

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أي شيء عن قيادة التغيير، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

عن قيادة التغيير

نقله إلى العربية

داود سليمان القرنة

العبدان
Obékan

سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصولوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. وهذه المقالات مقدّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيراً لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكاراً ثابتة وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذات
- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن الإستراتيجية
- عن الضروريات

Original Title
HBR's 10 Must Reads
On Change Management

Author:
By Harvard Business Review
Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
ISBN-10: 1422158004
ISBN-13: 978-1422158005

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by **Harvard Business Review Press**, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

© **العبيكان** 2012 – 1433

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال. الولايات المتحدة.

شركة العبيكان للتعليم، 1436هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
عن قيادة التغيير. / مجموعة مؤلفين؛ داود سليمان القرنة،
- الرياض 1436هـ
320 ص؛ 14 × 21 سم
ردمك: 7 - 787 - 503 - 603 - 978
1 - القيادة الإدارية
أ. القرنة، داود سليمان (مترجم)
ب - العنوان
رقم الإيداع: 6105 / 1436
ديوي: 658.42

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر **العبيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com

متجر **العبيكان** على آبل
<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العبيكان**

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية،
بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

7	قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التحول؟	جون. بي. كوتير
35	التغيير من خلال الإقناع	ديفيد غارفين ومايكل روبرتو
63	قيادة التغيير عندما تكون الأمور على ما يرام: مقابلة مع صموئيل بالميسانو، الرئيس السابق لشركة آي.بي.إم.	بول همب وتوماس ستيوارت
99	التغيير الجذري، الطريقة الهادئة	ديبرا مييرسون
129	قيادة نقطة اللاعودة	تشان كيم ورينيه مابورغ
161	دليل نجاة القادة	رونالد هيفتز ومارتي لينسكي
193	ما الذي يمنع الناس من التغيير؟	روبرت كيغان و ليزا لاسكوف ليهي

221	فك رمز التغيير
	مايكل بير ونيتين نوهريا
249	الجانب الصعب من عملية التغيير
	هارولد سيركين، بيرى كينان وآلان جاكسون
283	لماذا تفشل برامج التغيير في إحداث التغيير؟
	مايكل بير، راسل إيزنستات وبيرت سيكتر
315	نبذة عن الكتاب
317	فهرس المفردات

* * *

قيادة التغيير

لماذا تفشل جهود التحوُّل؟

جون. بي. كوتير

رأيت على مدى السنوات العشر الماضية، أكثر من مئة شركة تحاول إعادة تكوين نفسها لتصبح من أكثر الشركات تنافسية في السوق، ومن بينها مؤسسات كبيرة، مثل: (شركة فورد)، وأخرى صغيرة (لاندمارك كومونيكيشن Landmar Communication)، وشركات مقرها في الولايات المتحدة (جنرال موتورز)، وفي أماكن أخرى (شركة الخطوط الجوية البريطانية)، وشركات كانت في الحضيض (إيسترن إيرلاينز Eastern Airlines)، وشركات تكسب كثيرًا من الأموال (بريستول مايرز سكويب Bristol-Myers Squibb). وقد جرت تلك الجهود كلها تحت شعارات كثيرة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، والتقليص، وإعادة الهيكلة، والتغير الثقافي، والتحوُّل. لكن الهدف الأساسي في هذه الحالات كلها تقريبًا، كان هو نفسه، وهو إحداث تغييرات جذرية في كيفية

القيام بالأعمال؛ من أجل المساعدة على مواجهة بيئة سوق جديدة أكثر تحديًا.

كانت جهود التغيير في عدد قليل من هذه المؤسسات ناجحة جدًا، وواجه بعضها فشلًا ذريعًا، لكن جلّها كان يقع بين الفشل والنجاح، مع ميل واضح تجاه الفشل. إن الدروس المستفادة من هذه الخبرات مثيرة للاهتمام، وستكون على الأرجح ذات صلة بشركات كثيرة في بيئة الأعمال الشديدة التنافسية في السنوات العشر القادمة.

وخلاصة القول، أن الدرس الأول الذي يمكن استخلاصه من أكثر الحالات نجاحًا، هو أن عملية التغيير تمرُّ في سلسلة من المراحل التي عادةً ما تتطلب في مجملها وقتًا طويلًا، وأن تخطي بعض الخطوات يُحدث فقط وهم السرعة، ولا يؤدي أبدًا إلى نتيجة مُرضية. وأما الدرس الثاني الذي يمكن استخلاصه، فهو أن الأخطاء الأساسية في أي من هذه المراحل قد تؤدي إلى نتائج مدمرة، وهذا ما يبطئ الزخم، ويلغي المكاسب التي تحققت بصعوبة. وربما يعود ذلك إلى أن خبرتنا في تجديد المؤسسات قليلة نسبيًا، حتى أن أكثر الناس قدرة قد يقعون في خطأ واحد كبير، في الأقل.

الخطوات الثمانية لتحويل مؤسستك



الفكرة باختصار

عادةً ما تؤدي معظم مبادرات التغيير الرئيسة - سواء هدفها تعزيز الجودة، وتحسين الثقافة كان أم عكس الوضع المتردي للشركات - إلى نتائج ضعيفة فقط، ويفشل كثير منها فشلاً ذريعاً.

لماذا؟ يعتقد كاتب هذه المقالة أن كثيراً من المديرين لا يدركون أن التحول عملية وليس حدثاً، وأنه يتحقق عبر مراحل تُبنى كل واحدة منها على الأخرى في سنوات. ونظراً إلى ضغوط تسريع العملية، فإن المديرين يتخطون بعض المراحل، لكن اختصار الطريق لإنجاز العمل لا ينجح أبداً.

ومن المثير للقلق، أن المديرين جميعاً حتى المديرين الذين يتمتعون بقدرة عالية، يرتكبون أخطاء قاتلة، مثل: إعلان تحقيق النصر والنجاح قبل الأوان. والنتيجة هي فقدان الزخم (الاندفاع القوي)، وعكس المكاسب التي تحققت بشق الأنفس، وتدمير جهود التحول كلها.

من خلال فهمك مراحل التغيير، والعقبات الفريدة من نوعها لكل مرحلة، فأنتك تعمل على تعزيز فرصك في التحول الناجح. أما مردود ذلك، فهو تكيف مؤسستك مع التحولات في الشركات المنافسة، والأسواق، والتقنيات، وهذا ما يجعلك تتفوق على منافسيك بفارق كبير.

الخطأ الأول: عدم إثارة الإحساس بالحاجة إلى التغيير

تبدأ أكثر جهود التغيير نجاحاً عندما يبدأ بعض الأفراد أو بعض الجماعات التأمل في الوضع التنافسي الصعب للشركة، وموقف السوق، والاتجاهات التقنية، والأداء المالي، حيث يركزون على التدني المحتمل في الإيرادات عندما تنتهي مدة إحدى براءات الشركة المهمة، وعلى مسار تدني هوامش الربح في السنوات الخمس للأعمال الرئيسة، أو

إحدى الأسواق الناشئة التي يبدو أن الناس جميعهم لا يلتفتون إليها، ثم يجدون بعد ذلك طرقاً لإيصال هذه المعلومات على نطاق واسع، ولا سيما فيما يتعلق بالآزمات، والآزمات المحتملة، أو الفرص الكبيرة المتوقعة. هذه الخطوة الأولى ضرورية؛ لأن مجرد بدء برنامج التحول يتطلب تعاوناً قوياً من كثير من الأفراد، ولن يتقدم الناس للمساعدة دون وجود الدافع، فيذهب هذا الجهد كله سدى.

تبدو الخطوة الأولى عند مقارنتها بغيرها من الخطوات في عملية التغيير، مرحلة سهلة، لكنها ليست كذلك، فقد فشل أكثر من (50%) من الشركات التي تابعتها في المرحلة الأولى هذه. فما أسباب هذا الفشل؟ يقلل المديرون التنفيذيون - أحياناً - من صعوبة حث الناس على الخروج من مناطق راحتهم، ويبالغون في أخرى، - على نحو صارخ - في تصوير مدى نجاحهم في زيادة الإحساس بالحاجة إلى التغيير. وأحياناً أخرى، يفتقرون إلى الصبر، كأن يقول أحدهم: «أعتقد أن كل هذا التمهيد لا داعي له، ويجب أن يتوقف؛ لذا، دعونا نبدأ بالتنفيذ». وفي كثير من الحالات، يصبح المديرون التنفيذيون مشغولين بسبب الاحتمالات غير المتوقعة، فهم يشعرون بالقلق من أن يصبح الموظفون القدامى في وضع دفاعي، وتهبط لديهم الروح المعنوية، وقد تخرج الأحداث عن نطاق السيطرة، وتتعرض نتائج الأعمال على المدى القصير للخطر، وقد تتدهور السوق، وعليه، فإنهم سيلازمون على ذلك؛ لأنهم تسببوا في وقوع أزمة.

تطبيق الفكرة

لإتاحة أفضل فرصة للنجاح لجهودك في التحول، اتخذ الإجراءات الصحيحة عند كل مرحلة، وتجنّب العقبات العامة.

العقبات العامة	المرحلة	الإجراءات المطلوبة
إثارة الإحساس بالحاجة إلى التغيير.	- دراسة واقع السوق التنافسية لمواجهة الأزمات المحتملة والفرص غير المستغلة. - إقناع ما لا يقل عن (75%) من المديرين أن الوضع الراهن أكثر خطورة من المجهول.	- التقليل من صعوبة تحفيز الناس على الخروج من مناطق راحتهم. - الشلل بسبب الأخطار.
تكوين ائتلاف توجيّه قوي	- تكوين مجموعة ذات التزامات مشتركة تتمتع بما يكفي من السلطة لقيادة جهود التغيير. - تشجيعهم على العمل بصفتهم فريقاً واحداً خارج التسلسل الهرمي العادي.	- عدم توافر الخبرة السابقة لدى قائد الفريق. - ترك عملية اختيار قائد الفريق للموارد البشرية، أو قسم الجودة، أو المدير التنفيذي للتخطيط الإستراتيجي، بدلاً من المدير المباشر.

• تقديم رؤية معقدة جداً أو غامضة، يصعب إبلاغها في خمس دقائق.	• إيجاد رؤية لتوجيه جهود التغيير. • وضع إستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية.	وضع رؤية
• الفشل في إيصال الرؤية • التصرف بطرق مخالفة للرؤية	• استخدام كل وسيلة ممكنة في إيصال الرؤية الجديدة والإستراتيجيات الضرورية لتحقيقها. • تعليم سلوكيات جديدة بوساطة نموذج اثتلاف التوجيه.	إيصال الرؤية
• الفشل في التخلص من الأفراد الأقوياء الذين يقاومون جهود التغيير.	• تخلص من النظم التي تقوّض أهمية الرؤية، أو غيرها. • شجّع على المخاطرة والأفكار، والأنشطة، والإجراءات غير التقليدية.	تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية.
• ترك مكاسب المدى القصير إلى المصادفة. • الفشل في تحقيق النجاحات في وقت مبكر (خلال مدة اثني عشر شهراً إلى أربعة وعشرين من بدء عملية جهد التغيير)	• حدّد خطط تحسينات الأداء المنظور. • حدّد الموظفين المساهمين في تلك التحسينات، وكافئهم.	خطّط للمكاسب على المدى القصير، واعمل على إيجادها.

• إعلان الانتصار قبل حدوثه بوقت كبير، وذلك مع تحسن الأداء الأولي. • السماح لمقاومي التغيير بإقناع (الجمهور المشارك في عملية التغيير) بأنهم قد فازوا في الحرب.	• استخدم المصادقية المكتسبة من النجاحات المتحققة في وقت مبكر من بدء جهود التغيير؛ لتغيير النظام، والهيكل، والسياسات التي تقوّض الرؤية. • احرص على توظيف الموظفين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية، وتطويرهم، وترقيتهم. • أعد إحياء نشاط عملية التغيير من خلال مشروعات وعوامل تغيير جديدة.	تعزيز التحسينات، وإحداث المزيد من التغيير.
• عدم إحداث معايير اجتماعية جديدة وقيم مشتركة بما يتفق والتغييرات. • ترقية الناس الذين لا يجسدون النهج الجديد، ولا يشجعونه، إلى المناصب القيادية.	• وضّح الروابط بين السلوكات الجديدة ونجاح الشركة. • ضع خططاً لتنمية القيادة والتعاقب الوظيفي بما يتفق والمنحى الجديد.	إضفاء الطابع المؤسسي على المناحي الجديدة.

عادةً ما ينتج شلل الإدارة العليا في كثير من الأحيان، من وجود عدد كبير جدًا من المديرين وعدد غير كافٍ من القادة، عادة ما يجري تفويض يجري تفويض الإدارة للتقليل من الأخطار، والحفاظ على استمرارية النظام الحالي بدلاً من إحداث نظام جديد، فالتغيير -بحسب التعريف- يتطلب دائماً وجود القيادة. والمرحلة الأولى في عملية التجديد، تظل تراوح مكانها حتى يُصار إلى ترقية عدد كافٍ من القادة الحقيقيين، أو تعيينهم في وظائف رفيعة المستوى.

غالبًا ما تبدأ التحولات على نحو جيد، عندما يترأس الشركة رئيس جديد، يرى ضرورة حدوث تغيير كبير. فإذا كان الهدف تجديد الشركة كلياً، فعندئذٍ يكون الرئيس التنفيذي للشركة هو مفتاح الحل. أما إذا كان التغيير مطلوباً في أحد الأقسام، فيكون المدير العام لذلك القسم هو مفتاح الحل. فإن لم يكن هؤلاء الأفراد قادة جدداً، أو من القادة العظام، أو من أبطال التغيير، فقد تصبح المرحلة تحدياً كبيراً.

تكون النتائج السيئة للأعمال في المرحلة الأولى نعمة ونقمة على حد سواء، فعلى الجانب الإيجابي، لا تثير خسارة المال اهتمام الناس، لكنها أيضاً لا توفر مساحة كبيرة للمناورة. أما النتائج الجيدة للأعمال، فتكون على العكس من ذلك تماماً؛ فإقناع الناس بالحاجة إلى التغيير أصعب من ذلك بكثير، غير أنه يتوافر لديك المزيد من الموارد للمساعدة على إجراء التغييرات.

وسواء أداؤ نقطة البداية جيداً كان أم سيئاً، فقد رأيت في أكثر الحالات نجاحاً فرداً أو جماعة يديرون نقاشاً صريحاً، يتعلق بحقائق

محتملة غير سارة بخصوص منافسة جديدة، وتقلص هوامش الربح، وانكماش الحصة السوقية، والأرباح الثابتة، وعدم نمو الإيرادات، أو المؤشرات الأخرى ذات الصلة بتراجع الموقف التنافسي للشركة. ونظرًا إلى وجود نزعة إنسانية عالمية تقريبًا لإطلاق النار على حامل الأخبار السيئة، ولا سيما إذا كان رئيس الشركة؛ ليس بطل التغيير، فعادة ما يعتمد المديرون التنفيذيون في هذه الشركات على الغرباء من خارج الشركة لجلب المعلومات غير المرغوب فيها، مثل المحللين في وول ستريت، والعملاء، والمستشارين. أما الغرض من هذا النشاط كله، -على حد تعبير أحد الرؤساء التنفيذيين السابقين لشركة أوروبية كبيرة- فهو (جعل الوضع الراهن يبدو أكثر خطورة من الخوض في المجهول).

في عدد قليل من أكثر الحالات نجاحًا، افترعت إحدى المجموعات أزمة، حيث تعمّد الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات افتعال أكبر خسارة محاسبية في تاريخ الشركة، وسبّب ضغوطًا هائلة من وول ستريت في هذه العملية. وفي حادثة أخرى، أجرى رئيس أحد الأقسام استطلاعًا للرأي عن رضا العملاء كان الأول من نوعه، وهو يعلم تمام العلم أن النتائج ستكون سيئة جدًا، ثم أظهر هذه النتائج علنًا. ويمكن أن تبدو هذه التحركات ظاهريًا، محفوفة بالأخطار على نحو غير ملائم، لكنّ هناك أيضًا خطر من التظاهر بأنّها آمنة جدًا، فإذا لم يكن الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير مليئًا بالحماس والإثارة على نحو كافٍ، فلا يمكن نجاح عملية التحول، وسيصبح مستقبل الشركة على المدى الطويل في خطر.

متى يكون الشعور بالاستعجال عاليًا إلى حدٍّ كافٍ؟ لقد وجدت من خبرتي أن الجواب هو: عندما يكون (75%) تقريبًا من أعضاء إدارة الشركة مقتنعين بصدق أن العمل الحالي أمر غير مقبول تمامًا، وقد يؤدي الاقتناع بأقل من ذلك إلى مشكلات خطيرة جدًا في وقت لاحق من هذه العملية.

الخطأ الثاني: عدم تكوين تحالف توجيه قوي بما فيه الكفاية

غالبًا ما تبدأ برامج التجديد الكبرى بشخص أو شخصين فقط، وفي حالات جهود التحول الناجح، يتكوّن ائتلاف القيادة أولاً، ثم يأخذ بالنمو مع مرور الوقت. ولكن عندما لا يتحقق الحد الأدنى من التحالف المتوقع في وقت مبكر من بداية جهد التحول، فلا يُنتظر تحقق شيء كثير لاحقًا.

كثيرًا ما يقال: إن التغيير الرئيس مستحيل، ما لم يكن رئيس المؤسسة مؤيدًا نشطًا لذلك، وما أتحدث عنه يذهب أبعد من ذلك؛ ففي التحولات الناجحة، يجتمع الرئيس، أو الرئيس التنفيذي، أو مدير عام القسم، إضافة إلى خمسة أشخاص أو خمسة عشر أو خمسين آخرين، ويطورون الالتزام المشترك نحو الأداء الممتاز من خلال التجديد. ومن خلال خبرتي، فإن هذه المجموعة لا تشمل أبدًا كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة جميعهم؛ بسبب رفض بعض الناس في البداية للمشاركة والتجديد، في الأقل. لكن الائتلاف في معظم الحالات الناجحة، يكون دائمًا قويًا، من حيث: الإمكانيات، والمعلومات، والخبرات، والسمعة، والعلاقات.

يتألف فريق التوجيه الناجح في المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، من ثلاثة أفراد إلى خمسة فقط في السنة الأولى من جهود التجديد، وتكون هناك حاجة إلى توسيع هذا الائتلاف في الشركات الكبيرة ليصل العدد إلى عشرين، ثم إلى خمسين قبل حدوث كثير من التقدم في المرحلة الثالثة وما بعدها. ويكون كبار المديرين دائماً نواة المجموعة، لكنك تجد فيها أحياناً أعضاء مجلس إدارة وممثلاً لأحد العملاء الرئيسيين، أو حتى قائداً نقابياً قوياً.

