

القسم الأول
الركائز السبع (وحدات البناء)
لانتقال الإدارة الناجح



الركيزة الأولى

لا تتردد في مواجهة ما يعترضك من توقعات

ابدأ وقل

لي ثقة كبيرة

بكم

التوقعات عنصر أساسي في عملية تجديد شاغلي المناصب القيادية. فاستبدال القياديين في مناصبهم مدعاة سحرية لإثارة التوقعات لدى العاملين، الذين يعلنون عن آمالهم ورغباتهم التي يرغبون في تحقيقها بسبب هذا التعبير. «فلنر هل بإمكانه تحسين صورة مؤسستنا»، «نحتاج إلى تحسين أوضاعنا المادية بالدرجة الأولى» أو ربما يُقال: «كم سيكون جميلاً أن نعود إلى العمل الجماعي». هذه بعض التعبيرات التي تسبق تغيير إحدى القوى القيادية عادة في مؤسسة ما. وقد تتكاثر هذه التوقعات أحياناً حتى تصل إلى درجة لا يكون معها التحقيق ممكناً، كما حصل مع هارتموت ميهدورن Hartmut Mehdorn، الذي أتى إلى إدارة السكك الحديدية الألمانية، بناء على رغبة شخصية من المستشار الاتحادي الألماني. فإلى جانب التصنيف الجديد للمحفظة المالية

للمؤسسة، والحد من الخسائر في بعض المجالات، وتحويلها إلى طريق النجاح، وإيجاد الحلول المناسبة لتجاوز الخلافات المتأزمة حول تمويل شبكات الخطوط، كان عليه أيضاً أن يسلك الطريق السليم في العلاقات الشائكة مع المالكين.

لذلك فإن التعامل بمهارة مع التوقعات هو إحدى أهم الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها شاغل المنصب القيادي الجديد لضمان نجاحه. كيف يمكن للقوى القيادية أن تنجح بسلوك واثق في الإدارة عبر هذا الكم الهائل من التوقعات، التي غالباً ما تكون صعبة المنال، وتطور خطأً قيادياً خاصاً؟ هل هناك توقعات نموذجية لكل تبديل في المراكز القيادية، أم أن لكل تغيير خصوصياته؟ ما هي التوقعات التي يجب أن تؤخذ بجدية تامة بالحسبان؟ وما هي تلك التي لا تستحق التوقف كثيراً عندها؟ وأخيراً، من أي الجهات تأتي التوقعات؟ وكيف يمكن للقادم القيادي الجديد أن يواجهها بجرأة واندفاع؟

1. «ابداً وقُل: لي ثقة كبيرة بكم!»

كانت هذه الجملة نهاية حديث بين مدير إقليمي وبين مدير فرعه الجديد. كان يعرفه منذ سنتين، ويعتقد أنه هو الشخص المؤهل لتنفيذ المهام العسيرة التي تتطلبها عملية إعادة هيكلة شبكة هذا الفرع الكبيرة. وكانت أعمدة تولي شؤون هذا المنصب من قبل قيادي جديد، تقوم على إدارة نحو مئة موظف، وتحقيق إستراتيجية جديدة، وكذلك مهمة إغلاق بعض الفروع.

وبعد عام تقريباً، نصحه بـ «البحث عن عمل آخر». ويبدو أنّ حزمة من التوقعات المتباينة كانت خلف تعابير الثقة العامة في البداية، حيث لم يستطع الاثنان أن يتفاهما حولها على نحو كامل، كما اتضح ذلك لاحقاً.

«ظننت أنك ستركز اهتماماتك في بداية مهمتك على ما يتعلق بشؤون النفقات، وأنت ستكون عوناً لي في الإدارة لتحقيق نجاحات سريعة»، لم يكن ذلك إلاّ بعضاً من التوقعات التي لم ينطق بها لسانه. لم يبدُ ذلك واضحاً إلاّ عبر العمل، بعد تولّي المنصب وبعد أن تبين لهما كليهما أنّ مواقفهما ومفاهيمهما حول العمل متباينة. وهكذا، تولّت بعض الشروط العامة المتوترة، وبعض الخلافات الفعلية إيصال الأوضاع إلى نهاية غير متوقعة.

توقعات

ما هي أهم ثلاثة أهداف يتوقعها رؤساؤك منك في نصف العام الأول؟
ما هي الإجراءات التي تمت في العامين الفائتين لتحقيق هذه الأهداف؟

توضيحات

ما هي الإيضاحات التي أعطاه رؤساؤك لعدم تنفيذ الأهداف المحددة حتى حينه؟

ما هو مدى التباين بين أقوال العاملين وأقوال الرؤساء؟
ما هي التوقعات التي يتطلبها منك العاملون معك والزيائن والموردون، كما يراها رؤساؤك؟

ما الذي يراه رؤساؤك مهماً لنجاحك: هل هو ثقة العاملين معك بك، أم علاقتك ببعض الأشخاص ذوي المواقع المهمة، أو ربما علاقاتك بالزيائن والموردين؟

علاقات

ما هي التغييرات التي حدثت مع الأشخاص، وفي المواقع في نطاق تغيير موقع القيادة؟
من الذي سيعدُّ نفسه، برأي رؤسائك، قد ظُلمَ أو أُهمل؟
من الذي أسهم بفاعلية لتجاوز المدة الانتقالية؟
من هم الأشخاص الذين أسهموا حتى حينه باتخاذ القرارات المهمة؟

الشكل 2: ما يجب عليك أن تعرفه قبل استلامك منصباً جديداً.

ليست توقعات الرؤساء إلا فصلاً قاتماً للقوى القيادية الجديدة. وكنت أسأل القوى القيادية في أثناء جلسات الاستشارية معهم، عن تصوراتهم حول رؤسائهم، ولم أكن ألقى غالباً إلا أجوبة واهية، إذ إنه بالرغم من كل المتطلبات التي تفرضها عملية وضع أهداف واضحة، وفي عملية حاسمة مثل تولي المراكز القيادية حديثاً خاصة، لم يكن هناك أي تركيز على تحديد التوقعات بوضوح ودقة. وإذا لم يكن من ذلك بد، كنت ترى هذه القوى القيادية الحديثة تركز اهتمامها على الأهداف الكمية المعتادة كالسويق، والتغطية المالية الأفضل، وكذلك على تخفيض التكاليف كتوقعات مثالية. أما الحديث عن التوقعات الأساسية والمركزية، كأساليب الحصول على المساعدة والتعاون في العمل من قبل جميع العاملين وضمأن الولاء، أو التحسس من بعض الشروط العامة السياسية، فلم تكن تذكر إلا نادراً في الجلسات الاستشارية آنفة الذكر، وحيث لم تكن هذه التوقعات تذكر إلا حين يصطدم الواقع العملي بها، فتعدُّ حينذاك أمراً

طبيعياً. وغالباً لا يمنح الرؤساء هذه الأمور من وقتهم إلا قليلاً، ويكتفون بحديث قصير مع القوى القيادية الحديثة التي تم تكليفها حديثاً من قبلهم، دون أن يكونوا قد أوفوا النصح والتوجيه حقه.

يتخلى كثير من القوى القيادية الجديدة عن وضع توقعاتهم على نحو مدروس ودقيق وما ذلك على الغالب إلا خوفاً من شعورهم «بالارتباك والحيرة» في بداية عملهم، إلا أن هذا بالذات ما قد يقود إلى العديد من حالات سوء التفاهم. كذلك فإن العديد من هذه القوى التي تتسلم مراكز قيادية حديثاً، لا يلقون بالأشياء التي قد تبدوا لهم بسيطة، كتحديد مواعيد زمنية في الأداء، ووضع معايير أو مقاييس للنجاح في مواقع عملهم. ولا بد من الإشارة إلى أن هذا الأمر يكون ذا خطر أكبر على الأداء إذا كان القيادي الجديد قادماً من مجال عمل آخر، أو ربما يكون من مؤسسة أخرى، فيكون التركيز، في هذه الحالة في أثناء المباحثات، على الشروط العقدية والآفاق المستقبلية؛ وبذلك يتخلون غالباً عن معرفة الأوضاع والشروط التي سيعملون بها، والتي يتعلق نجاحهم مستقبلاً بها، دون أن يكون لديهم تصور واضح عن تبعات هذا الإهمال وأثره في مستقبلهم.

2. توقعات العاملين

تبدو توقعات العاملين من اللحظة الأولى أوضح، فهم غالباً ما يعلنون عن توقعاتهم وآمالهم منذ البداية بالقول مثلاً: «أخيراً، أنتم هنا، وعليكم أن تعيدوا توزيع الأدوار» أو «إننا نحتاج عاجلاً إلى حواسيب

جديدة» أو «لديكم اتصالات جيدة بالقائمين بالخدمات الخارجية فهل يمكنكم توجيههم للعمل معنا على نحو أفضل؟». وسرعان ما يضع العاملون مشكلاتهم على طاولة القياديين الجدد، بوجه خاص عند شعورهم بأن هؤلاء القياديين في حيرة من أمرهم.

ولكن العاملين أيضاً لا يخرجون إلى العلن كل توقعاتهم، فهم غالباً ما يقتصرون على إيضاح تلك التوقعات التي يتطلبها حلّ المشكلات العالقة قبل قدوم القيادة الجديدة، منها على سبيل المثال الموضوعات الدائمة الآتية: تداول أفضل للمعلومات، وروح عمل جماعية، وتعاون بناء.

أمّا فيما يتعلق بالتوقعات الشخصية فإنّ العاملين يكونون عادة متحفظين عن إبدائها، ولا يتكلمون عنها إلا بعد سؤالهم عمّا يتوقعونه من القيادي الجديد، ولكنهم حينذاك سرعان ما يضعون توقعاتهم المكتومة حول ضمانهم الشخصي وضمان مستقبلهم في العمل على طاولة النقاش. إلا أنّ هناك هموماً أخرى يعانيتها العاملون، كما استطعنا أن نرى في أثناء مشاوراتنا، من قبيل الاستفسارات الآتية: «هل يستطيع المدير الجديد أن يحسّن مناخ العمل؟» و«هل سأتمكن من الحصول على فرصة مناسبة لتحسين وضعي الوظيفي؟» و«هل يستطيع هذا الجديد أن يمثلنا حقاً خارج المؤسسة؟». ليست هذه إلا أمثلة عن أسئلة تدور في خلد العاملين دون أن يجدوا دائماً الفرصة لطرحها علانيةً.

3. توقعات الزملاء

وجود توقعات معلنة وأخرى لا يفصح عنها، أمر طبيعي عند كل تغيير في المراكز القيادية. لذلك فإنه من الضروري غالباً أن لا يقتصر

الاستماع إلى ما هو معلن من التوقعات، وإنما يجب على القيادي الجديد أن يكون قادراً على قراءة ما بين السطور. فالقياديون الناجحون في المراكز الجديدة هم من يحاولون تقصي التوقعات غير المعلنة وفي اتجاهات عدة. والتوقعات لا تأتي دوماً من الأعلى أو الأسفل، بل كثيراً ما تأتي من الجانب؛ فالزملاء بالذات هم قوة مؤثرة مهمة، غالباً لا تنال التقدير الضروري، وتتجلى أهمية الزملاء بوجه خاص عند تنفيذ التغييرات المهمة.

أتى السيد ر. حديثاً إلى المؤسسة، وكان معروفاً بخططه المتطورة للتوزيع. لذلك كانت مهمته في هذه المؤسسة إدارة فرع التسويق على أمل أن يطور خططاً جديدة، وينهض بالتوزيع والتسويق إلى مستويات عليا. قام بجولة في المناطق، وجمع أفكاراً جديدة عديدة أنضجها بنقاشات مع رئيسه الذي شغل منصبه قبل عام واحد فقط، ووضع منها خطة متكاملة.

«لست أدري ما الذي أصابهم! حين عرضت في آخر اجتماع لنا عدداً من أفكارى الجديدة على زملائي من مديري التسويق في المناطق المختلفة، بقوا متحفظين في نقاشهم. حتى زميلي مدير الدعاية والإعلان لم يقدم إلا قليلاً من المساعدة، مع أنني كنت حذراً جداً باقتراحاتي».

ما الذي حصل؟ لم يحصل إلا ما هو عادي في مثل هذه الحالات. لقد انكب السيد ر. على عمله بجهد واجتهاد ونسق عمله على نحو جيد مع رئيسه، ولكنه نسي في أثناء ذلك أمرين مهمين:

□ نسي أن رئيسه لم يكن هو الآخر قد أمضى وقتاً طويلاً في المؤسسة حين انضم هو إليها، وأنه لم يكن قد كسب ثقة العاملين بعد.

□ ثم إنه لم يراعِ حقيقة أن الزملاء يبقون عادة متحفزين حينما يسارع الجديد بنشاط وحيوية إلى تقديم أفكاره الجديدة، ويخشون أن عملهم الذي أدوه حتى ذلك الحين لن يلقى التقدير اللازم.

لقد فات السيد ر. في حديثه مع الزملاء أيضاً أن يسأل بتفصيل عن الخطط الناجحة التي كانت قيد التطبيق قبل قدومه، وركز اهتماماته سريعاً على كيفية تغيير أسلوب العمل السابق لأنه كان في الحقيقة يقارن، ولو لاشعورياً، عمله الحالي بما كان عليه الحال في مؤسسته السابقة.

يتوقع الزملاء من الجديد القادم إلى صفوفهم أن يسأل عن قواعد اللعب لديهم، وألا يسارع إلى تقديم أفكار جديدة، وألا يسعى إلى أحلاف مع من هم أرفع منه في هرمية المؤسسة.

ويتوقع الزملاء من هذا الزميل الجديد أيضاً كل احترام وتقدير، فهم يتوقعون أن يتقرب الجديد منهم لا العكس. وقد كان بإمكان السيد ر. أن يوفر على نفسه العديد من الإشكالات لو أنه ركّز في أحاديثه على الأمور التي ساعدت في نجاح المؤسسة وتطورها. ولو استطاع في أثناء عرضه أفكاره أن يظهر التقدير لأعمال الزملاء السابقة، لكانوا بادروا تلقائياً إلى مساندته.



الشكل 3: توقعات لا يفصح عنها عند تبديل المراكز القيادية.

4. توقعات في التغييرات الدولية

إذا كان التبديل في أحد المراكز أو الفروع الخارجية للمؤسسة، فإن التوقعات تكون بلا ريب ذات أهمية أكبر، إذ من الطبيعي أن تكون هناك تصورات وتوقعات ثابتة، كأن يُقال مثلاً: «هاهو يأتينا الآن شخص من

الإدارة المركزية» أو «إلى متى سنضطر إلى تدريب الأجانب لدينا» ولا عجب إذا كانت هذه التصورات تقف أحياناً أمام القيادي الجديد كالحائط الأعمى.

لا تصدر مثل هذه التوقعات إلى العلن بهذه الطريقة المباشرة دائماً، ناهيك عن احتمال وجود عقبات لغوية تعيق تعرّفها. لذا كان لا بد من أساليب أخرى لتعرف توقعات العاملين من هذا القيادي القادم حديثاً. وبالنظر إلى التغيرات في الدوائر اللغوية والحضارية، كان لا بد من الحديث مع أعداد أكبر من العاملين للوصول إلى صورة واضحة، بالإضافة إلى أن مجموعات أخرى من المهتمين في بعض البلدان، تضع توقعاتها من القادم الجديد أيضاً. فمثلاً، هناك العديد من الدول تقوم السياسة فيها بدور مختلف تماماً، إضافة إلى ذلك، فإن الموردين في اليابان مثلاً يتطلبون اهتماماً خاصاً.

كذلك على القيادي الجديد في أحد فروع مؤسسته الخارجية ألا يعتمد فقط على تقارير زملائه من الموفدين أيضاً، فقد تكون لديهم غالباً صورة محدودة، أو ربما يسعون إلى ارتباطات معينة دون أي اهتمام بموضوعية آفاق العمل المتعددة والمتنوعة. ومما يساعد أيضاً على التغلب على هذه الصعوبات، الاطلاع على تاريخ مكان العمل الجديد هذا. فإذا كانت المفاهيم الحضارية في هذا المجتمع تدعو إلى التحفظ عن إعطاء المعلومات على سبيل المثال، فلا بد من الاستعانة بالمعرفة الدقيقة لتاريخ مكان العمل هذا، من أجل فك رموز التوقعات التي يقابلها القيادي الجديد.

1. من أوفدني، وما هي مهمتي الرسمية؟
2. كيف سأعامل في البلد المضيف؟
3. ماذا يتوقع مني رؤسائي المباشرون؟
4. ما هي توقعات العاملين الجدد مني؟
5. أي ماضٍ لمكان العمل هذا مع الأجانب؟
6. من الذي اتخذ قرار الإيفاد؟
7. هل هناك منافسون لي على هذا المركز لا أعرفهم؟
8. ماذا يحتاج مركز العمل الجديد هذا مني أو من مهمامي؟

الشكل 4: بعض الأسئلة الضرورية لإيضاح المهام في فرع خارجي.

5. تطوير التوقعات بفاعلية

ليست توقعات العاملين والرؤساء والزملاء هي المهمة فقط، بل هناك أيضاً توقعات الدوائر المجاورة ومجلس الإدارة والأسلاف الذين احتلوا مناصب أعلى، فهي أيضاً توقعات ذات أهمية كبرى. والمهم في كل ذلك على السواء، أن لا يكتفي القيادي الجديد بما يسمعه من توقعات بل عليه أن يبحث عما قد يجول في الصدور دون بوح.

أليس من الخطأ أن نسأل دائماً عن التوقعات؟ أليس في هذا بعض المخاطر؟ قد يكون في ذلك حقاً إيقاظ بعض الآمال التي لا يمكن تحقيقها. وتفضل بعض القوى القيادية ألا تسأل بحماسة عن توقعات واقتراحات العاملين معهم، هذا إذا لم يستطيعوا تجاهلها والتوصل منها، وهم بذلك يضيعون فرصة مهمة في عملية التغيير. وسأقدم مدخلاً قصيراً في منطق التوقعات حتى نفهم ذلك بوضوح. ماذا يعني أن نتوقع شيئاً؟ ما الذي تخفيه التوقعات خلفها؟ وكيف يتعامل المرء مع ذلك على نحو مثالي؟

□ التوقعات هي رغبات وأفكار وآمال واقتراحات حلول وإشارات وتوجيهات، وهي ليست برامج أو مهاماً يجب تنفيذها، بل على العكس، فإنك إذا سألت العاملين عن توقعاتهم، وأشارت إلى أن كل توقع سيصبح برنامجاً للتنفيذ، فإنك لن تسمع إلا قليلاً من الإجابات. وهكذا فإن التوقعات ليست إلا تقويمات أو نصائح تعطي صورة عن تصورات العامل المسؤول عن توقعاته، وهي في الوقت نفسه تكون المنظور الذي يمكن عبره تقويم العمل الشخصي.

← لذلك يجب أن نتعرف التوقعات لنوفر على أنفسنا العمل العشوائي، ولنعرف كيف يتم تقويم عملنا.

□ الأمر الثاني الذي تجب معرفته إذا أردنا التعامل مع التوقعات على نحوٍ جدي، هو أن التوقعات ليست منطوقية، بل هي على العكس مزيج من الرغبات الانفعالية واقتراحات الحلول الموضوعية التي تكون غالباً متناقضةً.

← لذلك عليك أن تفرق بين التوقعات وتحسن استقصاءها.

□ تنفيذ التوقعات موقفاً أساسياً حول الانتظار وتوقع تصرفات القيادي الجديد. «سوف نرى هل سينجح»، جملة نسمعها غالباً في أثناء تبديل القوى القيادية، وتخفي خلفها موقف التوقعات السلبية.

← عليك أن تبحث عن التوقعات التي يمكنك أن تصنع منها مهاماً مشتركة.

بعض الأسئلة

«هل هذه التوقعات قديمة؟»

«مع من تتقاسم هذه التوقعات؟»

«هل ترتبط بذلك توقعات أخرى؟»

«أي توقعات يمكن أن تردنا من دوائر أخرى؟»

«ما هي التأثيرات التي يمكن أن يجرّوها المرء إذا ما تم تحقيق التوقعات المطروحة؟»

«لماذا تتوقع هذا مني بالذات؟»

الشكل 5: كيف تقابل التوقعات بأسلوب هجومي.

□ امنح الآن نفسك بعض الوقت للتفكير فيما يريده كلُّ منك. وإذا لاحظت أنّك لا تفهم ما الذي تستهدفه بعض التوقعات من بعض الأطراف، فاعلم أنّ عدم الوضوح هذا مدعاة للنقاش المباشر والهادف.

القائمة الأولى: توقعات مبهمه وصريحة من جهات متعددة.

1. ماذا يتوقع رؤساؤك منك؟

بصراحة: _____

التعبير غير واضح: _____

2. ماذا يتوقع العاملون معك منك؟

بصراحة: _____

التعبير غير واضح: _____

3. ماذا يتوقع زملاؤك منك؟

بصراحة: _____

التعبير غير واضح: _____

لا تتردد في مواجهة ما يعترضك من توقعات

4. ماذا يتوقع زبائنك منك؟

بصراحة: _____

التعبير غير واضح: _____

5. ماذا يتوقع سلفك منك؟

بصراحة: _____

التعبير غير واضح: _____

6. ماذا تتوقع أسرتك منك؟

بصراحة: _____

التعبير غير واضح: _____

7. ماذا تتوقع من نفسك؟

بصراحة: _____

التعبير غير واضح: _____

8. أي توقعات يجب عليك أن تدرسها بدقة أكثر؟

1 _____

2 _____

3 _____

مذكرة:

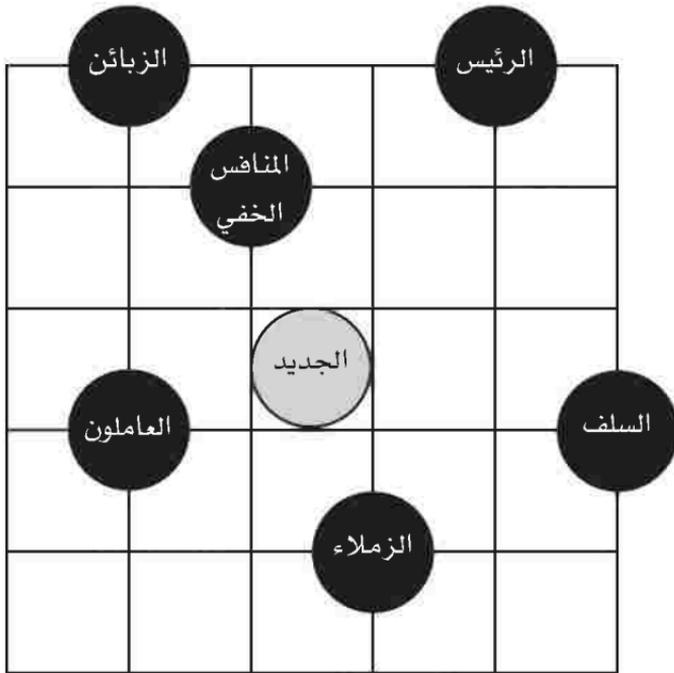
خلاصة الركيزة الأولى

1. سلّ عن التوقعات بأسلوب مباشر، وفي اتجاهات عدة! سلّ رؤساءك والعاملين معك وزملاءك وزبائنك، وعدّ التوقعات التي تسمعها على أنها اقتراحات ووجهات نظر تساعدك على تكوين إستراتيجيتك الخاصة.
2. الأسئلة تُميّز وتُفاضل بين التوقعات. سلّ عن قيمة التوقعات وأهميتها وضرورتها وعمن شارك فيها.
3. استطلع في أحاديثك ونقاشاتك التوقعات التي يمكن أن تقود إلى تطوير مهام مشتركة. لا تسارع فوراً إلى عرض تصوراتك وخططك في عملك.

بعض الأخطاء البارزة:

- يتلخص الطريق الآمن في تجاوز الصعوبات بما يلي:
- عدّ التوقعات مهماً يجب تنفيذها فوراً.
 - إهمال احترام توقعات الزملاء وعدم الاعتراف بها.
 - إهمال توقعات رؤسائك التي لم يعبروا عنها بصراحة ووضوح.
 - نسيان توقعات العاملين معك فيما يتعلق بالاستقرار والأمان.

الركيزة الثانية تطوير العلاقات المفتاحية



تفضل معظم عمليات تبديل القوى القيادية بسبب سوء التعامل مع العلاقات المفتاحية. وقد كان الخلاف بين رئيس شركة دايملر-كرايزلر السابق، يورغن شريمب Jürgen Schrempp، ومدير كرايزلر، فولفغانغ بيرنهارد Wolfgang Bernhard، الذي كان مفترضاً أن يتسلم سنة 2004 رئاسة شركة مرسيدس، مثلاً صارخاً على ذلك. ولكن لم تتم عملية الاستلام هذه، فقد أخذ بيرنهارد موقفاً متحدياً لمنافسه

شريمب في موضوع المشاركة المستقبلية لشركة محركات ميتسوبيشي اليابانية. وتمكن شريمب أن يلغي تعيين بيرنهارد قبل أيام قليلة من استلامه المنصب لدى شركة مرسيدس. واتهم رئيس مجلس إدارة دايملر المدير المعروف بصلابته، أنه قد تصرف دون أن يأخذ تقاليد الشركة وسياساتها بالحسبان.

كذلك فإنّ العلاقات مع حملة الأسهم والرؤساء والعاملين وكذلك مع الزبائن والزملاء، تكون غالباً وفي كثير من الحالات، حاسمةً فيما يتعلق بنجاح القوى الإدارية الجديدة. فسوء الفهم وعدم الوضوح في العلاقات المهمة تقود ببساطة إلى فقدان التواصل في المراحل الأولى العسيرة في عملية استلام المنصب الجديد. وإذا ما حاول بعض المنافسين عرقلة عملية استلام القوة القيادية الجديدة، فإنّ هذه العملية تصبح مهمة مضيئة.

«أين تكمن العلاقات المفتاحية؟» و«كيف أتصرف مع المنافسين والقياديين غير الرسميين؟» و«أي اتصالات أحتاجها لأتمكن من وضع التغييرات المهمة موضع التنفيذ؟» و«ما الذي يجب أن أعرفه عن رؤسائي حتى أستطيع أن أتصرف بنجاح؟» هذه عينة من الأسئلة التي يواجهها أو يجب أن يواجهها كل قيادي يستلم منصباً جديداً.

1. حول التعامل مع المتقدمين الخائبين والمنافسين بالسر

العلاقات المفتاحية في عملية تغيير القوى القيادية هي تعريفاً كل تلك العلاقات المهمة والضرورية من أجل عملية ناجحة لاستلام

المنصب الجديد. والمشكلة أنه غالباً ما لا يتنبه المرء لما هو جيد أو سيئ من العلاقات المفتاحية إلا بعد حين.

من الطبيعي أن يكون العامل، الذي قام ببعض المهام القيادية في أثناء خلوّ المنصب القيادي، شخصاً مفتاحياً. فهو من وجهة نظر العاملين قد قام بمهام على الجديد أن يستمر في القيام بها الآن، هذا بالإضافة إلى أن هذا الشخص المفتاحي، سواء اعترف أم لم يعترف، قد تكوّن لديه نوع من الشعور بأحقيّة هذا المنصب.

1 إذا كان المرشح معك للمنصب ضمن طاقم عملك، فيستحسن أن تتكلم معه مباشرة. إنها مهمتك، فهو لن يقوم بذلك.

2 تفهم خيبة أمله وابتح معه إمكانية التعاون الفني. من المهم أن تقنعه بالوثوق بك.

3 إذا كانت خيبة هذا المنافس كبيرة جداً، فما عليك إلا بناء الجسور معه. سلّه عن الوقت الذي يحتاجه.

4 انتبه لعرض تحسين العلاقات الذي تقدمه له: قبول عاطفي لخيبة أمله، ونقاش موضوعي حول تعاون بناء في أثناء وقت قصير.

الشكل 6: حول التعامل مع المنافسين الذين خاب أملهم.

السيد ج. مدير دائرة أبحاث في شركة كبرى، وهو مثال نموذجي على موضوعنا هذا. عمره اثنان وأربعون عاماً، ويعمل في الشركة منذ ثماني سنوات. كان يعمل قبل ذلك في الجامعة، وأدار مشروعات أبحاث عالمية. وهو ممتاز في عمله، وكانت الشركة قد سعت جاهدة لكسبه لديها. توفى رئيسه قبل عام على نحو مفاجئ، وكان بالطبع مؤهلاً فنياً وإدارياً لاستلام هذا المنصب. إلا أنه أفهم منذ البداية أنه يستلم هذا المنصب مؤقتاً حتى يتم الاتفاق مع مدير جديد في أثناء أشهر قليلة.

