

مقدمة

88 ٪ من مبادرات التغيير تفشل.

وفقاً لدراسة استقصائية أجرتها شركة باين آند كومباني (Bain & Company) في عام 2016 شملت 250 شركة كبيرة¹، 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.

واستنتجت العديد من الدراسات التي أجراها العديد من الخبراء الاستشاريين على مدى عدة عقود أن التغيير صعب للغاية ومحفوف بالعقبات بحيث ينتهي الأمر عادةً بالمنظمات إلى التخلي التام عن برامج التغيير أو الأخذ بالتأثيرات 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 نحب 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» مشتتة بالفعل حيث شعر الكثير من الناخبين بأنه ليس لديهم ما يخسرونه إذا صوتوا بالخروج من الاتحاد الأوروبي. لم يتمتع هؤلاء الناخبون بالعمولة 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 بوريjs جونسون (Boris Johnson) قد أخذوا بعين الاعتبار عواطف ملايين الناخبين وجاؤوا 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 3 ٪، 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 بوريjs 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 وازدراؤه 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 وفقط دونالد ترامب وبيرني 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 بالبَاب «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 مكملية 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 أيضًا 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 مملة، فإنها تتطلب شغفًا وحاسًا ودوافع ذاتية ونظرة تفاؤلية. كما يعد الذكاء العاطفي والتعاطف أمرًا إلزاميًا، 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 فعليًا. 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 وملتزم 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 ستناقش 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 ستناقش كيفية تنفيذ الإستراتيجية، حيث تعتبر الإستراتيجية الأغلى والأكثر ابتكارًا مضیعة كاملة للوقت ما لم يتم تنفيذها. وسيعتمد تنفيذ إستراتيجيتك على أعظم رصيد لديك.. وهم موظفيك. كما ستناقش كيفية تصميم منظمة قادرة على تقديم النتائج المطلوبة (فتصميم 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 ماكواود 16 أغسطس 2015.