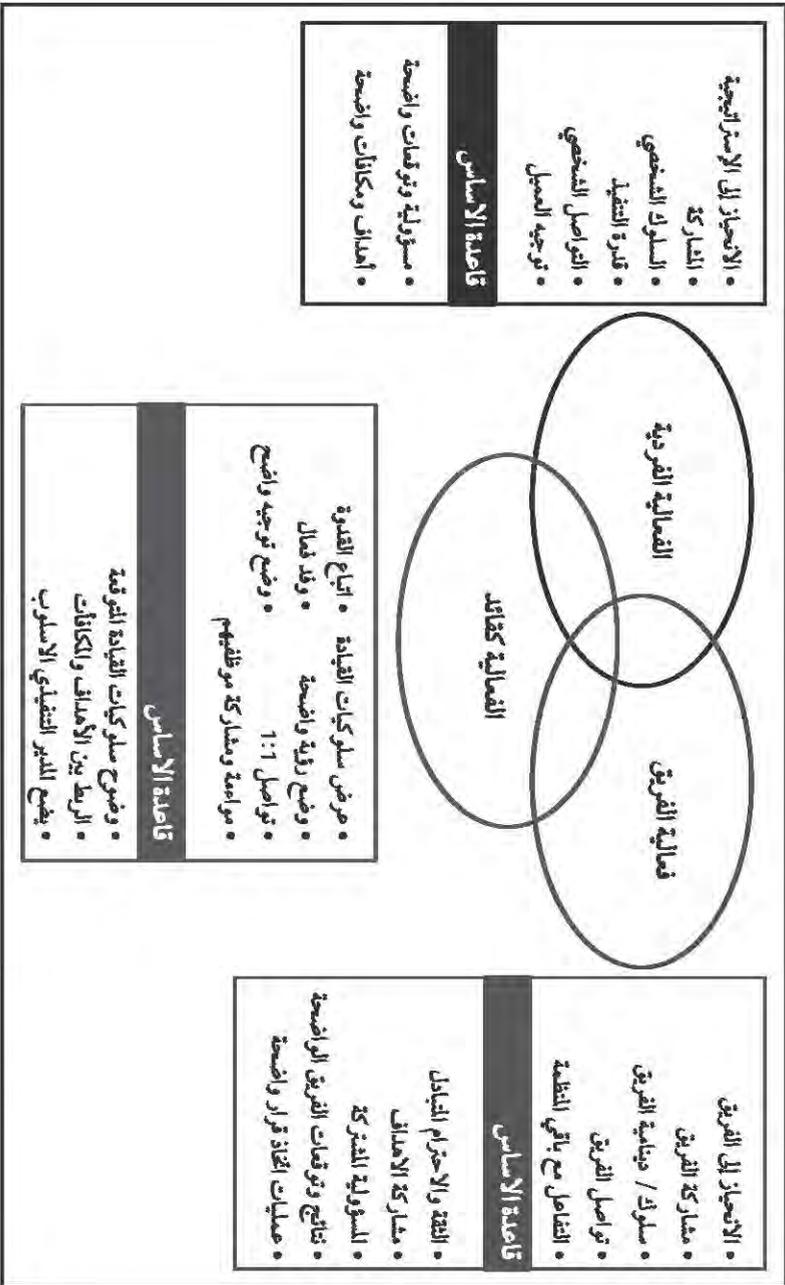
المصدر: www.changemandstrategy.com

إطار عمل الإستراتيجية

إن تصميم المنظمة أكثر من مجرد كونه هيكل. إنه يتضمن توضيح لاستراتيجية المنظمة والآثار المترتبة على الاتجاه الاستراتيجي، ثم تصميم كل جانب من المنظمة للناكدا من قدرته على تنفيذ النتائج المطلوبة.