ونظراً إلى شمول ائتلاف التوجيه أعضاء ليسوا جزءاً من الإدارة العليا، فإنه يميل إلى العمل خارج التسلسل الهرمي العادي بحسب التعريف. ومن الممكن أن يكون ذلك غريباً، لكن من الواضح أنه ضروري، فإذا كان التسلسل الهرمي القائم يعمل على نحو جيد، فلن تكون هناك أي حاجة إلى إحداث تحول رئيسي، ولكن لما كان النظام الحالي لا يعمل على نحو جيد، فإن الإصلاح عموماً يتطلب أنشطة خارج الحدود الرسمية، والتوقعات، والسياسات.

إن وجود شعور عالٍ ومُلح بضرورة التغيير في صفوف الإداريين الكبار -يساعد على نحوٍ كبير- على إيجاد ائتلاف التوجيه بسرعة، وعادةً ما يكون هناك ما هو مطلوب أكثر من ذلك. وعليه، فلا بد من وجود شخص يجمع هذا الائتلاف معاً، ويساعدهم على وضع تقويم مشترك لمشكلات شركاتهم والفرص المتاحة، وإيجاد حد أدنى من الثقة والتواصل. وللقيام بمهمة جمع أفراد ائتلاف التوجيه معاً، فيُنصح بعقد اجتماع خارج الموقع مدة يومين أو ثلاثة، بصفته وسيلة

شعبية لإنجاز هذه المهمة. لقد رأيت كثيرًا من المجموعات التي يبلغ عدد أفرادها ما بين خمسة أشخاص وخمسة وثلاثين شخصًا من التنفيذيين، الذين حضروا سلسلة من هذه الاجتماعات مدة تصل إلى أشهر عدة.

عادة ما تقلل الشركات التي تفشل في المرحلة الثانية من صعوبات إحداث التغيير؛ لذا، فمن الضروري وجود تحالف توجيه قوي؛ لأن هذه الشركات قد تفتقر -في بعض الأحيان- إلى وجود تاريخ من العمل الجماعي في أعلى الهرم الوظيفي، وبذلك تقلل من أهمية هذا النوع من التحالف. وفي بعض الأحيان، تتوقع أن يكون قائد فريق التحالف موظفًا تنفيذيًا من قسم الموارد البشرية، أو الجودة، أو التخطيط الإستراتيجي بدلاً من مدير إنتاج مباشر، غير أنه، مهما كان رئيس المجموعة متمكنًا أو ملتزمًا، فلن تكون المجموعة قادرة على تحقيق القوة المطلوبة منها في غياب قيادة قوية.

لذا، يمكن للمبادرات التي لا تمتلك ائتلاف توجيه قويًا بما فيه الكفاية، أن تحرز تقدمًا واضحًا مدة من الوقت، لكن المعارضة، -عاجلاً أو آجلاً- قادرة على تجميع نفسها، ووقف التغيير.

الخطأ الثالث: الافتقار إلى الرؤية

يطور ائتلاف التوجيه في كل جهد تحول ناجح رأيته، صورة للمستقبل يسهل إيصالها، فضلاً على أنها تجذب العملاء، والمساهمين، والموظفين. وعادةً ما تذهب الرؤية دائماً إلى أبعد من الأرقام التي توجد عادة في الخطط الخمسية. بالإضافة إلى أنها تُعبر عن شيء

يساعد على توضيح الاتجاه الذي تحتاج إليه المؤسسة للتحرك نحوه؛ لذا، يكتب المسودة الأولى للمشروع في الأغلب فرد واحد، وعادةً ما تكون هذه المسودة ضبابية بعض الشيء في البداية، في الأقل. ولكن، بعد أن يناقشها الائتلاف ويعمل على تحسينها مدة ثلاثة أشهر أو خمسة أو حتى اثني عشر شهرًا، يبرز شيء أفضل بكثير مما هو متوقع، من خلال التفكير التحليلي الصعب والقليل من الحلم. وفي نهاية المطاف، تطور إستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.

فقد تضمنت النسخة الأولى من الرؤية في شركة أوروبية متوسطة الحجم، ثلثي الأفكار الأساسية التي كانت في النسخة النهائية. وكان مفهوم التوسع عالميًا موجودًا في النسخة الأولى منذ البداية، وتضمنت أيضًا فكرة أن تصبح الشركة متميزة في بعض الأعمال. لكن فكرة مركزية واحدة وردت في النسخة النهائية للرؤية، هي: الابتعاد عن أنشطة الأسعار المنخفضة التنافسية، التي لم ترد إلا بعد سلسلة من المناقشات على مدى أشهر عدة.

يمكن لجهود التحول من دون رؤية معقولة، أن تذوب بسهولة، وتتحول إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة التي قد تأخذ المؤسسة في الاتجاه غير الصحيح، أو إلى لا مكان على الإطلاق. ولن يكون من دون الرؤية السليمة، لمشروع إعادة الهيكلة في قسم المحاسبة، وتقويم الأداء الشامل الذي تقوم به دائرة الموارد البشرية، وبرنامج الجودة في المصنع، ومشروع التغيير الثقافي في فريق المبيعات، أي معنى ذي صلة بتحول الشركة.

غالبًا ما تجد في التحولات الفاشلة كثيرًا من الخطط والتوجيهات، والبرامج، ولكن لا وجود للرؤية. ففي إحدى الحالات، قدمت الشركة كتب مذكرات بسمك أربعة إنشات، تصف فيها جهد التغيير في موقفها بتفاصيل مملة جدًا، متضمنة الملاحظات والإجراءات، والأهداف، والأساليب، والمواعيد النهائية، لكنها لم تتضمن حتى ولو جملة واحدة، تبين بوضوح وبصورة مقنعة إلى أين تقود تلك التفاصيل كلها، وما الوجهة النهائية للشركة؛ لذا، ليس من المستغرب، أن يكون معظم الموظفين الذين تحدثت إليهم إما مرتبكين أو غير مباليين بما يجري، إذ لم تعمل مجلدات المذكرات الكبيرة على حشد جهود بعضهم إلى بعض، أو استلهم التغيير فيهم. وفي الواقع، ربما كان لكتب المذكرات تأثير معاكس.

كان لدى الإدارة في الحالات القليلة الناجحة التي شاهدتها، فهمًا للاتجاه، لكنه كان معقدًا جدًا أو ضبابيًا لدرجة لا تجعله مفيدًا. وحديثًا، طلبت إلى مسؤول تنفيذي في شركة متوسطة الحجم وصف رؤيته، لكنني تلقيت في المقابل محاضرة مملة مدة ثلاثين دقيقة، حيث تضمنت إجابته العناصر الأساسية لرؤية سليمة، لكنها توارت بعيدًا حتى أصبح من الصعب رؤيتها.

إن القاعدة البديهية في كل هذا هي: إذا لم تتمكن من نقل الرؤية وإيصالها إلى شخص آخر في خمس دقائق أو أقل، والحصول على رد فعل يدل على الفهم والاهتمام على حد سواء، فأنت لم تنتهِ حتى الآن من مرحلة عملية التحول الثانية.

الخطأ الرابع: ضعف إيصال الرؤية بسرعة كبيرة جداً

لقد شاهدت ثلاثة أنماط تتعلق بالتواصل، وجميعها شائعة جداً؛ فالنمط الأول، تطور فيه مجموعة ما رؤية سليمة جداً للتحول، ثم تبلّغها من خلال عقد اجتماع واحد، أو نشرة واحدة، وتُفاجأ المجموعة عندما تكتشف بعد استخدام نحو (0.0001%) تقريباً من مجموع زمن التواصل السنوي عبر الشركة، أن عدداً قليلاً من الناس يفهمون النهج الجديد. أما النمط الثاني، فيقضي فيه رئيس المؤسسة وقتاً طويلاً في إلقاء الخطب على مجموعات الموظفين، لكن معظمهم يظلون غير قادرين على فهم المطلوب (وهذا ليس من المستغرب؛ لأن الرؤية استثمرت (0.0005%) فقط من إجمالي وقت التواصل السنوي)، في حين أن أكثر الجهد ذهب في النمط الثالث، في توزيع النشرات الإخبارية والخطب، لكن بعض كبار المسؤولين التنفيذيين ظلوا يتصرفون بطرق تتناقض مع الرؤية بصورة واضحة، وبذلك كانت النتيجة النهائية اتساع رقعة السخرية بين العاملين، في حين يتراجع الإيمان بالتواصل.

لذا، يكون التحول مستحيلاً ما لم يكن المئات أو الألوف من الناس مستعدين للمساعدة، إلى الحد الذي يجعلهم يقدمون التضحيات على المدى القصير. لكن الموظفين لن يقدموا تضحيات، حتى لو كانوا غير راضين عن الوضع الراهن، ما لم يعتقدوا أن التغيير سيكون مفيداً، إذ لا يمكن أسر عقول المجموعات وقلوبها أبداً دون تواصل صادق وكثير.

تمثل هذه المرحلة الرابعة تحدياً كبيراً، ولا سيما إذا كانت التضحيات على المدى القصير تشمل فقدان الوظائف. ويكون ضمان

الفهم والدعم صعبًا عندما يكون التقليل في عدد الموظفين جزءًا من الرؤية؛ لذا، تتضمن الرؤية الناجحة عادة إمكانيات جديدة للنمو والالتزام بمعاملة أي شخص يفقد وظيفته معاملة عادلة.

يُضمّن المديرون التنفيذيون الذين يجيدون التواصل على نحو جيد أنشطتهم اليومية العادية، ونقاشهم المتعلق بمشكلة عمل طارئة، رسائل يتحدثون فيها عن كيفية ملاءمة أو عدم ملاءمة الحلول المقترحة الصورة الكبيرة. وأما في تقييم الأداء المنتظم، فإنهم يتحدثون حول كيف يساعد سلوك الموظف الرؤية أو يقوّضها. وأما في مراجعة أداء القسم الربع سنوية، فإنهم لا يتحدثون فقط عن الأرقام، بل أيضًا عن كيفية مساهمة المديرين التنفيذيين للقسم في هذا التحول، في حين يربطون إجاباتهم مرة أخرى بتجديد الأهداف، في جلسة مناقشة اعتيادية مكوّنة من سؤال وجواب مع الموظفين في منشأة الشركة.

يستخدم المديرون التنفيذيون في أكثر جهود التحول نجاحًا، قائمة قنوات التواصل جميعها في بث هذه الرؤية، ويحولون نشرات الشركة الإخبارية المملة غير المقروءة إلى مواد حيوية عن الرؤية، والاجتماعات الفصلية المملة إلى مناقشات مثيرة عن التحول. ويتخلصون كثيرًا من ثقافة الإدارة العامة، ويحلّون محلها دورات تركز على قضايا العمل والرؤية الجديدة، حيث إن المبدأ التوجيهي في هذه الحالات كلّها بسيط، يتطلب استخدام كل قناة تواصل ممكنة، ولا سيما تلك التي استُغلّت في تواصل المعلومات غير الأساسية.

ربما يكون من أكثر الأمور أهمية، أن معظم المديرين التنفيذيين الذين عرفتهم في الحالات الناجحة في التغيير، يتعلمون كيف (يفعلون ما يقولون)، ويحاولون عن وعي أن يصبحوا رمزا حيًا لثقافة الشركة الجديدة، وهذا ليس بالشيء السهل في كثير من الأحيان، فمدير مصنع عمره ستون عامًا، الذي لم يخصص كثيرًا من الوقت خلال أكثر من أربعين عامًا للتفكير في العملاء، لن يتصرف فجأة بطريقة موجهة للعملاء. لكنني شاهدت مثل هذا الشخص يتغير، ويتغير على نحو كبير جدًا، وما ساعد على هذه الحالة، هو المستوى العالي من الإحساس بالضرورة الملحة للتغيير، ومما ساعد على ذلك التغيير أيضًا، حقيقة أن الرجل جزء من ائتلاف التوجيه، وعضو في فريق إعداد الرؤية. وساعدت على التغيير أيضًا أوجه التواصل جميعها، التي ظلت تذكره بصورة مستمرة بالسلوك المطلوب، إضافة إلى تزويده بالتغذية الراجعة من أقرانه والمرؤوسين جميعًا، وهذا ما ساعده على معرفة الأوقات التي لا يكون فيها منخرطًا في هذا السلوك.

وعادة ما يكون التواصل بالأقوال والأفعال، وغالبًا ما تكون الأفعال هي أقوى الصور تأثيرًا، فلا شيء يُقوِّض التغيير أكثر من سلوك الأفراد الذين تتعارض أفعالهم مع أقوالهم.

الخطأ الخامس: عدم التخلص من العقبات التي تحول دون تحقيق الرؤية الجديدة

تبدأ التحولات الناجحة بإشراك أعداد كبيرة من الناس مع تقدم العملية وتطورها، حيث يتشجع الموظفون على تجربة

مناحٍ جديدة، وطرح أفكار جديدة، وتوفير القيادة. أما العقبة الوحيدة، فهي أن الإجراءات تقع ضمن الحدود العامة للرؤية الشاملة؛ لذا، فكلما زاد عدد الناس المشاركين، كانت النتائج أفضل.

يُمْكِنُ ائتلاف التوجيه -إلى حدٍّ ما-، الآخرين من التصرف عن طريق إبلاغهم بالاتجاه الجديد بطريقة ناجحة. لكن التواصل لا يكفي أبداً في حد ذاته، فالتجديد يتطلب أيضاً إزالة العقبات. وفي كثير من الأحيان، يفهم الموظف الرؤية الجديدة، ويرغب في المساعدة على تحقيقها، ولكن يبدو أن عقبة كبيرة جداً تعترض هذا السبيل. حيث تتمثل هذه العقبة -في بعض الحالات- في طريقة تفكير الشخص نفسه، ويكمن التحدي هنا في إقناع الفرد بعدم وجود عقبات خارجية، لكن العقبات في معظم الحالات تكون حقيقية جداً.

وتكون العقبة في بعض الأحيان، هي الهيكل التنظيمي، حيث يمكن لفئات الوظائف الضيقة أن تُقوِّض على نحو خطير، الجهود الرامية إلى زيادة الإنتاجية، أو تجعل من الصعب جداً حتى التفكير في العملاء. وأحياناً، تكون نظم التعويض أو تقييم الأداء هي التي تجعل الناس يختارون بين الرؤية الجديدة ومصالحهم الذاتية. وربما يكون الأسوأ من ذلك كله، الرؤساء الذين يرفضون التغيير، ويطرحون مطالب تتعارض مع الجهد العام.

بدأت إحدى الشركات عملية تحولها مصحوبة بكثير من الدعاية وبالتقدم الفعلي الجيد خلال المرحلة الرابعة، ثم توقف جهد التغيير

فجأة؛ لأنه سُمح للمدير العام المسؤول عن أكبر أقسام الشركة، بتقويض معظم المبادرات الجديدة. ، فقد قدّم هذا المدير خدمات شفوية للعملية، لكنه لم يغير سلوكه، ولم يشجع المديرين الآخرين على التغيير، ولم يكافئ أيضاً الأفكار غير التقليدية التي تنادي بها الرؤية، وسمح لنظم الموارد البشرية بالبقاء على حالها دون تغيير، حتى عندما كانت متناقضة بوضوح مع المثل العليا الجديدة. أعتقد أن دوافع ذلك المدير كانت معقدة؛ لأنه لم يعتقد -إلى حدٍّ ما- أن الشركة في حاجة إلى تغيير رئيس جذري، وشعر شخصياً إلى حدٍّ ما، بالتهديد من أي تغيير، وخاف كذلك من عدم التمكن من إحداث التغيير، والحصول على أرباح التشغيل المتوقعة. لكن، وعلى الرغم من حقيقة أن المديرين الآخرين قد دعموا جهود التغيير، فإنهم لم يفعلوا شيئاً لوقف تعنت شخص واحد. ومرة أخرى، كانت الأسباب معقدة، إذ لا يوجد في سجلات الشركة ما يشير إلى أنها قد واجهت مثل هذه المشكلات من قبل. وخاف بعض الناس ذلك المسؤول، وكان الرئيس التنفيذي قلقاً من أنه قد يفقد مديراً تنفيذياً موهوباً، فكانت النتيجة النهائية كارثية، وخلص مديرو المستوى الأدنى إلى أن الإدارة العليا كذبت عليهم بشأن التزامها بالتجديد، فتمت السخرية، وانهار الجهد كله.

لا تملك أي مؤسسة في النصف الأول من التحول الاندفاع المطلوب، والسلطة، أو الوقت للتخلص من العقبات جميعها، لكن يجب التصدي للعقبات الكبيرة والتخلص منها، فإذا كانت العقبة شخصاً ما، فمن المهم معاملته معاملة عادلة، وبطريقة تتسق مع الرؤية الجديدة. لكن العمل أمر ضروري؛ وذلك لتمكين الآخرين والحفاظ على مصداقية جهود التغيير كلها.

الخطأ السادس: عدم التخطيط بصورة منهجية للمكاسب القصيرة المدى وإيجادها

يستغرق التحول الحقيقي وقتًا، وهناك مخاطرة من أن تفقد جهود التغيير والتجديد جهد الزخم، إن لم تكن هناك أهداف قصيرة الأجل لتحقيقها والاحتفاء بذلك. ولا جرم أن معظم الناس لن يقبلوا المشاركة في المسيرة الطويلة ما لم يروا في غضون اثني عشر شهرًا إلى أربعة وعشرين، أدلة دامغة على أن الرحلة تنتج النتائج المتوقعة، فمن دون مكاسب على المدى القصير، يستسلم كثير من الناس أو ينضمون بهمة ونشاط إلى فصل الذين عارضوا التغيير وقاوموه منذ البداية.

ستجد في غضون سنة أو سنتين من بدء جهد التحول الناجح، أن الجودة التي تتعلق ببعض المؤشرات قد بدأت ترتفع، أو أن الانخفاض في صافي الدخل أخذ يتوقف، وستجد أيضًا أن بعض المنتجات الجديدة المطروحة في السوق قد نجحت، أو ستجد الزيادة التصاعدية في حصة الشركة في السوق، وستجد كذلك التحسن المثير للإعجاب في الإنتاجية، وفي رضا العملاء. لكن أيا كان الحال، فالمكاسب لا لبس فيها، والنتيجة ليست فقط ادعاءً يمكن أن ينكره الذين يعارضون التغيير.

إن تحقيق انتصارات على المدى القصير يختلف عن تمني تحقيق المكاسب، فالإنجاز عمل إيجابي، لكن التمني عمل سلبي. ففي التحول الناجح، يبحث المديرون بنشاط عن طرق للحصول على تحسينات واضحة في الأداء، وتثبيت الأهداف في نظام التخطيط السنوي،

وتحقيق الأهداف، ومكافأة الأشخاص الذين شاركوا من خلال التقدير والاعتراف بجهودهم، والترقيات، وحتى المال. فمثلاً، استطاع ائتلاف التوجيه في إحدى شركات التصنيع في الولايات المتحدة إنتاج منتج جديد نجاحه واضح جداً، بعد عشرين شهراً تقريباً من بدء جهودها في التغيير، وقد اختير المنتج الجديد بعد ستة أشهر تقريباً من بدء جهد التجديد؛ نظراً إلى أنه يتوافق ومعايير متعددة، إذ يمكن تصميمه وإطلاقه في مدة قصيرة نسبياً، ويمكن التعامل معه عن طريق فريق صغير من الأشخاص الملتزمين بالرؤية الجديدة، ولديه فرص استثمار مربحة، ويستطيع أيضاً فريق تطوير المنتجات الجديدة العمل خارج هيكل الإدارات المحددة دون حدوث مشكلات عملية. ولم يترك الأمر للمصادفة، بل عزز الفوز مصداقية عملية التجديد.

