

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 خطته 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 صنفتم 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 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 صعدا 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.