لم تسر الأمور كما كان متوقفاً بل بقي المنصب شاغراً مدة عام كامل؛ لأن ما قيل في البداية ذرته الرياح. لم يكن ذلك بداية مدعاة لسرور السيد ج. الذي لم يكن يسعى للحصول على هذا المنصب، ولم يكن يرى أن فرصته بالحصول عليه كبيرة. إلا أن مشروعاته التي كان يعمل عليها زادت من سمعته كمختصٍّ بمجاله، وأعطته الثقل اللازم لشغل هذا المنصب. ولكنه طالما كان موزع الوقت والتركيز بين مهامه التقنية الاختصاصية والإدارية لينفذ كليهما.

نجح في أثناء عام طويل، بالتخلص شيئاً فشيئاً من تحفظه في الاجتماعات القيادية وعاد، كما هي عادته، ليسهم في العمل بحيوية وفاعلية وكفاح في مجال عمله. ودون أن يشعر أخذ يفقد، خطوة خطوة وشهراً شهراً وعبر المتطلبات والمسؤوليات الواقعية المترتبة عليه، تلك المسافة التي تشعره بأنه مجرد بديل مؤقت، وأصبح ينسجم مع مهامه

الإدارية، وغالباً ما كان يضبط نفسه متلبساً «بجرم» سؤال نفسه: أليس هذا المنصب من حقه على الدوام؟

ولكن الأمور سارت على عكس ما كان متوقفاً، فقد بقي الموقع سنة برمتها فارغاً؛ لأن الحديث الذي كان بداية، سرعان ما ذهب أدراج الرياح. ولم يكن السيد ج. مبدئياً مسروراً بذلك لأنه لم يكن يتوقع أن يؤول هذا المنصب إليه، ولم يكن لديه اهتمام زائد بالحصول عليه على نحو ثابت. كانت مشروعاته الراهنة تأخذ من وقته كثيراً كرجل فني مختص، وكانت تمثل مركز ثقل عمله. وكثيراً ما كان يرى نفسه مشتتاً يوزع وقته بين الأمور الفنية والإدارية، وعليه أن يقوم بمهامه في كلا النطاقين.

مرّ عام طويل، وبرغم أنه تجاوز تحفظه الذي كان يسيطر عليه في البداية، وأصبح يسهم بفاعلية واندفاع في المجالس القيادية، ولكنه بقي يعطي مجالات اختصاصه الفنية الاهتمام الأكبر. ودون أن يشعر أخذ يقترب عبر متطلبات عمله خطوة فخطوة وشهراً بعد شهر من دوره كمسؤول بالوكالة. بدأ ينسجم مع مهامه الإدارية الجديدة، وأخذ يسأل نفسه: هل هو حقاً ليس الشخص المناسب للبقاء في هذا الموقع على نحو رسمي؟

وهكذا وقع عليه نبأ تعيين خليفة لمدير دائرة الأبحاث السابق الذي توفي قبل عام، وَقَعَ الصاعقة بعد أن كان ينتظره في البداية بسرور. غضب السيد ج. من رؤسائه الذين استفادوا من خدماته طوال هذه المدة، وشاركه

في الانزعاج أيضاً العاملون معه بعد أن تألفوا معه في العمل وتخلصوا من ارتيابهم حول مقدراته الإدارية في بداية تكليفه. لم يكن يستطيع في الحقيقة أن يوجه أي لوم لإدارة الشركة، لأنها أفهمته منذ البداية أن استلامه هذا المنصب مؤقت حتى تجد البديل المناسب. ومع ذلك، أصيب بخيبة أمل كبيرة جعلته يتخذ مواقف متأزمة من المدير الجديد.

إنه خطأ كبير أن تهمل الشركة أو المؤسسة، في عملية تبديل المراكز القيادية، الطامح السري من داخل الشركة للحصول على هذا المنصب. فهذا لن يؤدي إلا إلى صعوبات بالتعامل معه، لا بل أيضاً مع العاملين معه الذين سيقفون إلى جانبه. يجب أن يبقى الاهتمام به وأن يظل رأيه ذا قيمة. على المرء أن يبدي تفهما خيبة أمل هذا الشخص، وأن يبحث الإمكانيات الواقعية للتعاون معه في مجال اختصاصه الفني. ولكن من ناحية أخرى، يجب أن يكون واضحاً للإدارة أنها ليست هي المسؤولة عن خيبة أمله.

2. قيمة الزملاء في أثناء تغيير القيادة

توجد العلاقات المفتاحية المهمة الأخرى في دائرة الزملاء. فعندما تكون لديك مشروعات لتغييرات كبيرة ربما تعدّها «إنقاذية» قبل استلامك المنصب الجديد، فكن على ثقة أنّ زملاءك سيقابلونك بتحفظ شديد، إذ إنّ مزيجاً من الأمل والمنافسة سيكوّن القاعدة الانفعالية للانطلاق التي قد تكون غالباً حبل ببدور الصراع.

تظهر «الميكانيكية» التي تنشأ في مثل هذه الحالات واضحة في مثال مدير التسويق الشاب في مؤسسة للصيدلة، حيث كان عليه أن يؤسس

لنطاق عمل جديد. من الطبيعي أن منافسيه كانوا كثيرين، ومع ذلك لم تكن هذه هي مشكلته، فلم يكن هناك من يحسده على مهمته، فقد كان مطلوباً منه أن يدخل مؤسسته في قطاع صعب من الأسواق. أتى من خارج المؤسسة، وكان يعرف العمل جيداً، لكنه لم يكن يعرف البنى الداخلية لهذه المؤسسة. حصل شيء لم يكن مستغرباً، إلا أنه كان خطراً عليه: فقد أخذ بمهمته التي تتطلب منه افتتاح قنوات جديدة للتسويق، وانصرف بكليته إلى تحقيق هذا الهدف دون أن يعير اهتماماً للعاملين معه ولتطوير البنية الإدارية الجديدة. وضع مشروعات لخطط تسويقية، وتباحث مع العديد من الزبائن المهمين، وكان يصرف من وقته أكثر من ثمانين ساعة أسبوعياً لعمله.

كان عليه أن يعرض بعد ستة أشهر، عبر مؤتمر، خلاصة ما توصل إليه من مخططات لتنفيذ المهمة المطلوبة، وقد طلب في الوقت نفسه من زملائه مساعدته على الاتصال بزبائن مفترضين. ولكنه فوجئ بتحفظهم تجاهه وعدم تقديم المساعدة التي كان يرجوها، لا بل كان زملاؤه يتساءلون بخبث عن مدى نجاحه، وينصحونه بالتروّي والتدقيق في مخططاته. وحينما لم يرَ من رئيسه، الذي ناقش معه الإستراتيجية التي طرحها، المساعدة الإدارية التي كان يتوقعها، بلغ منه الاستياء مبلغاً شديداً.

دخل جلسة العرض والنقاش غاضباً، وأبدى استياءه من زملائه ورؤسائه، وبدا كأنه لا يفهم شيئاً مما يحدث، وعلق قائلاً: «لقد دعوتهموني إلى شركتكم من أجل تأسيس قنوات تسويق جديدة،

ووعدهموني بتقديم كل المساعدة الممكنة. وها أنتم اليوم تديرون لي ظهوركم وقد احتجت إلى مساعدتكم».

وعندما سألته: متى ناقش زملاءه في الإستراتيجية التي وضعها، أجابني وهو لا يزال مستاءً: «عليّ القيام بأمر كثيرة مهمة، لا أن أركض من مكان إلى آخر، وهذا ما عليهم هم أن يقوموا به».

هدأ غضبه تدريجياً واستطعت عبر النقاش أن أجعله يهتم بوجهات نظر زملائه. سألته: ما الذي يعرفه عن نشاطاتهم وعن الصلات القائمة بين إستراتيجيته وعمل زملائه؟ هل نشاطاته لا تسبب لهم بعض المخاوف؟ ولم يرَ بدأً من الاعتراف بأنه لم يُعر هذا الأمر ما يستحقه من الاهتمام.

قد يشكو المرء من ذلك أو قد لا يفعل، ولكنّ الثابت أنّ للمشاعر دوراً مركزياً في المؤسسات؛ ولو كنّا ندّعي الموضوعية والالتزام بتحقيق الأهداف. وللعواطف دور كبير بوجه خاص في الحالات التي يحصل فيها تبديل في منصب قيادي يؤدي إلى تغيير جذري في العلاقات. إنّ مشاعر خيبة الأمل لدى الطامحين إلى هذا المنصب ولم يحالفهم الحظ، والأذى الذي يشعر به الزملاء من أفكار القادم الجديد، هي التي توجه سير الأعمال؛ مع أنّ الجميع تقريباً ينكر ذلك.

إنّ إتقان لعبة العلاقات في العمل هو من أهم عوامل نجاح القيادي في مركزه الجديد، فهو يعرف المستوى المستتر للمشاعر، ويراعي ذلك في كل تصرفاته. يطرّو إستراتيجيات حدسيةً بنحو أو بآخر، حيث يراعي فيها الرغبات العاطفية من ناحية، ويحدد المتطلبات الموضوعية من ناحية أخرى.

وهكذا يتصل المدير الجديد الناجح مباشرة بالعاملين معه، ويناقش معهم توقعاتهم ويشعرهم لا بل يبني علاقته بهم على أساس أنهم خبراء في المؤسسة، وبذلك يضع الشروط اللازمة لنجاحه بتنفيذ التغييرات التي يسعى إليها.

3. السلف - والمنافسة السرية

تمثل العلاقة بالسلف موضوعاً مهماً في مجال انتقال المركز القيادي من شخص لآخر، فهنا ليس للعلاقات بين السلف والخلف هنا دور رئيس وحسب، بل تقوم العلاقات مع العاملين الآخرين بدور حساس أيضاً فهم يقارنون دوماً بين الشخصين القياديين السابق واللاحق باستمرار: «دعونا نرى، هل سيكون أحسن من سلفه؟» أو «لقد سمعنا ذلك من قبل كثيراً»، وبذلك يضمنون وجود الأرضية المناسبة للمنافسة السرية أو المضمرة. وأوضح ما يكون ذلك لدى السابقين الناجحين، والمديرين الكبار وفي المؤسسات الأسرية الذين قضوا في مراكزهم سنين طويلاً وحققوا نجاحات باهرة، مثل رجل الأعمال ميشيل فيريرو Michele Ferrero الذي يُعدّ الأب المبدع على رأس شركات الحلويات الإيطالية. أما ولداه بيترو وجيوفاني اللذان يتبوّان منذ عام 1997 منصبَي مديرين تنفيذيين في شركة فيريرو القابضة الدولية في لوكسمبورغ، فلا يزالان تحت ظل أبيهما الحاضر أبداً والذي له، بأعوامه التي تزيد على الثمانين، الكلمة الأخيرة دائماً. ومع أنهما من كبار رجال الأعمال ذوي النجاحات المرموقة، فإنهما يخضعان دوماً لمقياس نجاحات أبيهما.

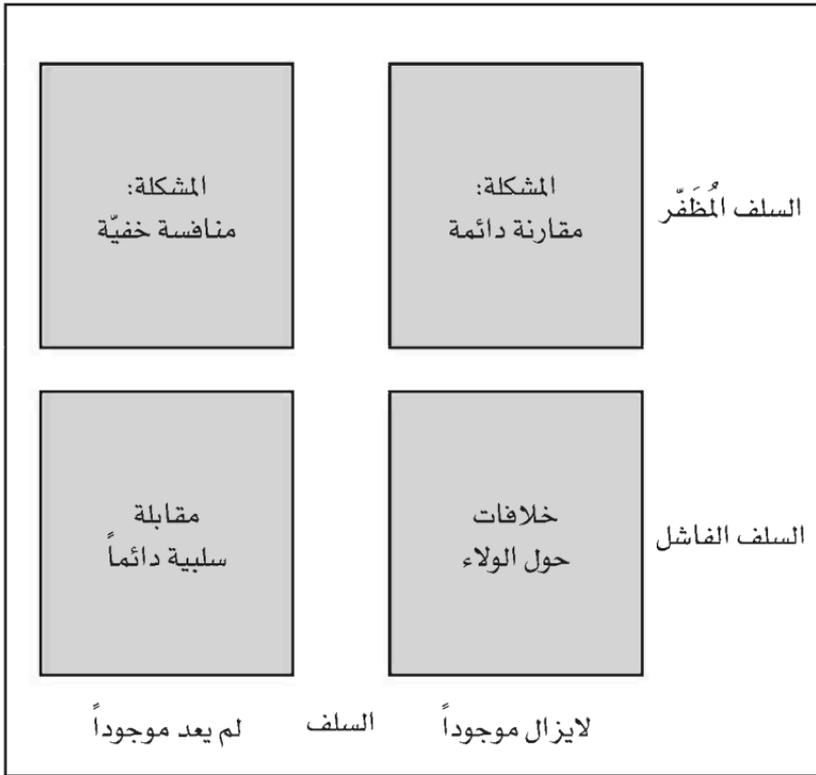
تظهر هذه الميكانيكية «الشيطنانية»، التي لا تسمح للقياديين اللاحقين، ولو لوقت محدود، بتحقيق إنجازات تفوق إنجازات أسلافهم المظفرين، واضحة بأجلى صيغها عندما تبدأ أخطاء السلف المظفر بالظهور للعيان، فينبري العاملون لإسقاط هذه الأحوال السيئة على القيادي الجديد لحماية سمعة القيادي الراحل المحبوب، كأن يُقال مثلاً: «كنا نستطيع أن نتجاوز مشكلات كهذه في السابق أفضل مما نستطيع اليوم».

لكن ليس القياديون السابقون المظفرون هم وحدهم من يسببون المتاعب للقياديين الجدد، بل السابقون الفاشلون أيضاً الذين يلاحقون عثرات الجدد بكل عناد. لا يعرف قيمة مواجهة أقوال كالقول مثلاً: «كم من الأخطاء تمت في السابق!» أو «كان علينا أن نقوم بذلك على وجه أفضل»، إلا من جرب وعاش ذلك. وليس دائماً من السهل أن يحافظ القيادي الجديد على المسافة الضرورية بينه وبين أخطاء سلفه الموضوعية أو ملحوظات الزبائن النقدية.

أما إذا سمح القيادي الجديد لنفسه، في أي مناسبة كانت، أن يتعرض بالنقد لنقاط ضعف سلفه، فالويل ثم الويل له. لأنه سيواجه حينذاك «بانقفاضة ديناميكية» من العاملين الذين سينبرون للدفاع عن رئيسهم السابق، ويتنافسون في ذكر محاسنه.

ولكن التوازن بين انتقاد العاملين لرئيسهم السابق والتعبير عن ولائهم له ليس توازناً ثابتاً، إذ إنه سرعان ما تفقد هذه المعادلة توازنها عندما ينخرط الجديد في الحديث حول ملحوظات نقدية لسلفه.

فحينذاك تنعكس الآية ويصبح هذا الجديد وكأنه في حاجة إلى انتقاد سلفه ليثبت نجاحه.



الشكل 7: كيفية التعامل مع الأسلاف.

تواجه القياديَّ الجديدَ مشكلةً أخرى ليست أقلَّ صعوبةً، تتمثلُ ببقاء سلفه في موقع عملٍ آخر في المؤسسة دون أن ينتقل أو يُحال إلى التقاعد. وتتحدد ديناميكية هذه المشكلة وصعوبتها بمدى تأثير الموقع الجديد الذي عُهد به إليه. فإذا كان في موقع أرفع هانت المشكلة عادةً، أما

إذا كان الموقع الجديد لهذا السلف لا يتناسب مع إمكانياته وكفاءاته من وجهة نظر العاملين، فسيكون ولاء العاملين له مضموناً وسيواجه الجديد مزيداً من الصعوبات.

أمّا إذا ارتفع السلف إلى موقع أعلى وبقي رئيساً للجديد، فسيواجه الجديد صعوبة العلاقة بسلفه ورئيسه الحالي، بالإضافة إلى المقارنة الدائمة التي سيقومها العاملون بين الشخصين القياديين. ولا ينفع في هذه الحال إلا التفاهات الواضحة وطقوس التسليم والاستلام الفاعلة (راجع الركيزة 7). يجب أن توضع نقاط محددة وتفاهات واضحة للقيادة الجديدة تكون ظاهرة لكل العاملين.

لقد وضعنا في القائمة اللاحقة جملة من الأسئلة يستحسن أن يعرف القيادي الجديد جواباً عنها حتى يستطيع حماية نفسه من المنافسة الخفية لسلفه:

القائمة رقم 2: بعض الأسئلة التي يجب أن تعرف الإجابة عنها إذا أحببت ألا تقع في منافسة غير ضرورية مع سلفك في موقعك القيادي.

1. بماذا تتميز عن سلفك؟

2. ما هو الفرق الذي تعدّه أساسياً؟

3. كيف تستطيع أن تعلق هذا الفرق دون أن تتهم سلفك بارتكابه خطأً؟

4. في أي مجال قد تعتقد أن سلفك كان أفضل منك؟

5. نفترض أن سلفك لا يزال في موقعه، فعلام كان سيعترض؟

4. دعواتٌ يُستحسن ألا تقبلها

«إمّا أنت أو أنا!» أو «عليك أن تثبت لنا أولاً مقدرتك على ذلك...». أو «أخيراً، جاء من يستطيع أن يقول لنا كيف نستطيع أن نوجه العمل على نحو أفضل». تلك «دعوات» تظهر تلقائياً عند كل تبديل في مركز قيادي. وهي، بنحو أو بآخر، مصوغة بوضوح كنصائح، فإذا قبلها القيادي الجديد كانت سبباً لمشكلات حقيقية ستواجهه.

تتجلى المشكلة في ذلك كونك إذا تجاوبت مع وجهة نظر أحد موجهي هذه «الدعوات» فإنك ستحصد في اللحظة نفسها الجوانب السيئة لما هو مختبئ خلف هذه «الدعوات». فإذا قابلت على سبيل المثال أحد العاملين ممن أصيبوا بخيبة أمل بسبب موقف أو قول: إمّا أنت أو أنا، وهذا ما قد يحصل عندما يستفرك العامل ومما يصعب أحياناً تجنبه، فإنك تكون قد ارتكبت خطأً كبيراً. حينذاك ستكون ردة الفعل المتوقعة

على موقفك من هذا الشريك في العمل النحو الآتي: «لقد عرفت ذلك منذ البداية، إنه يريد أن يتخلص مني...» .. وبذلك تتحول هذه المواقف إلى حلقة مفرغة تؤدي فعلاً إلى النتائج المتوقعة.

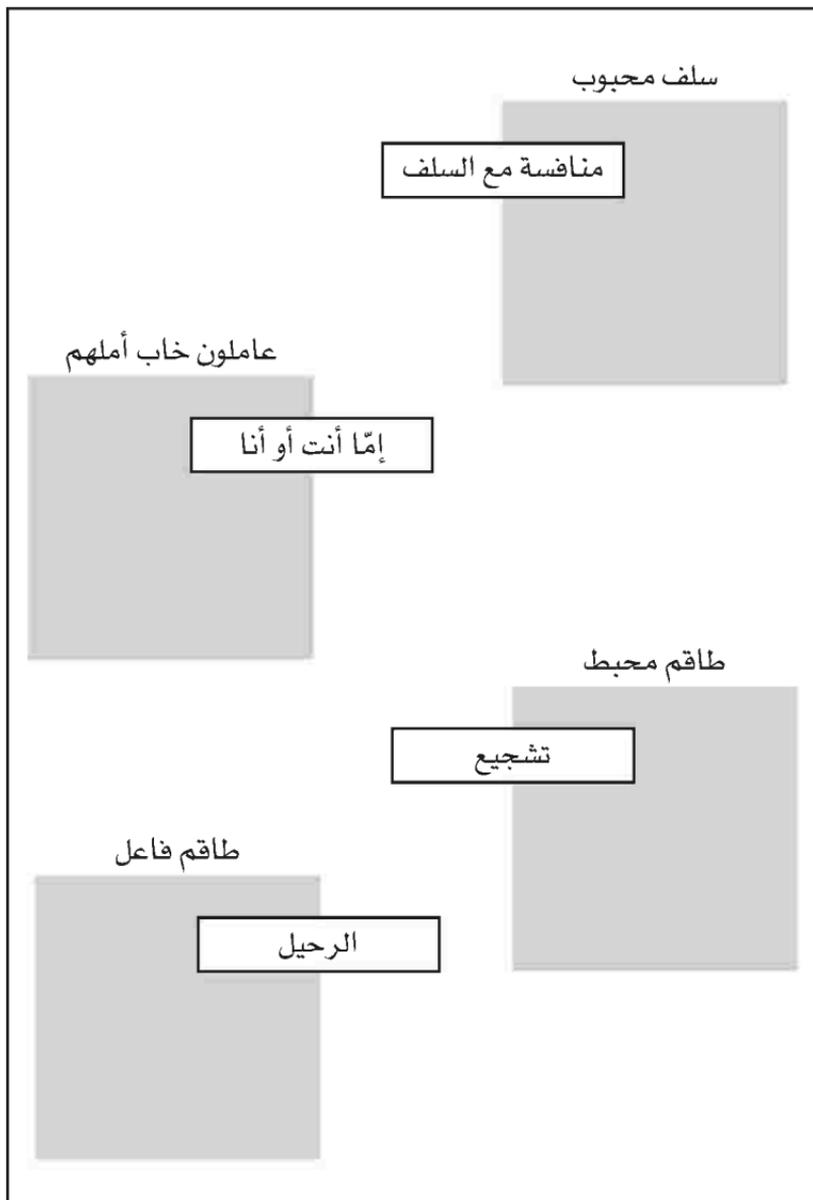
لا تظهر هذه الحلقات المفرغة الإشكالية، بحسب خبرتنا، فقط مع العاملين المحبطين، وإنما قد تحصل أيضاً بين طاقم عمل ورئيسهم الجديد. وقد يحصل ذلك على نحو رئيس عندما يكون هذا الطاقم قد عمل مدة وربما تكون مدة طويلة، دون أي رئيس مباشر، فعندها قد تنشأ حالة بين الطرفين يمكن أن تعبر الجملة الآتية عنها أفضل تعبير: «أرنا ما حاجتنا إليك، ولماذا أنت هنا!»

إنّ الإشارة إلى الخبرات الذاتية في مثل هذه الحالات، أو المشاركة السريعة في اجتماعات عمل طاقم كهذا، يكون متماسكاً في صلاته الوظيفية والشخصية، قد تفتح المجال عريضاً للدخول في حلقة مفرغة يعلم الله نهايتها. ولا بد من الاعتراف أنّ حالة كهذه هي من أصعب المشكلات التي قد يواجهها القيادي في منصبه الجديد، أي: «أنّ لا حاجة إليه». ف«الرحيل» من هذا المأزق قد يكون رد الفعل الإنساني الطبيعي في حالة كهذه، وهذا بالذات ما يؤدي إلى التصرف الخاطئ.

تتحلى القوى القيادية الجديدة ذات الخبرة بالصبر في مثل هذه الحالات، فهم يدركون أن العاملين سيحتاجون بعض الوقت حتى يقبلوا أنهم لم يعودوا وحيدين، وأنه لا بد من التخلي عن بعض مهامهم التي كانوا يمارسونها قبل قدوم الرئيس الجديد. وهم يعرفون أيضاً أنّ

المسألة مسألة وقت فقط حتى تتراجع الاستفزازات التي يقابلونها، وتتاح لهم فرصة ممارسة نشاطاتهم الطبيعية في مناصبهم. أما في أثناء ذلك، فعلى هذه القوى القيادية الجديدة أن تقتصر على الاطلاع على الأوضاع بالتفصيل، وتحاول إقامة علاقات، وأن تقوم بالمهام الإدارية الموكولة إليها. على هؤلاء القياديين أن يدعوا طواقم العمل لديهم إلى حضور اللقاءات مع الزبائن، وأن يشركوهم في الاجتماعات، ويعطوا الأهمية المستحقة لآرائهم. وعليك، كقيادي جديد، أن تستفهم قبل كل شيء مجريات عمل هذه الطواقم حتى لا يتكون الانطباع لديهم أنّ عليهم أن يتخلّوا عن هيكلية العمل الفاعلة.

قد تبدو وقفة المنقذ الكلاسيكية بسيطة الوهلة الأولى، ولكن الحقيقة ليست كذلك، وليست هذه الوقفة أقل إشكالية. فإذا كان طاقم العمل يتشوّق إلى رؤية ما سمعوا من مديح المواهب الإدارية للرئيس الجديد، فإنّ هذا الرئيس الجديد يقوم بخطأ كبير إذا ما استجاب إلى تحدياتهم. فسيكون لسان حالهم في هذه الحال: «ما الذي نستطيع أن نقوم به نحن؟ لا شيء... الأفضل أن تقوم أنت ب...» وبهذه الشاكلة يصلّب العاملون موقفهم في دور المنقذ والضعيف. وبينما يضيع الجديد سريعاً ولا يدري في أي مجال سيساعد، يفقد الطاقم شعوره بالقدرة على العمل، وسيفاجأ بعد مدة من الوقت بأن المقاومة ضده في ازدياد، وأن طاقم العمل يسعى إلى تثبيت موقفه الضعيف ساعياً في الوقت نفسه لإفشال كل نصائح هذا الجديد الذي سبقته سمعته الرفيعة إليهم.



الشكل 8: «دعوات» يُستحسن ألا تقبلها

ومن الطبيعي أن يزداد تأثير هذه الميكانيكية إذا كانت هناك أيضاً فروق ثقافية. والمهم في هذه الحال ألا يتسرع المدير الجديد بإعطاء النصائح، حتى لا يُقابل من قبل طواقم العمل لديه بموقف رافض. وهذه واحدة من المشكلات المميزة في الإرساليات الخارجية، حيث يتتابع المديرون وكل منهم يعتقد أنه هو من سيتقدم بالعمل بمعارفه وخبراته. ويخشى العاملون، نتيجة خبراتهم ومقابل ذلك الموقف، أنّ معرفتهم «لن تكون لها قيمة». عليك كمدير جديد، أن تتطلع على كل الميزات والخصائص، وأن تكون «حشرياً» ومنفتحاً تجاه ما تسمعه من ملحوظات وإشارات خفية، ويجب أن تثق بمصادر العاملين معك. وهذا هو الأسلوب الوحيد الذي يقودك إلى هدفك.

5- تطوير السلطة والقدرة على التأثير

لا يعني تطوير علاقات مفتاحية أن تعترف بالأشخاص ذوي المراكز المفتاحية فقط، وأن تتعامل معهم بالمشاعر النموذجية والطبيعية في مدة استبدال القوى القيادية، من الولاء والتنافس والشعور بالخيبة. فتطوير العلاقات المفتاحية يعني أيضاً أن تطور شبكة هادفة من العلاقات.

كان جي بيفر J. Pfeffer مقنعاً في كتابه: Powermanagement حينما قال: إن من يريد النجاح في عمله عليه أن يجمع بين السلطة والتأثير. عليه أن يقيم اتصالات تمكنه من تقدير التيارات السياسية في مؤسسته على نحو سليم، ويضمن المساندة اللازمة لتنفيذ الإجراءات التي يراها مناسبة. وهذا ما ينطبق اليوم أكثر مما مضى على المشروعات التي تنفذها الشركات، والتي تحتاج إلى مساندة من أناس ليس لك فيهم

تأثير مباشر؛ وهنا لا تساعدك سلطات منصبك إلا قليلاً. وإذا أردت أن تقنع زملاءك في مديرية الإنتاج أنه من الأفضل اتباع إستراتيجية معينة، فعليك أن تحضر القرارات والإجراءات اللازمة لذلك بكل تروٍّ واهتمام.