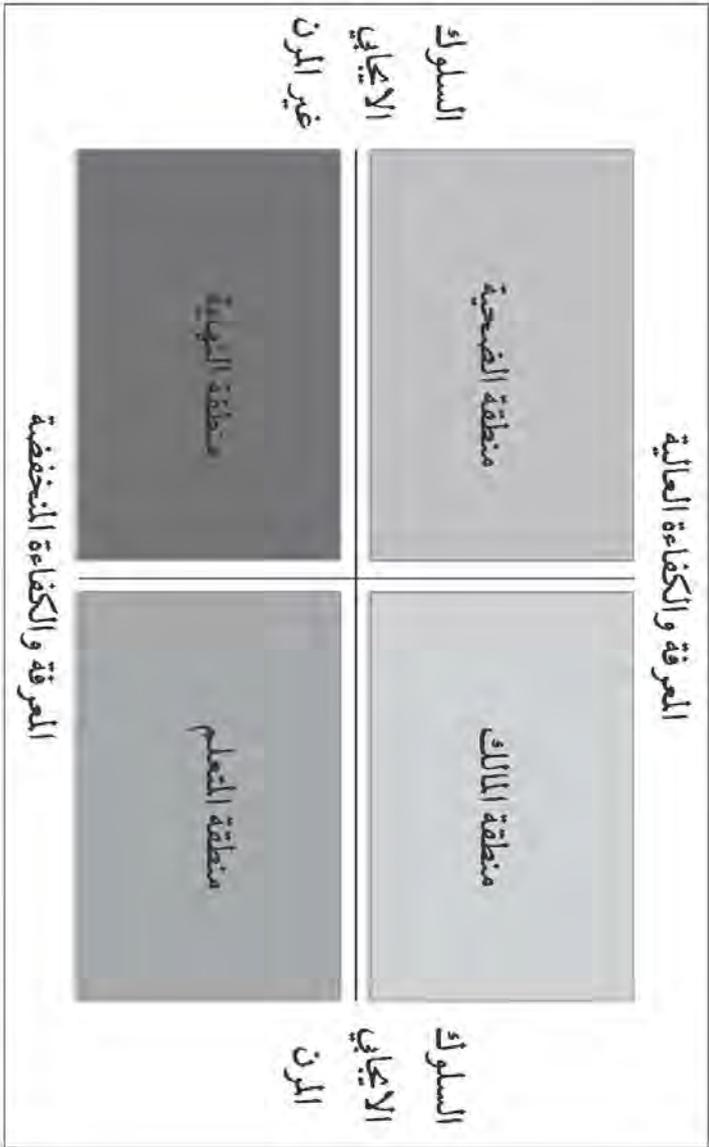


مستوى الجماعة
 الدعم من واحد لأخر
 علاقة التقدير البناء
 علاقة تغيير الهياكل و التسلسل الاداري
 والمسؤوليات
 طرح الحلول بالاضافة إلى طرح المشكلات
 القدرة على التناهي مع الغموض
 القدرة على التناهي مع الإدارة
 التركيز على تنفيذ مخرجات الاحوال مما

فريق القيادة ليس فريق من القادة فقط
 استنادا على قاعدة الاساس:
 • الانجاز إلى استراتيجية محددة بشكل واضح.
 • وضوح التوقعات
 • وضوح قواعد المشاركة
 • الثقة والاحترام المتبادل
 • الاهداف المشتركة
 • المسؤولية الجماعية
 • وضوح عمليات صنع القرار