غالباً ما يشكو المديرون من أنهم مجبرون على إنتاج مكاسب على المدى القصير، إلا أنني وجدت أن الضغط يمكن أن يكون عنصراً مفيداً في جهد التغيير. وعندما يتضح للناس أن التغيير الكبير يستغرق وقتاً طويلاً، يمكن عندئذ أن تتخفف مستويات الاستعجال. وبذلك، يساعد الالتزام بتحقيق مكاسب على المدى القصير على الحفاظ على مستوى الاستعجال في حالة تصاعدية، ويوجد التفكير التحليلي المفصل الذي يمكن أن يوضح الرؤية أو ينقحها.

الخطأ السابع: إعلان الفوز قبل حدوثه

قد يميل المديرون بعد بضع سنوات من العمل الشاق، إلى إعلان الفوز مع أول تحسن واضح للأداء. ومع أن الاحتفال بالفوز عمل مفرح

ومقبول، إلا أن إعلان كسب الحرب قد يكون كارثيًا، فما لم تتجذر التغيرات بعمق في ثقافة الشركة - حيث قد تستغرق عملية التغيير من خمس سنوات إلى عشر - تبقى المناحي الجديدة هشة وعرضة للانتكاس.

شاهدت في الماضي القريب عددًا من جهود التغيير تحت شعار إعادة الهيكلة، وفي هذه الحالات جميعها ما عدا اثنتين، أعلن الفوز، ودُفعت نفقات الاستشاريين الباهظة، وشُكروا على عملهم عندما أنجز أول مشروع كبير بعد سنتين إلى ثلاث سنوات. وفي غضون سنتين بعد ذلك الاحتفال، اختفت التغيرات المفيدة التي أدخلت ببطء. وفي اثنتين من الحالات العشر، يصعب أن تجد اليوم أي أثر من أعمال إعادة التنظيم.

وقد خبرت الشيء نفسه على مدى السنوات العشرين الماضية، وهذا يحدث لمشروعات نوعية ضخمة، وجهود التطوير التنظيمي، وغير ذلك، إذ تبدأ المشكلات عادة في وقت مبكر من العملية، عندما لا يكون مستوى الاقتناع بالحاج الحاجة إلى التغيير كبيرًا بصورة كافية، وعندما لا يكون ائتلاف التوجيه قويًا بما فيه الكفاية، والرؤية غير واضحة بما فيه الكفاية أيضًا، لكن الاحتفال بالفوز المبكر يقتل زخم عملية التغيير، عندئذٍ تتكاثر القوى التقليدية القوية، وتتولى المسؤولية.

ومن المفارقات، أن خليطًا من المبادرين بالتغيير والمقاومين هم الذين يحتفلون - في أغلب الأحيان - بالانتصار قبل أوانه،

حيث يعمل المبادرون بسبب حماسهم بأول الإشارات الواضحة الدالة على التقدم، على الإسراف في ذلك الحماس غير المبرر، ثم ينضم إليهم بعد ذلك المقاومون في المبالغة في إعلان الفوز، وهؤلاء يسارعون فوراً إلى اغتنام أي فرصة لوقف ذلك التغيير. بعد انتهاء الاحتفال بالفوز، يعلن المقاومون للتغيير أن ذلك الفوز دلالة على الانتصار وكسب الحرب، وأن على الاستشاريين العودة من حيث أتوا، فيقنع أنصار التغيير أنفسهم أنهم فعلاً قد فازوا في جهودهم. ولكن عندما يعود أنصار التغيير من حيث أتوا، يصبح من الصعب عليهم ركوب سفينة التغيير مرة أخرى، وبعد ذلك بوقت قصير، يتوقف التغيير، وتزحف القوى التقليدية لتحتل مكانها مرة أخرى.

يعمد قادة الجهود الناجحة إلى استغلال المصادقية التي يوفرها الفوز على المدى القصير لمعالجة مشكلات أكبر، بدلاً من إعلان الفوز، حيث يبدوون بمعالجة النظم والهياكل غير المتسقة، التي لا تتفق مع رؤية التحول التي لم تواجه من قبل، فهم يولون اهتماماً كبيراً بمن جرت ترقيته، والتعاقد معه. ولمعرفتهم كيفية تطوير العاملين، فإنهم يعملون على إدخال مشروعات إعادة تنظيم جديدة أكبر نطاقاً من تلك التي تعاملوا معها في بداية العملية. ويفهمون أيضاً أن جهود التجديد لا تستغرق شهوراً بل سنوات. وفي الواقع، لقد قوّمنا -كمياً-، في واحدة من أكثر التحولات نجاحاً التي شهدتها، مقدار التغيير الذي حدث في كل عام على مدى سبع

سنوات، وعلى مقياس من واحد (منخفض) إلى عشرة (مرتفع)، أُعطي للعام الأول علامتان من عشرة، وأعطيت السنة الثانية أربع علامات، والسنة الثالثة ثلاثاً، وأعطيت السنة الرابعة سبع علامات، والسنة الخامسة ثماني، والسنة السادسة أربعاً، والسنة السابعة علامتين. وقد كانت ذروة التغيير في السنة الخامسة، وذلك بعد ستة وثلاثين شهراً كاملاً من ظهور أول مجموعة من علامات الفوز الحقيقية.

الخطأ الثامن: عدم ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة وثبيتها

يترسخ التغيير في التحليل النهائي، عندما يصبح (الطريقة التي تُؤدّى بها الأمور في الشركة، أي عندما يصبح التغيير فلسفة الشركة)، وعندما يسري في مجرى دم الشركة. ولكن ما لم تتجذر السلوكات الجديدة في المعايير الاجتماعية والقيم المشتركة، تبقى معرضة للتدهور بمجرد زوال ضغط التغيير.

وهناك عاملان في هذا السياق، لهما أهمية خاصة في إضفاء الطابع المؤسسي للتغيير على ثقافة الشركة، الأول: المحاولة الواعية لإطلاع الناس كيف ساعدت المناحي الجديدة، والسلوكات، والاتجاهات على تحسين الأداء؛ لأنه إذا ترك الناس لتعرّف الروابط وحدهم، فسيلجؤون - أحياناً - من تلقاء أنفسهم إلى إيجاد روابط غير دقيقة جداً. فمثلاً، نظراً إلى أن النتائج تحسنت عندما كان هاري صاحب الحضور المميز رئيساً، ربط العاملون التغيير بأسلوبه الشخصي الخاص، بدلاً من رؤية كيف كان لسلوكهم دور فاعل ومؤثر

في تحسين خدمة العملاء والإنتاجية، حيث تتطلب مساعدة الناس على رؤية الروابط الحقيقية بين الأشياء التواصل المستمر. وفعلاً، كانت جهود إحدى الشركات لا تتوقف بهذا الخصوص، فأدت أكلها على نحو كبير، حيث كانت تخصص وقتاً كبيراً في كل اجتماع إدارة رئيس؛ لمناقشة سبب تزايد تحسن الأداء. ونشرت جريدة الشركة المقال تلو المقال؛ لتبين كيف عزّز التغيير الأرباح.

أما العامل الثاني، فهو التآني وأخذ الوقت الكافي ليتأكد لديك أن الجيل القادم من الإدارة العليا سيجسد حقاً المناحي الجديدة، فإذا كانت متطلبات الترقية لا تتغير، فنادرًا ما يدوم التجديد، حيث يقوض قرار واحد من الإدارة العليا اللاحقة في المنظمة عشر سنوات من العمل الشاق، فالقرارات السيئة المتتالية ممكنة الحدوث عندما لا تكون مجالس الإدارة جزءاً لا يتجزأ من جهود التجديد. في ثلاث حالات، في الأقل، مما خبرت وشاهدت، كان بطل التغيير المدير التنفيذي الذي سيتقاعد، وعلى الرغم من أن خلفه لم يكن من المقاومين للتغيير، فإنه لم يكن بطل التغيير. ونظرًا إلى أن مجلس الإدارة لم يفهم التحولات بأي قدر من التفصيل، فلم يكونوا قادرين على رؤية أن خياراتهم لم تكن تتوافق جيداً مع الواقع. وفي حالة أخرى، حاول الرئيس التنفيذي الذي سيُحال على التقاعد -دون جدوى- التحدث إلى مجلس إدارته عن تعيين مرشح أقل خبرة وحنكة، لكنه يجسد التحول بصورة أفضل من غيره. وفي الحاليتين الأخريين، لم يقاوم الرئيس التنفيذي خيارات أعضاء المجلس؛ لأنهم كانوا على ثقة أنه لا يمكن لمن سيخلفهم

التراجع عن هذا التحول، لكنهم كانوا مخطئين، حيث بدأت علامات التجديد بالاختفاء في كلتا الشركتين في غضون عامين.

لا يزال هناك المزيد من الأخطاء التي يرتكبها الناس، لكن هذه الأخطاء الثمانية كانت هي الكبرى. أنا أدرك أنه على الرغم من أن جهود التغيير الناجحة جدًا تكون على أرض الواقع، في حالة فوضى ومليئة بالمفاجآت، لكنني حاولت في هذه المقالة القصيرة جعل كل شيء يبدو مبسطًا جدًا. وكما تكون هناك حاجة إلى وجود رؤية بسيطة نسبيًا لتوجيه الناس عبر أي تغيير كبير، كذلك يمكن لرؤية خاصة بعملية التغيير أن تقلل من نسبة الخطأ. ومما لا شك فيه، أن عددًا قليلًا من الأخطاء يمكن أن يوضح الفرق بين النجاح والفشل.



التغيير من خلال الإقناع

ديفيد غارفين ومايكل روبرتو

من السهل توقع ردة فعل معظم المديرين عندما يصطدمون بالحاجة إلى إجراء تغيير كبير، فهم يجدّون إستراتيجية المؤسسة، وينقّضون على مجموعة المشتبه بهم عادةً. العاملون والرواتب والعمليات. ويجرون تقلبات بين الموظفين، ويعيدون ترتيب الحوافز، ويقضون على عدم الفاعلية، ويتوقعون بلهفة بعد الانتهاء من هذا كله، أن يتحسن الأداء، لكنهم يصابون بخيبة أمل؛ لأن الأشياء الصحيحة لم تحدث لسبب أو لآخر.

مما لا شك فيه أن التغيير أمر صعب، فما السبب؟ أولاً وقبل كل شيء، إن معظم الناس يترددون في تغيير عاداتهم؛ لذا، فإن الموظفين سوف يستمرون في ممارسة ما اعتادوا على فعله في الماضي، ولن يتحولوا عن ذلك إلا إذا واجهوا تهديداً خطيراً. وتصبح مقاومة التغيير أكثر ضراوة عندما تشهد المؤسسة تعاقباً متكرراً للقيادات؛ وذلك

لأن خيبات الأمل، وانعدام الثقة المتوارثة توجد بيئة تجعل الموظفين يحكمون من خلالها على أي مدير جديد بالفشل، مفترضين أنه لا يختلف عن غيره في شيء. وعليه، فإنهم يواجهون دعوات التضحية بالسخرية والتشكك وردود الأفعال المتسريعة.

لقد شملت دراستنا المتعلقة بالتحويل المؤسسي مجموعة من الأوضاع المختلفة، مثل: الشركات المتعددة الجنسيات، والمؤسسات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والمجموعات ذات الأداء العالي، مثل طواقم تسلق الجبال، ومكافحة الحرائق. وقد توصلنا إلى حقيقة أن على المديرين، أن يعدّوا حملة إقناع مؤثرة ويطبقوها؛ من أجل تثبيت التغيير، على أن تبدأ قبل أسابيع أو أشهر من انطلاق خطة التغيير، وعليهم أن يقوموا أيضًا بعمل مهم مسبقًا؛ ليضمنوا أن الموظفين سوف يتقبلون الرسائل الصعبة، ويشككون في الافتراضات القديمة، ويفكرون في طرق جديدة للعمل، وهذا يعني القيام بسلسلة من الخطوات المدروسة والدقيقة لإعادة صياغة الأفكار السائدة بين الموظفين، وإيجاد سياق جديد للعمل. ويجب إدارة عملية الإعادة هذه بحذر، ولا سيما في الأشهر القليلة الأولى من عملية التغيير عندما يكون الشك على أشده، والانتكاسات لا مفر منها، وإلا فهناك أمل ضئيل بحدوث تحسين مستدام.

إن أي حملة إقناع مثلها مثل أي حملة سياسية، هي، -إلى حد كبير-، عملية تمايز ومفاضلة مع الماضي. أما ما يخص الموظف التقليدي المعارض للتغيير، فإن خطط إعادة الهيكلة كلها تبدو

متشابهة؛ لذا، فالحيلة التي يلجأ إليها قادة التغيير، هي أن يظهروا للموظفين بالضبط كيف تختلف خططهم عن خطط من سبقوهم، وأن يقنعوهم بأن الشركة على وشك الانهيار، أو أنها، -في الأقل-، تحتاج إلى تغييرات جذرية من أجل الاستمرار في العمل. (وهذا تحد صعب في حد ذاته، ولا سيما عندما لا تشهد السنوات المتعاقبة سوى تغييرات طفيفة في الوضع الراهن). ويتعين على قادة التغيير أيضاً أن يسعوا إلى كسب الثقة من خلال الإثبات بالقول والفعل، أنهم القادة المناسبون لتولي المهمة، وأن يقنعوا الموظفين بأن خططهم هي الخطة الصحيحة لدفع الشركة إلى الأمام.

يتطلب إنجاز هذه الأمور كلها وضع إستراتيجية تواصل من أربعة أجزاء، حيث يحتاج القادة إلى إعداد المشهد للقبول قبل إعلانهم عن أي إجراء أو مجموعة تعليمات، وإلى وضع الإطار الذي تُفسر المعلومات والرسائل من خلاله. وعليهم، -مع مرور الوقت-، أن يسيطروا على المزاج العام للموظفين؛ ليكسبوا تأييدهم لحظة التغيير وتنفيذهم هذه الإستراتيجية. وفي المراحل الحرجة، على المديرين أن يوفرُوا المساندة والتعزيز لضمان ثبات التغييرات المطلوبة وعدم تراجعها.

سنصف في هذه المقالة، هذه العملية بمزيد من التفاصيل معتمدين على حالة التغيير في مركز ديكونيس الطبي (Deaconess Medical Center) في مدينة بوسطن الأمريكية، حيث استطاع بول ليفي الذي أصبح الرئيس التنفيذي في بداية عام 2002م، أن ينقذ المستشفى من الانهيار. لقد راقبنا الوضع خلال الأشهر الستة الأولى

من التغيير، ووافق ليفي خلالها على أن نجري معه مقابلات مصورة كل أسبوعين وأربعة أسابيع، على أن نكون في تلك المدة قد أعدنا دراسة حالة عن جهوده. وبناءً على هذا الاتفاق، سمح لنا بالاطلاع على جدول أعماله اليومي، وبريده الإلكتروني، والمذكرات والتقارير الداخلية. وتمكنا من خلال حصيلة البيانات هذه من متابعة عملية التغيير، دون أي تحيز أو تشويه يمكن أن ينجم عن الاستدراك المتأخر. إن الطريقة التي أعد بها ليفي الطريق أمام التغيير، يمكن أن يهتدي بها أي رئيس تنفيذي ينوي إجراء عملية تغيير شاملة.

تمهيد الطريق

لم يكن بول ليفي من المرشحين المقترحين لإدارة هذا المستشفى، فهو شخصياً ليس طبيباً، ولم يسبق له أن أدار مستشفى في حياته، مع أنه كان المدير الإداري في جامعة طب هارفارد. أما شهرته، فجاءت من دوره بصفته مهندساً لعملية تنظيف ميناء بوسطن، وهو مشروع للسيطرة على التلوث بقيمة بلايين عدة من الدولارات أشرف عليه قبل سنوات (حدّد ليفي بناءً على خبرته، آلية تنظيمية تدميرية شائعة، ولكنها بارعة تجعل المجموعات الملتزمة تعمل بطرق غير منتجة، وهي ما سماها: أثر جزيرة الجوز، حيث يقع الفريق الجيد في أخطاء). وبعد مضي ست سنوات على انتهاء مشروع ميناء بوسطن، اتصل ليفي بمجلس إدارة هذا المركز الطبي، وقدم طلباً لوظيفة تنظيف المستشفى المتعثر.

الفكرة باختصار

عندما تكون شركة ما على شفير الهاوية، يلجأ معظم المديرين إلى تجديد الإستراتيجية، ونقل الموظفين، والقضاء على عدم الكفاية، ثم يترقبون حدوث تحسن بفارغ الصبر، لكنهم يصابون بخيبة أمل؛ لأن التحسن المتوقع لا يحدث.

إذا كان هذا ما يحدث في الأغلب، فكيف نجعل التغيير يتجذر؟ لتحقيق ذلك، هناك إستراتيجية من أربع مراحل، هي:
أولاً: أعدّ (تربة) المؤسسة الثقافية قبل أشهر من بدء تنفيذ خطة التغيير
- عن طريق إقناع العاملين بأن لا سبيل لإنقاذ الشركة إلا من خلال التغيير الجذري.

ثانياً: اعرض خطتك - وشرح هدفها بالتفصيل والنتائج المتوقعة.
ثالثاً: تحكّم بعد تنفيذ الخطة، في عواطف الموظفين من خلال الاعتراف بصعوبة التغيير، مع الإبقاء على تركيز الموظفين على العمل الصعب الذي ينتظرهم.

رابعاً: عزّز مع بداية ظهور نتائج التغيير، التغييرات السلوكية المطلوبة لمنع التراجع.

استطاع الرئيس التنفيذي لمركز ديكونيس الطبي باستخدام هذه العملية، إنقاذ هذا المستشفى من شفير الهاوية، فبعد تكبد خسائر بلغت ثمانية وخمسين مليون دولار عام 2001م، حقق المستشفى أرباحاً صافية بلغت سبعة وثلاثين مليوناً وأربع مئة ألف دولار عام 2004م.

لقد زادت الإيرادات، وتراجعت النفقات، وارتفعت المعنويات - ويتضح ذلك من انخفاض تبديل طواقم التمريض من (15%) إلى (16%) عام 2002م إلى (3%) فقط عام 2004م.