والآن، كيف تطور السلطة والقدرة على التأثير في المؤسسات حتى تستطيع التقدم بها نحو النجاح وفق ما تراه ضرورياً من إجراءات؟

شروط ذلك أن تعرف من له القول السديد باتخاذ القرارات، ومن اعتاد على استخدام حق النقض غالباً، وكذلك من اعتاد على الظهور بمظهر المتشائم. يجب أن تعرف من الذي سيتم إبلاغه قبل الاجتماعات وأين توجد بعض المجموعات المهمة غير الرسمية التي تريد مناقشة العديد من القرارات سابقاً إضافة. إلى ذلك، عليك أن تقدر على وجه صحيح كيف تتوزع قوى الاستقرار والتغيير، وكيف تسير خيوط السلطة في المؤسسة. وهنا سيكون الجديد الآتي من المؤسسة نفسها قادراً على التوجه في هذه الميادين على نحو صحيح أكثر من الجديد الآتي من خارج المؤسسة. فهو يعرف أكثر عن توزيع «الشبكات» المهمة في الشركة، ولكنه هو أيضاً يجب أن يطرح على نفسه الأسئلة الآتية:

القائمة 3- بعض الأسئلة حول تطوير السلطة والقدرة على التأثير

1- من الذي أحتاج مساعدته لأحقق أهدايفي؟

2- ماذا ستكون وجهات نظرهم وماذا سيكون رأيهم حول مقاصدي؟

3- من الذي يمكن أن يؤخر مطالبتي أو يحولها إلى الاتجاه الخاطئ؟ ومن الذي سيتأثر سلباً بما أسعى إليه بحيث يسعى إلى تعطيل مآربي؟

4- في أي نطاق تقع الأسس التي أعتمد عليها في تثبيت سلطتي وتأثيري؟ وكيف أستطيع أن أوسع هذه القاعدة حتى أتمكن من تحقيق قراراتي؟

5- أي علاقات يجب بناؤها حتى أصل إلى معرفة كل الأحداث التي تجري في المؤسسة؟

لن تكون لديك فرصة حقيقية لاتخاذ تغييرات كبرى في المؤسسة، إذا لم تتجح في أن تكون جزءاً فاعلاً من شبكة العلاقات المبنية خارج الصورة التنظيمية للمؤسسة؛ وحينذاك فقط تكون لك الفرصة لإكمال أهدافك. سيكون «العمل الشبكي» - أي التطوير الهادف والمبرمج لشبكة مؤثرة وفاعلة من العلاقات - القاعدة المهمة بوجه خاص حينما تسعى إلى إعادة تنظيم في المؤسسة، أو إلى إقامة توجهات إستراتيجية جديدة.

مذكرة:

خلاصة الركيزة الثانية

1. سل عن منافسيك وعن تركة سلفك وبعض الموظفين المهمين قبلك، حتى تستطيع تقدير الناحية العاطفية في بداية عملك.
- 2- قابل العاملين معك والزملاء والرؤساء المتأثرين عاطفياً بنشاط واندفاع، فهم يتوقعون المبادرة من الجديد، لا العكس.
- 3- تجنب «الدعوات المميزة» عند تغيير القوى القيادية، واحذر قبل كل شيء من المنافسة المخفية للسلف ولطواقم العمل.
- 4- طوّر شبكة علاقاتك على نحو ممنهج يضمن لك قوة فاعليتك، ولا تتهاون في ذلك حتى لا تندم فيما بعد.

بعض الأخطاء البارزة:

الطريق الآمن نسبياً في المصاعب هو الآتي:

- دع العاملين المحبطين جانباً.
- انتقد أداء سلفك.
- دع العاملين معك يتحققون معارفك وخبراتك.
- عدّ محادثاتك مع زملائك تسلية في وقت فراغك.
- ركّز جيداً على المهام الموكولة إليك.

الركيزة الثالثة

التحليل البناء لوضع الانطلاق

المنظور الأول:	المنظور الرابع:
القواعد والبدئيات	الطاقات الإبداعية
● البنية الاجتماعية للمؤسسة	● قابلية التغيير
● القواعد والبدئيات والوقائع	● خبرات التغيير
	● مناخ التغيير
المنظور الثاني:	المنظور الخامس:
الموضوعات	المصادر
● الموضوعات القابلة للحل والأخرى غير القابلة	● نقاط القوة في القيادة وفي ثقافة المؤسسة والسلطة والتقانة
● الموضوعات الضرورية والأخرى غير الضرورية	
● الموضوعات الدائمة	
المنظور الثالث:	
الوقائع	
● النتائج	
● الإستراتيجيات	
● النفقات	
● الأعطال والشكاوى	

إذا أقبلت مباشرة على معالجة المشكلات الموجودة أمامك، فستواجه بالتأكيد بعض الصعوبات. وإذا عدلت عن السؤال عما تمّ قبل استلامك، من أجل أن تضع حلولاً للمسائل العالقة، فإنك ستلاقي كثير من العمل دون أن يكون النجاح حليفك بالضرورة.

يصف ديتريخ دورنر Dietrich Dörner، وهو أحد مشاهير العالم في مجال سيكولوجيا التفكير، في كتابه «منطق الفشل» أسباب الفشل، فقد أتى بمختصين بمجال الاقتصاد والفيزياء إلى جانب بعض القوى القيادية، ووضعهم أمام الحاسوب، وواجههم ببعض المشكلات المميزة لعصرنا. فقد كان عليهم مثلاً أن يتغلبوا على مرحلة جفاف في بلد إفريقي، أو أن يسيروا بمدينة متوسطة إلى مستقبل مزدهر. وقد كان المميز في هذا العمل أن دورنر قدّم محاكاة حاسوبية للتطور على مدى عقود عدة. وكانت النتائج مرعبة، لكنها ذات دلالات كبيرة في الوقت نفسه. لقد أعطت هذه النتائج نظرة عميقة في عادات تفكيرنا نحن الغربيين وفي عمليات التخطيط واتخاذ القرار. أما عدم مراعاة التأثيرات البعيدة والجانبية وكذلك الصعوبات الطارئة، إلى جانب عدم التقدير الصحيح للمجريات الديناميكية والمشكلة الكبرى، التي تتمثل بعدم القدرة على التفريق بين المهم وغير المهم، والميل إلى عدّ الفرضيات وقائع وحقائق دون العودة إلى ما يكفي من الاختبارات، فكانت هذه كلها هي الأخطاء النموذجية التي تميّز «أصحاب» المسؤوليات الناجحين عن الآخرين الفاشلين. وبينما وقع هؤلاء الأشخاص المختبرون تحت ضغوط نفسية حينما لاحظوا أنهم عملوا ما بوسعهم ولكنهم لم يعرفوا ماذا حصل بعد ذلك، أنقذ آخرون أنفسهم بالهرب إلى الاندفاع الأعمى في العمل.

وهكذا وصل ديتريخ دورنر إلى القناعة بوضوح بأن تجربته لم تباعد عن ظروف الحياة اليومية، وليس المرء بحاجة إلا إلى أن يتصفح الصحف ليرى أن الجميع يسعون بنجاح قد يزيد وقد ينقص للسيطرة على تعقيدات زماننا؛ سواء كان ذلك في السياسية أو في الاقتصاد. وقد كتب دورنر: «المشكلة هي أننا اليوم نعيش في عالم من الأنظمة الجزئية المتفاعلة، حيث على المرء أن يفكر أيضاً بأسلوب هذه الأنظمة الجزئية المتفاعلة».

ليست عمليات تغيير القوى القيادية في معظم الأحوال مرتبطة بمهام معقدة كما هي الحال في إدارة مدينة صغيرة، وفيها أعداد كبيرة لا تحصى من مراكز التأثير المختلفة، ولكنها ليست أبسط كثيراً. إذ لا بد هنا أيضاً من تداخل أعداد كبيرة من العوامل وتفاعلها مع بعضها إذا أردنا أن تسير عمليات تسليم واستلام المراكز القيادية بيسر ونجاح. كذلك هناك معيار آخر مميز لتلك الحالات التي يكون فيها تفكيرنا الخاطئ التقليدي، حول العلة والمعلول، غير صالح لخدمة أهدافنا المنشودة. ويتمثل ذلك بأن: «القسم الأكبر من القيم المؤثرة ليس شفافاً». إضافة إلى ذلك، فهناك علامة مميزة أخرى عند تغيير المناصب القيادية، وهي أنه ليس على الجديد فقط أن يجد طريقه في وسط هذا الخليط من الموضوعات والمشكلات، بل يجب عليه أيضاً أن يتخذ قرارات قبل أن يكون قد أتم بكل المعلومات الضرورية حول مسؤولياته الجديدة. ونحن نعرف اليوم أن الحالات المعقدة والديناميكية وغير الشفافة تحتاج إلى أسلوب خاص في التعامل معها. إذ ليس المهم هنا أن نحاول الوصول إلى تحليل شامل للوضع، لأن ذلك بطبيعة الحال غير ممكن. كذلك ليس

المطلوب اللجوء إلى تحليل لنقاط الضعف إذ سيؤدي ذلك إلى البحث عن المذنب والمسؤول وهذا ما يدمر أجواء التغيير.

إنكم تحتاجون إلى رؤى Views. وهذا تعبير يستخدمه الفنيون إذا أرادوا التعبير عن سلوك أو إجراء يقومون به، حينما يكونون واثقين بأن دراسة تحليلية لوضع راهن لا تكون ممكنة بالرغم من احتوائها على كل العناصر الضرورية. أما العامل الحاسم في هذا الإجراء فلا يبقى محصوراً بدقة هذه الدراسة وعمق تحليلها فحسب، وإنما يصبح متمثلاً إلى حد بعيد باختيار الرؤى. وبهذا يمكنكم تعديل الحالة الراهنة من منظورات مختلفة، وإذا أحسنتم اختيارها تستطيعون الحصول على صورة دقيقة إلى حد بعيد عن هذه الحالة.

كثيرون من القوى القيادية في مناصب جديدة يعتمدون على القليل من الرؤى، ويصبون جلّ اهتمامهم على المشكلات ليكتشفوا مسبباتها وطرق علاجها، في حين يصب آخرون اهتماماتهم على الوقائع ويخططون على هذا الأساس لإستراتيجيات جديدة. وتتحصر مهمتنا في جلسات استشارية كثيرة على توسيع رؤى القوى القيادية على نحو منظم، وهذا ما أدى إلى إخراج بعض المعلومات المفاجئة إلى الضوء.

وفيما يلي خمسة منظورات استطاعت أن تثبت جدواها في الدراسة التحليلية في بداية أي حالة راهنة:

المنظور الأول:

القواعد والبديهيّات التي تحرك الأشخاص.

المنظور الثاني:

الموضوعات التي تشغل المؤسسة.

المنظور الثالث:

الوقائع التي تحدد أساليب التصرف.

المنظور الرابع:

الطاقات الإبداعية المتوافرة.

المنظور الخامس:

المصادر التي يمكن الاعتماد عليها.

1. اكتشاف ثقافة المؤسسة

هناك حقائق قاسية وأخرى سهلة. فالمسؤوليات والهيكل التنظيمي والأرقام والإستراتيجيات هي حقائق قاسية في كل مؤسسة، أما انسجام العاملين مع مؤسستهم واستعدادهم لقبول التغييرات وجودة التواصل، فهي، على سبيل المثال لا الحصر، من الحقائق السهلة، كما اصطُح على ذلك تقليدياً. أما المفاجئ في ذلك، فهو كون هذه الحقائق الموصوفة بالصعوبة قابلة للتغيير على نحو أسهل وأسرع مما يدعى ثقافة المؤسسة السهلة.

لقد عالج بيترز وواترمان Peters & Waterman هذا الموضوع سنة 1982 في كتابهما «البحث عن الأداء الرفيع»، وتوصّلا إلى نجاح غير متوقع. فقد استخلصا من أوصاف بعض الشركات الأمريكية الناجحة النتيجة المفاجئة، وهي أنّ الفضل في نجاح هذه المؤسسات لا يعود إلى الأساليب والإستراتيجيات الإدارية التي تملكها، لا بل ليست غالباً إلاّ حفنة من الأهداف والرسائل الموجودة في متناول اليد. ويتجلى الفرق الأساسي بين هذه الشركات الناجحة وتلك الأقل نجاحاً، في أنّ كل

العاملين مقتنعون بوجوب الالتزام بهذه الأساليب والإستراتيجيات. وهكذا يضع بيترز و واترمان في نموذجهما واسع الانتشار العوامل القاسية التقليدية، كالهيكلية والإستراتيجية والنظام، قبالة العوامل السهلة كالتحفيز والاندفاع والجودة وخدمة الزبائن.

لذلك عليك أن تبدأ عبر تحليل الوضع القائم في إدارتك الجديدة، باستكشاف القواعد والأسس والبدهييات والقيم والقناعات الراسخة. استفد من فرصة كونك جديداً في المنصب «لا يزال يرى الأمور بنظرة مختلفة». وينبه الخبير الأمريكي الشهير والأستاذ المتقاعد إدغار ه. شاين في كتابه:

«Edgar H. Schein: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide»
أن من يريد فهم ثقافة المؤسسة، عليه أن يتجنب التصورات والرؤى البسيطة. وهو يميز بين ثلاثة مستويات من ثقافة المؤسسة؛ بين «الحقائق الوضعية» (الهياكل والإجراءات المؤسسية)، وبين القيم العامة (الإستراتيجيات والأهداف والفلسفات)، والفرضيات الأساسية الخفية. ويقصد بهذه الأخيرة تلك القناعات والملاحظات والأفكار والأحاسيس البديهية اللاشعورية. وإدراك هذه الأمور وإخراجها من دائرة اللاوعي شرط لا بد منه لإجراء أي تغيير أو تعديل في ثقافة المؤسسة.

إن القوى القيادية الناجحة «تمتص وتهضم» المؤسسة الجديدة التي تتسلمها وتفهم ثقافتها. فهم ينتبهون للخطاب السائد، ويسألون عن القواعد المتبعة ويراقبون العادات المألوفة. وهم إضافة إلى ذلك، يستمعون إلى ما يحكى ويعرفون من الذي كان له الأثر الكبير في مجال عملهم الجديد في الماضي، ويراقبون ردود الفعل على الانتقادات

والأخطاء، ولا يفوتهم مراقبة الأسلوب والطريقة التي يتم التعامل فيها مع زبائن المؤسسة والتعليق على سمعتها.

وهكذا تتشكل الصورة الأولى عن المؤسسة التي تولوا أمرها حديثاً على نحو واثق ولو كان ببطء. يتعرفون -ولو بالخطوط العريضة- البنية الاجتماعية للمؤسسة، ويكتشفون بثقة، ولو على مهل، أسلوب تفكير العاملين معهم وكيف ينظرون إلى مهام المدير الجديد، ويعرفون مدى تطابق واقع العمل مع الكاتالوجات الدعائية للماعة هل العاملون يعيش هذا الواقع حقاً، ويدركون هل يؤدي العاملون مهامهم برغبة أو على مضض؛ كذلك التعامل مع المعلومات والقدرة على الإبداع هما من البديهيات الأساسية.

المؤسسة	نوع المهمة
«نحن موجودون بقوة في السوق منذ عشرين عاماً»	«المهمة صعبة ولكنها جذابة»
الاتخاذ القرار والتعامل مع المعلومات	اتخاذ القرار والتعامل مع المعلومات
«نحن مؤسسون منذ عشرين عاماً»	«نحن بحاجة وقتاً طويلاً لذلك»
السلطة والتأثير	السلطة والتأثير
الاستقرار والمرونة	الاستقرار والمرونة
«نحن مؤسسة متمسكة جداً بتقاليدنا»	«هنا، في هذا الموضوع، أستطيع أن أدلي برأيي إلى مديرتنا»
أسلوب الإدارة والتعامل مع العاملين	أسلوب الإدارة والتعامل مع العاملين
«لا بدّ هنا من الالتزام بما يُقال»	«لا بدّ هنا من الالتزام بما يُقال»

الشكل 9: البنية الاجتماعية للمؤسسة

القائمة 4: ملحوظات في المديرية الجديدة

1. كيف يتكلم العاملون عن الشركة، وعن المديرية؟

2. ما هي العادات التي لفتت نظرك منذ الأيام الأولى؟

3. ما هي أولى الأحداث التي رواها لك العاملون؟
ومن هم الأشخاص الذين قُدِّموا لك على أنهم أساسيون في مديرتك
الجديدة؟

4. من يتواصل مع من؟ ومن لا يتواصل مع من؟

5. هل هناك عادات تلفت النظر في التواصل بين العاملين كالمقاطعة أو
الانتقاد أو الابتعاد عن المشكلات؟

6. كيف يتكلم العاملون عن الزبائن، وعن المديريات الأخرى في المؤسسة؟

7. من الذي يمتلك معلومات، وكيف يتعامل معها؟

8. ما هي قيمة كل من الوضع الراهن والسلطة؟

9. كيف هو المزاج؟

10. كيف يفسر العاملون النجاحات والصعوبات؟

11. هل توجد مبادئ عمل أساسية، وكيف يتم التعامل معها؟

2. تصنيف الموضوعات

الأمر الثاني الذي يجب عليك كمدير في منصب جديد أن تعرفه، هو الموضوعات الأساسية في المؤسسة. عليك أن تعرف ما هي الموضوعات التي تحتاج إلى حل سريع من وجهة نظر رؤسائك، وما هي الآمال التي يعلقها العاملون على قدومك. كذلك فإن وجهات نظر المديرين الأخرى و/أو الزبائن حول الموضوعات المعروضة للحل، هي أيضاً معلومات ضرورية تساعدك في توجهاتك القيادية.

والمهم في ذلك أن تنظر إلى قائمة المشكلات أمامك على أنها وصف للأوضاع الراهنة من وجهات نظر متعددة ومختلفة. أما توصيفك للمشكلات على أنها حقائق موضوعية، فهذا من أكبر الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها، لأن الواصف في وصفه حالة أو وضعاً ما لا يستطيع التخلص من اهتماماته ومفاهيمه وتصوراتهِ للحلول الممكنة، فلذلك لا يمكن أن يكون الوصف تعبيراً عن حقيقة واقعية.

عندما يرى العاملون في مجموعة خارجية أنّ المشكلات الأساسية تتمثل بالحاجة إلى مساعدة العاملين في الإدارة. وفي خطط أفضل للمبيع، وفي نظام تسعير جديد، فإنّ ذلك صحيح لا شك -من وجهة نظرهم. كذلك فإن إشارة القوى القيادية إلى أنّ المهمة الأساسية لمدير إقليمي هي «تأليف طاقم عمل منسجم»، فإنّ ذلك أيضاً صحيح، لأنه يعرض رأي هذه القوى، ويظهر في الوقت نفسه خبرتها التي ترى أنّ الأداء المثالي لا يكون إلا نتيجة عمل طاقم منسجم.

وهكذا فإنك كلما جمعت المزيد من المعلومات ومن أوصاف الأوضاع التي قد تجد نفسك منخرطاً فيها كقوة قيادية، إلى جانب التحديد الدقيق لمدى المشكلات والصعوبات التي تعترضك، كان ذلك أفضل لك. فهذا يتمم صورة الوضع لديك، ويعطيك في الوقت نفسه كمية كبيرة من المؤشرات إلى موضوعات ممكنة. ولكن عليك أيضاً أن تبدأ في هذه المرحلة بالتمييز بين الموضوعات.

□ اسأل العاملين معك كيف يمكن أن يرتبوا الموضوعات حسب أهميتها.

□ اسأل عن الموضوعات المتشابهة بعضها في بعض، وما هي الحلول المناسبة التي يرغب فيها الزبائن وفق ما يرى العاملون في إدارتك.

□ اسأل عن المشكلات التي يقع حلها ضمن مجلس الإدارة، واسأل أيضاً هل كانت هذه المشكلات قائمة منذ مدة طويلة.

□ اسأل عن المحاولات السابقة لحل هذه المشكلات ولماذا لم يمكن حتى الآن إيجاد حل نهائي ودائم.

سوف تقابلك بعض المفاجآت، لا ريب في ذلك. وسترى أن نحو ثمانين بالمئة من المشكلات التي تعرض عليك في البداية، ليست إلا موضوعات دائمة، وهذا يعني أنها موضوعات قد أحرق كثير من أسلافك أصابعهم في محاولة حلها.

لا أزال أتذكر جيداً عندما كنت أحاضر في ندوة عن الموضوعات المستدامة، كيف أن أحد المديرين المسؤولين عن التطوير، تنبه فجأة للأخطاء التي قام بها. فهو أيضاً تعرّف كل المشكلات و«نقاط الضعف» في المديرية الجديدة التي استلمها ووجد كثير منها. كانت هناك مشكلة أساسية يضعها العاملون معه دوماً أمامه: وهي أن عمل التطوير «الفعلي» يتعرّض باستمرار لعرقلة من قبل إشكالات قصيرة الأمد مع الزبائن. كان قد ابتدأ للتو في محاولة لمعالجة هذه المشكلة، حينما نبهته محاضرتي أن هذه المشكلة من المشكلات المستدامة. لقد جرت محاولات كثيرة قبله لحل هذه المشكلة في السنوات الفائتة، ولكنّها باءت كلها بالفشل. فالزبائن الذين كانوا يقدمون مطالبهم أو يعرضون مشكلاتهم على إدارة المؤسسة، كانت لهم الأفضلية الأولى دائماً.

وكي لا يكون هناك مجال لسوء الفهم نقول: إنَّ هذا لا يعني أنَّ الموضوعات المستدامة غير قابلة للحل! فهذا يعني فقط أنَّ إيجاد حلٍّ لمعضلة كهذه يحتاج إلى جهود كبيرة وإلى مساعٍ مشتركة. لذلك لا بد من التأنِّي والترثُّ في اختيار الوقت والأسلوب المناسبين للبدء بمعالجة مشكلة كهذه.

القائمة 5: الموضوعات المستدامة في المديرية الجديدة

الموضوع	منذ متى؟	محاولات إيجاد الحلول التي جرت حتى حينه
1		
2		
3		
4		
5		

3- استيعاب الحقائق

عليك، بالإضافة إلى معرفة القواعد والبيدهيات والموضوعات الإشكالية، القديم منها والحديث، أن تكون ملماً بالحقائق الموجودة على الأرض. فهناك منظور ثالث عليك أن تلقي الضوء منه على الوضع الأولي كما تراه أمامك.

عليك أن تعرف النتائج ومن ثمّ كيفية تغطية النفقات، وعن أيّ الأمور تنشأ هذه التكاليف، وما هي الجهود التي يجب أن تبذل لتخفيضها. تحتاج إلى أرقام حول وضع منتجات شركتك أو خدماتها في السوق وإلى معلومات حول المعايير الإستراتيجية. يجب أن تستفسر بصبر وأناة: من يتعامل مع من في الواقع، وفي أي نقاط تظهر المشكلات للعيان عادةً. اطلب تحضير قوائم عن مدى تردد الأخطاء والشكاوى لتكون في أجواء الوضع تماماً.

يظهر غالباً تعارض يلفت النظر بين توصيف المشكلات وبين الوقائع الماثلة. فأن تكون صلباً أو ليّناً في تعاملك لا يعني أنّ هذا أفضل أو ذلك أسوأ، بل تكوّن هاتان الصفتان «زوجاً متناقضاً» ضرورياً إذا أحببت أن تصل إلى رؤية شاملة للأمور.

وهكذا توصلنا إلى تغيير مفاجئ في المنظور، حينما وضعنا بعض الحقائق في مواجهة شكاوى العاملين في شعبة المراسلات في إحدى المؤسسات التجارية في أثناء تقديم المشورة. كان هؤلاء العاملون غير راضين عن أوضاعهم منذ مدة طويلة، وكانت شكاوهم تدور حول

ظروف عملهم السيئة على زعمهم وعلى وضعهم العام في المؤسسة، وكذلك على الاهتمام القليل بشكاواهم من قبل الإدارة. وكان أحد الأدلة الدامغة برأيهم على ما قالوا، أنّ الرسائل الإلكترونية التي تحوي شكاوى أو مطالبات، تتأخر كثيراً في الأقسام الأخرى قبل أن تُحال إليهم، وهكذا لم يكن من الممكن الاستجابة لهذه الرسائل بالسرعة الكافية، حتى إنّ الغضب تراكم لدى العديد من الزبائن، ما دفعهم أخيراً إلى عدم الاستمرار في التعامل مع المؤسسة. وقد ادعى العاملون في هذه الشعبة أنّ نداءاتهم إلى الزملاء للالتزام بالاتفاقات وتحويل الشكاوى بسرعة، بقيت غير مسموعة.

طلبنا إلى العاملين في شعبة المراسلات هذه، في سياق تحليل شامل لمصادر الضغط النفسي، أن يعدوا قوائم دقيقة بعدد الرسائل الإلكترونية التي تصل متأخرة على زعمهم. وكانت النتيجة المفاجئة أنّ نسبة ضئيلة جداً هي التي كانت «تبقى عالقة» في الأقسام والشعب الأخرى. وكان هناك عدد كبير من مصادر الإزعاج الأخرى التي تتطلب معالجة أسرع كثيراً مما اشتكوا منه.

تواجهنا في حياتنا العملية أمثلة كثيرة كهذه. وليس المهم في ذلك أن نمحو الشكاوى بمواجهتها الوقائع، بل الهدف الوحيد من وراء ذلك أن نوضح ونظهر للعيان مساحة التوتر بين العوامل القاسية والأخرى السهلة. فهذا يقود إلى أفكار ونقاط ارتكاز جديدة للعمل على إيجاد حلول ممكنة لكل العضلات.

التحليل البناء لوضع الانطلاق

جيد جداً	حيادي	سيئ جداً	النتائج
←————— 0 —————→			ملحوظات
<input type="text"/>			
جيد جداً	حيادي	سيئ جداً	التكاليف
←————— 0 —————→			ملحوظات
<input type="text"/>			
جيد جداً	حيادي	سيئ جداً	المحفظة
←————— 0 —————→			ملحوظات
<input type="text"/>			
جيد جداً	حيادي	سيئ جداً	إستراتيجيات مستقبلية
←————— 0 —————→			ملحوظات
<input type="text"/>			
جيد جداً	حيادي	سيئ جداً	أعطال وشكاوى
←————— 0 —————→			ملحوظات
<input type="text"/>			

الشكل 10: استيعاب الحقائق

4- تحديد طاقات الابتكار والتجديد

عندما يتعلق الأمر بإيجاد حلول للمشكلات وبالتوجه نحو أسواق متغيرة باستمرار، فإن الاستعداد للتغيير يكون دائماً أمراً مهماً. فالمرونة والقدرة على التعلّم والاستعداد لتقبّل تغييرات جذرية هيكلية، هي اليوم من الصفات المرغوبة جداً في المؤسسات العصرية.

1- الثقة بالقدرات والإمكانات الشخصية.

2- النظر إلى المستقبل.

3- الحوار الصريح حول الأخطاء وال فشل.

4- القدرة على استيعاب النجاح والاحتفاء به.

5- احترام الخبرات ووجهات النظر المختلفة.

6- تخطيط مستقبلي بعيد المدى.

7- الصبر والمرونة.

الشكل 11: سمات مناخ التغيير الإيجابي

نعرف منذ زمن ليس بالقصير أنّ الثقافات المختلفة تختلف في استعدادها وفي قدراتها على الإبداع، وأنّ هناك أموراً سيئة أخرى أيضاً. وقد وجدت مجموعة بوسطن للاستشارات «Boston Consulting Group»، في استطلاعات للرأي، أن هناك العديد من الشركات التي تبدي ضعفاً واضحاً، عندما يتعلق الأمر بتقديم أفكار جيدة لمنتجات رائجة في الأسواق

وتحويل ذلك إلى نجاح اقتصادي حقيقي. ما الذي ينقص مثل هذه الشركات؟ الاستعداد للمغامرة وإدارة إبداعية فاعلة تمتد من الأفكار إلى التطوير حتى الوصول إلى الهدف، بالإضافة إلى ثقافة إبداعية تنمي القدرة الابتكارية لدى العاملين وتثيهم على ذلك. كانت IBM نموذجاً مؤثراً لإدارة بيروقراطية قنوعة استطاعت أن تطور نفسها خطوة فخطوة لتصبح «غولاً» يبتلع ما يعترضه بهدوء ودون مغامرة.

إنها الهيكليات ذاتها التي تقضي على الأفكار الجديدة في مهدها. وليست المبادئ الأساسية الآتية إلاً غيضاً من فيض تطلعننا به تلك الثقافة المعادية للإبداع والتجديد: «شيء جميل، يمكنك أن تستمر في محاولة إنهائه» أو «يجب أن نهتم بعملمنا في الوقت الحاضر».

أما مديرو «آبل» الذين حققوا نجاحاً كبيراً بآل «iPod» الذي أنتجوه، أو مديرو شركات أخرى كشركة «نوكيا» أو «جنرال إلكتريك»، فقد استطاعوا أن يبينوا بنجاح كيف أنّ الأمور يمكن أن تأخذ منحىً آخر. فهو ينمّون بمثابرة وإصرار، القدرات الإبداعية للعاملين لديهم، ويدربونهم، على كل المستويات، على تنمية الروح الابتكارية والانتقادية، ويراهنون على طواقم عمل مختلطة تعمل سوية في شبكات جيدة تتعاون داخل المديرية الواحدة، ويمتد هذا التعاون أيضاً بين المديريات والأقسام المختلفة.

وإذا كنت تريد في منصبك الجديد إحداث تغييرات مهمة، فعليك أن تتحرى مدى الرغبة في الإبداع لدى العاملين في مديريتك أو في

مجال مسؤولياتك. ولا يكفي بالطبع أن تقوّم الوضع الراهن وحسب، بل عليك أن تكتشف الطاقات الإبداعية الكامنة.