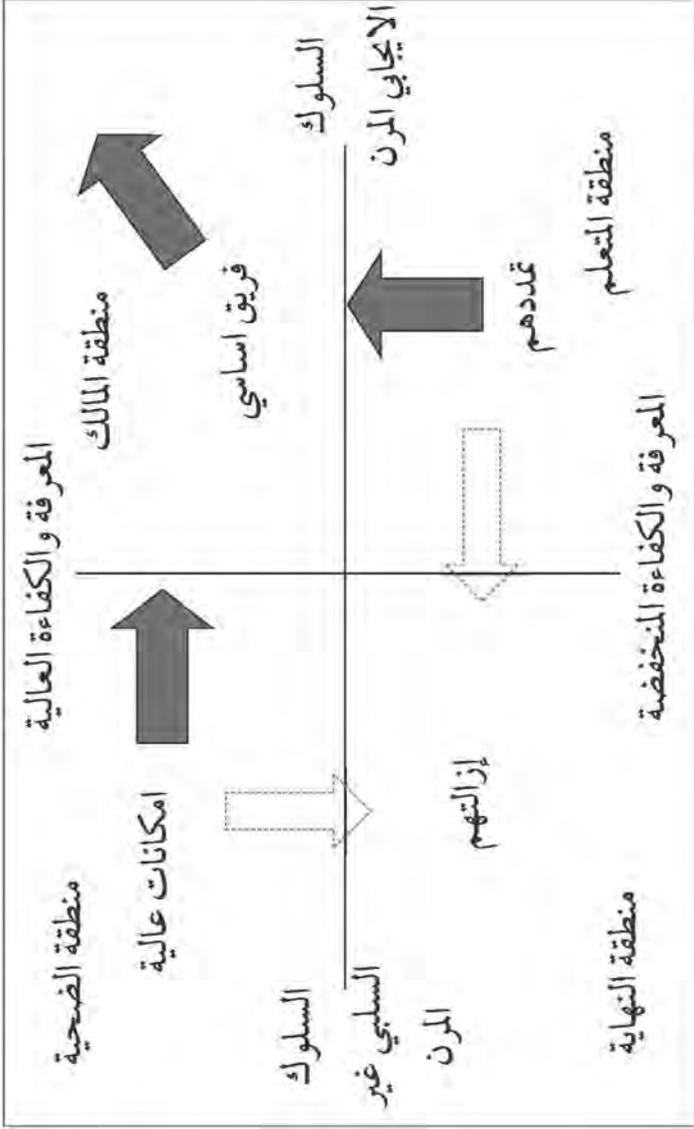
كيف يبدو فريق القيادة الناجح؟

المصدر : www.changeandstrategy.com



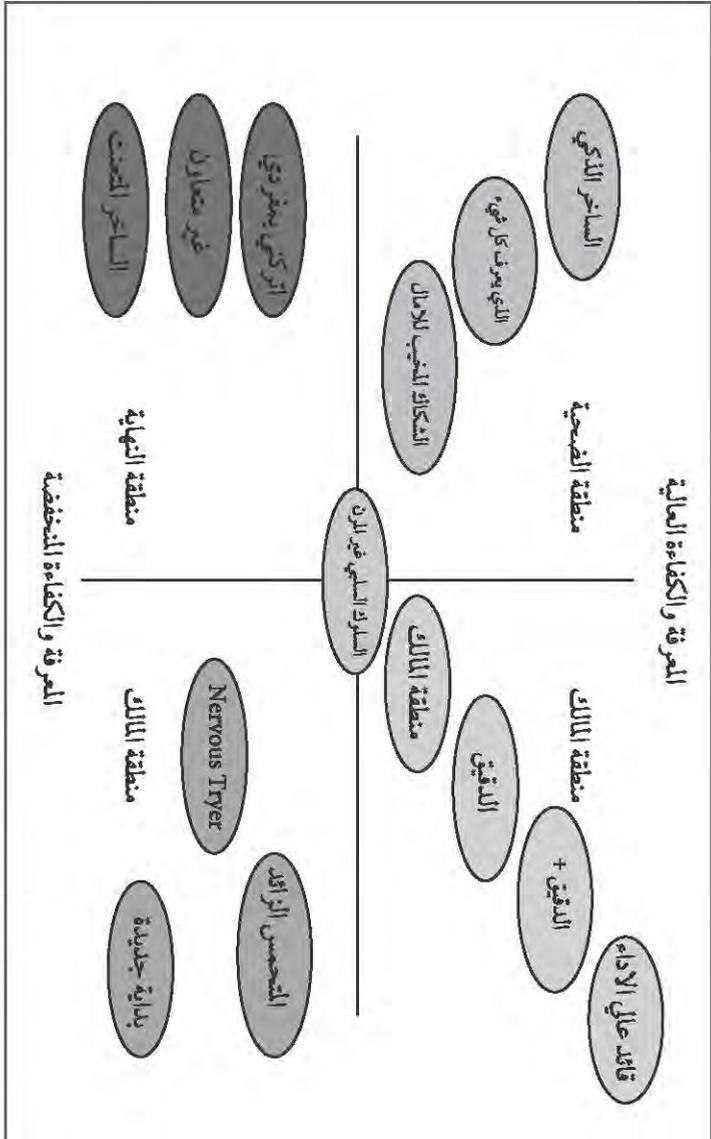
المصدر: www.changeandstrategy.com

شبكة اختيار الاداء



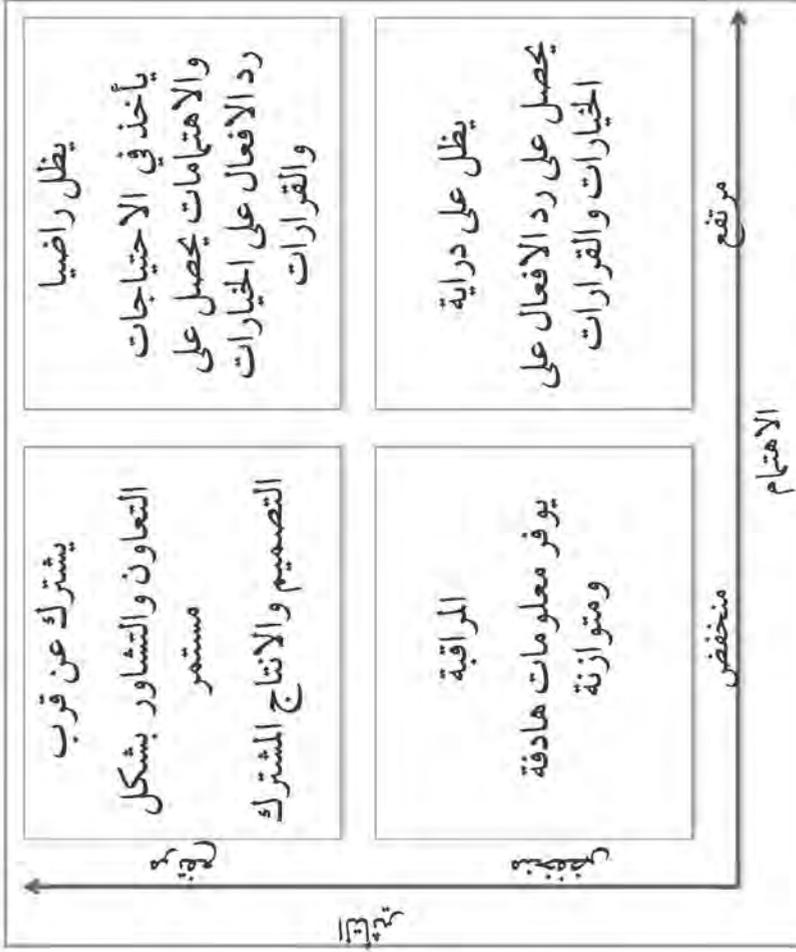
المصدر: www.changeandstrategy.com

شبكة اختيار الاداء



المصدر: www.changestrandstrategy.com

شبكة اختيار الاداء



المصدر: www.changeandstrategy.com

تأثير أصحاب المصلحة والمشاركة

المخربون ضد التغيير والتأثير	ضد التغيير المقاومون	المتشككون قابليين للاقتناع	المحايدون	المتقبلون من المحتمل أن يوافقوا التغيير	المدافعون عن التغيير وأقره	الأسماء	الإجراءات الافتراضية

المصدر : www.changeandstrategy.com

تقسيم أصحاب المصلحة

الملاحظات

- 1 - www.skills2lead.com ، لمحة من عدد الأمثلة اعلاه.
- 2 - رياضي وفيزيائي ومخترع وكاتب وفيلسوف فرنسي (1623 - 1662)
- 3 - لمحة من ندوة ريتشارد روميلت «استراتيجية جيدة استراتيجية سيئة» في الولايات المتحدة استراتيجية الأمن القومي، واشنطن دي سي، 2007.
- 4 - انتحال مباشر من استراتيجية الحملة الداخلية لبيل كليتون، «الاقتصاد، يا غبي» اثناء حملته الرئاسية الناجحة عام 1992.
- 5 - المؤسس والمدير التنفيذي لشركة انتل (1936-2016)