على الرغم من انعدام خبرة ليفي في إدارة المستشفيات، إلا أنه لقي قبولاً لدى مجلس الإدارة، فقد كانت عملية تنظيف ميناء بوسطن عملية تغيير صعبة تطلبت مهارة سياسية وإدارية حاذقة، وقد صمد ليفي أمام المفاوضات الشاقة والمقاومة الشعبية العنيفة، وعمّم المسألة في مؤسسات المدينة والولاية كلها. وما شفع له أيضاً أنه كان معروفاً لدى المجلس؛ لأنه كان عضواً في لجنة الإشراف التي كوّنوها رئيس المجلس عام 2001م.

نظر ليفي إلى الوظيفة المتوقعة على أنها وظيفة خدمات عامة. وقد تأسس مركز ديكونيس العلاجي بعد اندماج مستشفين بعضهما في بعض بصعوبة عام 1996م، حيث كان كل واحد منهما يتمتع بسمعته الخاصة، ويمتلك أفضل الأقسام والتخصصات والعاملين الملتزمين في العالم. وقد بدأت المشكلة بعد عملية الاندماج، حيث انصب الاهتمام الخطأ على وضع الخطط العلاجية، وفشلت محاولات الحد من النفقات، وتنفيذ الخطط والتكيف مع الظروف المتغيرة في سوق الرعاية الصحية، وأسهمت هذه العوامل كلها في تردّي أداء هذا المستشفى.

تطبيق الفكرة

استخدم هذه الخطوات في إقناع قوة العمل بتقبّل التغيير المطلوب وتنفيذه.

مهد المسرح للقبول

صغ رسالة شجاعة تتضمن أسباباً مقنعة للقيام بالعمل بصورة مختلفة.
مثال: في اليوم الأول من عمله رئيساً تنفيذياً لمركز ديكونيس

العلاجي، أعلن بول ليفي عن احتمال بيع المركز لمؤسسة ربحية، ووجه رسالة عاجلة بالبريد الإلكتروني للعاملين جميعاً شارحاً فيها إنجازات المستشفى، ومؤكداً في الوقت نفسه أن التهديد بالبيع كان حقيقياً. وأوضحت الرسالة أيضاً الخطوات التي سيتخذها، وفيها الاستغناءات عن الموظفين، وشرح أسلوبه في الإدارة المفتوحة (الرددشة في الممرات، وتناول وجبة الغداء مع العاملين). وعلاوة على ذلك، نشر ليفي على شبكة التواصل الخاصة بالمستشفى تقريراً مفصلاً عن أزمة المستشفى؛ حتى لا يتذرع أحد من العاملين بأنه يجهل الوضع.

حدّد خطة التغيير

اعرض خطة التغيير بطريقة تساعد العاملين على فهم أفكارك بصورة صحيحة.

مثال: دعم ليفي خطته المكوّنة من مئات عدة من الصفحات برسالة عبر البريد الإلكتروني؛ للتذكير بمهمة المركز والقيم الثابتة، وأكد مجدداً أهمية بقاءه مركزاً طبياً تعليمياً، وأعطى مزيداً من التفاصيل عن الخطة، مبيناً الإجراءات الصعبة المطلوبة بناءً على تقرير من طرف ثالث، وشرح أيضاً جوانب القصور في الخطط السابقة، معلناً أنه سوف يستخدم الأسلوب التعاوني بدلاً من الأسلوب الفوقي السابق. وهكذا، شعر الموظفون بأن الخطة ملكهم وليست ضدهم.

تحكم في المزاج العام

أشع جواً من التفاؤل والواقعية؛ ليشعر الموظفون أنّهم غير مهملين، ويركزوا على تنفيذ خطتك.

مثال: اعترف ليفي بصعوبة اللجوء إلى الاستغناءات، ثم حثّ الموظفين على التطلع إلى المستقبل «لإعطاء نموذج لما يمكن أن يعنيه مركز فريد كمركزنا بالنسبة إلى هذه المنطقة». ونشر أيضاً تقارير منتظمة من دون أن يذكر العاملين أن المركز لا يزال في حاجة إلى

ضبط النفقات. وعندما تحسّن الأداء المالي، أخذ يكيل لهم الثناء والمديح.

امنع التراجع

أتح الفرص للعاملين لممارسة السلوكات المرغوب فيها باستمرار، وانتقد السلوكات الفوضوية علناً، عند الضرورة.

مثال: وضع ليفي قوانين لتنظيم الاجتماعات تجيز للموظفين إعلان اعتراضاتهم على القرارات، على أن يعترضوا بطريقة مقبولة. وعندما بعث إليه أحد كبار الأطباء برسالة عبر البريد الإلكتروني محتجاً على قرار اتخذ في أحد الاجتماعات. وأرسل نسخة منه إلى رؤساء الأقسام وأعضاء مجلس الإدارة. اضطر ليفي إلى اتخاذ إجراء بحقه، وبعث برسالة بريدية إلى من تلقوا الرسالة الأولى جميعهم، وبّخ فيها ذلك الطبيب على اللهجة التي صاغ فيها اعتراضه، وعلى انعدام اللياقة، وفشله في الالتزام بالقوانين الخاصة بالاعتراض في أثناء الاجتماعات.

عندما وافق مجلس الإدارة على تعيين ليفي، كانت الأمور في المركز قد بلغت الدرك الأسفل، فقد كان المركز يخسر خمسين مليون دولار سنوياً، وكانت العلاقات متوترة بين الإدارة والطاقم الطبي، وكذلك العلاقات بين الإدارة ومجلس المديرين، وكانت معنويات الموظفين متدنية بعد رؤيتهم التدهور السريع في وضع مؤسستهم الأسطورية، والفشل الذريع للمديرين السابقين. وقد طُلب إلى شركة هنتر جروب (Hunter Group)، وهي شركة استشارية في الرعاية الصحية، إجراء دراسة نقدية للوضع. وبعد أن أنهت الشركة إعداد التقرير الذي تضمّن تفاصيل عن الوضع المأساوي في المستشفى،

والتغييرات المطلوبة للخروج من الأزمة، رفضت الإفراج عنه. وفي الوقت نفسه، مارس النائب العام المسؤول عن مراقبة الصناديق الخيرية، ضغوطات على المجلس؛ لبيع المستشفى لمؤسسة ربحية.

وكانت أولى مهمات ليفي الحصول على تفويض لإجراء التغييرات المقبلة، مثله مثل كثير من الرؤساء التنفيذيين الذين يُختارون لمعالجة وضع صعب.

وأدرك أيضًا أن من الأفضل إجراء المفاوضات الحاسمة قبل تسلُّم الوظيفة، حيث يكون موقفه أقوى مما هو عليه بعد قبول المنصب؛ لذا، تحرك لكسب تعاون مجلس إدارة المستشفى، معلناً بصراحة شروطه لقبول الوظيفة. فقد أبلغ المديرين، -مثلاً-، أنه لا يحق لهم بعد تعيينه التدخل في القرارات الإدارية اليومية. وفي الاجتماعين الثاني والثالث مع لجنة التقصي، عرض ليفي جدولته الزمنية ونيّاته، وأصرَّ على ضرورة أن يتخذ المجلس قرارًا بخصوص تعيينه بسرعة؛ ليتمكن من ممارسة عمله قبل نشر الشركة الاستشارية تقريرها، وأبلغ اللجنة أنه ينوي الضغط من أجل أن تكون مجموعة المديرين أصغر وأكثر فاعلية.

وعلى الرغم من أن الظروف لم تكن طبيعية إلى حد ما، إلا أن المجلس اقتنع بأن ليفي يملك الخبرة اللازمة لقيادة عملية تغيير ناجحة؛ لذا، فقد قبل شروطه، وباشـر عمله في يناير 2002م.

أما المهمة الثانية، فكانت ترتيب الأمور مع طاقم المستشفى،

فقد كان ليفي على قناعة بأن الموظفين المتعطشين إلى التغيير، سوف يبذلون ما يستطيعون للتعاون معه، إذا استطاع محاكاة القيم الأساسية لثقافة المستشفى وتجسيدها بدلاً من فرض قيمه الشخصية.

لذا، اختار أن يتصرف بصفته رديفاً إدارياً، أي: مثل الطبيب الذي يعلن بصدق، -في تعامله مع المريض-، الأخبار السيئة والجيدة على حد سواء، وفرص النجاح، ويعطي إحساساً حقيقياً بالأمل.

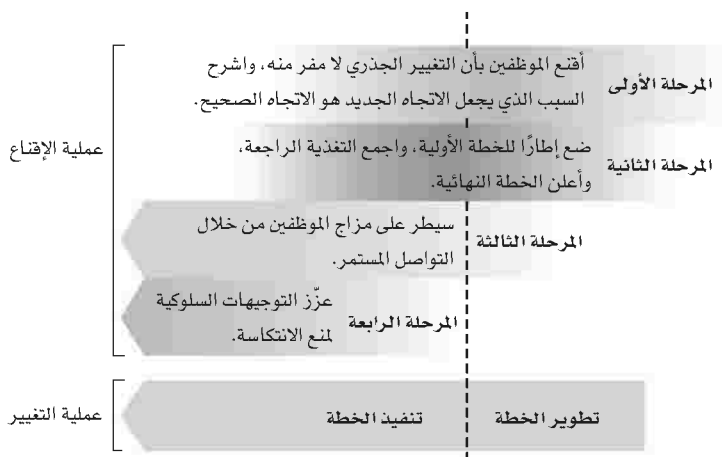
وقد أدرك ليفي أيضاً مثله مثل أي قائد يجد نفسه في مواجهة التغيير، أن عليه أن يكتب رسالة شجاعة تتضمن أسباباً مقنعة لتنفيذ العمل بطريقة مختلفة، وأن تكون تلك الرسالة بحروف بارزة لتعلن عن وصول نظام جديد. ولإضفاء قوة وفاعلية على هذه الرسالة، فقد ربطها بتهديد ضمني، حيث كان ليفي قد لمس هذا الخطر من مباحثاته الخاصة مع النائب العام، في محاولة منه لإبقاء المستشفى مفتوحاً في الوقت الحاضر، لكن النائب العام اقترح بيعه إلى مؤسسة ربحية؛ لذا، اختار ليفي الإشارة إلى احتمال حقيقي لبيع المستشفى. وعلى الرغم من أنه أدرك أنه يخاطر بإثارة الرعب بين الموظفين والمرضى من جراء هذه الأخبار السيئة، إلا أنه شعر بضرورة قرع جرس إنذار قوي لجعل الموظفين يرتقون إلى مستوى المسؤولية، ويعترفون بالواقع ويواجهونه.

المراحل الأربع لحملة الإقناع

تألف أي عملية تغيير تقليدية من مرحلتين بارزتين، هما: وضع خطة

واتباعها بالتنفيذ الذي قد يعجب الشركة أولاً يعجبها. ومن أجل أن تحظى خطة التغيير بالقبول، على الرئيس التنفيذي أن يعدّ خطة إقناع منفصلة؛ بهدف إيجاد بيئة قابلة للتغيير باستمرار، حيث تبدأ هذه الخطة مسبقاً قبل ممارسة الرئيس التنفيذي لمهامه - أو قبل بدء عمل التطوير الرسمي في حال وجود رئيس تنفيذي قديم - وتستمر بعد مدة من إعلان الخطة النهائية.

إعلان الخطة



بعث ليفي في صباح اليوم الأول من مباشرته عمله، بمذكرة للعاملين جميعاً عبر البريد الإلكتروني، تضمنت أربع رسائل عامة. بدأت المذكرة بالأخبار الجيدة، مشيرة إلى أن المركز قد حقق إنجازات يفخر بها «فهذه مؤسسة رائعة تمثل أفضل ما توصل إليه الطب الأكاديمي، من حيث الرعاية المثالية للمرضى والدراسات الرائعة والتدريس الراقي». ثانياً، أشار ليفي إلى أن خطر بيع المركز كان حقيقياً «فهذه فرصتنا الأخيرة».

ثالثًا، أوضح نوع الإجراءات التي يتوقع منه الموظفون القيام بها «وسوف يحدث تقليص لعدد العاملين». وأخيرًا، شرح أسلوب الإدارة المفتوحة الذي سيتبعه، حيث سيدير المؤسسة من خلال التجوال، وتناول الغداء مع العاملين في المقصف، ويتبادل معهم الأحاديث المرتجلة في الممار، ويتحدث إليهم في أي مناسبة لمعرفة همومهم ومشكلاتهم، وسوف يتواصل مع الموظفين مباشرة عبر البريد الإلكتروني لا عبر الوسطاء. وذكر أيضًا أن تقرير الشركة الاستشارية سوف ينشر على موقع المستشفى على شبكة الاتصالات (الإنترنت)، حيث ستتاح للموظفين فرصة الاطلاع على التوصيات الواردة فيه، وكتابة تعليقاتهم على خطة التغيير النهائية. أما اللهجة المباشرة والصريحة للمفكرة، فأوضحت بالضبط كيف سيكون أسلوبه في الإدارة مختلفًا عما سبقوه.

في المساء، كشف حقيقة الوضع في مقابلات مع الصحيفتين الرئيسيتين في المدينة، وأبلغهما الشيء نفسه الذي أبلغه للموظفين، وهو أن المستشفى سيبيع لشركة ربحية إذا لم يخضع للتغيير المطلوب، وسوف يفقد صفته على أنه مستشفى تعليمي، وإن تجنب هذا الوضع يتطلب اتخاذ إجراءات قاسية، منها الاستغناء عن خمس مئة إلى سبع مئة موظف، لكنه أكد أنه لن يُستغنى عن أي من الممرضين للحفاظ على شعار المستشفى في تقديم عناية طبية عالية الجودة. كان من شأن تقرير الصحيفتين والمذكرة التي وُزعت في ذلك الصباح أنها أعادت فورًا تشكيل توقعات الموظفين، وزادت في الوقت نفسه من

تعاونهم واستعدادهم لقبول أي مبادرات جديدة قد تكون ضرورية للحفاظ على بقاء المستشفى.

بعد مرور يومين، نُشر تقرير الشركة الاستشارية، ووُزِعَ عبر شبكة التواصل الاجتماعي الخاصة بالمستشفى. ونظرًا إلى أن التقرير قد أعدّ من طرف ثالث محايد، فقد تقبّل الموظفون تقويم الشركة لأزمة المستشفى الحالية كما هي، حيث كانت الحقائق واضحة، ولم يعد بإمكان الموظفين الادعاء بأنهم يجهلونها. وما إن نُشر التقرير حتى تلقى ليفي شخصيًا أكثر من ثلاث مئة اقتراح بالتحسين، وزاد عليها، وأضاف بعضها إلى خطة التغيير.

وضع الإطار

بعد تمهيد الطريق لقبول التغيير، على القادة الفاعلين مساعدة الموظفين على فهم المقترحات الخاصة بالتغيير؛ لأن الخطط المعقدة يمكن تفسيرها بطرق عدة، ولا تؤدي جميعها إلى نتائج مقبولة؛ لذا، يستخدم القادة الماهرون الأطر في توفير السياق، ووضع المنظور للمقترحات والخطط الجديدة. من خلال تأطير الموضوعات والقضايا، يساعد المديرون الموظفين على تقبل الأفكار بطرق معيّنة. أما الإطار، فيمكن أن يأخذ صورًا عدة، إذ يمكن أن يكون على صورة عرض تقديمي عبر الشركة على نطاق واسع لإعداد الموظفين قبل تطبيق تغيير غير متوقع، مثل الاستغناء عن بعض العاملين.

استخدم ليفي طريقة فاعلة لمساعدة الموظفين على فهم المسودة الأولية لخطة التغيير، فقد كانت هذه الطريقة على صورة مذكرة مفصلة عبر البريد الإلكتروني، مرفقة بالخطة المكثفة المكونة من مئات عدة من الصفحات. وقد أوضحت المذكرة بالتفصيل الهدف من الخطة والأثر المتوقع منها.

هدف الجزء الأول من المذكرة إلى تهدئة المنتقدين، والتخفيف من مخاوف الأطباء والممرضين. كانت لهجتها إيجابية ومحفزة للهمم، حيث استعرضت رسالة المركز والاستراتيجية والقيم الثابتة، مؤكدة «البيئة الحانية والودية» السائدة في المستشفى. أكد هذا الجزء أيضاً أهمية إبقاء المستشفى مركزاً طبياً أكاديمياً، وذكر الموظفين برسالتهم ومثلهم المشتركة. أما الجزء الثاني، فتطرق إلى ما يتعين على الموظفين أن يتوقعوه، وأورد تفاصيل أكثر عن خطة التغيير. وشدد هذا الجزء على ضرورة اتخاذ إجراءات وأهداف صعبة، لكنه لاحظ أن التوصيات المحددة قد بنيت، في معظمها، على الاقتراح الوارد في تقرير الشركة الاستشارية. كانت الرسالة الموجهة للموظفين، هي: «لقد سبق لكم أن قرأتم التقرير، ووافقتم عليه، ولا يوجد فيه مزيد من المفاجآت».

أما الجزء الثالث من المذكرة، فتعرض للمشكلات والهموم المتوقعة، وهذا ما وضع حداً للاعتراضات، حيث شخّص الخطط السابقة، وأوضح أوجه القصور فيها؛ لأنها فُرضت فرضاً من القيادة العليا من دون العودة إلى العاملين ومناقشتها معهم. وبعد ذلك، أعطى

ليفي تفسيراً مباشراً لجوانب الخلل، وقال: إن الخطط السابقة قد استهانت بحجم المشكلة المالية، ووضعت توقعات غير واقعية لنمو الدخل، وفشلت في اختبار مقترحات التنفيذ. وشدد هذا القسم أيضاً على الحاجة إلى التغيير بطريقة حميمية لم يألفها الموظفون من قبل بالقول: إن هذه الخطة تمثل جهداً جماعياً، على عكس الخطط السابقة؛ لأنها ضُمَّت كثيراً من مقترحات الموظفين.

لقد حقق ليفي من خلال عرض مقترح التغيير بهذه الطريقة، شيئين في وقت واحد، حيث استطاع أولاً: إقناع الموظفين بأن الخطة خطئهم، كما كانت المذكورة، وثانياً: تُعدّ هذه الخطة قاعدة وبداية لتواصل مستمر، وكان يؤكد النقاط الواردة فيها في كل مناسبة - ليس مع الموظفين فحسب، بل أيضاً في الاجتماعات العامة والتصريحات الصحفية.

إدارة المزاج العام

مما لا شك فيه أن التغييرات أحداث محزنة، ولا سيما إذا ما تضمنت إعادة الهيكلة وتخفيض حجم العمالة، إذ تنقطع العلاقات، ويتفرق الأصدقاء، ويفقد الناس وظائفهم. لذا، تصبح إدارة المزاج العام في مثل هذه الأوضاع مهارة قيادية ملحة، إذ على القادة أن يولوا اهتماماً كبيراً بمشاعر الموظفين، وأن يعملوا بجهد للحفاظ على جو قابل للتغيير. ويتطلب ذلك في الأغلب، إحداث توازن دقيق بين نقل الأخبار الجيدة والسيئة من أجل أن يشعر الموظفون بأن تضحياتهم لم تذهب سدىً، وأن إنجازاتهم محل تقدير وثناء. لكن، يجب تذكيرهم في

الوقت نفسه، أنه لا يمكن التساهل مع اللامبالاة. ومن المؤكد أن تحدي التواصل مخيف؛ لذا، على القائد أن يعزف على الوتر الصحيح للتفاوض والواقعية، وأن يوازن بدقة بين توقيت كل رسالة ولهجتها ومكانها.