القائمة 6: ما هي توقعاتك حول استعداد العاملين للإبداع والتغيير؟

1- ما هي المشروعات والإستراتيجيات والتغييرات الإبداعية التي جرت في المدة السابقة؟

2- من هو المسؤول عن الوضع الإبداعي في المؤسسة؟

3- هل يتم تشجيع الأفكار والمرونة والاستعداد للتغيير، أم تكافح ويقطع عليها الطريق؟

4- على أيهما يتم التركيز بنحو أساسي، على الأهداف أو على مجريات الأمور؟

5- هل تعقد اجتماعات لتشجيع الإبداع والابتكار، أم أنّ هناك مجموعات عمل تسعى إلى ذلك بدوافع ذاتية، أم أنّ هناك اقتراحات خارجية؟

6- في حال صعوبة وصولك إلى بُغيتك، اعمل على البحث عن استثناءات، فهي موجودة دائماً.

اذكر بعض مراكز الانطلاق الإبداعية في السنتين الفاتتتين:

_____1

_____2

_____3

5- البحث عن المصادر التي يمكن البناء عليها

عندما تعرف قواعد المؤسسة وأسسها وبديهياتها، وتطلع على الموضوعات التي تشغل العاملين، وتتعرف الوقائع الراهنة، وتستطيع أن تقوم الاستعداد للتغيير والتجديد، فإنك تحتاج إلى مصادر بشرية تستطيع الاعتماد عليها. ولن تكون ناجحاً في موقعك القيادي الجديد إلا إذا عرفت تماماً مراكز القوة لدى المؤسسة وعند العاملين فيها. وسواء كان ذلك فيما يتعلق بثقافة المؤسسة أو بمنتجاتها أو بتحفيز عمالها أو بإستراتيجياتها، فعليك أن تعرف ركائز القوة التي تستطيع أن تبني عليها عملك بنجاح. وهذا ما يكون ضرورياً جداً عندما تتكاثر عليك المشكلات والصعوبات.

لذلك أعمد في كل الاستشارات التي أقدمها إلى التركيز على القوى القيادية الجديدة بعدم وضع أهدافها قبل أن تعرف مراكز القوى الثلاث تلك التي تعتقد أنها تقودها إلى النجاح وتحدها ما استطاعت إلى ذلك سبيلاً.

انتقل موظف مصري شاب من مصرف تجاري ألماني إلى آخر بريطاني، واستلم بعد مدة من الوقت إدارة فرع لهذا المصرف. وقد روى لي كثيراً مما كان لا بد من تغييره. كان على العاملين أن يحسنوا التعاون فيما بينهم على نحو أفضل، وكان عليهم أن يتعلموا أساليب البيع وإيجاد هيكليات جديدة، وإلا لما كانوا قادرين على تحقيق أهدافهم الطموحة وزيادة أدائهم مع زبائن جدد؛ لأن الفرع لم يكن يعتمد إلا على زبائن محددين.

استمعت إلى عرضه بصبر وأناة وسألته حول ما يريد تغييره. أما سؤالي اللاحق فكان حول القوى والعناصر البشرية التي ستمكنه من تحقيق أهدافه. فأجاب: «نعم، هذه هي مشكلتي، فهناك قليل منهم، وعلى الأقل لم يلفت نظري أحد ممن أتوخاهم. بل على العكس تماماً، فالعاملون مسرورون بوضعهم ولا يرغبون في أفكار جديدة». ولكنني سألت بإصرار: «لنفترض أنك لا تستطيع تحقيق أهدافك إلا إذا اكتشفت ما تستطيع أن تبني عليه. فما هو هذا الشيء يا ترى؟»

فقال بتردد وبقليل من الثقة: «أعتقد أنه الأمانة، أمانة العاملين». لم أقتنع بذلك وسألته: «هل هذا كل شيء؟ طاقم مصري ذو خبرة وليس لديه إلا الأمانة كصفة تعتمد عليها؟»، وأردفت قائلاً: «ولماذا الأمانة بالذات؟ ومتى كان العاملون أمينين، ليس هذا بالتأكيد كل ما هو مطلوب».

وهكذا، وبترو وبثقة، تغير موقفه الشخصي وتراجع تركيزه على نقاط الضعف لمصلحة نظرة متروية وحذرة إلى نقاط القوة، إلى الطاقات الكامنة.

وكما هي الحال مع السيد ب. المدير الشاب لفرع مصرفي، كذلك هي حال كثير من القوى القيادية، تعلموا تعرف نقاط الضعف واندفعوا، في حالات كثيرة، إلى معالجة مشكلاتهم. وإذا كانوا تحت ضغط ضرورة تحقيق النجاح، فإنهم لا يستطيعون تغيير منهجهم إلا بصعوبة فائقة. فالمديرون الناجحون يمتلكون موهبة اكتشاف مصادر النجاح لدى العاملين معهم. لا بل أكثر من ذلك، إنهم هم الذين يأخذون بأيدي العاملين ليكتشفوا مصادر القوة التي تسمح لهم بالقيام بعملية التغيير.

منخفضة	عالية	طاقة العمل
منخفضة	عالية	جودة العمل
منخفضة	عالية	القناعة والارتياح بالعمل
قصيرة	طويلة	طرق المعلومات
قليل	كثير	التعاون الداخلي
عالية	منخفضة	الحدود بين المجموعات
تكتيكي	منفتح	مناخ التواصل
(دبلوماسي)	(صريح)	
منخفض	عالٍ	الاندفاع إلى العمل في الأوقات الصعبة
منخفض	عالٍ	الانسجام والاندماج في المؤسسة
قليلة	كثيرة	المرونة والأفكار الجديدة

الشكل 12: نقاط القوى في مديريتك

وفي النهاية، فإنّ كثيراً من العاملين بل وأقسام برمتها لا يدركون أين تكمن نقاط القوة لديهم.

ولمّا كان من غير الممكن تحقيق تغييرات جذرية وذات تأثير كبير، دون الثقة بمواطن القوة الذاتية، فقد أعدنا لكم سلسلة من الأسئلة في هذا السياق:

القائمة 7: مواطن القوة لدى العاملين ولدى المؤسسة كلها

1- اذكر ثلاثاً من نقاط القوة في مديرتك الجديدة تستطيع الاعتماد عليها في الأوقات الصعبة.

- 1
- 2
- 3

2- بَمَ يفخر العاملون معك بوجه خاص؟

-
-
-

3- ما هي مصادر القوة الذاتية التي لم يكتشفها العاملون معك في منصبك الجديد بعد؟

-
-
-

مذكرة:

خلاصة الركيزة الثالثة

- | | | |
|------------------|----|--|
| الثقافة | 1 | أعرف قواعد وبيهيات مهمة للشركة. |
| | 2 | أعرف معايير الثقافة ومحرماتها، وأعرف ما الذي يستصعبه العاملون. |
| الموضوعات | 3 | أعرف الموضوعات التي تحرك المؤسسة. |
| | 4 | أستطيع تقويم الموضوعات، يستطيع العاملون عبر أسئلتني أن يفرقوا بين ما هو قابل للحل وما هو عصي على الحل. |
| | 5 | أعرف المشكلات المستدامة، وأعرف من حاول معالجتها. |
| الوقائع | 6 | أعرف النتائج، وأعرف وضع المؤسسة في المنافسة، وكذلك إستراتيجيات الأسواق والتكاليف. |
| | 7 | أعرف مع من يتعاون العاملون في مديرتي وأي نقاط التقاء هي الناجحة. |
| | 8 | أعرف أهداف الزبائن والمديريات والأقسام الأخرى. |
| التجديد والإبداع | 9 | أعرف ما هي التغييرات التي تحققت في الأعوام الماضية وأيها كانت الناجحة. |
| | 10 | أعرف الأسس والقواعد والعادات التي تدعم التجديد والمرونة. |
| المصادر | 11 | أعرف مصادر القوة لدى العاملين ولدى المؤسسة وثقافتها. |
| الذاتية | 12 | أنا واثق بالقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بمصادر القوة هذه. |

الركيزة الرابعة تصميم الأتياف المحفزة للوصول إلى الأهداف



تحسين أساليب تداول المعلومات، وتقوية الاستعانة بالـ EDV، والعمل على زيادة التعاون بين المديريات والأقسام المتجاورة، مع تخطيط أفضل للأعباء الرئيسية، وتوزيع أعدل للتمثيل والأمور الممثلة وزيادة الاهتمام بمصالح الزبائن، بالإضافة إلى ترقية منهجية للعاملين وتحسين أوضاعهم، وكذلك أمور أخرى عديدة؛ هي كلها تكوّن الموضوعات الأساسية التي أدخلها مدير جديد في نطاق مشاوراته. قبل نحو ستة أسابيع، أخذ هذا المدير على عاتقه دراسة موضوع شؤون العاملين، وأخذ يسجل بكل صبر وأناة التوقعات التي يجب أن يحققها في هذا المجال. وأخذت الموضوعات التي يجب عليه حلّها تتدفق على مستمعه من كل حذب وصوب -بشيء من الحذر ولكن بمنتهى الوضوح.

□ كيف أجمع بين هذه الموضوعات والمشكلات العديدة في خطة

مقنعة وحاسمة لأتجاوز مدة انتقال السلطة الإدارية؟

□ أي موضوعات يجب تناولها أولاً وأيّها يمكن تأجيله؟

□ ما هي المعايير التي يجب أن أرتب الأوليات على أساسها؟

□ كيف يمكنني أن أتوصل إلى رؤية محفّزة ومشجّعة عبر كل هذه

الموضوعات؟

هذه كلها أسئلة تواجه كل قيادي يستلم منصباً جديداً.

وقبل أن نتناول هذه الأسئلة، دعوني أخرج عن السياق قليلاً لنفكر

سويةً فيما يتوقعه العاملون في مثل هذه الحالات من رئيسهم الجديد.

1. عمّ يبحث العاملون عند تغيير القيادة؟

إذا سألت العاملين عمّ يتوقعونه من رئيسهم الجديد، فإنك ستسمع إجابات مختلفة، لأن مطالبهم واهتماماتهم سوف تشمل أسئلة عن أسلوبه القيادي الشخصي، وعن تعامله مع النقد الذي قد يوجّه إليه، إلى سؤالهم عن نقاط ضعفه الشخصية. يريدون معرفة المدة التي قد يبقاها لديهم، وما هي محطاته الوظيفية السابقة. سيبحثون -ولو لم يقرأوا بذلك صراحة- عن معلومات تسمح لهم بتقدير المواصفات الشخصية لهذا الرئيس الجديد، وأي نوع من الرجال هو، وما هي اهتماماته ومصالحه الشخصية التي تربطه بمركزه الجديد.

لقد استطعنا أن نعرف كثيراً عبر ورشات العمل التي أقمناها مع الرؤساء الجدد والعاملين معهم، عن أهمية معرفة العاملين وسؤالهم عن دوافع هذا الجديد. يريدون أن يعرفوا هل من «المفيد» لهم أن يندفعوا في العمل معه، فإنهم إذا عرفوا أن هذا القادم الجديد سوف لن يبقى في هذه المهمة إلا سنتين أو أقل على سبيل المثال، فمن الطبيعي أن يبقوا متحفظين في العمل معه. وهم سيفكرون بكل دقة في أي الموضوعات يمكنهم أن يتعاونوا معه باندفاع وفي أيها يتحفظون. لذلك فإنّ هذا «الجديد» يحتاج إلى حجج ومسوّغات جيدة ليستطيع إقناع العاملين معه بالمشاركة في العمل على وضع الخطط الجديدة، وإجراء التغييرات التي يراها ضرورية ولها أهمية على المدى الطويل.

كذلك فإنّ ردود فعل العاملين تكون شديدة التحفظ إذا عرفوا مثلاً أنّ رئيسهم الجديد قد استطاع أن يصعد سلّم نجاحاته الوظيفية في خطوات سريعة في السنوات القليلة الفائتة، لأنهم يخافون حين ذاك

من أن يجعلهم معبراً له للعودة على أكتافهم في مسيرته الوظيفية، ولا يهتم إلا قليلاً باحتياجاتهم واهتماماتهم الطويلة الأمد. وهنا أيضاً على المدير الجديد أن يعرف كيف يحفز العاملين معه ويدفعهم إلى العمل بحماسة.

تتعرض القوى القيادية الجديدة التي تعمل خارج البلاد أيضاً إلى مشكلات مشابهة، فبالإضافة إلى الارتياب الذي يحس به العاملون حول قدرة هذا الرئيس الجديد على الانسجام الحضاري والاجتماعي، يسجلون بكل دقة مدى اهتمام هذا الجديد بشؤون الموقع الذي أتى إليه. وقد رأينا في كثير من الحالات أن التوتر الذي كان سائداً لم ينته، والتعاون المشترك البناء بين الرئيس الجديد ومرؤوسيه لم يبدأ إلا بعد أن قام هذا الجديد بتقديم أدلة قاطعة على انسجامه مع جوه الجديد.

وبالإضافة إلى السؤال حول الدوافع الشخصية للمدير الجديد، فإن العاملين يريدون أيضاً إجابات واضحة عن برنامجه. أما أحد أهم الأسئلة التي نواجهها في «ورشات العمل» التي نقيمها، فهو: «هل عندك تصوّر حول كيفية البدء بمهمتك الجديدة؟»

من الطبيعي أن يختبئ خلف ذلك بالدرجة الأولى، الاهتمام ومن ثم حب معرفة ما الذي يمكن أن يتغير في قادم الأيام مع المدير الجديد. وهنا يحظى الوضع المبدئي في الإدارة الجديدة بالدور الرئيس. وإذا كانت نتائج العمل السابق سيئة أو أن المديرية موضع انتقاد لسبب أو لآخر، فإن العاملين ينطلقون بتوقعاتهم من أن المدير الجديد سيأتي ومعه حتماً ميزات عدّة. حتى لو كان الأداء عند قدوم المدير الجديد جيداً، فإن

العاملين سيتساءلون قطعاً عن المخططات التي سيقدمها، وعن مقدار ما سيتيح لهم هذا المدير الجديد الإسهامَ بأفكارهم وتصوراتهم.

1- كم من الوقت ستبقى؟

وهذا يعني: هل يستحق الاعتماد عليك عناء كبيراً؟

2- ما هي الميزات التي أتيت بها؟

وهذا يعني: هل أنت خطرٌ على العاملين؟

3- ماذا تعمل في أوقات فراغك؟

وهذا يعني: هل أنت إنسان عادي؟

4- كيف أتيت إلى هذا المنصب؟

وهذا يعني: ما هي علاقاتك وما هو مدى قوتك؟

5- ما هي المناصب التي شغلتها حتى الآن؟

وهذا يعني: ما هي خبراتك وإمكانياتك؟

6- ما هي مقاصدك ومشروعاتك؟

وهذا يعني: ما الذي سيتغير في ظروف عملنا؟

الشكل 13. ماذا يتوقع العاملون منك كمدير جديد؟

غالباً ما يكون عليك، وهذا ما سبقت الإشارة إليه في الركيزة الأولى من هذا الكتاب، أن تهين نفسك في عملك الجديد على لمزيج من الأمل في التغيير والرغبة في الاستقرار. ومن كبريات الأخطاء التي نشاهدها غالباً، ويا للأسف، لدى المديرين الجدد، هو عملهم بسرعة على إقامة

هيكليات عمل جديدة. وإذا دعت هذه الهيكليات الجديدة إلى حرمان العاملين من بعض مسؤولياتهم ومهامهم التي يفاخرون بالقيام بها، فإن ذلك سيؤدي سريعاً إلى عواقب كبيرة. وسواء كنت، كمدير جديد، قد أقدمت على ذلك عامداً أو عن غير عمد، فإن هذا سيعطي مؤشراً واضحاً للعاملين أن أداءهم حتى الآن لم يكن ذا قيمة.

ولكنهم من ناحية أخرى، يريدون أن يروا خطة واضحة حتى يعرفوا إلى أين ستقودهم رحلة العمل مع هذا المدير الجديد. يريدون معرفة ما يمكن أن يحدث من متغيرات، وما الذي يمكنهم تأديته، وما هي متطلبات مديرهم الجديد منهم وتصوراتهم عن هذا الطاقم الجديد الذي سيتعاون معه. لا بل أكثر من ذلك، إذ إن بعض العاملين الذين لم يقدموا حتى حينه أداء جيداً، يتوقعون برنامج عمل جيداً يؤديون مهماتهم فيه بفخر ويتقدمون في مسيرتهم الوظيفية.

وبهذا نكون قد وضعنا النقاط الأساسية لتطوير برنامج يحفز العاملين لتحقيق الأهداف الطموحة:

□ يجب أن يبيّن البرنامج بوضوح أنّ المدير الجديد سوف يتلاءم مع أوضاع العاملين الخاصة، ولن يضعهم ضمن إطار يخصصه لهم في برنامجه سابقاً.

□ كذلك يجب أن يكون واضحاً أنّ اهتمامات العاملين الطويلة المدى ستراعى بالإضافة إلى الحق المشروع للمدير الجديد في العمل على أن يكون ناجحاً في منصبه الجديد.

- ويجب أن يكون البرنامج مميّزاً بتوازن في العلاقة بين الاستقرار والتطور، وأن يتقبل المنجزات المهمة للعاملين بكل تقدير.
- وأخيراً يجب أن يكون البرنامج واقعياً وطموحاً وواضحاً بتوجهاته في التعامل الداخلي والخارجي، حتى يستطيع العاملون تنفيذه بكل سرور وفخار.

2- تصميم أطياف من الأهداف تكون قابلة للتنفيذ

إدارة التغيير عملية جماعية تعاونية. أشرنا في فقرة سابقة إلى أن السلطة الرسمية قلّما تكون كافية حينما يتعلق الأمر بالمبادرة لوضع تغييرات أساسية موضع التنفيذ. لقد حدّد بوكمان (Böckmann) الوضع الصحيح للنقاش حول تحفيز العاملين بالقول الآتي: «من يريد التعاون عليه أن يقدم شعوراً بالإدراك والفهم». وهذا ما ينطبق أيضاً على حالة تغيير المنصب الإداري.

المهم هو وضع خطة واضحة ومن ثمّ صورة شاملة لأغراض وأهداف المؤسسة.

بعد ما يسمى بربع السنة الأول أو، بتعبير آخر، مرور الأيام المئة الأولى، على استلام المنصب الجديد، يبدأ معظم المديرين الجدد باتخاذ تغييرات هادفة. إذ يكونون في هذه المدة قد استجمعوا ما يكفيهم من المعلومات كي يكونوا لأنفسهم نموذجياً واقعية عن وضع المؤسسة عند استلامهم لها.

لا تكتفي القوى الإدارية الناجحة بتعرف الموضوعات «الصحيحة» في سياق اطلاعهم على مهام المنصب الجديد، وإنما ينجحون أيضاً بتصنيف هذه الموضوعات لتقديم رسالة مقنعة للعاملين عبر إدراك هذه الموضوعات واستيعابها. وهم يصلون عبر برامجهم إلى توازن بين الحاجات والمتطلبات الموضوعية للمؤسسة وبين اهتمامات العاملين، وبين التغييرات التي لا غنى عن إجرائها وبين الاستقرار الضروري، وبين الاعتراف بالإنجازات التي تمت قبل المدير الجديد وبين متطلبات التجديد والتطوير. وتنتج هذه القوى، بالإضافة إلى ذلك، بإقناع العاملين بأن التغييرات المطلوبة والمرتبقة لا يمكن أن تتحقق إلا على أساس نقاط القوة المتوافرة في المؤسسة قبل استلام المدير الجديد.

وكما توضع إستراتيجيات التسويق اليوم من منظور مراعاة الزبائن ومتطلباتهم، كذلك على القوى الإدارية الجديدة أن تضع إستراتيجيات التغيير وتطورها من منظور العاملين. وهذا لا يعني بأي حال أن يقوموا بما يرغب فيه العاملون، لأن ذلك سيُنظر إليه من قبل هؤلاء على أنه مداراة جوفاء لهم. ولكن مع ذلك، لا بد من تقدير تأثير الأهداف المرجوة في العاملين.

وقد استطعنا أن نضع، بناءً على العديد من الاستشارات، نموذجاً بسيطاً ولكنه فاعل ومؤثر جداً، بهدف مساعدة القوى الإدارية الجديدة على وضع طيف من الأهداف المحقّزة. ويحتوي هذا النموذج مبدئياً على التمييز المركزي بين أهداف التغيير وأهداف الاستقرار. ونستطيع تأكيد أن لدى القوى الإدارية اليوم مهارات جيدة في إدراك الأهداف

وسبل تحقيقها. ولكنهم، وفق المثل القائل: «لا حاجة إلى الكلام عن البدييات»، يوجهون اهتماماتهم إلى إجراء التغيير. أما العاملون، وقبل أن يستطيعوا تكوين فكرة صحيحة عن الجديد الآتي إليهم، فإن طيف الأهداف الذي يُفرض عليهم من جانب الإدارة يترك لديهم انطباعاً قوياً أن ما أنجزوه حتى الآن لم يكن ذا أهمية.

وهكذا، على سبيل المثال، فإنّ المناخ الجيد في أي مديرية أو دائرة ذو قيمة خاصة لدى إجراء التغييرات الضرورية في إستراتيجية التسويق. لا بل أكثر من ذلك، فالمناخ الجيد هو شرط لا بد منه في أي تغيير ناجح في إستراتيجيات التسويق، ولذلك كان من الضروري إيضاح كل تغيير مخطط له. وتقودنا خبراتنا إلى القول إنّ على القوى الإدارية الجديدة أن تراعي دوماً وضع هدف للاستقرار مقابل كل ثلاثة أهداف للتغيير؛ فهذا شرط ضروري لإيجاد مناخ إيجابي للتغييرات المستهدفة.

وبالإضافة إلى التفريق بين البرامج التي تهدف إلى الاستقرار وتلك التي تستهدف التغيير، فقد أدخلنا عاملاً آخر إلى طيف الأهداف هذا، ونريد من وراء ذلك أن نتجنب الإجراءات الفردية التي قد يتخذها بعض القوى الإدارية. وكنا إذا سألنا القوى الإدارية عن أهدافهم ركّز نحو 80 بالمئة منهم في إجابتهم على الأهداف المتعلقة بمهامهم. وهذا يبدو منطقياً وواقعياً، فهم في النهاية سيواجهون في عملهم الجديد بأعداد كبيرة من الموضوعات، كزيادة التسويق وزيادة الأرباح وتحسين الجودة على سبيل المثال.

التغيير	الاستقرار	
<ul style="list-style-type: none"> ● إدخال EDV ● إنشاء مجموعات ● عمل تهتم بالتسويق 	<ul style="list-style-type: none"> ● جهود لزيادة التسويق ● الاستقلالية ● والمسؤولية الشخصية 	أهداف تتعلق بالمهام
<ul style="list-style-type: none"> ● تنظيم عادل ● للتمثيل ● اجتماعات دورية ● للنقاش 	<ul style="list-style-type: none"> ● مساحة للتنظيم الذاتي 	أهداف تتعلق بمجموعات العمل
<ul style="list-style-type: none"> ● وضع خطط ● فردية للتطوير ● متطلبات فردية ● هادفة 		أهداف تتعلق بالعاملين

الشكل 14: مثال لطيف الأهداف

التغيير	الاستقرار	
		أهداف تتعلق بالمهام
		أهداف تتعلق بمجموعات العمل
		أهداف تتعلق بالعاملين

الشكل 15: طيف الأهداف

لا شك أنّ إعداد البرامج وتحديد الأهداف بما يتناسب مع منظور العاملين في المؤسسة عملية عادية وسلوك متّبع، ولكننا إذا أخذنا ذلك بالحسبان فإننا سنرى هناك بعض الأخطار التي قد تتجم عن ذلك. إذ قد يؤدي ذلك بسهولة إلى نشوء الانطباع بأن اهتمام المدير الجديد ينصب على المهام التي يراها أمامه، بينما يهمل جو العمل والتعاون بين المجموعات ولا يعير الاهتمامات الفردية أي قيمة لدى إعداد طيف الأهداف. ومن هذا المنطلق أضفنا الأهداف المتعلقة بالأفراد وكذلك تلك المتعلقة بمجموعات العمل كأصناف منفردة إلى جانب تلك الأهداف التي تهتم بتنفيذ المهام الأساسية للشركة. والحقيقة أنّ تحسين أجواء العمل والحفاظ على تعاون جيد بين العاملين وزيادة المرونة في التعامل والتحفيز الشخصي لكل فرد من العاملين هي كلها أهداف لا يجوز أن تُهمل أو تدخل طي النسيان.

وهكذا فإنكم إذا أحببتم وضع أهدافكم وترتيبها في حزمة متناسقة وخطة قابلة للتنفيذ، فعليكم اتباع هذا النموذج الذي أوردناه لوضع طيف الأهداف. نرجو أن يكون هذا النموذج عوناً لكم لإنشاء طيف من الأهداف متوازن في بنيته قدر الإمكان، إلا أنّ عليكم أن لا تبالغوا في تحديد كثير من الأهداف أو ذكر كثير من النقاط الأساسية التي تودون التركيز عليها في عملكم المستقبلي. ونستطيع أن نقول بحسب خبرتنا إن ثلاثة إلى خمسة موضوعات أساسية لنشاطاتكم كافية لوضع خطة عمل مقنعة.

تصميم الأظيان المحفزة للوصول إلى الأهداف

القائمة 8: ملحوظات في المديرية الجديدة

1- ما هي المهام التي حُدِّدت لك؟

2- ما هي المهام التي حُدِّدتها أنت لعملك؟

3- ما هي الأهداف التي لا يجوز إهمالها أو تناسيها في أي حال؟

4- ما هي أهدافك للحفاظ على استقرار العمل؟

5- ما هي الأهداف التي ستتبعها لمصلحة مجموعات العمل، ولمصلحة العاملين كأفراد؟

6- ما هي الأهداف التي قد حازت على القبول؟

7- ما هي الأهداف التي يمكن أن تسعى إلى تحقيقها في وقت لاحق؟

8- لنفترض أنك اضطررت إلى التعامل مع ثلاثة إلى خمسة أهداف فقط، فما هي الأهداف التي ستختارها؟

9- ما هي الأهداف التي تستطيع أن تجمعها في حزمة واحدة مقنعة وضمن رؤية شاملة؟

3- بعض السقطات عند وضع الأهداف

الأهداف النموذجية التي تواجهها القوى القيادية هذه الأيام تتمثل على نحو رئيس بالأداء الأفضل، والنتائج الأحسن، والتكاليف الأقل، وجو العمل الأفضل، وكذلك في زيادة الرغبة الفردية والاندفاع في الإنجاز. ومن الطبيعي أن يعمل المدير على تحديد هذه الأهداف بكل دقة كي يضمن إمكانية تحقيقها، لأنها أهداف شاملة ونموذجية يمكن أن يختفي خلفها أحياناً أكثر مما يتوقع المرء. وحين يبدأ المدير أو أي مسؤول في موقع إداري بالتساؤل حول هذا النوع من الأهداف

(ماذا تعني عبارة أفضل؟ ولماذا أفضل؟ ومن الذي يقدر ذلك؟ وما هي المعايير التي يقوم التحسين بناءً عليها؟)، عند ذلك تتضح العقبات التي تقبع خلف وضع أهداف كهذه.

الخطأ الأول: العمل من أجل أهداف شاملة

وهذا، على سبيل المثال، لا يعني التوجه نحو الزبائن وأن تنظر إلى برامجك من وجهة نظر الزبون، بل عليك أيضاً أن تأخذ بالحسبان التجاوب السريع في مديريتك مع متطلبات الزبائن، وأن تعيد تقييم برامجك دائماً انطلاقاً من هذا الواقع، بالإضافة إلى أمور أخرى. كذلك فإن هدف تحسين العمل ضمن مجموعة العمل الواحدة سرعان ما يصبح عبئاً كبيراً إذا دقت النظر فيه.

من الذي لم يجرب كل الإمكانيات ليعرف كيف يكون واقع التعاون على أفضل حال؟ ولماذا فشل هذا العمل حتى الآن؟ ما هي الخطوة الأولى التي يجب أن تتخذ من أجل الاقتراب من الهدف؟ هذه بعض الأسئلة التي يجب على الشخص القيادي أن يبحث عن أجوبة عنها؛ إذا كان يريد حقاً أن يجد حلولاً يحسّن بها إستراتيجياته. ولا بد من تصنيف الأهداف الشاملة، وتوزيعها في المجالات الضرورية الفرعية لهذه الأهداف، كي يستطيع المرء أن يقوم بواقعية الجهود التي يجب أن تبذل، من أجل إمكانية شمول هدف ما في إستراتيجية المؤسسة.

وهناك مشكلة نموذجية تعترض القوى القيادية دائماً حين استلام منصب جديد، فالمدیر الجديد يعتقد أن ضغوطاً تُمارس عليه ليحدد

بسرعة توجهات العمل، والأهداف التي توضع بسرعة تكون غالباً غير قابلة للتحقيق؛ وهذا ما يؤثر سلباً في مصداقية المدير.