- 6 - كلايتون كريستينسن (1997) معضلة المخترع، النسخة الأولى، مطابع هارفرد بيزنس ريفيو.
- 7 - سياسي وقائد عسكري امريكي، كان الرئيس رقم 34 للولايات المتحدة الامريكية من 1953 حتى 1961.
- 8 - ناشط سياسي امريكي ومؤلف ومحاضر ومحامي (1934 -)
- 9 - عبارة من المديرية التنفيذية مارجوري بريستون لشركة سمارت ونشرت في مقالها الرائع عام 2014 «كيف احدثت تيم والاس واي بيلين تغيير جذري في صناعة التأمين». www.smateco.com
- 10 - [/http://fortune.com/2015/04/13/who-makes-15-per-hour](http://fortune.com/2015/04/13/who-makes-15-per-hour)
- 11 - Courtesy of inequality.org
- 12 - لمحة من تقرير وحدة السياسة الاقتصادية، اليسا دافيس Alyssa Davis ولورانس ميشل 12 Lwrence Mishel، يونيو 2014.

13 - يتم تعريف إجمالي معدل الاستثمار للشركات غير المالية على أنه إجمالي تكوين رأس المال الثابت مقسومًا على إجمالي القيمة المضافة. تتعلق هذه النسبة باستثمار الشركات غير المالية في الأصول الثابتة (المباني والآلات وما إلى ذلك) بالقيمة المضافة أثناء عملية الإنتاج.

14 - «لماذا يتراجع استثمار الأعمال في خمس رسوم بيانية» اندرو فان دان Andrew Van Dan وإيريك موراث Eric Morath، جريدة وول ستريت، 1 ديسمبر 2015.

