

الفصل العاشر

القيادة لا تبقي 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 الراجعة
- 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، اعتقدنا بحاجة أن نأصله. لأن القوة التي تقف ضد النجاح ضخمة وصارمة. عند ظهور أولى علامات تقلص التزامات رئيس القيادة، وعند ظهور أولى علامات عدم اصطفا فريقتي 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 إجراءات 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 أن مهمتها قد انتهت، تقوم بتسليم تنفيذ الخطة إلى من يتبعونهم ثم يتطلعون بعد ذلك ببساطة إلى التقارير 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 أن تستسلم فقط ولا يمكن تحول اهتمامها إلى مكان آخر فترة طويلة. لكنها تحتاج أن 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 جنيه، 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 ويليام 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).