

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 تُعَلِّي 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 أنبغ 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.