15 - <http://www.inc-cap.com/about-us/>

16 - لمحة من الجارديان 28 مايو 2014

17 - رواية راندوم هاوس Random House، لراندد Rand الرابعة والأخيرة والأطول عن الولايات المتحدة، حيث يتخلى العديد من أبرز انجح الصناع في المجتمع عن ثروتهم وعن الأمة نفسها.

18 - إجمالي حجم الاصول المالية العالمية وفقا www.marketwatch.com

الباب الخامس وفي النهاية، أخبرهم بما قلته!

انه التضاف!

بعد هذا التعبير من النغمات السائغة والنصائح الحكيمة التي تلقيتها عن مهارات كتابة السلاح الجوي على يد المحاضر القديم الذي كان يشبه تشرشل ولا تزال ترن في آذني، فدعوني أبذل قصارى جهدي في تلخيص الباب الأخير رقم 35.

تفشل ثمانية وثمانون في المائة من مبادرات التغيير. كما تفشل نسبة مماثلة من عمليات الاندماج والاستحواذ. وتفشل نفس النسبة من إستراتيجيات الشركات. وتفشل نسبة مماثلة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات الكبيرة.

في الواقع، إذا توقفت لمدة ثانية وفكرت في هذا الرقم، ستجد أنه أمر مذهل للغاية. إن معدل فشل التغيير 88٪. من الواضح أنه لا يوجد قائد يشجع في مغامرة جديدة ومثيرة يحدد الفشل، ومع ذلك سبعة مبادرات من أصل ثمانية ينجحون.

بشكل طبيعي يتبع تلك الاحصائية المزعجة سؤالان هما:

2 - كيف يمكنني التأكد من أن مبادرتي القادمة في التغيير / عمليات الاندماج والاستحواذ/ الإستراتيجية / مشروع تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من بين كل ثماني مبادرات ناجحة؟

لماذا؟

في المربع الأيمن من الشكل تُدرج الأسباب العشرة الأولى لفشل الغالبية العظمى من مبادرات التغيير في تحقيق نتائجها المتوقعة، بداية من السبب الرئيسي وهو أن الأشخاص لا يحبون التغيير ببساطة.



يوضح المربع الأيسر من الشكل لماذا يقاوم الناس التغيير، وغالبا ما يكون بسبب مزيج من ثلاثة مخاوف كبيرة (الخوف من الفشل، الخوف من المجهول والخوف من التعرض للوم). أما غواية إيجاد السلوى في الضحية هي قوى أخرى تشمل من فعالية العمل. لمساعدة الناس الفرار من منطقة الراحة الباردة للضحية، ينبغي أن نساعدهم على تولي مسؤولية الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه. عدم الثقة في شعار القيادة بأن الصعود يستحق الجهد المبذول، وقلة الدعم في جعل التغيير يشكل قائمة من قوى المقاومة التي ينبغي أن نساعد موظفينا في التغلب عليها إذا أردنا النجاح لمبادرتنا الجديدة.

الأسباب التسعة الأخرى لفشل الغالبية العظمى من مبادرات التغيير تشمل نقص الوضوح حول ما نحاول تحقيقه ولماذا، الآثار التي لا يتم فهمها بشكل كامل، تفوق العملية على النتائج، القصور الذاتي أو قصور منتصف المدة، عدم كفاية تجهيز المشروع وإدارته، ضعف الاتصالات ومشاركة أصحاب المصلحة، ننسى ببساطة أن العواطف تتفوق على المنطق في كل مرة؛ وجود كارهي ثقافة التغيير، و/ أو أن القيادة لا تبقي على المسار الصحيح.

العواطف تحكم قراراتنا، بغض النظر عن مدى المنطقية والتحليلية التي نعتقد أننا عليه. أكدت أبحاث عالم الأعصاب البرتغالي أنطونيو داماسيو، الذي أجرى دراسة عن الأشخاص المصابين بأضرار في جزء من الدماغ حيث تتولد العواطف، أن هذا صحيح. وجد أن هؤلاء المرضى يتصرفون بشكل طبيعي بغض النظر عن وجود ضعف رئيسي واحد وهو أنهم غير قادرين على الشعور بعواطف، لكن سرعان ما ظهرت نتيجة مفاجئة لذلك وهو أنهم لم يتمكنوا من اتخاذ قرارات. يستطيع هؤلاء المرضى أن يصفوا ما ينبغي أن يفعلوه بمصطلحات منطقية، لكنهم وجدوا صعوبة شديدة في اتخاذ حتى القرارات البسيطة.