تألف التحدي الذي واجهه ليفي من ثلاثة جوانب، هي: إعطاء الوقت الكافي لمن تبقى من العاملين للتعافي من آثار الاستغناءات والإجراءات الصعبة الأخرى، وجعلهم يشعرون بأنه يهتم بهم ويساندتهم، وضمان تنفيذ خطة التغيير بخطى سريعة. لقد اعتمدت العملية بمجملها على الثقة المتبادلة ورغبة الموظفين في النجاح، «كان عليّ أن أوازن بين الشناء والضغط، لكنني اعتمدت أيضاً على نظام القيم الأساسي لدى الموظفين، وإيمانهم برسالة مشتركة»، كما يقول ليفي، «لقد كانت دافعتهم عالية، وكانوا من الأفراد المهتمين الذين ارتبطوا بهذا المكان لخمس سنوات قاسية. لقد أرادوا القيام بعمل صالح».

كانت الخطوة الأولى الاعتراف بشعور الموظفين بالاكئاب، ومساعدتهم في الوقت نفسه على التطلع للمستقبل. لقد شعر الموظفون بعد الجولة الأولى من الاستغناءات بالإحباط وفقدت الهمة والغم، فعرف ليفي أن الإعلان عن المرحلة الأخيرة من خطة التغيير مباشرة بعد الاستغناءات لن تُستقبل بحماس؛ لذا، فقد أعرب عن تعاطفه مع مشاعر الموظفين في رسالة عبر البريد الإلكتروني، جاء فيها: «لقد كان هذا الأسبوع أسبوعاً حزيناً... إنه أسبوع صعب لمن بقي منا في العمل... والمكاتب خالية أكثر من أي وقت مضى»، ثم حثّ الموظفين على التطلع للمستقبل، واختتم رسالته بلهجة تفاؤل

قوية، قائلاً: «... لا يتمثل هدفنا في البقاء فقط، بل في الصمود وتقديم مثال لما يعنيه مركز طبي أكاديمي فريد، مثل مركزنا، بالنسبة إلى هذه المنطقة». وتعززت كلماته المتفائلة بضربة حظ في نهاية الأسبوع، عندما نجح فريق محلي في الفوز ببطولة كرة القدم الأمريكية، بعد تغلبه على فريق قوي في التسعين ثانية الأخيرة من المباراة. وعندما عاد ليفي إلى العمل في بداية الأسبوع، كان الموظفون يقولون: «إذا كان هذا الفريق يستطيع الفوز، فيمكننا أن نفوز أيضاً».

أما مهمة ليفي الثانية، فكانت إبقاء الموظفين مركزين على مواصلة العمل الصعب، ففي شهر أبريل، بعد مرور شهرين من إعادة الهيكلة، بعث ليفي برسالة عبر البريد الإلكتروني أعطت تقويماً مرضياً عن التقدم المتحقق حتى الآن. وتحدث في الوقت نفسه عن الحاجة إلى ضبط النفقات، وذكر كل واحد من الموظفين بأن الزيادات في مكافأة الجدارة سوف تجمّد للوقت الحالي. في الواقع لم تكن هذه هي الصورة الواردة التي كان الموظفون يتوقعونها، لكن ليفي اقتنع بأن المدة الفائتة كانت كافية لتجعل الموظفين يتقبلون أي خطاب واقعي وشديد.

تغيّر كل شيء بعد مرور شهر آخر، فقد أخذت التحسينات التشغيلية التي طُبِّقت في المرحلة الأولى من التغيير تعطي نتائج جيدة، وفاق الأداء المالي توقعات الموازنة، فبعث ليفي برسالة أثنى فيها على الموظفين كثيراً، ودعا إلى اجتماعات عدة مفتوحة طرح فيها

الموظفون أسئلة كثيرة، وحصلوا منه على إجابات تضمنت تفاصيل أكثر عن التقدم الحاصل، وأثنى فيها أيضًا على إنجازاتهم.

الروتين المعرقل

ست طرق لوقف التغيير

مثلاً يكون الناس محكومين بعاداتهم، فكذلك الشركات والمؤسسات التي تعتمد على الروتين في عملها (سلسلة العمليات الاعتيادية المتكررة)، فمثلاً: تخفض الإدارات الموازنات بطريقة تقليدية في حال انحراف الأداء عن الخطة. إن الأفعال الاعتيادية- السلوكات التلقائية تقريباً وغير المتوقعة- معززة للذات، ومرنة إلى حد كبير، وغير معلنة، ونظراً إلى أنها تؤدي إلى معالجة معرفية أكثر كفاية، فإنها، في معظمها، عملية ومرغوب فيها جداً.

ثقافة (لا)

هناك دائماً سبب وجيه في المؤسسات المليئة بالساحرين والناقدين، يبرر عدم القيام بأي شيء. ويعدُّ الاعتماد على النقد طريقة سهلة لتجنب المخاطرة وأدعاء التفوق الكاذب. كان لو جيرسترن (Lou Gerstner) أول من سمى هذا (الروتين)، وهو ما وجده عند التحاقه بشركة آي. بي. إم، لكنه أمر شائع في كثير من المؤسسات والشركات. ووصف رئيس تنفيذي استجابة فريق آخر للمبادرات الجديدة بتشبيهها بطلقة تدريب على التصويب، إذ قد يصرخ أحدهم «اجذب»، ثم يحدث انفجار يصم الآذان، ثم تتطاير الفكرة شظايا على الأرض: «هناك مصدران لهذا الروتين: ثقافة تعطي قيمة كبيرة للنقد والتحليل، وعمليات اتخاذ قرار معقدة تتطلب موافقات متعددة قد يقول أي شخص في أي منها: «لا»، ولكن لن يقول أي منهم: «نعم». هذا الوضع ممكن الحدوث، ولا سيما في المؤسسات المقسمة إلى وحدات أو أقسام فرعية كبيرة يديرها قادة يتمتعون بسلطات قوية، وغالباً ما يكونون غير مستعدين لتلقي تعليمات من الأعلى.

يجب مواصلة عرض الكلب والمهر

تولي بعض المؤسسات اهتمامًا كبيرًا للعمليات بحيث يصعب التفريق بين الغايات والوسائل، والشكل والمحتوى تمامًا مثل العرض المسرحي للكلب والمهر المبالغ فيه، أو الاستعراضات التي تهدف إلى كسب تأييد الجمهور لغايات سياسية أو تجارية. وفي هذه الحالة، تصبح طريقة تقديم مقترح ما أكثر أهمية مما تقترحه؛ لذا، يصمّم المديرون عروضهم بدقة، ويخصصون وقتًا طويلاً للحصول على الموافقات والدعم، لكن النتيجة تكون معدومة؛ لأن التقدم الحقيقي لا يحدث على الرغم من المظهر الخارجي.

العشب يعني الخضرة دائمًا

يتطلع بعض المديرين تفاديًا من مواجهة التحديات في نشاطهم التجاري الأصلي، إلى منتجات وخدمات وخطوط إنتاج جديدة، حيث يكون مثل هذا التنوع صحيًا في بعض الأحيان، ولكن هذه الجهود بمجملها لا تعدو أن تكون مجرد أسلوب مرحلي تفاديًا من المشكلات الصعبة التي تظل ملازمة لهم.

على النقيض من ذلك، فإن الرتبة المعرقة هي حواجز أمام الفعل والتغيير، فبعضها سلوكيات عتيقة كانت مناسبة في يوم من الأيام، لكنها لم تعد ذات فائدة في الوقت الحاضر، يظهر بعضها في ردود الفعل السريعة، والمقاومة السلبية غير المنتجة والمشبطة، والنشطة، أحيانًا.

إن مثل هذا الروتين المعرقل لا يتوقف، لكن ذلك لا يعني استحالة تغييره. والحادثة - أي إدراك أن الظروف الحالية مختلفة بحق عن الظروف التي كانت سائدة في الماضي- من بين الأسباب القوية التي تدعو إلى التخلص من الروتين، للقيام بذلك، على القادة أن يعلنوا بصراحة أن السياق قد تغير، وعليهم أن يعملوا مع الموظفين مباشرة لتحديد الروتين المعرقل علناً، وتغييره إلى سلوكات مقبولة.

يبدأ النقاش بعد انتهاء الاجتماع

غالبًا ما يصعب تحديد هذا النوع من (الروتين)؛ لأن كثيرًا منه يجري في الخفاء. غر أننا نشاهد أن المقاومة كثيرًا ما تعقب الاجتماعات الودية التعاونية بصورة كثيرة. ففي بعض الأحيان، يكون المقاومون غير مرئيين، وكثيرًا ما يسيطرون على المنتديات العامة بصورة كاملة، ويوصلون قضاياهم مباشرة إلى الإدارة العليا. والنتيجة، أن المناورات السياسية تنحصر على الجوهر، وتتحول الاجتماعات إلى مجرد طقوس فارغة، ويصبح التلاعب هو القاعدة.

استعد، صوب، صوب...

تكمّن المشكلة هنا في عجز المؤسسة عن الاتفاق على مسار عمل محدد، إذ يتقدم العاملون بعدد كبير من المقترحات والتقارير، وينشغل المديرون في محاولة التوفيق فيما بينها، ويختارون ما يناسب هواهم من دون اتخاذ قرار نهائي بشأنها. إن هذا النمط الذي غالبًا ما يدعى (شلل التحليل)، شائع في الثقافات التي تطمح إلى الكمال، حيث يواجه من يقعون في الأخطاء، والذين يثيرون المشكلات، خطر فقدان وظائفهم.

وهذا أيضًا سوف يتقضي

كان الموظفون في المؤسسات التي أعلن القادة السابقون فيها حالة طوارئ باستمرار، ولم يقوموا بتغييرات كبيرة، يميلون إلى اللامبالاة، فهم في مثل هذه الأوضاع يطبقون أسلوب النعامة في دفن رأسها في الرمال، وأسلوب التواري والتردد في الاستجابة لمبادرات الإدارة، ويؤمن معظمهم أن مسار العمل الأمثل هو تجاهل المبادرات الجديدة وعدم الالتفاف إليها، أو ترك الأمور لتحل نفسها بنفسها.

تعزيز العادات الجيدة

مما لا شك فيه، أن أصعب تحدٍّ يواجهه القادة في أثناء عملية التحول، هو تجنب الارتداد إلى الروتين المعرقل، أي: الأنماط المعتادة للسلوك السلبي من قبل الأفراد والمجموعات التي تظهر تلقائيًا دون وعي؛ نتيجة لمثير أو أوضاع غير مألوفة. (لمعرفة المزيد عن عمل الأنماط المعرقلة، انظر المادة بعنوان: (الروتين المعرقل: ست طرق لوقف التغيير). يحتاج الموظفون إلى المساعدة على ممارسة السلوكات الجديدة، ولا سيما عندما تصبح طرق العمل القديمة متحجرة ومدمرة؛ لذا، يوفر قادة التغيير الفاعلون الفرص للموظفين لممارسة السلوكات المرغوب فيها باستمرار، وينمذجون في الوقت نفسه طرقًا جديدة للعمل، وتقديم التدريب والدعم.

لقد وجدنا في دراساتنا لحالات التغيير الناجحة أن القادة الفاعلين يعززون القيم المؤسسية على أساس ثابت، ويدعمون أقوالهم

بالأفعال، ويهدفون من ذلك إلى تغيير السلوك وليس طرق التفكير فقط، فمثلاً: يمكن أن يتحدث أحد المديرين عن قيم الانفتاح، والتسامح، والكياسة، والعمل الجماعي، وتفويض السلطات، والتواصل المباشر في الاجتماعات ومن خلال البريد الإلكتروني. لكن الرسالة لا تكون مفهومة إلا إذا أعرب هذا المدير عن امتعاضه من السلوك المعرقل من خلال انتقاده علناً، عند الضرورة.

وأما في حالة مركز ديكونيس الطبي، فقد مثل رؤساء أقسام الطب والجراحة والعظام والأقسام الأخرى تحدياً سلوكياً خاصاً بالنسبة إلى ليفي؛ لأنه لم يكن طبيياً في الأساس. لقد كان كل رئيس قسم طبي في الحقيقة يُعدُّ (عميداً صغيراً) يرأس دائرة مستقلة بحد ذاتها، وفيها أعضاء هيئة تدريسيها وموظفوها ومواردها. ونظراً إلى أنهم باحثون أكاديميون، فقد كانوا يُكافؤون أساساً على إنجازاتهم الفردية، ولم تكن لديهم الخبرة الكافية في حل مشكلات العمل أو الإدارة.

اختار ليفي في تعامله مع هؤلاء الرؤساء، طريقة جمعت بين التعزيز العلني والانضباط، فقد وضع توجيهات للسلوك، وأصرَّ على وجوب التزام العاملين في المستشفى كافة بها. وكان قد طرح في أحد الاجتماعات السابقة مع هؤلاء الرؤساء مجموعة بسيطة من قوانين الاجتماعات، وفيها: عبّر عن اعتراضاتك، واعترض من دون أن تكون منفراً. وقد مثل ليفي في قيادته ذلك الاجتماع، هذه السلوكيات المرغوبة في النقاش الذي أداره حولها. وكان الهدف من هذه القوانين

اعتماد معايير جديدة للسلوك الشخصي، ثم محاربة أنماط عدة من الروتين المعرقل.

جاء أول اختبار جاد لقدرة ليفي على تعزيز هذه القوانين بعد مرور شهر ونصف من توليه منصب الرئيس التنفيذي. وبعد اجتماع عام للموظفين حضره رؤساء الدوائر جميعهم، بعث أحد الرؤساء - الذي ظل صامتاً طوال الاجتماع- برسالة إلى ليفي عبر البريد الإلكتروني يحتج فيها على قرار اتُخذ في أثناء الاجتماع، وأرسل نسخاً منها إلى الرؤساء الآخرين وإلى رئيس مجلس الإدارة. قد يختار بعض الرؤساء التنفيذيين في مثل هذه الحالة، انتقاد مثل هذا السلوك بسرية، لكن ليفي رد برسالة وجهها إلى الأفراد جميعاً الذين وجهت إليهم الرسالة الأولى، أدان فيها علناً رئيس الدائرة على لهجة رسالته، وانعدام الكياسة، وفشله في إثارة هذه المسألة في أثناء الاجتماع، على نحو ما تقتضي به قوانين الاجتماعات. لقد كان ذلك كأنه عملية شق علنية يمكن أن تحدث لأي إنسان، وكان أيضاً فرصة لرؤساء الدوائر أعربوا فيها عن تأييدهم لليفي، وامتناعهم من غطرسة زميلهم. وفوق ذلك، ساعد الانتقاد العلني بقوة على تعزيز القوانين الجديدة، وكبح السلوكات المعرقلة في آن واحد.

وعلى الرغم من أن المطلوب منهم أن يحددوا التوقعات ويعززوا السلوكات، إلا أن قادة التغيير الفاعلين يدركون أيضاً أن كثيراً من الموظفين لا يعرفون ببساطة كيف يتخذون القرارات بصفتهم مجموعة، أو كيف يعملون بطريقة تعاونية، حيث يمكن للقائد من خلال تفويض

المسؤوليات واتخاذ القرارات المهمة، أن يعطي الموظفين فرصًا كافية لممارسة طرق العمل الجديدة، وفي مثل هذه الحالات، يجب قياس أداء الموظفين وفقًا لالتزامهم بالمعايير والعمليات الجديدة. وبهذه الروح، اختار ليفي أن ينظر إلى نفسه أساسًا بصفته قاضيًا في محكمة الاستئناف، فعندما كان الموظفون يأتون إليه طالبين منه التدخل في قضية أو وضع، كان يقول لهم: سوف أدرس العملية المستخدمة لأقرر إن كانت قد جرت بحسب القوانين، ولم يكن يراجع القضايا الجديدة ويترك الحكم عليها للدوائر والوحدات المعنية، بل كان يصر على وجوب أن يحل الموظفون القضايا الصعبة بأنفسهم، حتى عندما لا يكونون راغبين في ذلك بدلًا من الاعتماد عليه؛ ليخبرهم بما يجب أن يفعلوه. وكان في مناسبات أخرى، يتدخل شخصيًا ويوجه الموظفين الذين تنقصهم المهارات الأساسية. فعندما اختلف اثنان من الموظفين في مسار عمل مقترح، أثار ليفي نقاشًا عاطفيًا مفتوحًا، ثم عمل مع الموظفين ورئيسيهما في الخفاء على حل الخلاف. وقد امتدح ليفي في الاجتماع اللاحق، استعداد الموظفين للاختلاف علنًا، وشدد على أن النقاش القوي كان صحيًا ومطلوبًا، وكان لا بد من المواجهة. بهذه الطريقة، اكتسب الموظفون خبرة في العمل على حل المشكلات بأنفسهم.

في واقع الأمر، إن الأداء هو المقياس النهائي للتغيير الناجح. وفي هذا المجال، كان أداء المركز متفوقًا منذ تسلم ليفي منصبه. لقد دعت خطة إعادة الهيكلة الأصلية إلى تطبيق عملية تحسين على مدى

ثلاث سنوات، فانتقل المركز من خسارة بلغت ثمانية وخمسين مليون دولار عام 2001م إلى التعادل عام 2004م.

وفي نهاية السنة المالية لعام 2004م، كان الأداء سابقاً للخطة بكثير، حيث حقق المستشفى ربحاً صافياً من العمليات بلغ سبعة وثلاثين مليون وأربع مئة ألف دولار. وبذلك تكون الإيرادات قد ارتفعت، في حين تكون النفقات قد انخفضت إلى درجة كبيرة.

لقد أصبحت طريقة اتخاذ القرار أكثر وضوحاً وأسرع استجابة للوضع، مع أن التغيير بين كبار الموظفين أو القيادة الطبية كان قليلاً. ولا عجب في أن معنويات العاملين قد ارتفعت أيضاً، ويكفي إيراد مؤشر واحد على ذلك، وهو أن معدل تبديل طاقم التمريض انخفض من (16-15%) عندما تسلم ليفي وظيفته إلى (3%) بحلول منتصف عام 2004م. ونظراً إلى رضاه عن أداء ليفي، فقد جدد مجلس الإدارة عقده مدة ثلاث سنوات أخرى.

الرؤوس، القلوب، الأيدي

من الواضح أن السبب الرئيس لنجاح بول ليفي في مركز ديكونيس الطبي، هو معرفته أن التربة الثقافية أصبحت مهياًة قبل غرس بذور التغيير، ففي أي بيئة يسودها التفاعل، لا يدرك الموظفون فقط الحاجة إلى إجراء التغيير، بل يلتزمون عاطفياً بتطبيقه، وينفذون الخطوات المطلوبة بأمانة.