مركزي - هامشي

يظهر كثير من المشكلات الهامشية وكأنها ضرورية، لذلك يتم القيام سريعاً بإيجاد حل لها. أما المشكلات المركزية أو الرئيسية، فهي التي يعرفها المرء عبر تأثيرها في الوضع الشامل للإدارة.

إيجابي - سلبي

لا يزال كثير من الأهداف السلبية يوضع بتسرّع، كأن يوضع مثلاً «التخفيض من المشكلات» هدفاً إستراتيجياً. وهذه الأهداف ليست مقيدة، لأنها لا تنير الطريق إلى ما يجب القيام به.

ضمني - صريح

إذا أراد المرء أن يحقق هدفاً معيناً كتحسين التواصل مع المديرية الأخرى مثلاً، فسرعان ما تظهر أهداف أخرى ترتبط به. فالتضامن مع المديرية الأخرى أو الحفاظ على علاقة بعيدة معها بحسب مقتضى الحال، هي أهداف ضمنية يمكن أن تُنسى بسهولة.

شامل - خاص

«مناخ عمل أفضل» ليس هدفاً مفيداً أيضاً، لأنه شامل وعام جداً؛ ولذلك فهو لا يتيح مجالاً لتقويم فرص تحقيق الأهداف.

الشكل 16: بعض الأخطاء النموذجية التي قد تقع في أثناء وضع الأهداف.

الخطأ الثاني: العمل على موضوعات مستعجلة عوضاً من العمل على موضوعات أساسية

إذا نجحت عملية تكوين الأهداف بدقة عبر الأهداف الشاملة، فإنّ هذا يعني أن عليك أن تتجنب خطأً ثانياً. فالقياديون الجدد

ينسون غالباً أن يقيّموا أهمية الأهداف التي يسعون إليها على نحو موضوعي وعقلاني، لأنهم ينهمكون مباشرة في محاولة معالجة المشكلات التي تُعرض عليهم عند قدومهم على أنها قضايا مستعجلة - وهذا بالطبع أمر كثير منه، لأن كل العاملين ينتظرون في النهاية معرفة أسلوب هذا الجديد في حل العضلات القائمة منذ مدة.

وهكذا استلم السيد ر. من رئيسه المباشر، فور استلامه لمنصبه الجديد كمدير للإنتاج، قائمة طويلة بالموضوعات التي تنتظر حلولاً لها منذ مدة طويلة، إذ كانت هذه المديرية تُدار منذ نصف عام من قبل شخص كان قد كُلف مؤقتاً بذلك. وهكذا بدأ، بعد مدة قصيرة نسبياً من الاطلاع على شؤون مديرته الجديدة، بالعمل على ضمان توجيه الإنتاج بالسرعة والجودة المطلوبتين بناء على المعلومات الضرورية التي تأتيه من مديرية التسويق. وقد ضرب بعرض الحائط نصائح بعض العاملين وتحذيراتهم والريبة التي أبدوها له، ظناً منه أن هذا ليس إلا تشاؤماً مبالغاً به. ولكن بعد شهرين أو ثلاثة أشهر فقط تبين أن أسلافه من الأذكياء حاولوا معالجة هذه الموضوعات، ولم يكن حلّها بالأمر السهل كما ظنّ هو بادئ ذي بدء.

يعود الخطأ في تقدير أهمية المشكلات، الذي يقع فيه غالباً الإداريون الجدد، إلى عدم تنفيذ التحليل الموصوف أنفاً للأهداف واتخاذ الخطى اللازمة لتحقيق ذلك. ويعرّف د. دورنر D. Dörner، عالم النفس الذي مرّ ذكره، سلوكاً كهذا على أنه «سلوك إصلاح الخدمة». وقد تكررت ملاحظته ذلك مرات عديدة حتى لدى المديرين ذوي الخبرة. وما يكاد

أحدهم يتعرف على مشكلة أو مشكلتين مهمتين حتى يشرع في البحث عن حلول لها قبل أن يستكمل تعرف حجم هذه المشكلة أو تلك.

الخطأ الثالث: النظر إلى الأهداف نظرة فردية

الخطأ الثالث الذي يجب أن تتجنبه قدر إمكانك كمدير في منصب جديد، هو النظر إلى الأهداف بطريقة فردية بدل أن تتعامل معها كمجموعة مترابطة. ضع كل المشكلات التي تواجهك في قائمة طويلة، وادرس مدى وعمق ترابطها مع بعضها، فستكتشف حينذاك سريعاً أن تحقيق بعض الأهداف شرط سابق لتحقيق بعضها الآخر، في حين تظهر الأخرى هامشية أو ليست على قدر كبير من الأهمية. فأداء فريق من العاملين في التوزيع ليس متعلقاً بسلوك كل فرد منهم في أثناء عملية البيع، وإنما أيضاً بعدد كبير من العوامل المتغيرة.

وليس دور إستراتيجيات التسويق، والتواصل بين مجموعات العمل الداخلية والخارجية، والوضع الفردي للعاملين وتحفيزهم، بأقل أهمية. وهي بذلك نقاط ارتكاز أساسية للمدير الجديد في مؤسسة تجارية، إذا كان يريد أن يكون له أثر فاعل في مؤسسته.

وعليكم أن تقوموا بما قام به السيد م. حينما استلم قيادة مجموعة تسويق خارجية في فرنسا، وتقدروا المتغيرات التي يمكن أن يكون لها دور كبير أو صغير في عملكم. هل كان ذلك بسبب عدم توزيع مهام العاملين على نحو صحيح في الماضي نتيجة أخطاء واضحة؟ وهكذا بدأ السيد م. في أولى جلساته مع العاملين معه بالبحث عن المقاييس

التي تساعد على تكليف كل من العاملين وفق مبدأ «العامل المناسب في المكان المناسب». وقد أدت هذه النقاشات على نحو طبيعي إلى تغييرات في التواصل الداخلي نتيجة إستراتيجيات جديدة ونجاح في زيادة المبيعات، وهذا ما قاد في النهاية إلى تأثير كبير في السلوك في عملية التسويق.

عليك أن تفكر بأسلوب متشعب لا أن يبقى تفكيرك متوجهاً في اتجاه واحد! هكذا يمكن اختصار معلومة مهمة في الإستراتيجيات الحديثة لحل المشكلات المعضلة. الأداء وتطور السوق ومعضلات المؤسسة هي دائماً نتيجة لتفاعل عدد كبير من المتغيرات. وليس المهم في حالات كهذه أن تزيد من عدد القوى العاملة لديك، بل أن تضع كلاً من هؤلاء العاملين في المكان الذي يمكن أن يكون له فيه تأثير في مجريات العمل. ومن الطبيعي أن يكون ذلك غير ممكن ما لم تتكون لديك فكرة صحيحة عن تفاعل المتغيرات المهمة وتأثيرها في بعضها.

4- رُؤَى - النظرة إلى المستقبل

الرؤية كلمة كبيرة ومتعبة، وسرعان ما يفكر المرء عند سماعها في رؤى مؤسسي المؤسسات الكبرى، أمثال روبرت بوش Robert Bosch وستيف يوبس فون أبل Steve Jobs von Apple أو كارل تسايس Karl Zeiss على سبيل المثال. ولكن لا تتردد، فالأمر لديك لا يتعلق بإنشاء شركة العمر، وإنما تحتاج فقط إلى نظرة جريئة إلى المستقبل. إنَّ التفكير «الرؤيوي» لا يعني مبدئياً أكثر من أنك لا تدع المشكلات

والمعضلات القائمة تحدد لك سلوكك وتصرفاتك، بل يجب أن تكون أهدافك التي تسعى إلى تحقيقها هي التي تثير لك دربك. «من يملك رؤية صحيحة لا يحدد طريقه أولاً، وإنما يحدد أهدافه». يرسم صورة أمام عينيه للوضع الذي يصبو إلى الوصول إليه وتحقيقه.

«أتوقع أننا سنصل في سنتين أو ثلاث سنوات إلى وضع جيد في السوق. لقد عززنا موقعنا في حدود عشرة بالمئة، فنحن نلتقي مع زبائننا الكبار ونعدّ مخططات في لقاءاتنا مع مجموعاتنا. نجتمع على نحو دوري، ونشعر أننا جميعاً نتحمل مسؤولية مشتركة لنجاحنا».

بهذه الكلمات عرض رئيس مجموعة عمل رؤيته للعمل المستقبلي المشترك على العاملين معه محاولاً تقريبها إلى أفهامهم. ولم يكتف في هذا العرض على النتائج المرجوة، وإنما حاول توضيح أسلوب العمل المشترك كما يتصوره. إن هذه الصور تساعد، مثل صورة القديس إكزوبيري الشهير، على إعطاء العاملين صورة عن مسيرة عملهم، وما هي الأهداف التي يعملون لتحقيقها، والمهم في ذلك إعطاء صورة حيّة قدر الإمكان عن المستقبل. ومن لا يستطيع كشخص قيادي أن يعبر بكلام واضح عن توقعاته عن وضع شركته في الأسواق في خمسة الأعوام القادمة، ومن لا يستطيع أن يقدر أي منتجات سيقدمها إلى الأسواق ولا كيف يتعامل مع العاملين معه، فإنه، ويا للأسف لن يستطيع أن ينقل رؤاه إلى أحد.

ولذلك أجب بنفسك عن الأسئلة الآتية في القائمة 9.

تمثل الرؤى نظرة حية إلى المستقبل، وتقدم وصفاً للشركة أو المديرية أو القسم على مدى عدة أعوام.

سيعتمد أمهر وأفضل سائقي السيارات في العالم، في أثناء مشاركاتهم في السباقات الدواية، على منتجات شركتنا. إن الرابحين في سباق تور دي فرانس وفي سباق الدراجات الهوائية العالمي، وكذلك أصحاب الميداليات الذهبية في الألعاب الأولمبية، سيحققون هذا الربح لأنهم يرتدون قبعات «جيرو». سنتلقى رسائل واتصالات من زبائن يقولون فيها: «شكراً نكم تقدمون هذه القبعات، فقد أنقذت حياتي واحدة من قبعاتكم». وهكذا سيشعر العاملون معنا أن هذا أفضل مكان عملوا فيه حتى الآن. وإذا سأل سائل: من هو الأفضل والأشهر في عالم الدراجات؟ فستقول الأغلبية العظمى: «جيرو».

رؤية تصاميم جيرو الرياضية

مأخوذة عن: Corporate Vision Statement, 1991

الشكل 17: إستراتيجيات رؤيوية

القائمة 9: أسئلة لتعزيز التفكير الرؤيوي

1- ما هي الأهداف التي تود أن تكون قد حققتها بعد مرور عامين؟

2- ما هي العلامات المميزة البارزة التي ستكون شعار هذه المديرية في أثناء عامين؟

3- كيف سيكون سلوك العاملين مع بعضهم؟

4- كيف سيكون تعاونك مع القطاعات الأخرى؟

5- ما هي الأمور التي ستسرك؟ وما هي الموضوعات الجديدة التي ستقترحها؟

مذكرة:

خلاصة الركيزة الرابعة

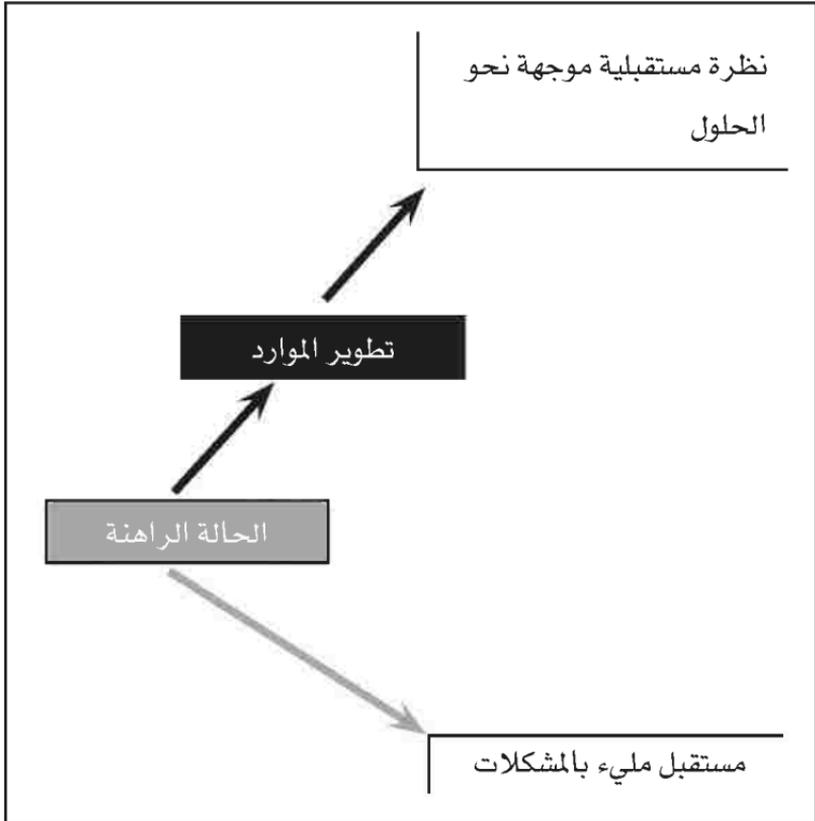
1. يتوقع العاملون خططاً تكون عاملاً ودافعاً لتقدمهم، ويستطيعون تحقيقها بفخر واعتزاز.
2. زبائنك هم أيضاً من العاملين معك، فضع طيفاً من الأهداف يكون في خدمة اهتماماتهم.
3. حافظ على التوازن بين الاستقرار والتطوير.
- لا تسارع فوراً إلى عرض تصوراتك وخططك في عملك.
4. ارسم لنفسك صورة عن المستقبل كما تتصوره.

بعض الأخطاء البارزة:

الطريق الآمن نسبياً للتعامل مع المصاعب:

- سارع إلى التعامل مع المشكلات التي يكون من الضروري إيجاد حلول سريعة لها.
- قم بتغييرات وتطوير بسرعة، وذلك عبر إبراز المشكلات.
- خذ بناصية الأمور قبل أن تكون قد وضعت لنفسك صورة عن الوضع الشامل.

الركيزة الخامسة تعزيز مناخ التغيير الإيجابي



يمكن القياديون الناجحون منذ البداية من النجاح في مسألة حاسمة: مسألة تأسيس المناخ الإيجابي المواتي للتغيير. ولكن كيف يفعلون ذلك؟ كيف ينجحون في دغدغة مشاعر العاملين وتوليئها

على موجة التغييرات المرتقبة؟ كيف يتمكنون من تجاوز نظرات الشك والريبة التي لا بد أن تحاصرهم عند أول عهدهم في مواقعهم الجديدة؟ ثم كيف يتسنى لهم أن يبثوا رغبة التجديد في النفوس، وأن يوجدوا بذلك القاعدة المناسبة للمشروعات الطموحة؟

هنالك ثلاثة أشياء من الواضح أنها تؤدي دوراً حاسماً في ذلك:

1. إظهار الاحترام عن طريق السؤال، عبر طرح الأسئلة بأسلوب ينم على الاحترام

القيادي الجديد الناجح لا يمتاز بميله الشديد إلى التواصل وحسب، إنه يميل أيضاً إلى طرح الأسئلة التي تعزز لدى العاملين إحساسهم بقدراتهم الذاتية، وتوجه أنظارهم في الوقت ذاته نحو مستقبل أكثر نجاحاً.

2. التعاطي بإيجابية مع أجواء الشك والريبة

القيادي الناجح في انتقاله إلى موقعه الجديد يتقن بكل تأكيد فن التعامل بمهارة مع شكوك العاملين وريبتهم، بحيث يمنع أجواء الشك والريبة من ممارسة دورها التقليدي في إعاقة تقدم العمل والحيلولة دون تحقيق النجاح.

3. الرغبة في التجديد

القياديون الناجحون في مواقعهم الجديدة هم أشخاص فضوليون بطبيعة الحال. إنهم مكتشفون بارعون، الأمر الذي يساعدهم على فرض ثقافة جديدة تشجع على الإبداع والابتكار وتعزز الاستعداد للتغيير.

1. السؤال مع التقدير هو المدخل إلى

التقدير عند السؤال

على المرء أن يمعن النظر كثيراً كي يكتشف مكامن الفوارق التي تميز المديرين الجدد الناجحين عن نظرائهم الأقل نجاحاً. ولا شك في أن واحداً من العوامل المهمة يتمثل بأن المديرين الناجحين في مواقعهم الجديدة يعتمدون عموماً أسلوباً مختلفاً في السؤال. إنهم لا يتقصون أسباب المشكلات، لاسيما عند أول عهدهم في مواقعهم الجديدة. وإذا ما طلبوا الاستزادة ببعض المعلومات من مرؤوسيهـم الجدد، وهو أمر يـدأبون في فعله بكل حزم واستفاضة، فإنهم يستمعون إلى هؤلاء بكل عناية وهم يشرحون لهم أدق التفاصيل حول الآليات المتبعة في تنفيذ الأعمال المختلفة وتسيير هذا الأمر أو ذاك. إنهم يسألون عن الإجراءات التفصيلية وعن التعاون بين الأقسام. ويسألون عن الفوارق المهمة التي تميز هذا القسم عن ذلك، وعن التغييرات المهمة في أثناء المراحل السابقة. إنهم يسألون عن المشكلات التي تم حلها، وعن عوامل القوة التي كان لها الفضل في حل تلك المشكلات. ويسألون كذلك أيضاً عن الإنجازات المهمة والتغييرات المرتقبة. وعبر أسئلتهم تلك، سؤالاً بعد الآخر، يبنون على نحو منهجي صورة واضحة ومتكاملة للوضع الابتدائي في مواقعهم الجديدة.

أسئلة التأمل هي أسئلة تدعو إلى إمعان النظر والتفكير، هكذا يصف الأمريكيان تلك الأسئلة التي يختص بها المديرون الجدد الناجحون دون

سواهم. إنها أسئلة لا تفيد في جمع المعلومات وحسب، وإنما أيضاً في إيجاد معلومات جديدة.

على سبيل المثال، عندما أتحاشى سؤال العاملين بطريقة مباشرة: «أين تكمن المشكلات»، وأطلب منهم عوضاً من ذلك «أن يشرحوا لي طبيعة الاختلاف بين القسم أ والقسم ب»، أكون قد حصلت أولاً على المعلومة المنشودة، وحفزت العاملين فضلاً على ذلك بسؤالي هذا على المزيد من التفكير في العوامل التي تصنع الفارق الحقيقي بين قسم وآخر. وإذا ما تابعت بعد ذلك سائلاً العاملين: «كيف تفسرون تدني مستوى الدعم المقدم للقسم ب؟» ثم «وهل هنالك من تفسيرات بديلة أخرى؟» فإنني أكون قد أوضحت، بما لا يترك مجالاً لأي لبس، أنني مهتم جداً باستكشاف وجهات النظر المختلفة والإفادة منها جميعاً قدر المستطاع. وبذلك أكون قد بدأت بداية بطيئة، لكنها مضمونة النتائج، على طريق إيجاد مناخ التغيير المناسب الذي يسمح بالتخلي شيئاً فشيئاً عن التصورات القائمة والانتقال إلى تطوير رؤى جديدة.

أسئلة تحض على التأمل والتفكير

- «ما هو برأيك الفارق الرئيس بين القسم أ والقسم ب؟»
- «كيف تفسر لنفسك تدني مستوى الدعم المقدم للقسم ب؟»
- «إذا افترضنا أن شيئاً لن يتغير، كيف سيؤثر ذلك في الوضع بقسمك؟»
- «ما هو برأيك تفسير القسم ب لتدني مستوى الدعم المقدم له؟»

أسئلة تعزز عوامل القوة

- «ما هي المنتجات التي يفخر بها العاملون في قسمك بوجه خاص؟»
- «كيف تمكنت من إتمام أعمالكم في أثناء العام الفائت بالرغم من الصعوبات التي واجهتموها على صعيد الموارد البشرية؟»
- «ما هي عوامل القوة التي تستندون إليها عادة في الأوقات الحرجة؟»

أسئلة توجه الأنظار نحو المستقبل

- «أي الموضوعات سوف تستأثر باهتمامنا بعد عامين من اليوم؟»
- «ما هي المؤشرات التي ستدرك عبرها أنك قد نجحت في بلوغ هدفك؟»
- «ما هي المفاجآت التي قد نصادفها في طريقنا؟»

الشكل 18: إظهار الاحترام عبر الأسئلة - طرح الأسئلة بأسلوب ينم على الاحترام.

كذلك فإن القياديين الناجحين يستخدمون في مواقعهم الجديدة نوعاً آخر من أنواع الأسئلة، يطلق عليه الأمريكيان اسم أسئلة تعزيز الموارد، ويقصدون بذلك الأسئلة الموجهة بأسلوب منهجي نحو استكشاف عوامل القوة. إن التغيير يتطلب الثقة بالقدرات الذاتية، وبالنظر إلى ضعف تلك الثقة أو انعدامها في كثير من الأحيان، فإن من الضروري العمل على إعادة بناء الوعي إزاء عوامل القوة الذاتية. لذلك بادر إلى سؤال العاملين عن المشروعات التي يفخرون بأنها قد أنجزت في قسمهم. اسألهم كيف تمكنوا من إنجاز خطة القسم للعام الفائت، بالرغم من التوتر الذي طغى على الوضع فيما يخص الموارد

البشرية. اسألهم عن عوامل القوة الإضافية التي تمكنوا من تطويرها في أثناء العامين الأخيرين، وكذلك أيضاً عن عوامل القوة التي كانت لديهم في الماضي ثم تراجعَت لسبب أو لآخر، وعن سبل إعادة بنائها وتفعيلها من جديد.

أما ما يجب عليك أن تتجنب فعله في جميع الأحوال، إذا كنت راعياً في إيجاد مناخ إيجابي مناسب للتغيير، فهو السؤال عن الأسباب الكامنة وراء المشكلات الراهنة. بصرف النظر عن أنك لن تحصل على إجابات تيسر في اتجاه الحلول المحتملة إلا في حالات استثنائية نادرة جداً، فإن ذلك لن يقود إلا إلى جملة من التبريرات التي لا طائل منها. والأفضل لك بكثير أن تنطلق في حساباتك من الافتراض أن العاملين قد بذلوا فيما مضى قصارى جهدهم للعمل على حل المشكلات القائمة.

لا تزال هذه الفرضية تثير نقاشات محمومة من وقت إلى آخر في كثير من الندوات. إنها تبدو ببساطة متناقضة مع الخبرة العملية، وكثير من الفرق القيادية تجد صعوبة بالغة في تقبل وجهة النظر من هذا القبيل. لكنها ببساطة فرضية العمل الوحيدة التي يمكن وصفها بالبناءة والمفيدة. إنها الرؤية الضرورية لدفع الطرف الآخر إلى البدء فعلاً باستكشاف قدراته الذاتية وتطوير وعيه لما لديه من عوامل القوة.

2. التعاطي بشيء من الشك والريبة

بالرغم من جميع إستراتيجيات المقابلات الشخصية ومختلف صنوف الأسئلة المدروسة التي لا تستعجل الإجابات، فإن عليك أن

تدخل في حساباتك في كثير من الحالات أن العاملين قد يستقبلونك بقدر هائل من الريبة. وإذا ما كنت ثالث المديرين الجدد، كما في مثال قسم خدمات الزبائن في واحدة من الشركات الكبيرة، الذي توافد عليه ثلاثة مديرين جدد في أقل من ثلاث سنوات بهدف إعادة عربة ذلك القسم ذي الأهمية والحساسية البالغتين إلى سكة النجاح، فإن مهارتك في التعامل مع أجواء الشك والريبة قد تلعب دور الكفاءة المفتاحية بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

لم يشأ العاملون بعد تلك الإخفاقات المتكررة أن يصدقوا أن هناك حلاً حقيقياً لمشكلات قسمهم. منذ ثلاث سنوات وهم يتصارعون مع مقسم الهاتف الذي ما انفك يضع في طريقهم المزيد من العقبات. وقد سئمو الاستماع إلى شكاوى الزبائن بشأن أوقات الانتظار المطولة، ويئسوا لشح ما يوجد به قسم الإنتاج من معلومات غير وافية عن المنتجات التي يقدمونها للزبائن. لقد جربوا كثيراً من الحلول، سواء على صعيد الحلول التقنية أو على صعيد التواصل، لكن أياً من تلك المحاولات لم تفلح في تحقيق قفزة نوعية على طريق النجاح. وكنتيجة طبيعية لتلك الإخفاقات المتكررة، فقد سادت القسم أجواء سلبية سوداوية لا تترك للتفاؤل أي هامش يستحق الذكر. ولم يكن مفاجئاً على الإطلاق أن يقابل العاملون رئيسهم الجديد بكثير من الريبة والتحفظ؛ بالرغم من ثقتهم بأنه يحمل في جعبته كفاءات متميزة. وإذا ما سارع المدير الجديد، شأنه شأن سابقه، إلى الإعلان عن إستراتيجية النجاح

التي سوف تنهض بالقسم وتعيده سريعاً إلى سكة النجاح، فإن حجم الريبة والتحفظ قد يزداد أكثر وأكثر.

ما هي النقاط المفصلية في هذه الحالة؟ ما الذي يجب على المدير الجديد فعله أو مراعاته إذا ما أراد لنفسه تحقيق النجاح الذي عجز عنه سابقوه؟

□ واجه الريبة بإيجابية

عليك أن تتقبل شكوك العاملين شاكراً. إن من شأنها أن تمنع عنك خطر المبالغة في التوقعات الإيجابية الكبيرة، ثم إنها كثيراً ما تتضمن مؤشرات عديدة إلى مكامن العقبات المحتملة التي قد يميل المدير الجديد إلى إغفال العين عنها. كذلك فإن شكوك العاملين تؤكد اهتمامهم بحقيقة الوضع، إذ لولا اهتمامهم الحقيقي بالأمر لكان الأسهل لهم الانزواء جانباً وعدم إبداء أي انفعالات. إن واحداً من الأخطاء الأكثر شيوعاً في التعاطي مع شكوك العاملين، يكمن في جنوح المدير الجديد مباشرة إلى انتقاد تلك النظرة السلبية والمواقف «الهدامة» التي يتبناها العاملون. وغالباً ما يخبئ ذلك السلوك الهجومي وراءه مخاوف حقيقية من أن تلك النظرة السلبية قد تنتقل بالعدوى إلى باقي العاملين، وليس غريباً أن تصيب أيضاً المدير الجديد ذاته. ولذلك فإن المديرين سرعان ما يستشعرون الخطر في مثل تلك المواقف السلبية المتشككة، ويسعون جهدهم إلى تغييرها سريعاً. لكنهم بذلك ينزلقون منذ أول عهدهم إلى وضعية المواجهة مع

العاملين، ويعرضون أنفسهم فوق ذلك إلى خطر الوقوع في فخ الدوران في حلقة مفرغة.

□ مَيِّز الشكوك والريبة بعضها عن بعض.

