

الفصل الثالث عشر

فهم مفصل لتأثيرات التغيير

«كما يوجد جانب مظلم لكل شيء، يوجد أيضًا عواقب غير مقصودة لكل شيء.»

ستيف جوبز⁹ Steve Jobs

إذا كنت تريد أن تنفذ النتائج المرجوة، عليك أن تفهم من سيتأثر بالتغييرات المقترحة.

سواء كانت هذه إستراتيجية جديدة للشركة أو نظاماً جديداً لتكنولوجيا المعلومات أو تعزيزاً لعملية التوظيف، فإن كل تغيير يأتي بمجموعة خاصة من العواقب، والتأثيرات على الفريق والادارة والمنظمة والأفراد المعنيين. من الواضح أن هذا الأخير يكمن حيث تأتي مشاركة أصحاب المصلحة الفعالة.

ينبغي استكشاف أكبر قدر ممكن من هذه التأثيرات في وقت مبكر، لأن بعضها سيكون ذا

أهمية كبيرة بحيث قد تحتاج إلى تغيير الإستراتيجية نفسها.

خذ مثلاً على نظام تكنولوجيا المعلومات الذي كنا قد ذكرناه في وقت سابق، حيث كانت تأثيرات محاولة الحصول على حزمة جاهزة للتشغيل للقيام بأشياء لم تكن مصممة أصلاً للقيام بها تزيد التكاليف وتضاعف وقت التطوير وتسرع النظم البطيئة بشكل لا يصدق. إذا - وأنا أعترف أنه افتراض - كان من الممكن مناقشة هذا بشكل علني مسبقاً، كان يمكن تجنب بعضها أو حتى جميعها. أو حتى على الأرجح، كان من الممكن إعادة النظر في النتائج المتوقعة وإعادة معاييرها قبل حدوث كثير من الأضرار.

قد تكون التأثيرات تبسيط عملية التوظيف هي الخطوة الأساسية التي يتم تجاوزها والتي قد تستهلك الوقت لكنها ضرورية في أغراض مراقبة الجودة. أو قد يعني التغيير المقترح أن المعلومات الهامة لم تنقل بين الموارد البشرية والادارة. إن فهم تأثيرات التغيير المخطط لها أمر بالغ الأهمية.

يتطلب التغيير الناجح،

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الادارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

ولما كان استكشاف التأثيرات المحتملة في مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية، فإن الحيلة هي الاستمرار في البحث عنها طوال عملية التغيير بأكملها. وبالطبع، احذر من العواقب غير المقصودة لأنه بغض النظر عن مدى شموليتها، لا يمكن لأي نشاط تخطيطي للتغيير أن يلتقطها جميعاً مقدماً.

Cofunds

كانت Cofunds، وأعتقد أنه حتى كتابة هذا الفصل، لا تزال أكبر منصة في المملكة المتحدة للاستثمار بالتجزئة. في وقت المشاركة، كانت قد تجاوزت مبلغ 50 مليار جنيه إسترليني تحت علامة الإدارة.

قرر الرئيس التنفيذي إلى أين يريد أن تتجه الشركة، محددًا من خلال ذلك رؤيته الإستراتيجية. لقد كانت وظيفتي كما حددها «تنفيذ ورش العمل الخاصة بك واشرك الجميع فيها». لقد صاحبت هذه العبارة إيماءات مثل مد اليدين كما لو كانت تمرينا بسيطًا لا يتطلب الكثير من الجهد. بساطة كان الموظفون يصفقون ويسقطون في صفوفهم بمجرد سماعهم كلمات الإستراتيجية البراقة. كانت استجابتي الأولى هي الضحك (كان المدير التنفيذي المعني في ذلك الوقت لا يزال صديقًا جيدًا) ثم قدمت فكرة مفادها أن النجاح لن يتحقق من خلال محاولة جعل أي شخص «يشترى» فكرة شخص آخر. ما كنا بحاجة إلى فعله هو إشراك فريق الإدارة في الاعتماد على إستراتيجية الرئيس التنفيذي إلى درجة أنها تصبح إستراتيجيتهم - لتحويل ما كانت رؤية رفيعة المستوى مع مبررات واضحة إلى إستراتيجية وخطة يملكونها - لأنهم كانوا منخرطين حقا في تطويرها.

