

الفصل التاسع عشر
فريق قيادي قوي، ملتزم،
مصطف وغير متذبذب

«الجميع من أجل فرد والفرد من أجل الجميع»

الكسندر دوما¹⁴ Alexandre Dumas

يتطلب التغيير الناجح قيادة قوية.

لكن الأكثر من ذلك، انه يتطلب قادة يتبنون التغيير بشكل حقيقي وبنشاط. يتطلب فريق قيادة يكون جميع أعضائه متعاونين ويعملون معا لتحقيق النتائج المرجوة؛ النتائج التي يهتم كل واحد منهم بشكل حقيقي تنفيذها.

يتطلب الأمر القادة الذين «يواصلون المسيرة» في مواجهة العوائق والتحديات المستقبلية. يتطلب قادة «ينفذون»، وليس فقط «يتحدثون». وعندما يحين وقت التنفيذ، ينبغي أن يكون القادة أول من يتبنوا طرق العمل الجديدة.

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

أي ثغرة في هذا الدرع، وأي فجوة في الاصطفاف، وأي إشارة إلى خلاف، وأي دليل على التردد، ستبدأ جهود التغيير في الانهيار بسرعة.

بالطبع، سوف يتطلب الأمر لتحقيق هذه الوحدة ووضوح الهدف من كل عضو في فريق القيادة أن يتم تحفيزه شخصياً وعاطفياً لدعم التغيير بشكل كامل ونشط. مثل كل عضو آخر من الموظفين، سوف تتساءل القيادة أيضاً «ما الذي سيعود علي من ذلك؟» وسوف يحتاجون إلى اهتماماتهم واحتياجاتهم الفردية كما يحتاجون إلى معالجتها قبل أن يلتزموا بشكل حقيقي بالعالم الجديد.

لقد شاهدت ذات مرة أن الرئيس التنفيذي لشركة Alpha يتجاهل تماماً هذا المكون الأساسي بطريقة مدهلة للغاية. قرر إعادة تنظيم الواجهة الأمامية للشركة بأكملها وفقا

لخطوط الإنتاج، جاعلاً السيطرة مركزية ومقلصاً دور مديري البلدان في هذه العملية. كما قرر عدم مشاركة أي من هذا مع أي شخص سوى مدير الموارد البشرية حتى قاما كل منهما بوضع التفاصيل. معاً قرراً هيكل وتكوين الفريق الأعلى الجديد. ثم دعا الرئيس التنفيذي إلى عقد اجتماع عاجل في جميع تقاريره المباشرة والتي أعلن فيها أسماء الوظائف الجديدة للجميع. عندما أنهى تصريحاته، خيم الصمت والذهول التام حول الطاولة، لدرجة أنه بإمكانك سماع رنة الإبرة.

«ما هي المشكلة؟» المشكلة أن الرئيس التنفيذي كان نصف سائل ونصف صارخ في غضب متصاعد. لسبب ما كان يتوقع من المديرين التنفيذيين المجتمعين أن يكونوا مهتمين على الفور ومتحمسين جداً، لكن في النهاية، لقد عمل كل من المدير التنفيذي ومدير الموارد البشرية في هذا الشأن بجد.

بدأ المسؤولون التنفيذيون تدريجياً واحداً تلو الآخر بطرح بعض الأسئلة بشكل مبني في البداية مثل: «لماذا التغيير من نموذج الحساب المركزي الجاري؟ ألا يعني هذا أن العملاء سيحصلون على زيارات من ثلاثة أو أربعة مندوبين مبيعات مختلفين بدلاً من واحد؟ ما الذي سيحدث لمديري الحسابات الحاليين؟ ما الذي سيحدث لمديري البلد؟ وجميع الأسئلة المعقولة. في النهاية كان هذا أول ما سُمع منهم عن الخطة.

أصبح وجه الرئيس التنفيذي يزداد حمرة مع كل سؤال واستحوذ على الطاولة بإحكام أكثر مع مرور الوقت. وأخيراً توقف المدير التنفيذي، بعد أن وصلت الأسئلة حد الفيضان وكأنها اكتسبت قوة دفع. وقف المدير التنفيذي وابتعد قائلاً: «كان من الأفضل لكم أن تعادوا على ذلك! إما أن تكونوا في الحافلة أو تحتها! ثم خرج غاضباً من الغرفة.

لقد تطلب الأمر من مستشاري التغيير، الذين كنت واحداً منهم، شهوراً لمحاولة الحصول على بعض مظاهر الوحدة بين فريق القيادة الجديد. ولكن لتكون صادقين، كنا نخوض معركة

خاسرة. من اليوم الأول، كان واضحا إن التغيير يتم لكل شخص وليس مع كل شخص. لم تؤخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية والاهتمامات والرغبات في التقارير المباشرة للرئيس التنفيذي. كانت هذه هي خطة المدير التنفيذي وليس أحداً آخر. لذلك، لم يكن فريق القيادة مصطفاً بشكل حقيقي، وكانت هذه الحقيقة واضحة للجميع في المنظمة.