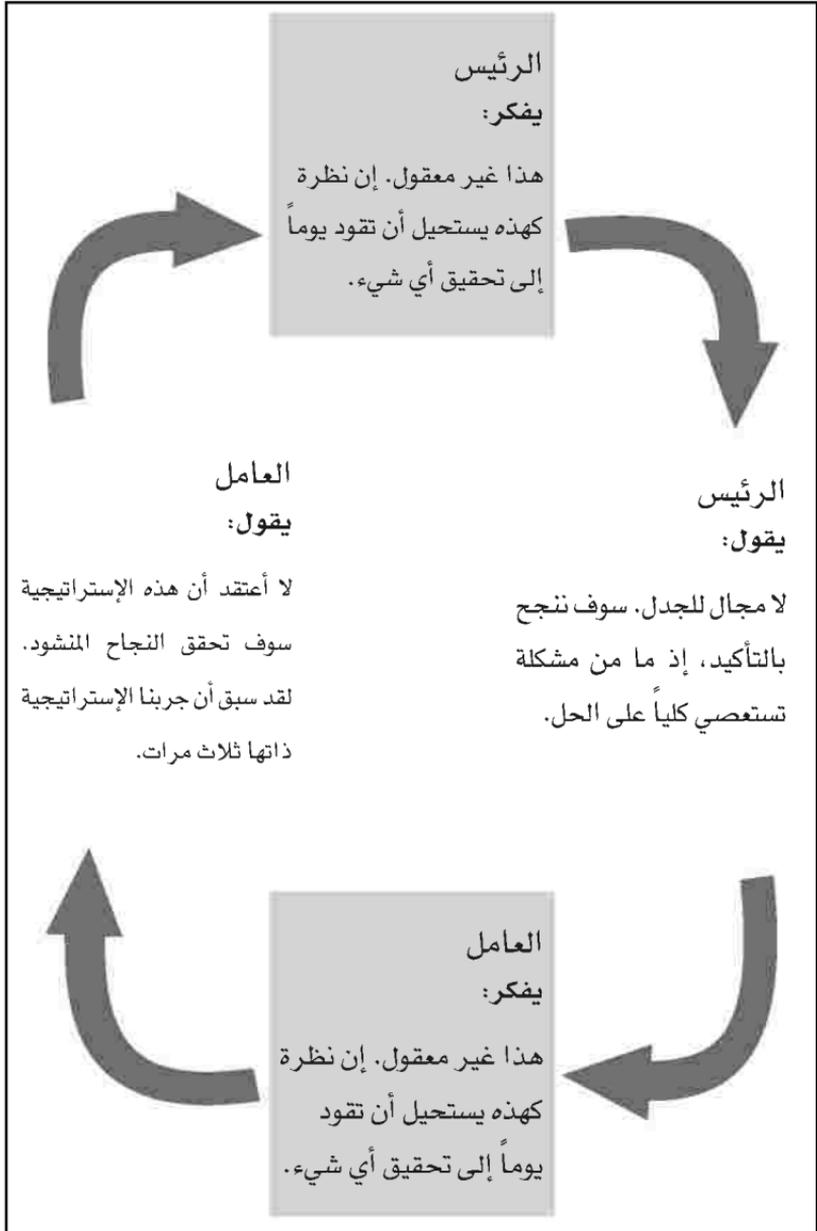
عندما نصطدم بنظرات الريبة ومواقف التشكيك في الندوات التي نعقدها مع العاملين ورؤسائهم، فإننا نطلب من العاملين أن يأخذ واحد منهم بطاقة، ويدون عليها جميع النقاط التي يعتقد أن من شأنها أن تقف عائقاً في طريق التنفيذ الناجح لإستراتيجية النهوض بالقسم. والنتيجة دائماً واحدة:

← الشكوك المنطوقة والمدونة لا تتطابق، في أي حال من الأحوال، مع الشكوك العمومية غير المنطوقة صراحة. والشكوك المنطوقة صراحة تتناول جوانب محددة ومتباينة في مضامينها. وهكذا فسرعان ما يتبين أن شكوك قسم من العاملين مصوبة بالدرجة الأولى نحو جدوى الإستراتيجية وفعاليتها، في حين تتجه شكوك قسم آخر منهم نحو إمكانية تطبيق تلك الإستراتيجية، وتنصب شكوك قسم ثالث من العاملين على إمكانية تنفيذ الإستراتيجية بالقدر المطلوب من الجدية والحزم. وعندما نتابع تقصي حقيقة شكوك العاملين، ونسألهم بعد ذلك: أي من تلك الجوانب المختلفة يمثل بحسب اعتقادهم أكثر العقبات صعوبة في وجه إستراتيجية النجاح، فإن الشكوك التي بدت في بادئ الأمر كبيرة شديدة الحدة تتمايز أكثر وأكثر بعضها عن بعض، وتذهب عموماً إلى مزيد من الاعتدال.

← وصنوف الشكوك المجموعة على الحائط بجانب بعضها بعضاً لها أيضاً أثر إيجابي آخر في نفوس الحضور. إنها تقود على نحو شبه حتمي إلى ردود فعل عكسية، أي إلى انبعاث نبضات التفاوض في صفوف الفريق جميعها. عندما يفلح المرء، بصفته رئيساً لفريق العمل، أو بالأحرى بصفته مديراً للندوة، في تجنب خطأ الجنوح مبكراً إلى موقع المتفائل، فإنه يضمن لنفسه فرصة حقيقية للدفع بالفريق نحو رؤية عامة أكثر تفاؤلاً.

□ جنب نفسك دور المبشر المتفائل

انطلاقاً من موقفها المبدئي القائم على عدّ المشكلات جميعها قابلة للحل تميل الفرق القيادية عموماً إلى الانزلاق سريعاً إلى تبني دور المتفائل. ودون أن يعي أبعاد سلوكه هذا، يفوت القيادي بذلك على العاملين فرصة التغلب على شكوكهم، ويسهم في فرض توزيع أحادي الجانب للأدوار المختلفة ضمن صفوف فريق العمل. إن التعاطي الناجح مع أجواء الشك والريبة يعني والحالة هذه أن يحافظ القيادي على التوازن بين نظرتيه المبدئية الإيجابية من جهة، واحترام الشكوك المتنامية لدى العاملين من جهة أخرى. وهذا يعني قبل كل شيء أن يقي المدير الجديد نفسه مغبة أن ينسب إليه دور المتفائل الذي يبشر بالحل قبل أن يعي حقيقة المشكلة.



الشكل 19: المتفائلون والمتشائمون - حلقة مفرغة ما من أحد يرغب فيها.

3. المناخ - قاعدة كل تغيير

يمثل إظهار الاحترام عن طريق السؤال عبر طرح الأسئلة بأسلوب ينم على الاحترام من جهة، والتعاطي البناء مع أجواء الشك والريبة من جهة أخرى الشرطين الابتدائيين الرئيسيين للنجاح في تطوير المناخ الإيجابي المواثي لفرض التغييرات المنشودة. بمعرفة درجة تحقيق كل من هذين الشرطين، يتحدد في المراحل المبكرة من عملية انتقال القيادة إذا ما كان المدير الجديد سوف ينجح في تطوير مناخ التغيير البناء أو لا. والمدير الخبير يعرف حق المعرفة أن جميع الحجج الداعمة للتغييرات المرتقبة لن تفيده إلا قليلاً، ما لم يضمن أولاً تطوير المناخ المناسب بين صفوف العاملين. ولكن ما المقصود بمناخ التغيير الإيجابي؟ ما هي التغييرات الدالة عليه؟ وما هي العوامل التي يتأثر بها؟

تولى السيد ب. في واحدة من الشركات المنتجة لأجهزة تصوير الأوراق، رئاسة فريق مكون من ستة من العاملين المختصين بتقديم خدمات الرعاية لكبار زبائن الشركة. كان عناصر ذلك الفريق يقومون بتنصيب الأجهزة في المواقع المطلوبة، وينظمون الخدمات المختلفة، وييقون على تواصل مع الزبائن. منذ البداية وقبل أن يتخذ السيد ب. قراره بشأن قبول المنصب الجديد، تم إطلاعه على حجم الصعوبات التي تنتظره في مهمته القادمة. فعناصر ذلك الفريق متباينون كثيراً فيما بينهم، يجمعهم الفتور وقلة الحماسة للعمل، منقطعون إلى حد بعيد عن مجموعات العمل الأخرى في الشركة. لقد واجه سلفه في أثناء العام الفائت صعوبات بالغة في قيادة تلك

المجموعة، ولذلك سعى بكل ما أوتي من السبل لتأمين انتقال لائق إلى موقع آخر في الشركة. وفي الوقت ذاته، فقد كان من المقرر إدخال تغييرات بنيوية مهمة إلى آلية عمل المجموعة. غير أن فرصة النجاح في تنفيذ التغييرات المنشودة بدت متواضعة إلى أبعد الحدود في ظل حالة الفريق الراهنة.

وسرعان ما اصطدم السيد ب. بتلك الرؤية السلبية الهدامة لدى عناصر فريقه، في أثناء اجتماعه الرسمي الأول مع هؤلاء. لكن ذلك لم يفت من عضده لاسيما أنه كان على علم سابق بالأجواء السلبية التي تسود المجموعة.

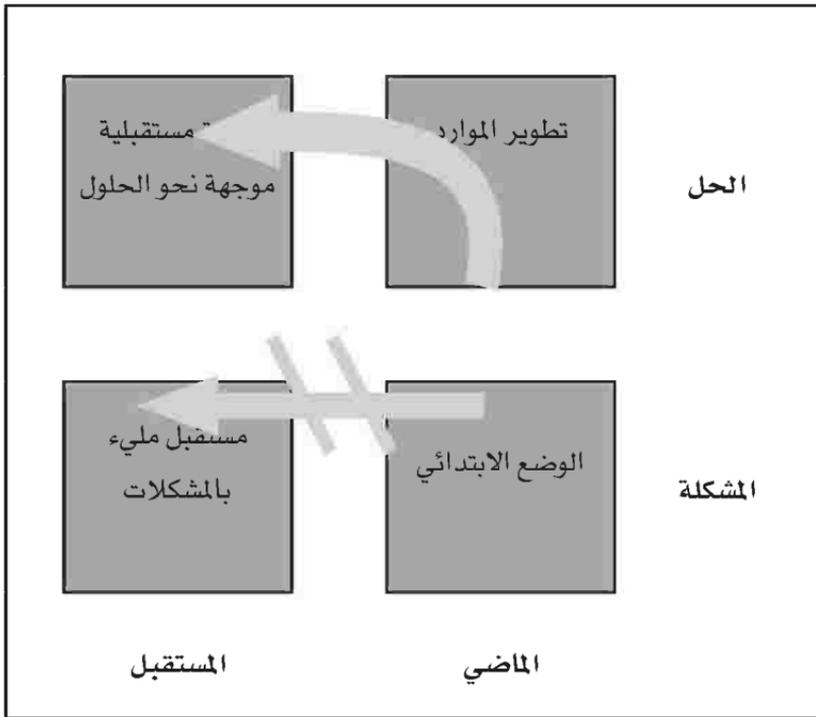
وجد السيد ب. أمامه ستة من عتاة المحاربين الفرديين، لا يجمع فيما بينهم إلا بعض الروابط النمطية الواهية وحسب. تدمر هؤلاء من قلة المعلومات وضغط العمل الذي لا يتناسب مع ما هو متوافر من الطاقات البشرية، وأعربوا أيضاً عن استيائهم إزاء إستراتيجية التسويق غير الموفقة، وكذلك الأمر إزاء الوضع الراهن لفريق العمل ذاته. كانوا على دراية بأن رئيسهم الجديد قد جاءهم قادماً من فريق اشتهر في أوساط الشركة بما حققه من نجاحات متميزة. وكذلك أيضاً بالانسجام والتآلف بين جميع عناصره. وفي أثناء الاستراحة التي تخللت الاجتماع، وجه الرجال، كل على حدة، لرئيسهم الجديد بعض الأسئلة حول خبراته السابقة. لكنهم سارعوا بالمقابل أيضاً إلى التشكيك قوة في إمكانية نقل تلك الخبرات إلى مجموعتهم التي تنفرد بكثير من الخصوصية.

صرح السيد ب. بأنه كان قد سمع أن فريقه الجديد قد مر بظروف قاسية صعبة في أثناء الآونة الأخيرة. ولذلك فقد ارتأى أن يخصص أولاً بعض الوقت في الأسابيع الثلاثة أو الأربعة القادمة للقاءات ثنائية مع كل من عناصر الفريق الستة. سوف يزورهم واحداً تلو الآخر، ويرافق واحدهم في زيارته للزبائن، ثم يتباحث معه بعد ذلك بروية حول الموضوعات كافة.

كانت تلك المحادثات بالفعل البداية الحقيقية لتغيير المناخ. وعبر جولة هادئة من المحادثات الشخصية المطولة، تمكن السيد ب. من جمع معلومات وافية حول خبرات عناصر فريقه، ورغباتهم، وفرص التطور الضائعة، وجوانب أخرى كثيرة أيضاً. وتحدث معهم حول صيغ التعاون فيما بينهم ضمن إطار الفريق، وحول إمكانيات تعزيز ذلك التعاون وتوسيع آفاقه.

وفي اجتماع ثان مع فريق العمل، كان قد أعد له العدة بكل عناية، طلب السيد ب. من عناصر فريقه التحدث بالتفصيل عن خبراتهم مع الزبائن، راجياً منهم أن يتحدثوا بحرية وإسهاب عن تجاربهم الإيجابية مع زبائن تمكنوا من أن يقدموا لهم الرعاية المطلوبة بنجاح، وكذلك أيضاً عن تجاربهم السلبية مع زبائن سببوا لهم المتاعب. وبذلك كان السيد ب. قد فتح الباب على مصراعيه للدخول في نقاش حول إستراتيجيات العمل لم يشهده فريقه منذ مدة طويلة. ولما كان السيد ب. مصراً على عدم التطرق في أثناء تلك المرحلة إلى مناقشة التغييرات المحتملة في أي حال من الأحوال، ومصمماً على

التركيز حصراً على القدرات الكامنة التي راحت تتكشف شيئاً فشيئاً بين صفوف المجموعة، فقد سارت الأمور في ذلك الاجتماع ضمن جو ودي خال من التوتر. وقد اغتنم السيد ب. فرصة الأجواء الإيجابية التي سادت الاجتماع وطلب من أحد عناصر الفريق تولي مهمة التحضير للاجتماع القادم، موضحاً أن المشاركة الفاعلة لعناصر الفريق في تنظيم الاجتماعات تُمثل في نظره واحداً من المبادئ المهمة، إذ إن عناصر الفريق هم في نهاية المطاف الطرف الأقدر على رسم معالم الاجتماع بالأسلوب الذي يضمن الفائدة للجميع.



الشكل 20: تطوير مناخ التغيير الإيجابي

بعد أكثر من نصف عام من العمل المكثف مع أفراد الفريق جميعهم فرداً فرداً، وبعد سلسلة من الاجتماعات المحضرة سابقاً بمنهجية مدروسة بعناية، تخللها إيكال جملة من المهام بقدر عالٍ من الحرفية والبراعة، كان السيد ب. قد نجح أخيراً في إيجاد الجو الإيجابي المواتي للخوض في غمار التغييرات البنوية المرتقبة. كان عناصر الفريق قد استعادوا ثقتهم بقدراتهم الذاتية، وتعلموا أيضاً من جديد أن يتبادلوا المعلومات والخبرات فيما بينهم. وهكذا فقد بات الطريق معبداً أمام السيد ب. ليبدأ بمناقشة إستراتيجيات التسويق، والعمل على إعادة توزيع المهام والمسؤوليات على مستوى المنطقة.

لا تزال تحوم إلى اليوم في أجواء العديد من الشركات صورة المدير «الذي يبادر سريعاً إلى اقتحام الساحة، ويسارع إلى التصرف بكل حزم ودون أي تلوؤ أو تباطؤ». تلك الإستراتيجية في إدارة الانتقال القيادي لا تؤتي أكلها إلا فيما ندر. وفي حالات معينة، عندما يسود التوتر الشديد أجواء الشركة ولا يترك للمرء إلا القليل من الوقت لفرض التغييرات الضرورية، قد لا يجد المرء أمامه أي خيار آخر. غير أن الوضع في معظم الحالات ليس كذلك، والأفضل للمرء أن يهتم عموماً «بحراثة الأرض قبل أن يبادر إلى نثر البذار فيها». عندها سيكون حجم ما هو ضائع أصغر كثيراً، وحجم المحصول بالمقابل أكبر كثيراً.

ولذلك فإن عليك أن تسأل نفسك:

القائمة 10: مهّد الطريق بعناية أمام التغييرات المنشودة

1. ما مدى ثقة العاملين بكفاءتي؟

2. ما مدى معرفتي بعوامل القوة لديهم؟

3. ما هي عوامل القوة التي تقتضي الضرورة الملحة تطويرها سريعاً؟

4. ما هي المشروعات التي من شأنها أن تسهم في تطوير عوامل القوة تلك؟

مذكرة:

موجز الركيزة الخامسة

1. إن تطوير مناخ التغيير الإيجابي يندرج في عداد المهام الأولى في حالات الانتقالات القيادية.
2. تعتمد في تعاملك مع العاملين أن تنظر باحترام وتقدير إلى الأداء الذي قدموه في أثناء المرحلة السالفة، لاسيما إذا ما لمست أنهم أنفسهم لا يعتقدون أن أدائهم يستحق التقدير.
3. اعمد إلى فرض احترام الآخر عبر الأسئلة، واعمل على تعزيز الاستعداد لتقبل وجهات النظر البديلة.
4. اشكر العاملين على شكوكهم؛ إنها كثيراً ما تحمل في طياتها مؤشرات مهمة بشأن العقبات المحتملة.
5. تجنب الانزلاق إلى موقع المتفائل؛ إن ذلك يدفع بالآخرين تلقائياً إلى مواقع المتشائمين.

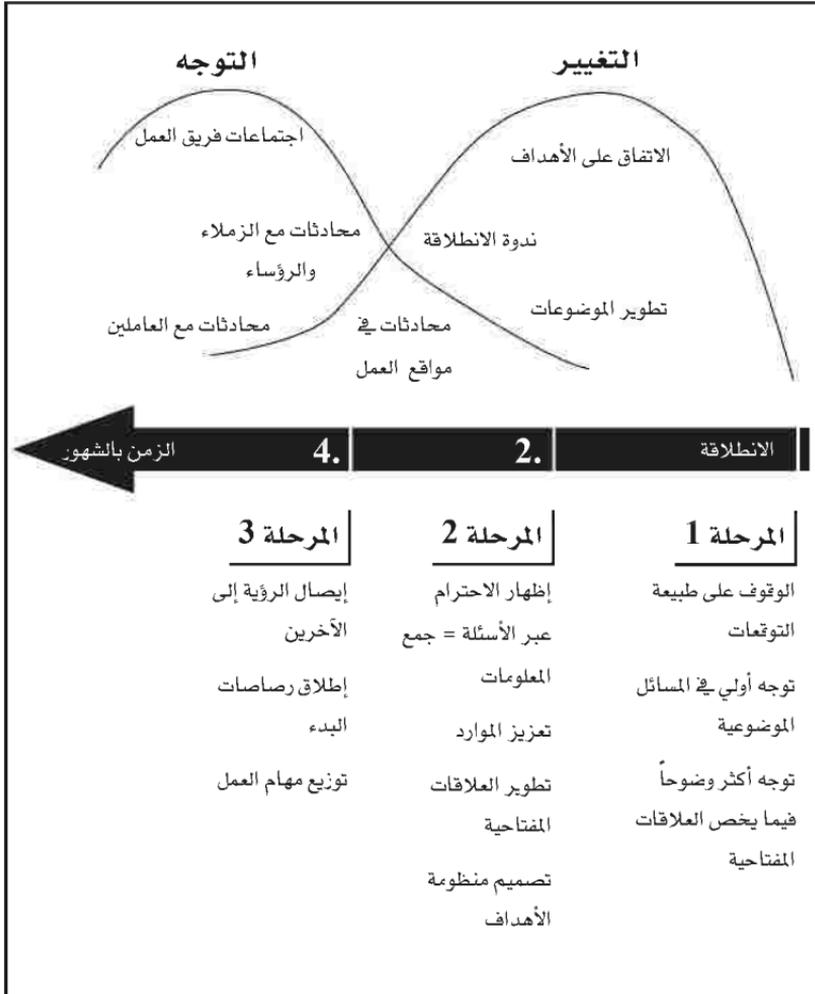
بعض الأخطاء الفادحة الشائعة:

تمثل المظاهر السلوكية الآتية بعضاً من الطرق التي تقودك على نحو شبه مؤكد إلى المتاعب:

- بادر منذ البداية إلى الإكثار من الحديث عن المشكلات.
- وجه الأنظار إلى نقاط ضعف العاملين.
- تمسك بالاعتقاد الراسخ أنه ما من شيء قد يساعد على الخروج من الأزمة الراهنة سوى تفاؤلك المطلق.
- اعمد إلى محاربة الأجواء السلبية.

الركيزة السادسة

مباشرة التغيير على نحو فاعل



إذا ما افترضنا أنك قد فرغت من استكشاف التوقعات المعقودة عليك وتمكنت ومن الوقوف على طبيعتها، وأنك قد نجحت في بناء جملة من العلاقات المفتاحية المهمة، وفرغت من تصميم منظومة الأهداف المناسبة، وتمكنت عبر جملة واسعة من المحادثات مع العاملين من تهيئة هؤلاء لاستقبال التغييرات المرتقبة، فإنك ستجد نفسك أمام الأسئلة الملحة الآتية:

□ كيف لي أن أحرك عجلة التغيير على نحو فاعل؟

□ كيف لي أن أصل بالسرعة الممكنة إلى عدد كبير من العاملين، وأن أضمن بذلك تطبيق الإستراتيجية الجديدة بالقدر المطلوب من الحزم والدقة؟

□ ما هي الخطوات التي يجب أن أسلكها؟ وما هي العوائق التي قد أصادفها في طريقي؟

1. طلاقات البداية

تسلم السيد ر. مقاليد إدارة التسويق قبل أربعة شهور. يتأسس السيد ر. في منصبه الجديد 80 عاملاً ممن يعملون في مجال الخدمات الخارجية موزعين بين أربعة أقاليم. عبر محادثاته المطولة مع العاملين والفِرَق القيادية في قسمه الجديد، تمكن السيد ر. شيئاً فشيئاً من تجميع أجزاء الصورة بعضها إلى بعض ليحصل على صورة متكاملة للوضع الابتدائي. كذلك فقد أجرى

بعض المحادثات مع الزبائن، واستكشف توجهاتهم وآراءهم. ويوماً بعد يوم كانت معالم منظومة الأهداف تزداد وضوحاً أمام عينه، إلى أن ظهرت جلية في أهداف ثلاثة رئيسية:

□ مزيد من التركيز على الفئات الأكثر أهمية بين عموم فئات الزبائن.

□ تغيير في أسلوب قيادة العاملين يحمل معه مزيداً من الوضوح والحزم في إكمال المسؤوليات.

□ وعي جديد لطبيعة دور العاملين في قطاع الخدمات الخارجية يقوم على خطط تسويقية جديدة.

وهكذا فقد كان على السيد ر. أن يجد الأسلوب الفاعل لتحريك عجلات قسمه نحو تحقيق تلك الأهداف. لقد أراد أن يطلق رصاصة البدء ثم يتبعها برزمة من الإجراءات العملية، إذ لم يكن لديه من الوقت ما يسمح بمزيد من التريث.

دعا السيد ر. جميع العاملين إلى لقاء عام ضمن إطار ندوة حول مستقبل القسم. وأعلن عن موعد ذلك اللقاء قبل حلوله بأربعة أسابيع. «أهداف في التسويق»، تلك كانت المعلومة المقتضبة التي باح بها السيد ر. فيما يخص موضوع الندوة وهدف اللقاء. وبالطبع فإن ذلك قد ألهم فضول العاملين وأثار كثيراً من الشائعات. لكن السيد ر. كان قد أنجز عملاً تأسيسياً جيداً في أثناء المرحلة السابقة. ففي محادثاته كثيرة

مع العاملين، لم يكن السيد ر. قد تطرق إلى الإمكانيات والخيارات المختلفة وحسب، بل إنه قد تمكن أيضاً، بفضل أسلوبه الشفاف والبعيد عن كل مظاهر التعقيد، من إيجاد جو من الثقة جعل العاملين ينظرون إلى الندوة المرتقبة نظرة تنطوي على قدر كبير من التفاؤل؛ وإن غلب عليها بالدرجة الأولى طابع التشوق والفضول.

مكان انعقاد الندوة كان فندقاً لطيفاً يقبع بين أشجار الغابة السوداء «شفارتس فالد»، وساعة البدء كانت الثامنة مساءً. بدا وكأن الجميع قد حضر إلى بهو الفندق إلا المدير الجديد. اقتاد عناصر الخدمة في الفندق أفواج العاملين إلى القاعة الكبيرة. وفي تمام الثامنة افتتحت الندوة على يد ساحر صعد إلى المنصة، رحب بالحضور، واستعرض أمامهم بأسلوب أخذ كيف أن المرء يستطيع فعلاً «أن يحقق نتائج مذهشة بوسائل بسيطة متواضعة»، إذا ما أحسن توظيف ملكاته في الاتجاه الصحيح.

ومع نهاية العرض الذي استمر نحو نصف الساعة، وبينما كان الحضور يودعون الساحر البارح بموجة من التصفيق الحار، ظهر المدير الجديد فجأة على المنصة، وبادر إلى تعريف الحضور بالموضوع المحوري للندوة: «موضوع ندوتنا ليس السحر عينه، لكنه يكاد يتطابق معه من حيث الأثر والنتيجة. إننا في محادثات المبيع التي تمثل محوراً رئيساً من محاور عملنا، نسعى بدورنا أيضاً إلى استلاب عقول الزبائن وإثارة فضولهم بوسائل بسيطة ليس إلا...».

1

التغييرات تتطلب رصاصات البدء المناسبة. ليس كافياً أن تخاطب عقول العاملين وتقنعهم بحججك القوية، عليك في الوقت ذاته أن تخاطب مشاعرهم أيضاً.

2

رصاصات البدء تحتاج إلى موضوع محوري ينسجم مع الإستراتيجية الجديدة، وهذا الموضوع المحوري يمكن أن يركز على:

- ما يجب على العاملين فعله،
- الفائدة التي يجنيها الزبائن من ذلك،
- معالم المستقبل،
- التغييرات التي تلوح في الأفق المنظور.

3

رصاصات البدء يجب أن تتبعها مباشرة إجراءات عملية ملموسة، وإلا فإن دخانها سوف يتلاشى دون أن تخلف وراءها أي أثر يذكر.

الشكل 21: رصاصات البدء

وبعد كلمته الافتتاحية الموجزة، التي استعرض فيها السيد ر. تعريفاً موجزاً بمحاور الاهتمام الرئيسية في خطته للعام القادم، جرى تقديم سلسلة من المحاضرات كان السيد ر. قد أشرف على انتقائها بعناية فائقة، وقد تخللها كثير من النقاشات، وعرض فيها العديد من الأفكار الجديدة. كان السيد ر. قد استقدم إلى الندوة خبراء مختصين

يغطون مختلف الاختصاصات ذات الصلة بكل من الأهداف الثلاثة المبينة آنفاً. وقد تولى هؤلاء استعراض الخطط والآليات والإجراءات التنفيذية بأسلوب شيق يجمع بين الإيجاز والإقناع. أما ختام الندوة، فقد كان على شاكلة حوار مفتوح مع بعض الزبائن المدعويين، للوقوف على حقيقة تطلعاتهم والاستماع إلى تساؤلاتهم.

إن تحريك عجلة التغيير على نحو فاعل يعني إطلاق رصاصات البدء المناسبة. ومن المفيد في ذلك أن لا ينتبه المرء لضرورة مخاطبة العاملين فقط بلغة العقل والمنطق، وإنما في الوقت ذاته أيضاً بلغة المشاعر، لاسيما إذا ما أراد المرء أن يضع العربة بالسرعة الممكنة على بداية سكة جديدة. يجب أن يشعر العاملون بأن مديرهم الجديد يعني ما يقول بكل جدية، وأن يستشعروا طبيعة التغييرات القادمة وأبعادها. وسواء على صعيد الانطلاق في إستراتيجية تسويق جديدة، أو إعلان بداية وعي ذاتي جديد، أو الإعلان عن بداية عهد جديد فيما يخص أسلوب الإدارة والقيادة، فإن من المفيد في جميع الأحوال أن يفكر المرء جدياً في الطريقة التي تضمن لتلك البداية المرتقبة أن تكون بداية غنية بالأحداث، لا يعيشها العاملون فقط بعقولهم، وإنما بكل جوارحهم.

غير أن من المهم عندئذ أن يسارع المرء مباشرة إلى اتخاذ الإجراءات العملية الأولى، وإلا فإن ذلك الحدث الذي أردناه منارة تؤكد بداية عهد جديد قد يتبخر سريعاً في الهواء، أو ربما يظل منه ذكرى لطيفة تضاف إلى مخزون ذاكرة العاملين من الأحداث الفريدة المميزة.

2. عندما تريد أن تغير شيئاً ما، عليك أن تقدّم شيئاً آخر

واحد من أكثر الأخطاء شيوعاً على صعيد إدارة التغيير، يتمثل بالافتقار إلى القدر المطلوب من الجدية والحزم في تجاوز المألوف وفرض الجديد المختلف. رودلف أتييم Rudlof Attem، مدير أعمال شركة أتييمس & فيبر - خدمات استشارية للمؤسسات أو إي جي فيينا - يصف برامج التغيير غير الجادة تلك بأنها مجرد برامج نمطية تهدف إلى رفع العتب وإسكات وخزات الضمير. كثيراً ما يبادر أصحاب تلك البرامج سريعاً إلى تسمية أهداف من قبيل رفع سوية المسؤولية الذاتية، أو تعزيز التوجه نحو الزبائن، دون أن يكلف أصحاب برامج التغيير النمطية تلك أنفسهم عناء استيضاح حجم الأعباء الحقيقية، التي قد تترتب على تلك الأهداف. إنهم يفضلون أن يوفرُوا على أنفسهم ذلك العناء، عبر اعتماد المبدأ التقليدي البسيط الذي يقول: «ما ثبتت فاعليته لدى بعض الشركات المنافسة، لا بد أن يؤتي الثمار ذاتها لدينا أيضاً».