قال الرئيس التنفيذي وهو يبتسم «نعم بالفعل هذا ما قصدته» ولكنه لا يزال يلوح بيديه بطريقة ربما يعتقد أحد المارة المستقلين أنها حركة تعني الرفض.

كانت الخطوة الأولى هي مساعدة الرئيس التنفيذي في توصيل هذه الرؤية والأساس المنطقي عالي المستوى للفريق التنفيذي وطلب منهم المشاركة بأفكارهم ومدخلاتهم. والخطوة الثانية هي الجلوس مع كل من المديرين التنفيذيين واحدًا لوحد لفهم مشاعرهم وآرائهم الحقيقية حول الرؤية الجديدة والبدء في قياس مخاوفهم الشخصية وعوائقهم وطموحاتهم. عادة ما يكون هناك حاجة لعدة اجتماعات: لا يفتح الجميع أمام شخص غريب في مقابلة مدتها 45 دقيقة. (وذلك على الرغم من أندهاشي المستمر من عدد الأشخاص الذين يفتحون في الاجتماع الأول والدرجة التي يقدمون بها آرائهم الصادقة. إذن فالاستماع الفعال هو مهارة أساسية للقيام بأي تطوير. إنها أحد المهارات التي ساسع دوما لتحسينها.)

ينبغي أن تكون المشاركة حقيقية. في كثير من الأحيان، شهدت أسلوب «وضع علامة صح في مربع tick-box» من الارتباط الخاطئ. هذا هو المكان الذي ينتج فيه بطل الرواية الرئيسي مجموعة العرض التقديمي، ثم يواصل تقديم كل صفحة إلى كل «صاحب مصلحة» بأقل قدر من الحوار. بمجرد الانتهاء من ذلك، يتم وضع علامة على مربع العملية المسمى «المشاركة» ثم ينتقلون إلى عضو الجمهور التالي. لا يشعر "ضحايا" هذا النمط من المشاركة الوهمية كما لو أنهم قد انخرطوا مع الجميع، الأمر الذي يؤدي ببساطة إلى تخزين المشكلة في وقت لاحق، كما أنه لا يحترم صاحب المصلحة. تخبر المشاركة الخاطئة أصحاب المصلحة أن آرائهم ليست مهمة.

تتطلب المشاركة الحقيقية حوارًا حقيقيًا. الحوار الحقيقي يحترمه الجميع لأنه مدفوع برغبة حقيقية في فهم رأي كل صاحب مصلحة. سوف يكشف أيضا عن أفكار جيدة تتعلق بالتحسينات أو الإضافات في الخطة المقترحة. والأهم من ذلك، أنها ستظهر على السطح التحفظات والشواغل التي يجب معالجتها إذا كانت المبادرة الجديدة ناجحة. في أحد أفضل اجتماعات المشاركة التي شاركت فيها، لم نفتح حتى مواد العرض التقديمي، لكننا تحدثنا فقط.

بعد الخطوة الفردية، كانت الخطوة التالية وهي جلسة مع الفريق التنفيذي لعرض ملخص لأفكارهم الجماعية وتمكين كل عضو في الفريق من التعبير عن الشكوك والمخاوف والاقتراحات لأقرانهم. لقد بدأنا أيضًا التخطيط لإنشاء فريق إدارة عليا بشكل متسع خارج الموقع، الأمر الذي سرعان ما أتبع.