لا يصبح الموظفون في البيئة المفتوحة، أكثر إدراكاً لأسباب التغيير فحسب، بل يصبحون ملتزمين عاطفياً بتحقيق هذا التغيير، وينفذون الخطوات المطلوبة بأمانة. أما على المستوى المعرفي، فيصبحون أكثر قدرة على التخلص من الأفكار المتضاربة غير المدعومة بدليل، المتعلقة بنوع المشكلات التي تواجه مؤسساتهم، وأكثر انسجاماً في تفكيرهم الموضوعي بخصوص أسباب تدني الأداء.

وهم يعترفون بخطورة الصعوبات المالية والتشغيلية والتسويقية الحالية، ويعترفون بمسؤوليتهم في المساهمة في تلك المشكلات. ومن المؤكد أن هذا التشخيص المشترك المبني على الحقائق ضروري من أجل التحرك إلى الأمام.

أما على المستوى العاطفي، فيرتبط الموظفون في البيئة المتجاوبة بالمؤسسة وقيمها، ويلتزمون بالحفاظ على استمرارية وجودها، وهم يؤمنون بأن المؤسسة تسعى وراء شيء أكثر من الربح وحصة السوق أو أداء سوق الأسهم؛ لذا، فإنها تستحق الحفاظ عليها. وبالدرجة نفسها من الأهمية، يثق الموظفون بالقائد؛ لأنهم يؤمنون بأنه يشاركهم في قيمهم، وسوف يحارب من أجل الدفاع عنها. ويكتسب القادة من الموظفين مجالاً واسعاً للحركة، وتؤخذ اقتراحاتهم بنية طيبة عندما تكون قلوبهم نقية.

يكتسب العاملون أيضاً في مثل هذه الأجواء خبرات ميدانية تدريبية في ممارسة السلوكات المتوقعة منهم. لقد شاهدوا التغييرات

القادمة على وشك التحقق، وأدركوا لماذا عليهم الانخراط فيها. وفي مثل هذا الجو الذي يُسمح فيه للموظفين باتخاذ القرارات، وتجربة طرق جديدة للعمل، يستطيع القائد أن يبدد المخاوف التي غالباً ما ترافق مبادرات التغيير الكبيرة.

يستطيع القادة أن يتعلموا درساً قوياً من كل هذا، وهو أن الإقناع هو الأداة النهائية إذا ما أرادوا إيجاد البيئة المتجاوبة والمتعاونة؛ نظراً إلى أن الإقناع يعزز الفهم، والفهم يولد القبول، والقبول يؤدي إلى الفعل والعمل، ومن دون الإقناع، سوف تفشل الطرق كلها حتى أفضل خطط التغيير.

* * *

قيادة التغيير عندما تكون الأمور على ما يرام

مقابلة مع صموئيل بالميسانو

الرئيس السابق لشركة آي. بي. إم.

بول همب وتوماس ستيوارت

في يوليو 2003م، أجرت شركة التقانة والاستشارة الأمريكية (International Business Machines Corporation) اختصاراً بشركة آي. بي. إم (IBM). تجربة امتدت اثنتين وسبعين ساعة، لم تتوصل فيها إلى نتائج مؤكدة تماماً مثل أي مشروع اختبار يجري في مختبراتها. كانت شركة الحاسوب العملاقة قد أجرت مراجعة شاملة لنظام إدارتها استغرقت ستة أشهر، ثم عقدت بعدها نقاشاً عبر الشبكة العالمية في قيم الشركة امتد ثلاثة أيام، وشارك فيه آلاف الموظفين الذين ناقشوا طبيعة الشركة وما تمثله.

قُدِّر عدد الموظفين المشاركين في النقاش بنحو خمسين ألفاً - وفيهم الرئيس التنفيذي سام بالميسانو- حيث نشروا عشرة آلاف

تعليق بالقيم المقترحة، ومن المؤكد أن هذا النقاش لأمس وترًا حساسًا، لكنه أصدر لحنًا نشازًا.

لقد كانت بعض التعليقات ساخرة، إذ جاء في أحدها: «إن القيمة الوحيدة التي تؤمن بها الشركة حاليًا هي سوق الأسهم»، لكن تعليقات أخرى تناولت قضايا إدارة رئيسية، منها: «أعتقد أننا نتحدث كثيرًا عن الثقة والمخاطرة، لكننا في الوقت نفسه نجري تحقيقات لا تنتهي، ونعاقب على الأخطاء ولا نستفيد منها بصفاتها دروسًا للتعلم، ويجري كبح المديرين (والآخرين) باستمرار. يبدو أن صفار المديرين في الشركة يترددون كثيرًا في معارضة مواقف كبار المديرين». وقال آخر: «لقد سمعت مرارًا تعابير، مثل: هل يمكن أن تخبر سام أن هذا خطأ؟»، وقد لوحظ بعد مرور أربع وعشرين ساعة على النقاش، أن واحدًا من كبار المديرين في الأقل، كان على استعداد ليعلق الجرس.

لكن بالميسانولم يقبل بذلك، ثم أخذ المزاج يتغير، فبعد يوم سُمح فيه للمنتقدين بالتنفيس عن مشاعرهم، فأخذت الكفة تميل لمصلحة معارضي المنتقدين الذين قالوا، على الرغم من اعترافهم بأوجه القصور: إن هناك كثيرًا من ثقافة الشركة وقيمها التي يجب الحفاظ عليها، حيث كتب أحدهم يقول: «بعد انضمامي إلى الشركة قبل ثمانية عشر عامًا، طُلب إليّ الانضمام إلى هيئة محلفين. وعندما تقدمت من المنصة، وأجبت عن أسئلة المحامين، فوجئت عندما قال القاضي مخاطبًا لجنة اختيار المحلفين: «بإمكانكم أن تختاروا من تشاؤون، لكنني أريد لموظف شركة أي. بي. إم. هذا أن يكون عضوًا في

الهيئة «يومئذٍ، شعرت بفخر لم أشعر به طوال حياتي، فقد لخص ما قاله كل شيء نؤمن به: النزاهة، التفوق والجودة». وقد أخذت التعليقات مثل هذه تتكرر، وأصبح الانتقاد إيجابياً أكثر.

لقد كانت مسألة ما الذي يستحق الاحتفاظ به، وما الذي يجب تغييره من صميم هذا النقاش عبر شبكة الاتصالات. في عام 1914م عندما كانت الشركة تصنع آلات التخريم، وموازين وزن اللحوم، وأدوات تقطيع الجبن إلى شرائح، أصدر رئيس الشركة توماس واتسون ثلاثة مبادئ سماها المعتقدات الأساسية، وهي: «احترام الفرد، أفضل خدمة للزبائن والسعي للتفوق»، حيث ساعدت على إثراء ثقافة الشركة، وحافظت على نجاحها أكثر من نصف قرن.

وفي عام 2002م، عندما أصبح بالميسانو رئيساً لها، كانت الشركة قد شهدت تطورات كثيرة، ففي تسعينيات القرن الماضي تعرضت الشركة لأسوأ انتكاسة في تاريخها، لكنها استطاعت بقيادة لوغيرستتر، استعادة مكانتها، وتحولت من صناعة الحواسيب المركزية الكبيرة إلى مزود لمكونات الحاسوب، والشبكات وحلول البرمجيات. وقد رأى بالميسانو أن المبادئ الثلاثة لا تزال صالحة لخدمة الشركة، على أن تكون في الوقت الحالي أساساً لمجموعة من القيم التي يمكن أن تحفز العاملين أكثر مما فعلته الأزمة شبه القاتلة التي مرت بها. بحث عن بديل عصري لهذه المبادئ، فاستطلع أولاً آراء ثلاث مئة من كبار المديرين، ثم أدار نقاشاً من خلال استطلاع رأي أكثر من ألف موظف؛ من أجل معرفة كيف يمكن للموظفين من مختلف

المستويات والوظائف والمواقع أن يصوغوا قيم الشركة وطموحاتها. وقد نتج من هذا البحث المقترحات التي طُرحت للنقاش عبر شبكة الاتصالات.

وقد انكبَّ محلّو الشركة بعد هذا النقاش وفي أثناءه، على دراسة التعليقات، باحثين عن الموضوعات الرئيسة بين ملايين الكلمات. وأخيرًا، تكوّن فريق صغير، ضم بالميسانو أيضًا، ووضع مجموعة معدّلة من القيم التي أعلنها الرئيس التنفيذي للموظفين في نشرة على موقع الشركة في نوفمبر 2003م، وكانت على النحو الآتي:

«الالتزام بنجاح كل زبون، الابتكار المهم لشركتنا وللعالم، الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها». ومما لا شك فيه أن هذه القيم ليست مثيرة جدًّا، لكنها غنية بالمصادقية والمعاني.

أجرى بالميسانو فورًا بعض التغييرات؛ لإثبات أن القيم الجديدة ليست مجرد طلاءٍ تجميلي، فقد كلفَ مديرة إحدى وحدات الأقسام التي تقدم خدمات إلكترونية للقطاع الصناعي الأمريكي، بمهمة تحديد الفجوات بين قيم الشركة وممارساتها، وأبلغ أيضًا خمسة عشر مديرًا يتبعون له مباشرة أن عليهم القيام بالمهمة نفسها، وأتبع ذلك بتنظيم نقاش عبر شبكة الاتصالات في أكتوبر 2004م، وطلب إلى الموظفين تحديد الحواجز الإدارية التي تعترض سبيل الابتكار ونمو الدخل.

الفكرة باختصار

من السهل إثارة حماس الموظفين للتغيير عندما تكون شركتك على وشك أن تنهار. وقد أدرك لو غيرستر ذلك عندما تسلّم رئاسة شركة أي. بي. إم. عام 1993م، حيث أنقذ تلك الشركة العملاقة المتعثرة بتحويلها من صانعة حواسيب مركزية عملاقة إلى مزوّد للحلول المتكاملة.

لكن، كيف تحافظ على التزام الموظفين بالتغيير عندما تكون الأمور على ما يرام؟ أنت تدرك أن على شركتك أن تتغير وتتكيف باستمرار، إذا أرادت الحفاظ على قدرتها على المنافسة. لكن الموظفين قد يصبحون غير مباليين عندما لا يرون أن هناك تهديداً في الأفق.

فكيف، إذن، تستطيع أن تبني قوة عاملة تساند التغيير من دون كلال؟ إن السبيل إلى ذلك هو تغيير نظام السيطرة والتحكم إلى نظام إدارة مبني على القيم: حيث يتعيّن عليك تحفيز الموظفين من خلال الأمل والطموح، بدلاً من إدارتهم من خلال تخويفهم من الفشل؛ لذا، ادفعهم إلى السعي وراء تحقيق هدف مشترك وفقاً للقيم التي ساعدوا على وضعها، واسألهم: ما الذي يمنعهم من الارتقاء إلى مستوى قيمهم، وأطلق المبادرات الكفيلة بإزالة العوائق.

لقد اكتشفت بعض الشركات الثابتة والمتجذرة، مثل شركة أي. بي. إم، أن الإدارة القائمة على القيم تجعل الموظفين يستجيبون بسرعة ومرونة وإبداعاً للتحديات الإستراتيجية التي لا تنتهي.

تطبيق الفكرة

من أجل إرسال نظام إدارة مبني على القيم، اجمع تغذية راجعة من الموظفين، وقيّم التحديات الإستراتيجية التي تواجه شركتك، واقترح القيم التي تعتقد أنها ستساعد شركتك على مواجهة هذه التحديات، ثم اجمع التغذية الراجعة من الموظفين المتعلقة بأفكارك.

فمثلاً: أدرك رئيس شركة آي. بي. أم. سام بالميسانو أن صناعة تقانة المعلومات أصبحت تتكامل، فالزبائن يريدون حزمة من منتجات وخدمات الحاسوب من شركة واحدة. وعلى الرغم من العدد الكبير لموظفيها ذوي التخصصات المتنوعة (320 ألف موظف)، إلا أنه تعيّن على الشركة أن تعرض حلولاً خاصة بسعر واحد. وللحصول على التعاون المطلوب، كانت الشركة في حاجة إلى مجموعة من القيم لتوجيه عملية اتخاذ القرار، باستخدام التغذية الراجعة من كبار المديرين والموظفين، صاغ فريق بالميسانو ثلاث عبارات لقيم عملية، هي: «الالتزام نحو الزبون»، و«التفوق من خلال الابتكار»، و«النزاهة التي تكسب الثقة».

وقد وزعت الشركة هذه القيم المقترحة عبر موقعها على شبكة الاتصالات، وطلبت إلى الموظفين مناقشتها، حيث شارك خمسون ألف موظف في هذا النقاش طوال ثلاثة أيام.

تحليل ردود الموظفين

ابحث عن الموضوعات في ردود الموظفين.

مثلاً: انتقد كثير من الموظفين عبارة: «النزاهة التي تكسب الثقة»، وقالوا: إنها غامضة وقديمة وموجهة للداخل، وأرادوا توجيهاً واضحاً عن كيفية تصرف أحدهما مع الآخر ومع المستفيدين الخارجيين، بدلاً منها.

راجع قيمك

بناءً على الموضوعات الواردة في ردود الموظفين، ضع مجموعة من القيم المعدلة، ثم اجمع تغذية راجعة من الموظفين مرة أخرى.

فمثلاً: عدّل فريق بالميسان عبارات القيم السابقة إلى: «الالتزام بنجاح كل زبون»، «الابتكار المهم لشركتنا وللعالم»، و«الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها». وقد نشر الفريق العبارات المعدلة على شبكة التواصل الداخلية، وطلب تغذية راجعة مرة أخرى.

حدّد العقوبات التي تعترض سبيل القيم

ادرس ردود الموظفين؛ لتحديد ما الذي يمنع الشركة من الارتقاء إلى مستوى القيم.

مثال: امتدح موظفو شركة آي. بي. أم. عبارات القيم المعدلة بلغة عاطفية في بعض الأحيان، لكنهم تساءلوا: هل الشركة مستعدة لتطبيق هذه القيم، وقادرة على ذلك؟

لقد أدركوا الحاجة إلى تكامل الشركة، لكنهم شكوا من العقوبات - مثل الضوابط المالية المحيطة - التي منعتهم من خدمة العملاء بالسرعة المطلوبة.

أطلق مبادرات التغيير لإزالة العقوبات

أطلق برامج التغيير التي تمكّن الموظفين من الارتقاء إلى مستوى القيم.

مثال: رصدت شركة آي. بي. أم. خمسة آلاف دولار سنوياً ليستخدامها المديرون من دون طرح أسئلة تتعلق بطريقة صرفها؛ من أجل إيجاد فرص عمل، وتطوير العلاقات مع الزبائن، أو المساعدة على حل مشكلة طارئة لأحد الزملاء. وقد أظهرت دراسة قام بها سبع مئة فريق أنهم أنفقوا تلك المبالغ بذكاء.

توسع برنامج المصروفات هذا ليشمل اثنين وعشرين ألف مدير مباشر، وهذا ما أظهر للموظفين أن الشركة تلتزم بالقيم التي تنادي بها.

على الرغم من أن بالميسانو، -بحسب قوله-، بنى إستراتيجية وضعها سلفه لو غيرستتر، فإن أسلوبه الرجلين في القيادة كانا مختلفين، ففي عهد غيرستتر لم يدرك نقاش واسع يتعلق بموروث الشركة، فقد كان طارئاً على الشركة، إذ كان رئيساً سابقاً لشركة نابيسكو لتصنيع التبغ والأغذية ومستشاراً في شركة ماكينزي، حيث تولى مسؤولية انتشال سفينة غارقة. وفي الحقيقة أنه قال بعد مدة قصيرة من توليه المنصب: «إن آخر شيء تحتاج إليه شركات أي. بي. أم. حاليًا هو الرؤية»، في حين كان بالميسانو من أبناء الشركة على النقيض منه، حيث التحق بها عام 1973م بصفته مندوب مبيعات. ومثله مثل كثيرين من جيله الذين شعروا بالعار عندما أخذت شركة أي. بي. أم. تنهار في بداية التسعينيات من القرن العشرين، كان ارتباطه بالشركة قوياً، وآمن بأنها سوف تستعيد مجدها الغابر في يوم من الأيام. وفي الوقت نفسه، كان مندوب المبيعات السابق بحسب وصف أحد زملائه: «مدفوعاً بالنتائج، وتحقيق الأرباح وإتمام الصفقات»، لذا، لم يكن ليساوم على موضوع مثل (الثقة).

يتحدث بالميسانو في المقابلة التي أجراها معه كبير محرري مجلة هارفارد بزنس ريفيو توماس ستيوارت، عن أهمية القيم بالنسبة إلى شركة أي. بي. أم. وهو يبدأ المقابلة بشرح لماذا يمكن للإجراءات

المالية الشديدة، وقيم الشركة السهلة أن تتعايش معًا وكيف، ومما جاء في المقابلة:

غالبًا ما تكون قيم الشركة بيانات متفائلة باعثة على الارتياح، لكن لا تأثير لها إجمالاً في عمليات الشركة. فما الذي جعلك - يجعلك - تعتقد أنها يمكن أن تكون أكثر من ذلك؟

انظر إلى صورة توم واتسون المعلقة في ردهة الشركة، إذ لم يسبق لك أن رأيت مثل هذا الرجل الصارم، فالعيون الظاهرة في الرسم تحمق إلى وجهك مباشرة. وهو لم يكن شخصًا وديعًا ومتساهلاً، بل كان رأسماليًا. وأراد من شركة آي. بي. أم. أن تجمع كثيرًا من الأموال، لكنه كان ذا بصيرة، وبنى الشركة بطريقة تضمن بقاءها مزدهرة بعد مغادرته المشهد، وقد نجحت مبادئه الثلاثة في توجيه هذا الشركة عبر مسار التغيير والتجديد أكثر من خمسين عامًا.

إن الشركة نظام عضوي في حاجة إلى التكيف والتغيير، ونحن نعتقد أن القيم - وهذا ما نقوله في شركة آي. بي. أم. اليوم، ويمكنك أن تسميها (المعتقدات)، أو (المبادئ)، أو (الأفكار)، أو حتى (الحمض النووي) - هي التي تساعد على التكيف والتغيير، فهي تسمح لك بتغيير: التقاليد الراسخة، بدءًا من منتجاتك، ومرورًا بإستراتيجيتك، ووصولًا إلى نموذج عملك، وتبقيك أمينًا للجوهر، أي لرسالتك الأساسية وهويتك.

لسوء الطالع، أن معتقدات واتسون الأساسية تشوهت مع مرور الزمن، وخرجت عن مفهومها، إذ تحول مبدأ (احترام الفرد) إلى

امتيازات وليس إلى عمل نزيه للموظفين جميعاً، ولا إلى فرصة للتعبير عن الرأي، بل صار هذا المبدأ يعني وظيفة مضمونة، وترقيات تفرضها الثقافة السائدة. أما مبدأ (السعي للتميز والتفوق)، فتحول إلى جهل، حيث توقفنا عن الاستجابة لمتطلبات السوق والزبائن ولبعضنا بعضاً.