إن غالبية التغييرات المطلوبة اليوم تمتد عميقاً في عادات العاملين، ومواقفهم، ورؤية واحدهم موقعه ودوره. أي إن تلك التغييرات تمس جوانب سلوكية وفكرية ونفسية اعتاد العاملون ممارستها منذ سنين طويلة ولن يكون من السهل تغييرها أو تصحيح ما يعترها من العيوب. ولا بد للمرء إذاً، إذا ما أراد إحداث تغيير حقيقي، من أن يكلف نفسه عناء استكشاف الوضع الابتدائي ودراسته وتحليله بكل عناية وبكل عمق. ما هو مطلوب هنا لا يقتصر إذاً على تمييز العوائق المحتملة وحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى إيجاد نقطة الانطلاق، التي يشعر عندها الجميع

أنهم مطالبون من الآن فصاعداً بأشياء تختلف جذرياً عما سبق. قد يكون من الضروري في حالات كثيرة أن يتعثر المرء مرات ومرات، كي يتذكر على الدوام أن المطلوب منه اليوم شيء جديد يختلف عما اعتاده من قبل. إنك إذا ما أردت، على سبيل المثال، أن يقلع العاملون عن التوجه إلى مكتبك في كل صغيرة وكبيرة، فالأجدر بك أن تحرص على ألا يشهد مكتبك اتخاذ أي من القرارات التي تريد لعناصر فريقك أن يتولوا أمرها بمفردهم.

لدينا مثال لمدير لجأ بالفعل إلى تطبيق هذه الإستراتيجية. كان ذلك المدير، خلافاً لسلفه، معنياً جداً بتعويد فرقه القيادية على تولي أكبر قدر ممكن من المسؤولية الذاتية. وما كان من ذلك المدير الجديد إلا أن أعلن أمام عموم العاملين بكل وضوح وحزم، أنه من الآن فصاعداً مستعد دائماً لتقديم المشورة بشأن مختلف القرارات الصعبة عند اللزوم، ودون قيد أو شرط؛ ولكن ليس في مكتبه! من يجد نفسه من الآن فصاعداً أمام قرار صعب، يمكنه ببساطة أن «يستدعي» المدير طلباً للمشورة، إذا ما اعتقد أن ذلك أمر ضروري حقاً.

ولم تكن إلا مدة تعوّد قصيرة حتى تغير الوضع على نحو ملحوظ. لقد كان كبار العاملين على دراية تامة بحجم المهام الملقاة على عاتق المدير، ولذلك فقد كان من الطبيعي أن يفكر واحد منهم مراراً قبل أن يقرر فعلاً استدعاء المدير طلباً لمشورته في هذا الأمر أو ذاك. وبفضل هذه الإستراتيجية، فقد تراجع عدد محاولات هؤلاء التهرب من مسؤولية القرار، ونقلها إلى المدير في أثناء مدة وجيزة إلى ما يقارب النصف.

إن مثل هذه الإجراءات، التي تستمد خصوصيتها من سعيها إلى تمثيل التغيير المأمول على نحو ملموس، عبر فرض التغيير المناسب على صعيد العادات اليومية، من شأنها أيضاً أن تقود إلى تحقيق النتائج المرجوة في حالات كثيرة أخرى. إذا أردت تكثيف المحادثات بين العاملين، فاعمد إلى جمعهم مع بعضهم بعضاً. وإذا أردت لعامل معين في أحد الأقسام أن يحسن من تعاونه مع أحد الأقسام الأخرى، فاعمد إلى إشراكه في واحد من مشروعات ذلك القسم. لا بد أن في جعبته بعضاً من الأفكار البناءة، وسوف يجد نفسه مدفوعاً تلقائياً إلى الاهتمام بأهداف ذلك القسم، وكذلك أيضاً بالتوقعات المعقودة عليه في ذلك القسم، ومجبوراً بطبيعة الحال على التعامل مع تلك الأهداف والتوقعات تعاملًا أكثر إيجابية.

غير أن مثل تلك الإجراءات لن تقودك إلى تحقيق النتائج المأمولة، ما لم تنجح قبل ذلك في إقناع العاملين بأن أهدافك التي تريد أن تجندهم للعمل على تحقيقها، تمثل ضرورة ملحة من جهة، وبأنها قابلة فعلاً للتحقيق من جهة ثانية. أما إذا ما فشلت في إقناعهم بأهدافك، فإنهم لن يستشعروا في تلك الإجراءات إلا أسلوباً من أساليب المضايقات المتعمدة، ولن يكون لتلك الإجراءات والحالة هذه أي من الآثار الإيجابية المرجوة. يكتب مستشار الشركات الأمريكي الشهير مايكل بير Michael Beerr، في مقالة له حول حملات التحديث وكيف يمكن لها أن تتحول إلى نجاح مضمون، بعبارة واضحة لا لبس فيها ما يلي:

إن إجراءات التغيير الفاعلة لا بد أن تنطلق جميعها من تشخيص مشترك لبعض مشكلات الشركة.

غير أن هنالك أيضاً جملة من المبادئ الأساسية الأخرى التي يجب عليك الالتزام بها، إذا ما أردت النجاح في إطلاق عمليات التغيير الفاعلة. تلك المبادئ تستند في معظمها إلى حقيقة مفادها، أن إدارة عمليات التغيير في المؤسسات لا تخضع للقواعد البسيطة النابعة من فهم عملي آلي لكيان المؤسسة. إن المنطق التقليدي المبني وفق المخطط البسيط «خطة -إشهار- تنفيذ» ليتناقض بقوة مع حقيقة واقع المؤسسات الذي يكتسب هويته عبر التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات المختلفة، التي تلتقي جميعها تحت سقف المؤسسة.

إن إدارة التغيير تمثل عملية ليست بالبسيطة، ولا بد لها من أن تواكب التفاعل المعقد بين الأشخاص والقواعد والعوامل الخارجية المختلفة التي تؤثر في الشركة، وأن تراعي مجريات ذلك التفاعل وتعطيها حقها. إذا ما فرغت من بناء رؤية مشتركة للأشياء، وحددت أهدافك بوضوح، وهممت بالانتقال إلى تنفيذ مشروعات التغيير، فإن عليك أن تتبته في ذلك جيداً لضرورة متابعة تلك المشروعات بكل دقة وحزم؛ والأفضل لك أن تكتفي بعدد محدود من الإجراءات الملموسة. نجاحات صغيرة ومكاسب كبيرة، هكذا يصف الأمريكيان هذه الإستراتيجية التي تركز على ضرورة استكشاف نقاط الانطلاق المناسبة التي تقود إلى تحقيق نجاحات سريعة، وتدفع في ذلك عربة التغييرات المهمة قدماً إلى الأمام.

إن تحولاً حازماً إلى عبارة «نهارك سعيد، معك على الخط فلان». بدلاً من العبارة الشائعة «أهلاً وسهلاً، تفضل، ما هي حاجتك؟»، من شأنه أن يقودك إلى هدفك المنشود على صعيد تعزيز التوجه نحو الزبائن بسرعة تعجز عنها مختلف العبارات الطنانة، التي تؤكد المكانة المهمة التي يتبوؤها الزبون. وقد جرى تطبيق ذلك بحزم في واحد من المصارف الاستثمارية، وتجلت النتيجة في إطلاق نقاش واسع النطاق بين صفوف العاملين حول موضوع خدمة الزبائن وإمكانيات تطويرها، لم يسبق أن شهدته المصرف ولم يكن يخطر ببال أحد من قبل.

وإستراتيجية «النجاحات الصغيرة والمكاسب الكبيرة» تحقق فوق ذلك أثراً إيجابياً إضافياً من نوع آخر، إنها تسرع بوضوح وتيرة بناء الثقة في عملية التغيير، وذلك بفضل ما تحققه من نجاحات سريعة. والمديرون الجدد الناجحون يحرصون، فضلاً على ذلك أيضاً، على إبقاء أنظار الجميع في المؤسسة موجهة على المدى البعيد نحو عملية التغيير المستمرة. «حركها مرة، ولن تتوقف أبداً»، تلك هي رسالتهم الحاضرة دوماً لإقناع المتشككين. وخلافاً لنظرة التفاؤل الشائعة وفق مبدأ «ليس هناك مستحيل» فإن هذا الوعي الذاتي الجديد يتيح في الوقت ذاته أيضاً سبل التعامل مع العوائق التي قد تعترض سير عملية التغيير. «إن الحقيقة المطلقة الوحيدة التي لا يشوبها الشك البتة، هي اليقين التام بحتمية تحقيق الأهداف المعلنة ضمن حدود الموارد المتوافرة».

الخطوة	الهدف	الطرائق
1	تحليل مشترك للوضع الابتدائي	• محادثات • ورشات عمل
2	رصاصات البدء	• ندوة الانطلاقة
3	التنفيذ	• التركيز على محورين إلى ثلاثة محاور رئيسة • الاتفاق بشأن الأهداف والخطوات الأولى
4	تعزيز ثقة العاملين بعملية التغيير	• إرساء المسؤولية عبر تعيين فريق قيادي يدير دفة عملية التغيير • إيجاد آلية فاعلة للتواصل الداخلي فيما يخص سير عملية التغيير
5	التحكم الذاتي باستخدام التغذية العكسية	• بناء حلقات التغذية العكسية • ضبط إيقاع التقدم وتصحيح العيوب

الشكل 22: خطوات خمس في إدارة التغيير

النقطة الخامسة والأخيرة على صعيد خطط التغيير العصرية، تتمثل ببناء حلقات التغذية العكسية بصفتها شرطاً أساسياً لإطلاق عجلة عمليات التحكم الذاتي الضرورية بدورها للحفاظ على استمرارية عملية التغيير. فالقسم الذي يتجه أولاً نحو تعزيز ثقافة العمل الجماعي ضمن الفريق، يجب أن يهتم في مرحلة مبكرة أيضاً بتوفير الرسائل العكسية المناسبة، التي تتيح إمكانية تقييم التقدم الذي تم تحقيقه في ميادين العمل الجماعي. يجب أن يهتم المرء إذاً بمراقبة وقياس المحاولات الجماعية لتطوير الحلول وتنفيذها ضمن إطار فريق العمل. هكذا فقط يمكن للمرء أن يضمن لعملية التغيير المرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المحيطة عند الضرورة. ولا شك في أن صفة المرونة هذه تمثل شرطاً أساسياً للنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير.

3. حُسن التوقيت في حالات الانتقال القيادي

متى يجب البدء بإجراء التغييرات؟ يمثل هذا السؤال واحداً من أكثر الأسئلة تواتراً بين مجمل الأسئلة التي تعترضنا عموماً في الندوات والاستشارات. فبينما يميل بعض المديرين الجدد إلى استعجال التغييرات والوقوع سريعاً تحت وطأة عامل الوقت، يميل بعضهم الآخر إلى المغالاة في التريث لاعتقادهم أنهم لم يستوفوا بعد المعلومات اللازمة لتحقيق الانطلاقة القادرة على النجاح. وهم في تريثهم يسهمون بقوة في رفع سقف التوقعات دون أن يعوا ذلك.

لا شك في أن اختيار التوقيت المناسب للانطلاق في تنفيذ التغييرات يمثل مسألة حاسمة على صعيد إدارة الانتقال القيادي الناجح. والمعيار الأمثل لاختيار ذلك التوقيت، لا يقاس في حقيقة الأمر بالزمن بقدر ما يقاس بمستوى تهيئة المؤسسة لاستيعاب التغييرات القادمة. عليك ألا تبدأ باتخاذ إجراءات التغيير قبل أن:

□ تهيئ العاملين عبر المحادثات والاجتماعات لاستيعاب التغييرات المرتقبة والتفاعل معها على نحو إيجابي.

□ تقوم ببناء العلاقات المفتاحية المهمة الضرورية لتحقيق الانتقال القيادي الناجح، أو تضع على الأقل اللبنات الأساسية لبناء تلك العلاقات.

□ تنتهي من إعداد مخطط واضح للخطوات الأولى من عملية التغيير.

تبين التجربة أن مرحلة التحضير تستغرق عادة من شهرين إلى أربعة شهور، تبعاً لحجم المهمة ولطبيعة وحجم التغييرات المنشودة. والمدير الجديد الخارجي (القادم من خارج الشركة) يحتاج في ذلك عموماً وقتاً أطول بالمقارنة مع نظيره الداخلي، والسبب في ذلك لا يعود بالدرجة الأولى إلى عجز المدير الخارجي عن منافسة نظيره الداخلي في سرعة الوصول إلى السوية المعرفية اللازمة، وإنما إلى ما يتمتع به المدير الداخلي من سبق كبير على صعيد بناء شبكة العلاقات

الضرورية، التي على نظيره الخارجي أن يبدأ بناءها من نقطة الصفر. والواقع أن بعض المديرين الجدد الداخليين يتسلم زمام منصبه الجديد وفي جعبته خطط جاهزة للتغيير، وقد يغيب عن ذهن بعضهم في غمرة حماسته واندفاعه أن عليه أن يعرف العاملين خططه ومشروعاته أولاً قبل أن يجندهم لتنفيذها.

أما الزمن فهو المعيار الثاني. ما من شك في أن على المدير الجديد أن يأخذ بالحسبان أن هناك مهلة معينة من الزمن عقب عملية تغيير القيادة، ينتظر العاملون أن يستوضحوا في أثنائها ما الذي سوف تطاله يد التغيير.

ومهلة مئة اليوم الشهيرة ليست في حقيقة الأمر مجرد فكرة شائعة وحسب، إنها تمثل حقاً تعبيراً واضحاً للرؤية السائدة فيما يخص توقعات العاملين بشأن إيقاع عملية التغيير القيادي.

والمدير الجديد إذا ما تجاوز تلك المهلة دون مبررات واضحة، فإن عليه أن يدرك أنه يعرض نفسه في ذلك لسلسلة من العواقب السلبية:

□ سقف التوقعات سوف يرتفع

«إذا كان علينا أن ننتظر طوال هذه المدة قبل أن نعرف في أي اتجاه سوف تسير الأمور، فلا بد أننا مقبلون إذاً على تطورات غير عادية».

توقيت متأخر

- التأخير يؤدي بالضرورة إلى رفع سقف التوقعات، وعلى الغالب فإنك لن تلقى لدى الآخرين هامش المرونة العريض الذي قد تحتاجه في مواجهة الصعوبات.
- تأخيرك يفوت عليك ببساطة فرصة الإفادة من اندفاع البدء.
- التأخير يضعف لديك يوماً بعد يوم صفة الجديد التي تخولك وضع العادات السائدة موضع الشك.
- مسافة الفصل بينك وبين الواقع القائم سوف تتقلص مع مرور الوقت، وليس غريباً أن تفقد أيضاً كثيراً من الحماسة والجرأة اللازمتين لفرض ما هو جديد.

توقيت مبكر

- ليس غريباً أن تنقصك بعض المعلومات المهمة عن المؤسسة، وموضوعات العمل، والقواعد السائدة.
- قد لا تتمكن من التمييز على النحو المطلوب بين ما هو مهم وما هو أقل أهمية.
- معلوماتك عن الواقع الحقيقي لسياسات الشركة لا تزال على الغالب بحاجة إلى مزيد من الدقة والوضوح.
- ليس لديك شبكة العلاقات اللازمة لفرض التغييرات المنشودة على أرض الواقع.

الشكل 23: توقيت التغيير في حالات الانتقال القيادي.

□ إنك تفرط باندفاعه البدء

جو الترقب والفضول الذي يعقب تغيير القيادة لا يمكن أن يدوم إلا مدة محدودة من الزمن. وحيث إن ذلك الجو الاستثنائي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤية السائدة بشأن مهلة التغيير، فإن مظاهر الفتور والتراخي غالباً ما تنفثى بين صفوف العاملين مع انقضاء الشهر الثالث أو الرابع، إذا ما تأخرت بوادر التغيير حتى ذلك الحين.

□ يوماً بعد يوم تفتوت على نفسك فرصة الإفادة من صفة الجديد التي تخول صاحبها صلاحيات استثنائية، لوضع العادات والتقاليد السائدة موضع الشك والمساءلة دونما تعقيد أو عناء.

كلما طال بك الأمد في موقعك الجديد، ازداد التصاقك بالواقع القائم إلى أن تصبح في نهاية المطاف جزءاً منه. ولن يكون سهلاً على العاملين عندها أن يتفهموا جنوحك الفجائي إلى الانسلاخ من ذلك الواقع والتشكيك في سلامته.

□ مع مرور الزمن سوف تتحول أكثر وأكثر إلى جزء من النظام القائم، وستخسر بذلك مسافة الفصل التي تخولك انتقاد ذلك النظام وتصحيح عيوبه.

إن التغيير يعني في معظم الأحوال أن يضع المرء الأشياء المألوفة موضع الشك والمساءلة. وكلما ازدادت علماً بالحجج والمبررات الداعمة للوضع القائم، خبت لديك شعلة التفاؤل بإمكانية نجاحك في فرض التغيير المنشود.

كذلك فإن التوقيت السليم يقتضي أيضاً احترام التسلسل السليم للخطوات المختلفة. عليك أن تفكر جيداً كم من الموضوعات المختلفة تريد أن، وتستطيع أن تعالج على التوازي وفي الوقت ذاته. والمعيار الرئيس للبت في هذه النقطة، إنما يكمن في حجم الطاقات الإدارية المتوافرة. كثيراً ما نقع في نشاطاتنا الاستشارية على خطأ تقليدي، يتمثل بجنوح المدير الجديد إلى إطلاق عدد كبير من الأفكار الإيجابية دفعة واحدة، دون أن يستوضح في ذلك أن تلك الأفكار تحتاج في حقيقة الأمر إلى من يعمل على تنفيذها.

والحدود تكمن هنا في محدودية قدرتك على إدارة العديد من المشروعات المختلفة في آن معاً ومتابعتها متابعة لصيقة مستمرة، وكذلك أيضاً في محدودية إمكانات الطاقات البشرية المتوافرة لديك. إن الجدول البسيط الآتي (← الشكل 24) الذي ننصحك بملء حنوله بعناية بالتعاون مع فريق عملك، من شأنه أن يساعدك على حماية أفكارك ومشروعاتك الإيجابية من خطر التحطم ببساطة على أسوار الطاقات المحدودة.

الزبون	الفريق	الدائرة	القسم	إدارة القطاع	إدارة الشركة	الإجراءات
						1
						2
						3
						4
						5

المهام: تحديد الوجهة. إطلاق شرارة البدء. إعداد. تطبيق. تنفيذ. معالجة.

المسؤولية: حدد بإشارة X موقع المسؤولية عن نجاح التنفيذ.

الشكل 24: الإجراءات وتبعاتها - جدول التنفيذ

دوّن في حقول العمود الأيسر جميع الإجراءات التي تفكر في اتخاذها في أثناء المرحلة القادمة، ثم حدد في حقول السطر الأفقي إلى جانب كل من تلك الإجراءات مختلف الأطراف ذات الصلة بأعمال المتابعة والتنفيذ. وإذا ما مضيت قدماً في هذه المهمة، بمفردك أو بصحبة فريقك، وحددت بدقة من سيطلق شرارة البدء، ومن سيتابع، ومن سيراقب، ومن سيتولى التنفيذ، فإنك سرعان ما ستحصل على تصور شامل لإجمالي حجم الأعباء المترتبة على تلك الإجراءات.

4. بعض العقبات على طريق إدارة التغيير

هناك حقيقة مؤكدة لا تقبل الشك: ما من عملية تغيير تخلو كلياً من العوائق والعقبات. ريبة العاملين وتشكيكهم في قدرة الإستراتيجية المختارة على تحقيق النجاح، انهيار غير متوقع للأرباح يُوجد صعوبات مالية إضافية، أو المفاوضات المطاوعة مع أطراف داخلية ظهرت فجأة وتبوّأت مكانها كطرف فاعل في تنفيذ الخطة؛ كل ذلك مجرد أمثلة لطائفة عريضة من العوامل التي من شأنها أن تقود إلى حالات تأخير جسيمة تعيق تقدم عملية التغيير.

غير أن فن النجاح في إدارة الانتقال القيادي، إنما يكمن في قدرة المديرين الناجحين على الحيلولة دون توقف عجلة عملية التغيير حتى في أحلك الظروف. وهم يحققون ذلك، كما سبق أن وصفنا آنفاً، عبر مهارتهم في وضع جميع المؤشرات الإيجابية المبشرة بإحراز شيء من التقدم مباشرة وعلى الدوام في متناول الجميع، وكذلك عبر براعتهم في الالتفاف على العقبات بأسلوب إيجابي ببناء.

والواقع أن غالبية المشكلات التي تعترض المديرين الجدد في إدارة التغيير إنما هي من صنع المديرين أنفسهم:

□ الانطلاقة العاجلة دون اكتمال أعمال التمهيد تمثل الخطأ الأكثر شيوعاً. لا يزال كثير من الفرق القيادية تعتقد إلى اليوم أن الإدارة إنما هي نتاج فكري ذهني يتجلى في إعداد الخطة السديدة المناسبة. والحقيقة أن الإدارة هي فن التواصل، وهذا ينطبق بوجه خاص على حالات الانتقال القيادي. فالعاملون بحاجة إلى التهيئة المناسبة والمدرسة بعناية استعداداً لاستقبال المنعطف القادم، كما سبق أن أوضحنا بالتفصيل في وحدة البناء 5.

□ أما ثاني أكثر الأخطاء شيوعاً فيتمثل بالأهداف السريعة التبدد. تعزيز التوجه نحو الزبون، ورفع مستوى المرونة، وتحفيز الإبداع، وما إلى ذلك من الأهداف الرائجة، تصلح جميعها دون أدنى شك كشعارات طنانة جميلة، لكنها في حقيقة الأمر لا تقدم أو تؤخر على صعيد تحقيق التغييرات الملموسة.

□ ثالث الأخطاء الشائعة يكمن في الخطة الزمنية غير الواقعية. لا تزال كثير من الفرق القيادية تعاني إلى اليوم سوء التقدير لما تتطلبه بعض التغييرات من الوقت. إن إيجاد وعي ذاتي جديد في التعامل مع الزبون، يمثل هدفاً يصعب بلوغه في أقل من عام كامل، وكذلك هي الحال أيضاً فيما يخص شعار «رفع مستوى

الروح الجماعية» الذي كثيراً ما نصادفه على قائمة الأهداف. في أثناء مسيرتي الاستشارية الحافلة كلها صادفت مديراً واحداً فقط من أصحاب الخبرة في إدارة الانتقالات القيادية أشار بوضوح، في سياق حديثنا عن جدوى إجراء تغيير حقيقي في بنية المؤسسة، إلى أن الشركة قد تحتاج وفق تقديراته القائمة على خبراته السابقة، نحو عامين كاملين قبل أن تستوعب ذلك التغيير وتبدأ بقطف ثماره.

□ أما الخطأ الرابع فقد سبق أن أتينا على ذكره مراراً وبأساليب مختلفة فيما تقدم من صفحات الكتاب. إن مديري التغيير الذين ينظرون إلى العوائق والعقبات على أنها عوامل تشويش أو عوامل إزعاج ليس إلا، بدلاً من أن يستقرئوا فيها الدلالات على المخاطر المحتملة، ويستخلصوا منها العبرة والفكرة فيما يخص التعديلات الضرورية، يوجدون لأنفسهم في ذلك صعوبات إضافية هم في غنى عنها.

□ الخطأ الخامس، والذي كثيراً ما يتصاعد إلى خطأ حاسم مع تقدم عملية التغيير، إنما يكمن في سياسة شح المعلومات. كثيراً ما يتم اختزال التقارير إلى الحدود الدنيا اللازمة لعرض النتائج المرحلية من وقت إلى آخر، الأمر الذي يترك بين تقرير وآخر مساحات شاسعة لشائعات كثيرة لا تنحصر جميعها ضمن حدود ما يمكن وصفه بالشائعات البناءة.

القائمة 11: إطلاق التغييرات على نحو فاعل

1. هل العاملون مهيوون فعلاً لاستيعاب التغييرات القادمة؟ نعم لا
ما الذي يجب فعله؟

2. هل هناك مشكلات محددة محللة تحليلاً جماعياً شارك فيه
العاملون؟ ما الذي يجب فعله؟ نعم لا

3. كيف يبدو الإطار الزمني الذي أتحرك فيه اليوم من وجهة نظر العاملين؟
كيف ينظر العاملون إلى المرحلة الحالية من مراحل عملية التغيير؟
لا يزال الوقت مبكراً — إنه الوقت المناسب — لقد تأخر الوقت
4. ما هو الموضوع المحوري الذي يمكنني استثماره في إطلاق رصاصة
البدء؟

5. ما هي الأطراف التي يجب إشراكها في إطلاق رصاصة البدء؟

- _____ 5 _____ 1
_____ 7 _____ 2
_____ 8 _____ 3
_____ 9 _____ 4

6. هل أعرف حقاً الإجراءات التي سيجري اتخاذها مباشرة عقب إطلاق رصاصة البدء؟
إطلاق رصاصة البدء؟
ما الذي يجب فعله؟
نعم لا

7. هل تكفي الطاقات الإدارية المتوافرة لإدارة الإجراءات المرتقبة جميعها؟
جميعها؟
أي من تلك الإجراءات يقبل التأخير؟
نعم لا

8. من سيتولّى المسؤولية عن متابعة إدارة عملية التغيير المستمرة؟

إجراء 1:

إجراء 2:

إجراء 3:

9. ما السبيل إلى توفير حلقات التغذية العكسية اللازمة للتحكم بسير إجراءات التغيير؟

1

2

3

10. متى يجب لعملية التغيير المستمرة أن تبدأ على نحو فعلي؟

موعد 1:

موعد 2:

مذكرة:

موجز الركيزة السادسة

1. نقطة الانطلاق في عملية التغيير يجب أن تتمثل بمشكلة ملموسة يلتقي حول دراستها وضرورة مواجهتها الجميع.
- 2- يجب تهيئة المؤسسة لاستيعاب التغييرات المرتقبة قبل الشروع في تنفيذ تلك التغييرات.
- 3- إستراتيجية النجاح: «نجاحات صغيرة ومكاسب كبيرة».
- 4- التركيز على بضعة محاور رئيسة.
- 5- التحقق من حجم الطاقات الإدارية المتوافرة.
- 6- ضمان استمرارية التقدم على المدى البعيد.

بعض الأخطاء الفادحة الشائعة:

- من الطرق التي تقود حتماً إلى المزيد من الصعوبات: بداية يغلب عليها الفتور.
- البدء بالعديد من المهام بأن معاً.
- النزعة إلى تخطيط كل شيء والتحكم بكل شيء.
- الانصراف إلى مقارنة العوائق والعقبات.
- ركّز جيداً على المهام الموكولة إليك.

الركيزة السابعة استثمار الرموز والطقوس



رئيس مجلس الإدارة الجديد السيد ب. يشغل منصبه منذ أسبوعين اثنين. أما سلفه الذي قاد الشركة بنجاح طوال عشرة أعوام، فقد انتقل إلى عضوية مجلس المستشارين. والسيد ب. يكنّ لسلفه كل الاحترام والتقدير، فهو لم ينس النجاحات الكبيرة التي لم يكن ليحقق شيئاً منها كمدير لإحدى الشركات الفرعية في الخارج، لولا

التعاون البناء والدعم الكبير الذي تلقاه من رئيس مجلس الإدارة السابق، وذلك بالرغم من أن الاثنين مختلفان إلى حد بعيد من حيث الطبيعة الغالبة على شخصية كل منهما. كان رئيس مجلس الإدارة السابق رجلاً محافظاً هادئاً، محباً للفن، من أصحاب الرؤى والنظريات. وقد استطاع -بفضل ما يتمتع به من بعد النظر- أن يقود الشركة إلى العديد من حقول العمل الجديدة. أما السيد ب. فقد كانت حواسه وأفكاره موجهة بقوة نحو المحيط الخارجي، رجل يهمله أن يشتم رائحة الصفقة ويحس بها أولاً، ومن ثم يسعى إلى تحقيقها بعزيمة لا يعرف اليأس إليها سبيلاً. ثم تقتصر نجاحات السيد ب. في أثناء الأعوام الثلاثة الأخيرة على تعزيز مكانة الشركة الفرعية، التي كان يديرها في الخارج لدى الشركة الأم فحسب، بل تعدت ذلك لتشمل قيادة تلك الشركة الفرعية بجرأة واقتدار، عبر جملة من التغييرات البنوية الصعبة والمهمة والوصول بها إلى بر الأمان.