من المهم للتخطيط أن يكون فريق الإدارة الموجود خارج الموقع أن يشارك بشكل حقيقي مع فريق الإدارة الأوسع (تقارير الفريق التنفيذي المباشرة والآخرين ذوي النفوذ). التقيت بمعظمهم مرة أخرى حتى أتمكن من سماع المخاوف والتطلعات والاقتراحات قبل الاجتماع وللتأكد من أن الناس كانوا مستعدين وجاهزين «للبدء بحماسة ونجاح» خارج الموقع. قمنا خلال اليوم بإعادة النظر في الرؤية الإستراتيجية - التي تم تعزيزها الآن وكانت في طريقها إلى أن «يمتلکها» الفريق التنفيذي بأكمله - وبدأنا في الخوض في التفاصيل. عدنا إلى الأساسيات - مناقشة نقاط القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات التي تواجه الشركة - وبدأنا في رفع رؤوسنا من الرمال واكتشاف العقبات التي تحول دون النجاح. لقد فعلنا ذلك ليس فقط لوضع سياق، ولكن أيضًا لضمان مشاركة كل شخص في الموضوع بشكل حقيقي. ومن ثم بدأت ملكية الرؤية الجديدة في الاتساع.

لكن الجزء الأكثر أهمية من اليوم كان مناقشة تأثيرات الإستراتيجية على الأعمال. كان الغرض "الحقيقي" من الجلسات السابقة هو إشراك فريق الإدارة بأكمله بشكل حقيقي في الخطة الجديدة. وكانت الجلسة الأخيرة هي المكان حيث بدأ الطريق. الآن بعد أن فهموا الهدف النهائي والأساس المنطقي للتغيير وكسوا الهيكل العظمي للإستراتيجية باللحم، كانت الجلسة الأخيرة حيث بدأت بصيرة جديدة (والمشاركة) الجديدة - عندما بدأنا كشف تأثيرات كل ذلك. وهو ما يعني إصلاح شامل لخدمة العملاء، التوجه نحو الآلية وجعل

عدد أقل من الموظفين في نهاية المطاف لكل عميل. هذا يعني تحديد الأولويات؛ لم تتمكن من فعل كل شيء، كان على بعض المشروعات أن تتوقف، كان لا بد من إلغاء بعض المقترحات لإعطاء الأولوية للآخرين. سوف يتطلب الأمر إعادة تركيز قوى المبيعات. سوف يتطلب الأمر بشكل جاد التساؤل عن صحة الجزء ذو الحجم الكبير / الهامش المنخفض من العمل. يتساءل مدير الموارد البشرية عما إذا كانت لدينا المهارات المناسبة والأشخاص المناسبين لبعض المناصب الرئيسية. اكتسب المشاركون مهارات جديدة قد تكون مطلوبة بينما الأدوار الحالية قد لا تكون.

نحن الآن نطهو باستخدام الغاز. تقريباً لم يشارك الجميع فحسب، لكنهم ذهبوا إلى أبعد من ذلك ووصلوا إلى قفزة عقلية في وضع التنفيذ، هذا كله لأننا بدأنا التركيز على تأثيرات التغيير.

إن البصيرة التي كشفت عنها هذه العملية أدت إلى تحسين لا مفر منه للخطة الإستراتيجية. بقيت النية الإستراتيجية - الرؤية الواسعة - كما هي. لكن تم تعديل التفاصيل الدقيقة للإستراتيجية وتعزيزها بمجرد فهم التأثيرات وتحديات التنفيذ بالكامل. واصلنا إشراك جميع الأشخاص الرئيسيين في جميع أنحاء الشركة في ورش عمل منفصلة خاصة بهم - كل ورشة عمل يقودها عضو في الفريق التنفيذي: كلما زاد عدد الأشخاص الذين شاركوا في التغيير، تعمق الشعور بالملكية وأخذ الاشتراك شكلاً أقوى. ولا شيء يجعل الناس أكثر انخراطاً في العمل أكثر من أن يُطلب منهم كشف التأثيرات والتحديات في خطة الرئيس الجديدة!