لقد بقينا ناجحين مدة طويلة لدرجة أننا لم نعد قادرين أبداً على رؤية وجهة نظر أخرى. وعندما تغيرت السوق، أصبحنا على وشك الإفلاس تقريباً، فاضطررنا إلى تقليص قوة العمل التي لدينا (400 ألف) إلى النصف، ثم توسّعنا على مدى سنوات عدة، إلى مساحات كبيرة تقارب مساحة مدينة متوسطة الحجم، أو بحجم ولاية رود آيلاند (أصغر ولاية أمريكية).

لو أنك مررت بكل هذا كما حدث معي، لكان من السهل عليك أن تدرك كيف أن قيم الشركة أصبحت جزءاً من المشكلة. لكنني أعتقد أن القيم يمكن أن تساعد مرة أخرى على توجيهنا خلال مرحلة التغيير الكبير، والتغلب على التحديات الصعبة التي تواجهنا.

مثلاً: أرى أن وجود نظام قيم قوي مهم لتوحيد القوة العاملة الكبيرة المتنوعة وتحفيزها، على نحو ما هو الحال في شركتنا، إذ يوجد لدينا ثلث مليون موظف يخدمون زبائننا في مئة وسبعين بلداً، ولا يأتي أربعون في المئة من هؤلاء إلى مقر الشركة يومياً؛ لأنهم يعملون في مواقع الزبائن ومن بيوتهم أو وهم متجولون. ولما كانت سياسة الشركة في توظيف الشباب وتدريبهم على أداء عمل طوال حياتهم، فإن نصف الموظفين خدموا في الشركة مدة تقل عن خمس سنوات،

بسبب الاستثمارات الأخيرة، وطريقتنا الحديثة نسبيًا في توظيف المتخصصين الماهرين؛ لذا، فنحن نوظف في السنة العادية ما بين عشرين إلى خمسة وعشرين ألف شخص.

كيف يُدار هذا العدد الكبير من الموظفين؟

هذا هو السؤال بالضبط. كيف تدير هذا التنوع الدائم التغير من المواهب والخبرات؟ وكيف توجه الموظفين إلى هدف مشترك؟ وكيف تجعلهم يتحمسون لتحقيق ذلك الهدف؟

تستطيع تطبيق أنواع عمليات الإدارة التقليدية كلها من أعلى إلى أسفل، لكنها لن تنجح في شركة آي. بي. أم. - أو أستطيع القول في عدد كبير من شركات القرن الواحد والعشرين، فأنت لا تستطيع ببساطة أن تفرض آليات القيادة والسيطرة على قوة عمل متخصصة وكبيرة العدد، لا أحدث فقط عن علمائنا ومهندسينا ومستشارينا، فأكثر من مئتي ألف من موظفينا يحملون شهادات جامعية، ولا يستطيع الرئيس التنفيذي أن يقول لهم: «اصطفوا واتبعوني»، أو «لقد قررت القيم التي ستلتزمون بها». إنهم أذكى من ذلك بكثير، والناس الأذكاء، - كما تعرف-، قد يكونون من النوع المتحدي أو الساخر.

ولكن، حتى لو قبل موظفونا هذا النوع من النظام الإداري الهرمي، فإن زبائننا لن يقبلوا به، فكما تعلمنا في آي. بي. أم. على مر السنين، يمكن لهذا النوع من النظام أن يوجد نوعًا من البيروقراطية الخائفة التي لا تسمح بالسرعة والمرونة والابتكار، وهذا ما يتوقعه الزبائن اليوم.

إذن، فأنت تقول: إن المثل تتعلق بكيفية تصرف الموظفين في حال عدم وجود إدارة، وهذا من غير الممكن -ويجب ألا يحدث- نظرًا إلى حجم شركة أي. بي. أم.، والحاجة إلى اتخاذ القرارات بسرعة. أنت في الواقع تتحدث عن استخدام القيم للإدارة.

أجل، أنا أتحدث عن نظام إدارة قائم على القيم، دعني أتناول الموضوع من جانب آخر مختلف قليلًا. عندما تفكر في الأمر، فإنه لا توجد طريقة مثلى بعينها لتنظيم هذه الشركة، لقد ظل الناس ينظرون إلينا على أننا شركة كبيرة وناجحة و«مدارة بصورة جيدة»، وكان هذا إطراء لنا، لكن التغيير الدائم أصبح مشكلة في هذا العصر. وإذا ما استمرينا بذلك، فسوف نصل إلى نوع من بيروقراطية الأفراد الذين يبالغون في تحليل المشكلات، ويعرقلون عملية اتخاذ القرارات.

انظر إلى مصفوفتنا التنظيمية، وتذكر أننا نعمل في مئة وسبعين دولة. دعنا نعبر عن ذلك بكلمات بسيطة، ولنقل: إن لدينا ستين أو سبعين خط إنتاج رئيسًا، وأكثر من عشر فئات من الزبائن. حسنًا، إذا ما رسمنا الخريطة الكاملة لمصفوفة من ثلاثة أبعاد، فسوف يتوافر لدينا أكثر من مئة خلية، وهي خلايا عليك أن تكملها كل يوم، وأن تتخذ القرارات، وتخصص الموارد والمبادلات. ومما لا شك فيه، أنك سوف تصيب العاملين بالجنون، وأنت تحاول إدارة كل واحدة من هذه العمليات مركزيًا.

وهكذا، إذا لم توجد هناك أي طريقة للارتقاء بالشركة من خلال الهيكلية التنظيمية أو الإدارة القسرية، فعليك تمكين الموظفين من اتخاذ القرار الصحيح بالطريقة الصحيحة.

لا أعني بكلمة (صحيح) الالتزام الأخلاقي والقانوني فقط، فهذا أمر مفروغ منه، بل أتحدث هنا أيضًا عن القرارات التي تدعم إستراتيجية أي. بي. أم. وعلاقتها التجارية ويعطيها مزيدًا من الحياة، أي القرارات التي تُعدّ ثقافة. هذا السبب هو الذي لا يجعل مُثلنا متساهلة؛ لأنها الأساس لكل ما نقوم به، وهي رسالتنا بصفتنا شركة، والمرجعية لعملية اتخاذ القرار لا مركزياً. لقد كان من البدهي في السابق «أن الناس لا يفعلون ما تتوقعه، بل ما تفتشه». وهذا ما أعنيه هو أنه لم يعد بالإمكان بعد الآن تفتيش كل موظف، لكنك لا تستطيع أيضًا أن تطلق العنان وتترك الناس يفعلون ما يحلو لهم من دون توجيه، بل عليك أن توجد نظام إدارة يمكّن الموظفين، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات المنسجمة مع ما تمثله شركة أي. بي. أم.

كيف تساعد القيم الجديدة على تعزيز إستراتيجية الشركة؟

إنها تفعل ذلك بطريقتين. فقبل نحو اثني عشر عامًا، كانت ثلاثة أخماس أعمالنا تنصب على إنتاج مكونات للحاسوب، أمّا الخمسان الآخران، فخصّصا للبرمجيات والخدمات. حسنًا، إذا كان ثلاثة أخماس عملك في التصنيع، فإن الإدارة عمليًا تكون إشرافية: «افعل هذا، ولا تفعل ذلك». لكن هذا لا ينجح عندما يكون عملك مبنياً أساسًا على المعرفة، وعندما يتغير نموذجك العملي باستمرار.

أولاً: هنا يصبح الأفراد - وليس المنتجات- علامتك التجارية، فمثلاً يجب أن تكون منتجاتنا منسجمة مع ما تعنيه علامة شركتنا التجارية، وكذلك يجب أن يكون موظفونا. ومن الطرق الكفيلة بتحقيق هذا الانسجام، تطوير سلوكاتهم بمجموعة من القيم المشتركة المتوافقة.

ثانياً: لقد واصلت تقانة المعلومات مسيرتها نحو التكامل، ونحن جميعاً نعرف كيف تشرذمت الصناعة في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، فقد كانت الشركات المختلفة تبيع معالجات النصوص للحواسيب، وأجهزة التخزين والبرمجيات التي تؤلف نظام الحاسوب- وكادت تقضي على شركة آي. بي. أم.، التي كانت أصلاً شركة لصناعة الحواسيب المتكاملة. أمّا الآن، فنجد أن الزبائن يبحثون عن حزمة منتجات، وخدمات حاسوب من شركة واحدة تستطيع أن توفر حلاً متكاملًا لمشكلات أعمالهم، وهذه فرصة عظيمة أمام شركتنا؛ لأننا ربما نكون الشركة الوحيدة التي تملك تنوعاً في المنتجات والخدمات والخبرة أكثر من أي شركة أخرى.

لكن هذا الوضع يمثل تحدياً لنا، وهو: كيف نجعل موظفينا في الوحدات التجارية النائية- الذين لديهم أهداف وحوافز مالية مختلفة- يعملون معاً في مجموعات تستطيع أن تقدم حلولاً شاملة ومتخصصة بسعر موحد، بطريقة سهلة؟

عادة ما تواجه الشركات مسألة تكامل القوة العاملة بعد عمليات الدمج الكبيرة، وقد احتجنا إلى توحيد القوة العاملة الحالية بصفته رداً إستراتيجياً على التكامل في صناعة التقانة. وربما لا تفاجأ لو

قلت لك: إنني لم أعتقد أن الحل يكمن في هيكلية تنظيمية جديدة أو في مزيد من الإشراف الإداري، فما تحتاج إليه لتعزيز هذا النوع من التعاون هو مجموعة من التوجيهات العامة المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات كل يوم، أي منظومة القيم.

ما الذي يحدث عندما تتغير الاستراتيجية؟

إن هذا هو ما يعطي أهمية لمنظومة القيم، فدائمًا توجد إستراتيجية أخرى في الأفق تترافق مع تغيير السوق وتغيير التقانة؛ لذا، نريد قيمًا تجعل الشركة قادرة على تنفيذ أي إستراتيجية جديدة بسرعة، ونريد في الوقت نفسه قيمًا شبيهة بمبادئ واتسون الأساسية تكون دائمة، وتوجه الشركة في المخاضات الاقتصادية والتحولات الجيو- سياسية،... قيمًا تستطيع أن تتجاوز التغيرات في المنتجات والتقنيات والموظفين والقيادات.

كيف استطاعت الشركة استخلاص القيم الجديدة من تقاليدها

الماضية، والتغذية الراجعة من الموظفين؟

كانت آخر مرة راجعت فيها الشركة قيمها قبل نحو قرن مضى. يومئذٍ، كان واتسون شخصية رياضية يدير ما نسميه بلغة اليوم مشروعًا تجاريًا جديدًا؛ لذا، قال عام 1914م ببساطة: «هذه هي معتقداتنا، تعلموها وطبقوها». كان ما قاله مناسبًا لتلك الأيام، ومما لا شك فيه أن تلك المعتقدات نجحت. ولكن، بعد نحو قرن من الزمان، لا يمكن لأحد أن يصححو من نومه، ويقعد في سريره في منتصف الليل، ويقول: «هذه

هي مثلنا الجديدة»، إذ لا يمكننا أن نتلاعب بعفوية بالموروث الراسخ لشركة مثل آي. بي. أم.، وكان علينا إيجاد طريقة تجعل الموظفين يصوغون منظومة قيم تحدد مبادئ الشركة. ومع ذلك، كان علينا اعتماد مبادئ واتسون الأساسية، على الرغم مما تعرضت له من تشويه عبر السنوات، بصفتها نقطة انطلاق لهذا المسعى.

بعد الحصول على التغذية الراجعة من ثلاث مئة من كبار المديرين وأكثر من ألف موظف، خرجنا بثلاث قيم صحيحة. (لمزيد من التفاصيل عن كيفية انتقال آي. بي. أم. من المبادئ الأساسية إلى منظومة القيم الجديدة، انظر المادة تحت عنوان: المجتمع والتغيير). ولكنني كنت أعرف أننا سوف نطرح النص للنقاش في الشركة عمومًا، وهذا ما حدث في النقاش عبر موقع الشركة على شبكة الاتصالات.

ما خبرتك الشخصية في أثناء هذا النقاش؟ هل شعرت بأنك قد فتحت على نفسك صندوق المصائب؟

كنت في الصين عندما بدأ النقاش، ولم أتمكن من النوم؛ لذا، أخذت أتصفح كثيرًا من التعليقات، ولا سيما ما يتعلق منها بقضايا العملاء.

(لمعرفة المزيد عن تعليقات بالميسانوف في أثناء نقاش الإنترنت المتعلق بالقيم، انظر المادة تحت عنوان: سام يشارك في الاشتباك). لقد كان النقاش الإلكتروني ساخناً، وخلافياً وفوضوياً، لكن كان عليك تقبل هذا الوضع. لقد سبق لنا أن أجرينا نقاشات من هذا القبيل،

وكانت لدينا فكرة عن أجواء الإثارة المصاحبة لها، لكنَّ أيًّا منها لم يثر الحماس الذي أثاره موضوع النقاش الحالي.

كان عليّ أن أضع أنايتي جانبًا، وهذا ليس بالأمر السهل بالنسبة إلى رئيس تنفيذي، وأدركت أن هذا أفضل شيء فعلته. لقد كنت أمام خيارين: إما أن أقول: «يا إلهي، لقد فجرت هذه الطاقة السلبية العجيبة»، وإما أن أقول: «يا إلهي، لقد حصلت الآن على هذا التفويض المدهش لإحداث تغيير أكبر في الشركة».

عندما انضم لو غيرستر إلى الشركة عام 1993م، كان الوضع في حال اضطراب شديد، وتردّد حديث عن انهيار الشركة، لكنه تعامل مع الوضع بطريقة إبداعية. هنا جاء هذا الرجل من خارج الشركة، واستطاع حشد حماس آلاف الموظفين، مثلما فعلت، لإنقاذ هذه الشركة وتحويلها بالكامل، وكانت هذه واحدة من أعظم عمليات الإنقاذ في تاريخ الشركات. لكنَّ الأمر لم يكن مجرد جعل العاملين يحسّون بخطورة الوضع، بل إخراجهم من القوقعة التي وضعوا أنفسهم فيها، إلّا أنَّ معظم العاملين في الشركة كانوا مستعدين لعمل كل ما يستطيعون لإنقاذ الشركة، ناهيك عن إنقاذ وظائفهم.

شعر العاملون جميعًا بالفخر للاشتراك في المخاطرة، وتركزت مهمة (لو) على إقناع العاملين بأنه يقوم بالتغييرات الصحيحة.

عندما تحسنت الأمور، برز خطر آخر وهو احتمال ارتدادنا إلى اللامبالاة، فمع تحسن نتائجنا المالية إلى حد مذهل، وتفوقنا على

منافسينا، قد يقول الموظفون - المتعبون من تغييرات امتدت نحو عشر سنوات- «حسنًا، لماذا علينا الآن أن نقوم بالأعمال على نحوٍ مختلف؟» قد تكون القيادة مختلفة، لكن الإستراتيجية سليمة أصلًا. فلماذا عليّ أن أتغير؟ وهذه، -بالمناسبة-، مشكلة يعانيها كل من يدير شركة ناجحة.

وهكذا، فقد اختلف التحدي، فبدلاً من محاصرة العاملين من خلال تخويفهم من الفشل، عليك أن تحفزهم من خلال الأمل والطموح، وتوجد الفرصة لإعادة الشركة إلى مجدها القديم، مثلما كانت أي. بي. أم. في الماضي، ثم تأمل أن يشعر العاملون بالحاجة نفسها وبالإلحاح إلى تحقيق ذلك. حسنًا، أعتقد أن العاملين في شركة أي. بي. أم. يشعرون بهذا الإلحاح، وربما كان أعظم شيء حققه الحوار الإلكتروني هو كشف هذه الحقيقة أمامنا جميعًا.

ماذا كانت نقاط النقاش الرئيسية، أو نقاط الخلاف؟

في الحقيقة أن العاملين جميعهم كانوا متفقين على كل ما نقدّره كلنا. وأن النقاش، -كما تبين-، لم يتركز على القيم تحديداً، بل كان تركّز على مدى استعداد الشركة اليوم للأخذ بهذه القيم، والقدرة على الالتزام بها.

فمثلاً، لقد أظهر المشاركون في النقاش فهمًا لضرورة تكامل الشركة، لكنهم اشتكوا- وكانت شكواهم محقة- من العراقيل التي تحول دون ذلك.

الاستمرارية والتغيير

انبثقت قيم الشركة الجديدة من تراث طويل. عام 1914م، وضع توماس واتسون، مؤسس شركة آي. بي. أم. الحديثة، ثلاثة مبادئ عرفت بالمعتقدات الأساسية، هي:

- احترام الفرد.
- أفضل خدمة للزبون.
- السعي للتفوق والتميز.

على الرغم من أن هذه الأفكار قد أدت دورًا مهمًا في نجاح الشركة طوال القرن العشرين تقريبًا، لكنها مع مرور الوقت اتخذت معنى الامتيازات والغطرسة داخل الشركة، وقد أسهم ذلك، بحسب قول بالميسانو، في فشل الشركة في الاستجابة لتغيرات السوق في مطلع التسعينيات من القرن العشرين، وإلى وضعها على حافة الانهيار.

في فبراير عام 2003م، أي خلال أقل من سنة على تولي بالميسانو منصب الرئيس التنفيذي، أثار في أحد الاجتماعات مع ثلاث مئة من كبار المديرين، فكرة إعادة تجديد قيم الشركة بصفاتها وسيلة لإدارة الشركة الممتدة والمتنوعة وتوحيدها.

حيث طرح في ذلك الاجتماع أربع أفكار، ثلاث منها مستمدة من مبادئ واتسون، بصفاتها أسسًا محتملة للقيم الجديدة، هي:

- الاحترام
- الزبون
- التميز
- الابتكار

وقد اختُبرت تلك الأفكار من خلال استطلاعات الرأي، ومجموعات التركيز التي توزعت على أكثر من ألف موظف من موظفي الشركة، واستُبعدت فكرة (الاحترام) بسبب مدلولاتها البالية.

واتفق أيضًا أن العبارات لا الكلمات ستكون أكثر إقناعًا.

انبثقت عن هذه العملية القيم الثلاث المقترحة التي نوقشت في النقاش الإلكتروني في شهر يوليو 2003م، وهي:

- الالتزام بالزبون.

- التميز عبر الابتكار.

- النزاهة التي تؤدي إلى الثقة.

وقد استعرض محلّو الشركة باستخدام أداة مخصصة بتحليل مضمون النقاش الإلكتروني، مبنية على برمجية تصنيف من إنتاج الشركة، لكنها مدعومة بقدرات إضافية قادرة على معالجة المحتوى الدائم التغير، التعليقات الواردة في النقاش التي زادت على مليون كلمة. وقد برزت في أثناء النقاش بعض الموضوعات، إذ تحدث بعض المشاركين عن (عقلية الصومعة) التي تُحرّض الدوائر بعضها ضد بعض، وهذا ما ألحق ضررًا بالشركة كلها.