كانت بداية السيد ب. في مشواره كرئيس لمجلس إدارة الشركة بداية محافظة. جلس في بادئ الأمر على كرسي سلفه دون أن يدخل أي تغييرات ملحوظة على ترتيب المكتب. قام بإجراء جملة من المحادثات، وعمد إلى تقصي قواعد الاجتماعات على صعيد السوية الأعلى في هرم الشركة. وأبدى ملحوظات حول نقاط معينة في جدول الأعمال، متسائلاً عن أسباب إزاحة تلك النقاط إلى مواقع أخرى بدلاً من معالجتها هنا، وكذلك أيضاً عن مبررات ذلك التركيز الكبير على المحادثات الفردية.

في الأسبوع الرابع، وبعد أن كان قد شارك في سلسلة من الاجتماعات الخارجية، وأخذ مساعدوه يتساءلون عن طبيعة التغييرات التي سوف يجريها، دخل ذات صباح إلى مكتبه واستدعى اثنين من مساعديه لمشاركته في إلقاء نظرة على ترتيب قاعات المبنى وردهااته. أمعن النظر بهدوء في اللوحات المعلقة في الممر وفي غرف الاجتماعات، وناقش مع معاونيه بعض التغييرات الممكنة. أعطى بعض الأوامر ووزع بعض المهام. حظيت قاعة الاجتماعات بالقدر الأكبر من اهتمامه. لم ترق له طاولة الاجتماعات الطويلة، فأوعز بتغييرها، لقد كان يدرك تماماً أهمية هذا المكان الذي سوف يشهد صياغة قراراته المصيرية. إنه يميل بقوة، خلافاً لسلفه، إلى التركيز على العمل الجماعي ضمن فريق متكامل، فهو يدرك أن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان تحديد المسؤوليات بتلك الدقة التي تمثل ضرورة لا غنى عنها، إذا ما أراد لشركته استيعاب التغييرات البنوية القادمة. وفيما يخص غرفة مكتبه، فقد أوعز أيضاً بإحضار طاولة جديدة لتحل محل ركن الاستقبال التقليدي. يجب أن يكون الأثاث لطيفاً، بعيداً عن التعقيد، معتدلاً في ثمنه، تلك كانت على الأقل التوجيهات التي حملها لمساعديه.

اللغة الرمزية لغة تتمتع بقدر كبير من البلاغة والقوة، جميع المديرين الناجحين على امتداد العالم يتقنون تلك اللغة. إنهم يستفيدون من إمكانية توظيف الرموز والطقوس في إضفاء مزيد من البلاغة والقوة على العبارات التي يتقوّهون بها، وهم يعيرون كثيراً من الاهتمام للتفاصيل الإجرائية في الاجتماعات التي يعقدونها، ويعملون على إرساء طقوس معينة لترسيخ الشعور بالانتماء إلى الشركة،

ويمطرون وكلاءهم بوابل من المناسبات الاحتفالية السنوية التي يغلب عليها الطابع الطقسي. كذلك فإن عمليات التقويم المختلفة وعمليات التعاقد مع مستشارين من خارج الشركة، تنطوي إلى جانب محتواها الموضوعي على أبعاد رمزية يحرص المديرون على تعزيزها عبر جملة من الطقوس النمطية التقليدية.

1. أهمية الرموز والطقوس في حالات انتقال القيادة

إن حالة إجراء تغيير في شغل أحد المواقع القيادية، بصفتها واحدة من الحالات التي غالباً ما تتطلب الاحتكاك مع عدد كبير من الموظفين والعاملين في أثناء مدة زمنية قصيرة نسبياً، تمثل دورها أيضاً واحداً من الحقول التي تقتضي فيها الحكمة العمل على الإفادة قدر المستطاع من إمكانيات لغة الرموز والطقوس.

الرسالة الأولى التي يجب على المدير الجديد إيصالها، إنما تتمثل بتوثيق حضوره الذاتي. إننا إذا ما قمنا بمراجعة سريعة لأحداث القصة التي سردناها آنفاً، فسرعان ما سنتلمس فيها تمثيلية متقنة غايتها إيصال تلك الرسالة. لقد كانت البداية المحافظة التي تعمدتها رئيس مجلس الإدارة الجديد ضرورية جداً، إذ إن سلفه الذي قاد الشركة تلك المدة الطويلة بكل نجاح واقتدار، لا يجوز «انتزاعه» من ذاكرة الشركة دفعة واحدة، بل يجب أن «يظل حاضراً في ردهات الشركة»، وتبقى بصماته ماثلة على جدران الشركة مدة من الزمن، كي يتسنى للموظفين أن يودعوه وداعاً حقيقياً ويعودوا أنفسهم على الانسجام شيئاً فشيئاً مع حقيقة حضور المدير الجديد.

غير أن من المهم جداً أن يضع المدير الجديد حداً لتلك المرحلة الانتقالية التي يغلب عليها احترام رموز السلف وطقوسه، عبر رسالة قاطعة يعرب فيها عن «حضوره» بكل قوة. عليه أن يعلن للجميع عن بدء حقبة جديدة، وأن العهد الجديد سوف يختلف في كثير من الأمور عن العهد السالف، كما هي حال عموم التغييرات التي تقودها شخصيات قوية ذات أدوار محورية. لا شك أن بمقدور المرء أن يعبر عن تلك الرسالة بالكلمات والمفردات المناسبة، لكن الأفضل أن يعمل على تعزيزها بالإشارات والرموز. إن «تغيير اللوحات» المعلقة على جدران الممرات أو تغيير ترتيبها، يمثل واحدة من الإشارات الواضحة التي لن يشق على أحد تلمس أبعادها. كذلك فإن التشاور مع المساعدين يمثل مؤشراً يدل بقوة على أسلوب الإدارة الذي سوف يسود المرحلة القادمة.

إن لنا فيما شهدناه لدى ضم مصنع ذي طابع أسري، يحتضن نحو 1000 موظف وعامل، وقد تم شراؤه من قبل إحدى الشركات الخارجية بعد أن أدار دفته الزوجان المؤسسان شخصياً طوال عشرين عاماً، مثلاً معبراً لما يمكن أن يتسبب به المديرون الذين يفترقون إلى الحس المرهف، والذين لا يأبهون للأبعاد الرمزية التي تنطوي عليها تصرفاتهم. لقد سارع المديرون الجدد، بعد أيام قليلة من توليهم زمام الأمور في المصنع، إلى تغيير ترتيب القاعات والحجرات، ونظام الاجتماعات، وجهاز إعداد التقارير، وكثير كثير من الأمور الأخرى. اعتقد هؤلاء وجود ضرورات موضوعية تدفعهم إلى إلحاق المصنع بمنظومة العادات السائدة في شركتهم في أسرع وقت ممكن. ولدهشهم فقد بادرت ثلاثة من الفرق القيادية سريعاً إلى مغادرة المنشأة، إذ إنهم قد قرؤوا في تصرفات المديرين الجدد «عنواناً يعبر

بوضوح عن أجواء العمل المستقبلية تحت لواء الشركة الجديدة»،
ويغنيهم عن مغبة الماضي قدماً في اختبار آفاق التعاون مع الإدارة
الجديدة. تفاعاً المديرون الجدد كثيراً بالقرار الذي اتخذته الثلاثة،
لكنهم ما لبثوا أن أدركوا متأخرين أنهم كانوا قد صادقوا دون أن يدروا
على مخاوف عمال المصنع وفرقه القيادية، من أن الإدارة الجديدة
غير معنية بمراعاة البنى القائمة التي اعتادوها في مصنعهم طوال
عشرين عاماً. وهكذا فإن تلك التصرفات غير المدروسة التي قام بها
المديرون الجدد، قد رتبت عليهم في أثناء مدة قصيرة جواً قوامه
الشك والمعارضة هم في غنى عنه.

من هذا الموقع يتضح شيئاً فشيئاً أن المرء إذا ما أراد أن يستشعر
القوة الحقيقية للرموز والطقوس، فلا بد له من أن يتجاوز حدود
النظرة الضيقة التي تتفحص عناصر الرموز والطقوس منفصلة عن
بعضها بعضاً معزولة عن السياق. ذلك هو مكمن الضعف الرئيس في
الغالبية العظمى من كتب المعارف العمومية، التي كثيراً ما تنجح إلى
انتقاء عناصر بعينها، وتسهب في تصوير مفعولها السحري إلى الحد
الذي يدفع القارئ إلى الاعتقاد أن كل ما عليه، هو أن يثبت بضعة من
ألواح التعليق على جدران الغرفة ليكون قد ضمن لنفسه رمزاً مهماً من
رموز الأساليب الحديثة في الإدارة.

الإدارة الرمزية تعني الاختيار الدقيق والتمثيل الحازم لجملة الرموز
والطقوس، التي تصنع الرسالة القوية القادرة على الإقناع. وعادة ما
تتلخص المشكلة أن كثيراً من الفرق القيادية تعوزها القدرة على دراسة

سلوكها الذاتي، وتقصي الرسائل المتضمنة في تصرفاتها. وهكذا نجد مديراً جديداً لشؤون العاملين في إحدى الشركات لا يخفي استغرابه من ردود الفعل المحافظة والأصداء السلبية، التي أثارها رسالته التي صرح بها بعد أسابيع قليلة من توليه منصبه، إذ قال: «علينا أن نهتم بتشجيع الفرق الشابة». لم يكن ليدرك أن إطلاق ذلك التصريح شبه البديهي في مثل ذلك الموعد المبكر الذي اختاره بنفسه، من شأنه أن يثير موجة من التوتر والحنق. كان المدير الجديد لا يزال غامضاً في أعين العاملين، ولم يكن سهلاً عليهم أن يقدروا حقيقة ما كان يعنيه بعبارة تلك. ولذلك فقد كان من الطبيعي أن تذهب فئة من العاملين القدامى إلى التساؤل عن «القيمة الاقتصادية التي يساويها واحد منهم اليوم وغداً في ظل العهد الجديد».

للسلوك وجهان اثنان قد يغلب أحدهما على الآخر، الأول موضوعي والثاني رمزي. فتغيير جدول الأعمال، على سبيل المثال، غالباً ما يكون له خلفيته العملية، لكنه يتضمن بالمقابل في جميع الأحوال أيضاً رسالة تخبر عن النوايا التي يضمها القادم الجديد، لاسيما إذا ما جاء ذلك التغيير حازماً ومنسجماً مع ذاته. عندما يدأب المدير الجديد على افتتاح اجتماعات فريق العمل بتقرير من معاونيه حول مستوى رضا الزبائن، بدلاً من التقارير التقليدية المعتادة حول القرارات المهمة التي أصدرتها الهيئات الإدارية، فإن الأمر يتعدى بوضوح حدود التغيير الموضوعي في بنية تلك الاجتماعات. وإذا ما تمكن المدير الجديد، إضافة إلى ذلك، أيضاً من تجاوز محاولات بعضهم العمل على إعادة

فرض الترتيب المعهود للمواقع العليا في هرم الشركة، ونجح في القفز من فوق تلك المحاولات، فإنه يكون قد أوصل إلى معاونيه وإلى عموم العاملين في الشركة رسالة واضحة مفادها أن توزيع الأولويات في عهده يختلف صراحة عما كان عليه في عهد سلفه.

والمخزون الرمزي للتصرفات المختلفة يكتسب بطبيعة الحال أهمية خاصة عند البدء بالتصدي لمهمة جديدة. فالعاملون لا يعرفون إلا القليل عن القيم السلوكية التي يتبناها زميلهم المدير الجديد وعن مفاهيمه الذاتية، الأمر الذي يفتح الأبواب على العديد من التأويلات المختلفة في كل تصرف يبدر عنه. والقياديون الجدد، إن هم أحسنوا إدخال الجانب الرمزي لسلوكهم في حساباتهم منذ البداية، فإنهم لن يوفرُوا على أنفسهم أعباء مواجهة موجات من المعارضة والريبة هم في غنى عنها فحسب، بل سوف يتمكنون فوق ذلك من استثمار لغة الرموز والطقوس بإتقان واقتدار، والإفادة منها في تعزيز رسائلهم وتصوراتهم وإعطائها مزيداً من القوة. فالرموز والطقوس تتمتع في نهاية المطاف بميزة مذهشة تتجلى في قدرتها على مخاطبة الإنسان بطريقة أكثر شمولية، إذ إنها لا تقتصر على مخاطبة عقل الإنسان، بل تتعدى ذلك لتخاطب حواسه أيضاً. لذلك فإن الرموز والطقوس تمثل الوسيلة المثالية للتعبير عن المبادئ والقيم، وتحديد موقع الذات، وإطلاق شرارة التغيير.

وعملية انتقال القيادة تنطوي على سلسلة من الحالات التي تتطلب من المدير الجديد الإفادة من الإمكانيات الاستثنائية التي تمتاز بها لغة الرموز:

- في توثيق حضوره الذاتي وطبيعته علاقته بسلفه.
- في تشخيص عاداته التي يسعى إلى فرضها، وكذلك أيضاً في تطوير التصورات المرجوة عن طبيعة التعاون المأمول.
- في إيجاد جو تسوده الثقة وقبول الآخر.

تمثل الرموز والطقوس على صعيد إدارة الشركات لغة غنية تمتاز بالقوة والسرعة.

1

لكل تصرف سلوكي وجهان: وجه مهني موضوعي، ووجه رمزي.

2

يأخذ المحتوى الرمزي للتصرفات أبعاداً كبيرة، في الحالات التي لا نعلم فيها عن الآخر إلا القليل بوجه خاص.

3

اللغة الرمزية لغة ملائمة بوجه خاص لأغراض:
 أ) التعبير عن المبادئ والقيم،
 ب) إدارة المراحل الانتقالية،
 ت) إطلاق حملات التغيير.

4

الشكل 25: اللغة الرمزية - لغة غنية وقوية

□ في صياغة رسالته الجديدة وإيصالها إلى العاملين في الشركة.

□ في تسهيل التحول إلى منظومة جديدة من المفاهيم الذاتية.

2. طقوس الانتقال والتغيير

إن أول سؤال يشغل أذهان العاملين لدى حدوث تغيير في شغل أحد المواقع القيادية في الشركة، هو بالضرورة السؤال عن التغييرات القادمة. فتغيير شغل الموقع القيادي يمثل من وجهة نظر المرؤوسين، في نهاية المطاف، انتقالاً من علاقة مألوفة مع رئيس يعرفونه جيداً إلى علاقة جديدة لا تزال مجهولة المعالم مع رئيس جديد لا يعرفون عنه إلا القليل. من هو ذلك الرئيس الجديد؟ ما هي القيم المحورية في نظره، وأين يرى مراكز الثقل الرئيسة في عمله؟ ما هي تصوراته عن طبيعة التعاون مع معاونيه ومرؤوسيه؟ وما هو أسلوب الإدارة الذي يميل إلى تبنيه؟

لا يزال العاملون في واحدة من الشركات المتوسطة الحجم في قطاع تصنيع الآلات والمعدات، يتذكرون بكثير من الاحترام، وربما بشيء من الحنين أيضاً، الطقوس الصباحية لمديرهم السابق الذي دأب على التواجد في مكتبه في الساعة من كل صباح، ليقوم بتنظيم يوم عمله قبل أن ينطلق إلى ميدان التنفيذ. لقد اعتاد أن يبدأ يومه بدراسة المعلومات والمعطيات المهمة التي كان ينتظر بحزم أن يجدها على طاولة مكتبه في تلك الساعة المبكرة من الصباح. ومع دقة

الساعة التاسعة يبدأ اجتماعه الصباحي مع معاونيه، حيث يتشاور معهم حول القضايا العالقة بعد أن يكون قد استوفى الاطلاع على المعلومات اللازمة، ورتب أفكاره وبرنامج خير ترتيب، في تمام التاسعة والنصف ينتهي الاجتماع الذي طالما فاح منه جو فريد قوامه الموضوعية وأقصى درجات المسؤولية.

هل سيعتمد المدير الجديد الأسلوب ذاته، أم إنه سيعمد أولاً إلى إجراء جملة من المحادثات الفردية مع بعض من معاونيه، شأنه في ذلك شأن واحد من المديرين السابقين الذين تعاقبوا على إدارة الشركة؟

يسود في هذه المرحلة الحساسة جو من الترقب لا يسمح بمرور أي تغييرات مهما بلغت من الصغر دون أن يتم تسجيلها. إن كثر تواجد المدير الجديد في مقر الإدارة المركزية، فسرعان ما سيضع بعضهم قدرته على استيعاب مهامه الخارجية موضع الشك. وإن كان قادماً من أحد أقسام الشركة، فستكون الأعين مفتحة في عموم الأقسام المنافسة على مختلف التصرفات والعادات التي قد تمتد جذورها إلى ذلك القسم. إذا ما أثر الاستماع إلى الشكاوى في أثناء لقاءاته الأولى مع الزبائن، كثرت المخاوف من أنه قد يميل إلى اتخاذ مواقف منحازة. وإن مال إلى استدعاء معاونيه ومرؤوسيه إلى مكتبه، فسرعان ما سينسب إليه الأسلوب التقليدي القائم على احترام التسلسل الطبقي للمواقع الوظيفية.

الرسالة	التصرف
تجنب البيروقراطية	<ul style="list-style-type: none"> • ملحوظات مكتوبة بخط اليد. • محادثة المساعدين والعاملين في مواقع عملهم.
تبني الشفافية	<ul style="list-style-type: none"> • الرد شخصياً على المكالمات الهاتفية من وقت إلى آخر. • الرد سريعاً على طلبات الزبائن.
فِرَقُ العاملين هي القوة الأهم في الشركة	<ul style="list-style-type: none"> • توجيه التحية إلى كبار العاملين بالاسم. • المشاركة الفعلية في تنفيذ بعض الأعمال، في أثناء الاجتماعات المشتركة على سبيل المثال. • الاهتمام بتجهيز مكتب استقبال العاملين.
التركيز على دور فريق العمل	<ul style="list-style-type: none"> • اجتماعات يتولى تنظيمها وإدارتها آخرون في فريق العمل. • الاحتفال بالمشروعات المنجزة والمناسبات السارة سوية ضمن إطار فريق العمل. • تبادل الخبرات والنتائج بحرية بين الأطراف المختلفة في الفريق.
التحلي بالمرونة	<ul style="list-style-type: none"> • التغيير في ترتيب مواقع الجلوس في أثناء الاجتماعات، تغيير إستراتيجيات البحث عن الحلول. • إعادة النظر في مجريات العمل بطريقة روتينية من وقت إلى آخر.

الشكل 26: السلوك الرمزي في إدارة الشركة

في واحد من الأعمال الأولى التي قام بها لويس ر. هيويس Louis R. Hughes كمدير جديد لشركة أوبل، عقب تسلمه زمام الشركة تحت شعار نشر ثقافة جديدة في الإدارة تقوم على تعزيز الروح الجماعية، بادر ذلك المدير الجديد إلى إغلاق المطعم الخاص بالفِرَق القيادية في الشركة، الأمر الذي أثار موجة عارمة من الاهتمام في مختلف الأوساط. «المطعم لم يعد مناسباً لروح العصر»، بهذه العبارة المقتضبة التي تختصر ببساطة ما قلّ ودلّ كان السيد هيويس يجيب إذا ما سئل عن دواعي فعلته.

تجلى في المثال السابق قاعدة أساسية ثانية من قواعد الإدارة الرمزية. ليس المهم - في كثير من الأحيان - أن تجهد نفسك بابتداع رموز وطقوس جديدة، وإنما فقط أن تتفحص عاداتك الشخصية بعناية، وأن تعمل على تعديلها في الاتجاه الذي يخدم أهدافك التي تسعى إلى بلوغها. من يريد الشفافية، فعليه أن يضع عاداته ذات الصلة بالتعامل مع المعلومة تحت المجهر. ومن يريد تعزيز الاستعداد لتحمل المسؤولية، فعليه أن يحرص على الاستماع جيداً إلى آراء مرؤوسيه قبل أن يبادر إلى إطلاق الأحكام. ومن يعتزم تشجيع المرونة في العمل، فعليه أن يُعنى أولاً بالتزام قدر كاف من المرونة في عاداته السلوكية. من يريد تعزيز احترام الزبائن، يجب عليه أن ينظم لقاءً شهرياً مع الزبائن، وأن يحرص على جعل موضوع الزبائن واحداً من الطقوس الثابتة في اجتماعات الشركة.

لا بأس إذاً في أن تختلس بعض الوقت للإجابة بعناية عن الأسئلة الآتية من قبيل التدريب الذاتي:

القائمة 12: تصميم الطقوس

1. كيف أرى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أي بين الأعلى والأدنى؟

2. ما هي السبل المفضلة لديّ على صعيد التحضير لصنع القرار؟

3. كيف تخرج القرارات لديّ إلى النور؟

4. كيف يجب أن يكون التعامل بين مختلف العاملين تحت سقف الشركة وفقاً لتصوراتي الشخصية؟

5. أيّ القيم تمثل من منظوري قيماً مهماً لسير العمل في الشركة؟

6. ما طبيعة الموقف الذي أنتظره من مرؤوسيّ في الشركة؟

إذا ما فرغت من الإجابة بعناية عن الأسئلة السابقة، فعليك أن تهَيِّ نفسك للجولة الثانية، وأن تفكر ملياً كيف لك أن تدعم آراءك وتعطيها مزيداً من القوة. إذا كنت ممن يريدون لأنفسهم مزيداً من الشفافية على سبيل المثال، فعليك أن تفكر في سبل تعزيز مظاهر الشفافية في سلوكك العملي. ألقِ نظرة فاحصة على كيفية تعامل السكرتاريا مع طلبات الزبائن، انظر إلى برنامجك كي تستبين كم من الوقت تخصص للاستماع إلى مرؤوسيك والاهتمام بقضاياهم ومشكلاتهم. إنك لن تتمكن من الفوز سريعاً بالمصداقية التي تطمح إليها ما لم تقرن أقوالك بالأفعال التي تؤيدها. فالمصداقية ما هي في نهاية المطاف إلا التوافق بين القول والفعل.

سوف أعمل على إدراج العادات والطقوس الآتية، وأحرص على الالتزام بتطبيقها بكل حزم:

1. الموضوع: _____

الطقس: _____

2. الموضوع: _____

الطقس: _____

3. الموضوع: _____

الطقس: _____

4. الموضوع: _____

الطقس: _____

5. الموضوع: _____

الطقس: _____

3. رموز وطقوس تدل على وعي ذاتي جديد

إن السلوك الرمزي لا يلائم فقط غرض إدارة الانتقال، وإنما في الوقت ذاته أيضاً غرض تطوير منظور جديد لوعي الذات. لقد سبق أن أوضحنا أن رصاصات البدء تقدم دعماً بالغ الأهمية في المرحلة التي تعقب مرحلة تحديد الأهداف ورسم بنيتها التضريرية، حيث ينصب اهتمامك على تجنيد مرؤوسيك للسعي بكل جوارحهم إلى تحقيق تلك الأهداف. واجتماعات البدء المدروسة والمنظمة بعناية تحت عناوين عريضة تتسجم مع رؤيتك التي تسعى إلى تحقيقها، لا يقتصر دورها على تعريف الأهداف وتوضيح ما يجب فعله وحسب، بل يتعدى ذلك بوضوح ليشمل أيضاً رسم خط البداية للعهد الجديد بوضوح يراه الجميع ويستشعرونه بحواسهم أيضاً.

إن من المفيد أن يفكر المدير الجديد في تأييد التغييرات التي يطمح إليها عبر إدراج بعض المظاهر السلوكية الطقسية المناسبة، لاسيما إذا كان من المقرر للتغييرات أن تمتد عميقاً في مخزون العاملين من

العادات والطقوس. فالمظاهر السلوكية الطقسية الجديدة من شأنها أن توجد جواً من الثقة والأمان، وأن تحدد معالم السلوك المطلوب في العهد الجديد.

إن عبارة «نهارك سعيد، معك على الهاتف السيدة مولر، كيف لي أن أساعدك سيدي؟»، والتي سبق أن أتينا على ذكرها فيما تقدم من صفحات الكتاب، تمثل بحد ذاتها واحداً من تلك الطقوس المفيدة المعنية. فهذه العبارة، إذا ما تم تعميمها على العاملين ممزوجة على نحو مقنع ضمن وحدة متكاملة من الوعي الذاتي الجديد، من شأنها أن تدعم إلى حد بعيد عملية إرساء القواعد السلوكية الجديدة المنشودة. وهذا الطقس الجديد في استقبال المكالمات الهاتفية، يقلل على بساطته كثيراً من احتمال اللبس والمغالطات، فضلاً عن أنه يعطي العاملين الذين يعانون مشكلة الخجل فرصة حقيقية للتغيير، من شأنها أن تساعدهم على تجاوز مشكلتهم. كذلك فإن إدراج طقس التقويم الروتيني لمناخ التواصل كفقرة ختامية في الاجتماعات الدورية لأقسام الشركة، يمثل بدوره أيضاً إجراءً داعماً يساعد على إرساء سلوكيات العهد الجديد. فأعمال تقويم مناخ التواصل بين الأطراف المعنية في الشركة تسهم بقوة في تثبيت أركان العلاقة، أو بالأحرى أسلوب التعامل، بين الأطراف المختلفة، وتساعد بذلك على بناء قاعدة متينة صلبة. كذلك فإنها تتيح الفرصة للتطرق إلى موضوعات لم تطرح على طاولة النقاش من قبل.

غير أن المهم -وهذه هي القاعدة السلوكية الثالثة في الإدارة الرمزية- أن يتعامل جميع المعنيين بجدية عالية مع المضامين التي تنطوي عليها العادات والطقوس المتبعة في الشركة. فالطاقة الكامنة في

الطقوس لا تتحرر فعلياً إلا إذا نجحت الإدارة المعنية في إضاءة الصلات الخفية التي تربط تلك الطقوس بالأهداف العامة للشركة، وتمكنت من إظهارها جلية أمام أعين الجميع. والموقف السلبي الذي يقفه بعضهم في كثير من الأحيان حيال الرموز والطقوس، إنما ينبع في حقيقة الأمر من كثرة ما يصادفه المرء، لاسيما في الشركات، من إجراءات طقسية مفرغة كلياً من مضمونها؛ قوائم لم يعد لها أي استخدام، تراتيب مملة لمواقع الجلوس في المؤتمرات، عبارات خاوية على بطاقات الدعوة لحضور الاجتماعات، كلمات افتتاحية مكررة في المناسبات المختلفة، احتفالات أعياد الميلاد، وغيرها وغيرها - جميعها تمثل أمثلة نمطية لطقوس ميتة لا حراك فيها. قد يكون من الصعب حقاً أن يقع المرء على مكان تفقد الطقوس فيه معانيها بتلك السرعة، كما هي الحال في الشركات التي تشهد اليوم تطورات متسارعة.

القائمة 13: استفد من الطقوس

1. أيّ التغييرات المنشودة قد يصعب على العاملين تقبّلها، أو بالأحرى أيّ التغييرات سوف تصطدم بعاداتهم وطقوسهم السابقة؟

2. ما هي التدابير السلوكية القياسية التي يمكن الاعتماد عليها في تشييد هيكل متين قادر على حمل أثقال التغييرات المنشودة؟

3. كيف السبيل إلى توضيح العلاقة التي تربط بين رؤيتي الشخصية من جهة، والطقوس التي أعمل على فرضها من جهة أخرى؟

4. أيّ الطقوس السابقة قد تقف عائقاً في وجه مخططاتي، ولا مناص إذاً من تغييرها؟

مذكرة:

موجز الركيزة السابعة

1. الرموز والطقوس توجد المصادقية، وتعزز الرسائل المهمة، وتؤيد عملية التغيير.
- 2- كلما كان حجم ما يعرفه عني الطرف الآخر أصغر، كان المحتوى الرمزي لتصرفاتي أكبر وأكبر.
- 3- لا يجوز تقويم الرموز والطقوس في معزل بعضها عن بعض، بل يجب النظر إليها كجملة متكاملة من مفردات يجب انتقاؤها بعناية بحيث يؤيد بعضها بعضاً.
- 4- قد لا يكون ضرورياً في كثير من الأحيان أن يجهد المرء نفسه في ابتداء رموز وطقوس جديدة، وإنما فقط أن ينظر بعين الفاحص إلى ما تتطوي عليه عاداته من مضامين رمزية.
- 5- الرموز والطقوس لن تقوى على تحرير مفعولها الحقيقي إلا إذا جرى استخدامها بعناية ضمن السياق الكلي المناسب. وارتباط الرموز والطقوس بالسياق العام عرضة على الدوام لخطر التراجع والتفكك.

بعض الأخطاء الفادحة الشائعة:

- إذا كنت ممن يبحثون عن المشكلات والصعوبات، فما عليك إلا:
- أن تقتبس بعض الرموز والطقوس من هذه الشركة أو تلك، وتبادر إلى فرضها في شركتك دون أن تعنى بتهيئة العاملين لاستيعابها.
- أن تناقض أقوالك بتصرفاتك.
- أن تتحدث صراحة عن أهمية المرونة.