كيف يمكنني التأكد من أن مبادرتي القادمة في التغيير / عمليات الاندماج والاستحواذ/ الإستراتيجية / مشروع تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من بين كل ثماني مبادرات ناجحة؟

إن المكونات العشرة الأولى اللازمة للتغيير الناجح مستعرضة هنا. وأهمها هو تعيين حافز تغيير لدفع عملية التنفيذ أو شخص يوجه المنظمة لتنفيذ النتائج التي يحتاجها العمل.

إن حافز التغيير هو رجل أعمال، وليس مدير المشروع. يصطف حافز التغيير إلى المساهمين،

يتطلب التغيير الناجح ما يلي:

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

آثار الفهم

التركيز على النتائج

نقطة توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

المشاركة الحقيقية

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

وليس فقط إلى أصحاب المصلحة. يدرك «حافز التغيير» العمل من خلال محركات الربحية، محركات قيمة المساهمين، محركات رضا العملاء، محركات رضا الموظفين يدرك «حافز التغيير» السوق من خلال اتجاهاته القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تواجه الصناعة وكيف يمكن للمنافسين الناجحين الاستفادة منها. يعتبر حافز التغيير بمثابة نظير «النهاية عمل» المنظمة.

يمتلك «حافز التغيير» أيضًا «EQ» ليتماشى مع IQ. إنهم قادرون على التعاطف مع الناس واحترامهم على جميع مستويات المنظمة. إنهم قادرون على كسب ثقة قادة الشركة ومديريها وموظفيها على حد سواء. يجعل حافز التغيير كل مجموعة تشعر بالأمان والثقة لمناقشة مخاوفهم واقتراحاتهم علنا دون خوف من أي عواقب وخيمة.

يعتبر ترشيح حافز التغيير هو العنصر الذي يتم إغفاله في الغالب، وهذا الإغفال الشائع هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل 88٪ من مبادرات التغيير.

تتوافق المكونات التسع الأساسية الأخرى من أجل تغيير ناجح تمامًا مع أسباب الفشل في الجزء الأول: الوضوح التام بشأن ما نحاول تحقيقه ولماذا، فهم مفصل لآثار التغيير، تركيز مكثف على النتائج يشبه الليزر، عملية تغيير تتضمن «وقفة للتفكير»، إدارة واضحة وتخطيط شامل، مشاركة حقيقية من الناس على جميع مستويات المنظمة، إيجاد محفزات عاطفية، فريق قيادة قوي، ملتزم، مصطف وغير متردد؛ وخلق ثقافة الاستعداد للتغيير.

تلوح الثقافة في الأفق بإعتبارها داعم وعقبة، ولهذا السبب تم تخصيص جزء كامل من الكتاب لثقافة الشركات وفن ثقافة التغيير. ثقافتك ستحدد نجاحك. ولهذا فهي مهمة.

ثقافة الشركات هي التأثير المستمر لكل تفاعل بين القيادة والإدارة والموظفين. وتتجلى الثقافة نفسها في كل تفاعل بين الموظفين والعملاء.

نفشل ثقافة التغيير عندما يتم فصلها عن الإستراتيجية. فالثقافة ليست من اختصاص الموارد البشرية، إنها من اختصاص المدير التنفيذي وفريق القيادة بأكمله. لتغيير ثقافة منطمتك، أوصيك بمعاملتها كبرنامج عمل مثل أي برنامج آخر. وفي الفصل رقم 24 تم توضيح قائمة مراجعة ثقافة التغيير. لمساعدتك في قيادة التغيير في أي منظمة كبيرة، فإن مفهوم «الذكاء الثقافي» الجديد نسبيًا يستحق الفهم. «الذكاء الثقافي» هو قدرة الشخص على التكيف من حيث التفاعل مع الآخرين

من ثقافات مختلفة. يؤمن المخترعون ومقترحو المصطلح إيماناً راسخاً بأنه يمكننا تطوير الإستراتيجيات والمهارات لتحسين «ذكائنا الثقافي»، مما سيساعدنا على تمييز السلوكيات التي تنبعث من خلفية شخص ما عن تلك الخاصة بأفراد.

وعلى الرغم من أهمية ملاحظة كيف يميل الأشخاص من ثقافات أخرى إلى تصرف ما، إلا أنه من الأكثر أهمية ملاحظة الإعدادات السلوكية الافتراضية الخاصة بنا.

