

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 بتنفيذ.

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 في

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 نصفه غالبًا مستحيلة، فبمجرد أن تأخذ المبادرة مسارها لا يجرؤ 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»