يبدأ التغيير الناجح بالإستراتيجية، وهذا هو السبب في أن الفصول الثلاثة الأولى من الجزء الرابع كانت تدور حول هذا الموضوع الهام وهو وضع رؤية و/ أو الرسالة و/ أو غرض، وفهم القيم واستكشاف كيف تبدو الإستراتيجية الجيدة.

تحتاج كل إستراتيجية إلى مرسة ونجم الشمال، إلى شيء يتحقق في الواقع وبمجموعة منمقة من الكلمات أو العبارات التي تجسد ما نحاول تحقيقه ولماذا وكيف. سواء كانت منظمتك شركة رؤى أو شركة مهام سوف تتحدد ثقافتك عن طريق قادتك واستجابة موظفيك لمثل هذه الأشياء. سواء أكنت تمضي في مسار الرؤية أو مسار الرسالة أو مزيجاً من الاثنين، فإنني أوصي بوضع بيان غرض جيد يشمل: بيان واضح وموجز لما نقوم به، والأهم من ذلك، سبب وجود المنظمة. أنا أحب بيانات الغرض لسبب بسيط هو أنه فكرة جيدة تجلب الوضوح للمنظمة.

ومع ذلك، بغض النظر عن مجموعة العبارات التي تختار تبنيها، تذكر أن الغرض منها هو تعيين الاتجاه والإرشادات الخاصة بإستراتيجيتك. طالما كانت تلك العبارات المتطلع إليها وذات مصداقية وقابلة للتحقيق وواضحة وتساعد في توجيه موظفيك لتنفيذ الإستراتيجية، تكون بذلك قد قامت بعملها.

عندما يتعلق الأمر بـ «القيم»، أفترض أن كل شركة لديها قيم «حقيقية» وقيم «صحيحة». القيم «الحقيقية» هي تلك التي يعتقد موظفيك انها تعكس بشكل دقيق ثقافة شركتك الفعلية. اما القيم «الصحيحة» فهي القيم المتطلع إليها التي تلصقها على جدرانك وتقاريرك السنوية.

في الواقع، تمتلك الشركات ثلاث فئات من القيم:

1- ما يعتقد عملاء الشركة حول قيم علامتهم التجارية،

2- ما يعتقد موظفي الشركة حول كنه قيمة شركتهم، و

3- القيم المتطلع إليها التي حددتها القيادة لتكون حاسمة في تنفيذ الاستراتيجية. يجب على كل شركة تحديد الثلاث فئات وتمويلها وفقاً لذلك.

تم تصميم «إطار العمل الاستراتيجي» المقدم في الفصل رقم 27 لمساعدتك على إشراك فريق قيادتك في تطوير استراتيجية كلية واحدة تمتلكوها جميعاً معاً. ولكن، بالطبع حتى أكثر الاستراتيجيات تكلفاً وابتكاراً ستكون مضيعة للوقت إذا لم يتم تنفيذها. تم تصميم إطار تنفيذ الاستراتيجية المين في الفصل رقم 28 للمساعدة في تحديد العناصر الأساسية المطلوبة للتنفيذ الناجح.

يتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجية أيضاً الاهتمام بما يصفه بعض الأشخاص بشكل غير صحيح «الجانب الأكثر مرونة» من العمل. وهذا هو السبب في أننا اكتشفنا كيفية إجراء «تصميم المنظمة» بطريقة تؤدي إلى تقدم المنظمة وكيف أن «التصميم التنظيمي» هو أكثر بكثير من الهيكل. كما تحدثنا عن التحدي المتمثل في التغلب على الرضا عن النفس، وهي حالة سائدة لدى رواد السوق. وناقشنا كيف يبدو القائد الجيد، وكيفية يتم بناء فرق قيادية استثنائية وخصصنا فصلاً كاملاً يتناول «موظفيك»، كاشفين بعض النماذج التي تتضمن «شبكة اختيار الأداء» الرائعة التي تعد واحدة من أفضل أدوات إدارة الأفراد التي رأيتها على الإطلاق.

بعد مراجعة بعض دراسات الحالة بالتفصيل، تم وضع الأدوات والنماذج الرئيسية التي تمت مناقشتها في جميع أنحاء الكتاب في الفصل رقم 35. لا تتردد في تحميلها من www.changeandstrategy.com، أو نسخها أو تكييفها لتلبية احتياجاتك المحددة. إنها وثائق حية، تحتاج إلى تحسين وتعزيز باستمرار. واسمحوا لي أن أعرف ما حدث معكم من خلال مشاركة تجاربكم على www.thechange catalyst.co.uk والانضمام إلى المحادثة.

في الواقع، إن التغيير هو الثابت الوحيد، وتيرة التغيير لا تتباطأ. التغيير ليس شيئاً يمكننا تجاهله أو تجنبه. إنه جزء من حياتنا سواء حياتنا الشخصية وحياتنا العملية. بالنسبة لقيادة تغيير، ينبغي علينا أن نتبنى التغيير بشكل شخصي وأن نساعد موظفينا على فعل الشيء نفسه وذلك إذا أردنا أن تكون مبادرة التغيير القادمة / مشروع الاندماج والاستحواذ/ الإستراتيجية / مشروع تكنولوجيا المعلومات واحداً من بين المبادرات الثمانية الناجحة.

ولكي تُمنح فرصة أكبر للنجاح، حدد حافز التغيير.

المؤلف في سطور

يعمل كامبل ماكفيرسون (Campbell Macpherson) كمستشار وخبير استشاري ومدير تنفيذي وعضو مجلس إدارة وقائد تغيير داخلي، حيث قام بتمكين العديد من المؤسسات والمنظمات من إحداث تغيير ناجح ومستدام لأكثر من 25 عامًا عبر المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة وأستراليا وآسيا والشرق الأوسط.

يؤمن كامبل بأهمية الشفافية والوضوح وأهمية تبني الأشخاص لهذه المفاهيم وتقديمها، لأن الأشخاص هم وهدفهم الذين يمكنهم تقديم إستراتيجيتك، فدافع كامبل هو رغبته الشديدة في إحداث تغيير إيجابي في الطريقة التي تعمل بها المنظمات وتأثيرها على عملائها وموظفيها ومساهميها.

تضم المنظمات التي عمل معها حتى الآن واحدة من أكبر صناديق الثروة السيادية في العالم وأنظمة البيانات المالية الدولية وشركة أفيفا (Aviva) ومجموعة فريندز لايف (Friends Life) ومؤسسة جيمس هاي (James Hay) وشركة كو-فاندس (Cofunds) وشركة آي بايب لاين (iPipeline) وشركة سنتور ميديا (Centaur Media) وشركة جو كومبير (GoCompare) ومنظمة التمويل الشخصي الدولي وشركة بي بي (BP) ومجموعة زيورخ للتأمين (Zurich) وشركة كايبتال راديو (Capital Radio) وشركة تيلي ويست (Telewest) ومايسيس (Misys) وبي بي سي (BBC) ولازارد (Lazard) والخطوط الجوية البريطانية وناشيونال ميوتوال (National Mutual) ومركز سنغافورة للمؤتمرات.

كما عمل كامبل كمستشارًا كبيرًا لأحد أكبر الصناديق السيادية في الشرق الأوسط، ومديرًا إستراتيجيًا لأسواق زيورخ العالمية للأسواق الناشئة في آسيا والشرق الأوسط ومجموعة خطوط لاتام الجوية (LatAm) وأوروبا الوسطى والشرقية.

كما حصل على جائزة أفضل مدير موارد بشرية لشركة سيسامي (Sesame) وهي تعد أكبر شبكة مستقلة للاستشارات المالية في المملكة المتحدة، بعد أن كلفته الشركة الأم مايسيس (Misys) بتأسيس شركة واحدة من أصل خمس شركات تابعة لهم.

كما كان المؤسس التنفيذي والمدير التسويقي لشركة فيرجن واينز (Virgin Wines)، ومدير الأعمال التجارية الإلكترونية لمجموعة إيه إم بي (AMP) التي تضم كل من بيرل (Pearl) وفيرجن دايركت (Virgin Direct) وهيندرسون (Henderson) وكوجنت (Cogent) وإن بي آي (NPI).

كما أسس شركة للوسائط المتعددة في التسعينيات وكان كبير مديري قسم إدارة التغيير في شركة أندرسون للاستشارات (Andersen Consulting)، كما عمل مع القوات الجوية الملكية الأسترالية (RAAF) لفترة وجيزة.

يعد كامبل مستشارًا للتغيير الإستراتيجي لعشرات من المؤسسات من خلال موقعه الإلكتروني للاستشارات الخاصة بالتغيير ووضع الإستراتيجيات. www.changeandstrategy.com كما أنه حاصل على شهادة في علم الفيزياء من جامعة ملبورن.

يعيش كامبل في أوكسفورد شاير، المملكة المتحدة، وهو متزوج ولديه طفلان بالغان، دائماً ما ينتقل بين المملكة المتحدة وأستراليا ويتواجد في أي مكان لتلبية احتياجات عملائه.

www.campbellmacpherson.co.uk

تسليم