وقد رأى عدد من المشاركين أن هذا الموضوع قضية ثقة، لكن القيمة المقترحة (النزاهة التي تؤدي إلى الثقة) تعرضت للانتقاد أيضًا؛ لأنها غامضة جدًا، وكانت من وجهة نظر بعضهم صورة أخرى لمبدأ (احترام الفرد) الذي كان من أحد المبادئ الثلاثة التي عُدّت في حكم الماضي. وقال آخرون: «إن فكرة الثقة كانت موجهة إلى الداخل - الإدارة تتق بموظفيها - ولا تشرح بما يكفي، كيف يمكن أن يتصرف الموظفون تجاه بعضهم، أو تجاه الأطراف الخارجية».

وانطلاقًا من هذا التحليل، ومن نتائج الاستطلاعات السابقة واللاحقة للنقاش الإلكتروني، والمراجعة المتأنية للمسودات الأولية، توصل فريق مصغر ضم بالميسانو أيضًا، إلى منظومة معدلة من قيم الشركة الجديدة، هي:

- الالتزام بنجاح كل زبون.

- الابتكار المهم للشركة وللعالم.

- الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها.

وقد نشرت هذه المنظومة على موقع الشركة على شبكة الاتصالات في شهر نوفمبر عام 2003م.

تحدّث المشاركون عن حالات محبطة، فقال بعضهم: «أنا موجود في طوكيو، أعمل على تصميم برمجية لأحد الزبائن، وأحتاج إلى مهندس برمجيات موجود الآن في أوستن، عاصمة ولاية تكساس؛ لمساعدتي على إعداد المكونات الداخلية للخادم». لكنني لا أقدر أن أقول: «من فضلك، احضر إلى طوكيو وساعدني؛ لأن عليّ أن أحصل على إذن صرف أولاً؛ لأتمكن من دفع النفقات للدائرة التي يتبع لها مقابل خدمته».

وقد تبين أيضاً وجود لهفة جماعية لإحداث التغيير الذي نصبو إليه جميعاً. وأنا على قناعة من أننا ما كنّا لنصل إلى هذه المرحلة، لو لم نجد طريقة لجعل الموظفين جميعهم يشاركون في نقاش صادق وحقيقي.

سام يشارك في الاشتباك

كان سام بالميسانو الرئيس التنفيذي لشركة آي. بي. أم. في رحلة عمل في الصين عندما بدأ النقاش الإلكتروني المتعلق بقيم الشركة، وشارك في النقاش من هناك، وهذه بعض تعليقاته على عدد من الموضوعات التي أثّرت في أثناء النقاش:

نعم، القيم مهمة جداً (سته ردود)

هذا نقاش جيد يتعلق بالحاجة إلى القيم/ المبادئ/ المعتقدات، إلخ. يمكن أن يكون الناس ساخرين ومستهزئين بهذا النوع من الموضوعات، لكنني أقدر التعليقات البناءة التي أراها. أنا أؤمن شخصياً بأن (القيم) يجب أن تشمل

الدور الأوسع للشركة في العالم – التعامل مع الزبائن، المجتمع والثقافة، إلخ – وكذلك كيفية عمل الموظفين مع بعضهم. أرجو أن يرتقي هذا النقاش بطموح شركة آي. بي. أم. الخاص برسالتها في القرن الواحد والعشرين، حيث تتوافر لنا فرصة فريدة لنضرب مثلاً للشركات كلها، وليس لشركات التقانة وحدها.

تقديم الشيء الصحيح للزبون (واحد وعشرون رداً)

في بداية حياتي المهنية عندما كنت أعمل في الميدان، تعطل أحد أجهزةنا لدى زبون في مجال الرعاية الصحية، فاضطر الزبون إلى إنجاز إجراءاته يدوياً، لكنه قال: إن ذلك يجعلهم يخسرون زبائنهم في ساعات قليلة إذا لم يصلح الجهاز. اتصل مدير فرع الشركة في تلك المنطقة بشركة منافسة، وطلب شراء نظام آخر. وهكذا عمل فريقان من شركة آي. بي. أم. معاً؛ أحدهما: لإصلاح النظام المعطل، وثانيهما: لإحضار النظام الجديد وتشغيله. وفي الحقيقة، أن هذا المدير لم يطلب توجيهاً من المكتب الرئيس عما يجب أن يقوم به. لقد كان هذا درساً كبيراً في كيفية تصرف الشركة لمساعدة أحد الزبائن في وقت الأزمات، فبهذه الطريقة، استطعنا إصلاح النظام، وإعادة تشغيله في الوقت المناسب.

النزاهة / الثقة مهمة في علاقاتنا كلها (أربعة وأربعون رداً)

هذا نقاش مثير... أنا ألاحظ شيئاً واحداً، وهو أنه لا يوجد كثيرون بينكم ممن تحدثوا عن النزاهة والثقة عندما يتعلق الأمر بعلاقاتنا الأخرى المهمة في نجاح الشركة (الزبائن والمجتمعات التي نعيش فيها، ومالكي الشركة... إلخ). فما أسباب عدم الخوض في هذا الأمر، في رأيكم؟ ربما لأننا نركز على الشأن الداخلي.

عالم من دون آي. بي. أم؟ (خمس وثلاثون رداً)

ما الذي يحدث عندما تنتهي آي. بي. أم؟ قد يؤدي ذلك إلى توقف صناعة التقانة؛ لأن أي شركة أخرى لن تستطيع اختراع أي شيء يمكن أن يدوم أكثر

من ثلاث دقائق. إن نهاية أي. بي. أم. تعني عدم التجديد، وتعني عدم وجود شركة عالمية تستطيع المساهمة في النمو الاقتصادي، وتحقيق التقدم في المجتمعات في كل مكان... وغياب أي. بي. أم. يعني عدم وجود مكان لعمل مئات الألوف من الناس الذين يطمحون إلى شيء أكبر من الوظيفة... إنهم يطمحون إلى إحداث تغيير في هذا العالم.

اقتراح من سام (تسعة ردود)

هناك نقطة مهمة تتعلق بكيفية الفوز وتوقيته... باستطاعتنا القضاء على كثير من الرتبة والعمل المكتبي لو تصرفنا جميعًا بوصفنا بالغين، ووضعتنا مصالح الشركة على رأس أولوياتنا، من مثل الزبائن، والموظفين، والمساهمين، وقمنا بما هو مناسب لمصالح الشركة الطويلة الأجل. ولا شك في أن المديرين يؤدون دورًا مهمًا في تشجيع هذا النوع من السلوك.

من المؤكد أن وجود شبكة تواصل داخلية يسهل الدخول إليها من أي مكان في العالم مثل شبكتنا، يساعد على دفع عملية التغيير، لكن التقانة ليست الأساس؛ لأنني أعتقد أنه يمكننا العثور على طريقة لإجراء مثل هذا الحوار في الشركة كلها لو لم تكن الشبكة العنكبوتية موجودة. (لمعرفة المزيد عن كيفية عمل مثل هذا الحوار، انظر المادة تحت عنوان: إدارة الحوار الإلكتروني).

ما الذي حدث بعد النقاش الإلكتروني؟

حسنًا، لقد حصلنا على كم هائل من تعليقات الموظفين، حللها الفريق كلها، وكان واضحًا أن عبارات القيم في حاجة إلى تغيير لتظهر بعض الاختلافات والعواطف التي عبر عنها الموظفون. وهكذا استطاع

فريق صغير صياغة قيم الشركة الجديدة معتمداً على هذا التحليل، وعلى التغذية الراجعة من الموظفين الآخرين.

القيمة الأولى: (الالتزام بنجاح كل زبون). هذه عبارة مباشرة وواضحة، حيث جمع قدرات الشركة كلها - سواء ما كان منها في المختبر، أو الميدان، أو المكاتب الخلفية، أو في أي مكان - للمساعدة على حل المشكلات الصعبة التي لا يستطيع الزبائن حلها بأنفسهم. لكن هذا أيضاً يعني أكثر من الادعاء المعتاد حول الخدمة اللامحدودة التي تقدم للزبائن.

إن (نجاح الزبون) لا يعني أن «الزبون على حق دائماً»، بل يعني الحفاظ على علاقة طويلة الأجل يكون ما يحدث فيها بعد الصفقة أكثر أهمية مما يحدث قبل إتمامها. إنه يعني التركيز المتواصل على النتائج، ويعني أيضاً أن تكون مشاركاً في لعبة نجاح زبونك، وفي كيفية صياغة عقودك.

القيمة الثانية: (الابتكار المهم للشركة وللعالم)، عندما تحدث الموظفون عن قدرة الشركة على إحداث تغيير في العالم، تطرقوا إلى أبعد من عملنا في ابتكار منتجات عظيمة وتصنيعها، لقد تحدثوا عن كيفية تأثير عملهم في الناس والمجتمعات، وكيف يمكننا المساعدة على إنقاذ الأرواح، أو لنقل من خلال العمل المتطور مع المستشفيات، أو مساعدة الحكومات على مكافحة الإرهاب من خلال تقانة البيانات، حيث يُعدُّ النوع من الابتكار سبباً رئيساً لقدرتنا على اجتذاب علماء كبار بإمكانهم أن يقوموا بأعمال رائعة، ويكسبوا أموالاً أكثر في

وادي السيليكون- مدة قصيرة على أي حال- لكنهم في أي. بي. أم. يستطيعون القيام بأعمال تستطيع تغيير العمل والمجتمع. وتتعلق هذه القيمة أيضًا بما ذكرته من قبل، وهو اتجاه تجريبي مستمر تجاه أي. بي. أم. نفسها. فطوال أكثر من تسعين عامًا على عملنا، باستثناء المرحلة التي أصبنا فيها بالغطرسة واللامبالاة، لم نتوقف هذه الشركة أبدًا عن مراجعة الافتراضات، وتجربة نماذج مختلفة، ودراسة القيود، سواء في التقنية أو التجارة أو الإجراءات التقدمية في مكان العمل. لقد ذكرنا الموظفون أن هذه الأشياء هي ابتكارات مهمة بالأهمية نفسها التي تتمتع بها المنتجات الجديدة.

القيمة الثالثة: (الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها). هناك مدلولات كثيرة في هذه العبارة أيضًا، والملاحظ أن التغذية الراجعة من الموظفين عن هذه القيمة قد تركزت على العلاقات بين العاملين في الشركة، لكننا نتحدث أيضًا عن علاقة الشركة مع الموردين والمستثمرين والحكومات والمجتمعات.

لقد نشرنا القيم في صورتها النهائية - إلى جانب بعض الإيضاحات وعدد من تعليقات الموظفين في النقاش الإلكتروني - في شهر نوفمبر عام 2003م. وفي الأيام العشرة اللاحقة، حمل أكثر من مئتي ألف موظف هذه الوثيقة من على شبكة الاتصالات، ثم تدفقت ردود الفعل، إما عبر موقع التواصل على الشبكة، وإما عبر ألف رسالة بريد إلكتروني وجهت لي مباشرة، موضحةً لنا بلغة صريحة أين تناقضت عمليات الشركة مع هذه المثل أو لم ترتق إليها. لكنهم ذكروا

أيضاً شيئاً يتعين على كل قائد أن يرحب به، وهو أن العاملين ليسوا غير مبالين بمستقبل الشركة، وكانت التعليقات في مجملها عميقة جداً.

ماذا فعلتم بهذه التغذية الراجعة؟

لقد جمعناها ورتبناها، ثم طبعتها جميعها - حيث كان ارتفاعها نحو ثلاث أقدام - ثم أخذتها معي إلى البيت، وقرأتها في عطلة نهاية الأسبوع. وفي صباح يوم الاثنين، دخلت إلى اجتماع اللجنة التنفيذية وألقيتها جميعها على الطاولة، وقلت للحاضرين: عليكم أن تقرؤوا كل واحد من هذه التعليقات؛ لأنه يتعين عليكم أن تفكروا مرة أخرى فيما إذا كنتم تعتقدون أننا قد رتبنا هذه الشركة بصورة صحيحة».

إدارة الحوار الإلكتروني

لقد نظمت شركة آي. بي. أم. جلسات نقاش إلكتروني من قبل - كانت في مجملها نقاشات غير منظمة تتعلق بموضوعات عامة - عبر شبكة الشركة الداخلية، وعبر جلسات العصف الذهني المباشرة. لكن النقاش الذي عقد في يوليو عام 2003م كان من أكثرها طموحاً، حيث ركز على وضع الشركة الحالي ومستقبلها. كان شيء واحد واضحاً، وهو أنك لن تستطيع تنظيم منتدى مثل هذا الذي يشبه جلسة نقاش ارتجالية لموسيقيي الجاز، لكن ما حدث هو أن النقاش نجح، وأثري بعدد من الموضوعات، هي:

المنتدى الأول: قيم الشركة

هل هناك قيم للشركة؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، فما العوامل التي تعمل على تثبيتها؟ نحن نشاهد اليوم أن لدى معظم الشركات بيانات بالقيم، ولكن ما الذي ينبغي للشركة اتخاذه وفعله لتجسد التزامها بتلك القيم؟

هل من المهم بالنسبة إلى شركة أي. بي. أم. أن تتفق على منظومة قيم دائمة توجه كل شيء تقوم به؟

المنتدى الثاني: المسودة الأولى

ما القيم الضرورية لما تطمح إليه الشركة؟ فكّر في هذه القائمة:

1. الالتزام تجاه الزبون.
2. التميز من خلال الابتكار.
3. النزاهة التي تُكسب الثقة. كيف يمكن لهذه القيم أن تُغيّر الطريقة التي تنصرف بها، أو تتخذ القرارات من خلالها؟ هل هناك بعض الجوانب المهمة المفقودة؟

المنتدى الثالث: تأثير الشركة

لو أن الشركة اختفت هذه الليلة، فكيف سيبدو العالم مختلفاً غداً؟ هل هناك شيء خاص تنفرد به شركتنا يجعلها مساهماً فريداً في تغيير العالم؟

المنتدى الرابع: المعيار الذهبي

متى تكون أي. بي. أم. في أفضل حالاتها؟ متى شعرت بالاعتزاز لانتمائك إلى شركة أي. بي. أم؟ ما الذي حدث؟ وما المعنى الاستثنائي لذلك؟ ما الذي علينا فعله - أو تغييره - لنستمر في دفع المعيار الذهبي إلى الأمام؟

أرجو ألا تسيء فهمي. لقد كانت المشاعر الواردة في الرسائل الإلكترونية إيجابية وسلبية على حد سواء. لقد كان الموظفون يندبون كأنهم يقولون: «هذه القيم تصف الشركة التي انضمت إليها؛ الشركة التي أؤمن بها. نستطيع فعلاً أن نعيد هذه الشركة إلى عظمتها مرة أخرى. لكن هناك أشياء كثيرة تعترض سبيلنا...» لقد كانت العاطفة في بعض الرسائل مذهلة.

إذا كنت الآن قد أطلقت العنان لكل هذا الإحباط والزخم، وإذا كنت قد دعوت الموظفين ليشعروا بالأمل تجاه شيء يهتمون به بصدق، فعليك أن تكون مستعداً لتقوم بشيء ما استجابة لذلك. وهكذا فقد أعلنّا في الأشهر التي أعقبت الاتفاق على هذه المُثل، بعض المبادرات التي أخذت تسد الفجوات.

إحدى هذه المبادرات ما سمّيته (رهان المليون دولار على الثقة). لقد بقينا نسمع بحالات شبيهة بحالة زميلنا في مدينة طوكيو الذي احتاج إلى مساعدة من مهندس في مدينة أوستن، التي لا يستطيع الموظفون تلبية احتياجات الزبون فيها بالسرعة المطلوبة؛ بسبب عمليات التدقيق المالي التي تتطلب موافقات من مستويات إدارية عدة، حيث تحصل الموافقة في النهاية، ولكنها تأتي متأخرة.

لذا، خصصنا لكل مدير خمسة آلاف دولار تقريباً سنوياً: لينفقها كيف يشاء من دون مساءلة؛ للتعامل مع حالات تساعد على إيجاد عمل، أو تطوير العلاقات مع الزبون، أو لتلبية حالة طارئة لأحد العاملين. لقد راقبنا هذه العملية الريادية مدة ستة أشهر مع سبع مئة مجموعة تتعامل مع الزبائن مباشرة، ووجدنا أنها صرفت هذه المبالغ بذكاء. وكانت هناك أمثلة كثيرة على نجاح المجموعات في عقد صفقات، وتسليّة الزبائن بمبلغ بسيط يصرفونه على هواهم.

لذا، وبناءً على نجاح تلك التجربة، وسّعنا البرنامج ليشمل اثنين وعشرين ألفاً من المديرين المباشرين.

يمكنك أن تحسب مبلغ (5) آلاف دولار مضروباً في (22) ألف مدير (22,000 × 5,000)، وسنحصل على مبلغ كبير. أعرف أن بعض الأشخاص في الشركة قالوا: علينا مراقبة صرف هذه الأموال، لكنهم ليسوا الرئيس التنفيذي الذي يقرر ذلك، وأقرّ أن هناك حاجة إلى الرقابة المالية، وأن ليس كل دولار يُصرف من صندوق المديرين هذا سيعطي نتائج ملموسة، لكنني واثق من أن السماح للمديرين المباشرين بالإقدام على بعض المخاطر المعقولة، وإعطاءهم حرية اتخاذ القرارات، سوف تكون له نتائج مع مرور الوقت. ويؤكد البرنامج حقيقة أننا نؤمن بقيمتنا ونلتزم بها.

قادت قيمة (الثقة والمسؤولية الشخصية في العلاقات كلها) وفيها العلاقات مع المساهمين- إلى مبادرة أخرى، هي: تغيير في الطريقة التي نمنح فيها علاوة أسهم لكبار المديرين. وبعد الاستعانة بكثير من الخبراء الخارجيين لدراسة هذا الأمر (كانت حساباتهم المعقدة التي اقترحوها رائعة إذا ما أردت تعيين موظف خارجي بصورة مستشار دائم، لكنها مخيفة إذا ما أردت مجرد معادلة بسيطة توازن بين سلوك المدير ومصالح المساهمين)، توصلنا إلى فكرة بسيطة. سوف يستفيد كبار المديرين من امتيازاتهم فقط، بعد أن يكون المساهمون قد حققوا نمواً لا يقل عن (10%) على استثماراتهم. أي أن يكون سعر السهم المعروف، أو سعر التنفيذ أعلى بمقدار (10%) من المؤشر. انظر إلى هذا الأمر على النحو الآتي: يجب أن ترتفع القيمة السوقية لشركة آي. بي. أم. بمقدار سبعة عشر بليون دولار من

ذلك التاريخ قبل أن يحقق المدير أي ربح. أعتقد أننا الشركة الكبيرة الأولى التي أقدمت على هذه الخطوة الجذرية، وهي منبثقة منقيماً.

دعني أعطيك مثلاً آخر، فربما لا يبدو الأمر مهماً، لكنه كان جذرياً. لقد غيرنا الطريقة التي نحدد بها الأسعار.

لقد سمعنا شكاوى متكررة من الموظفين تتعلق بصعوبة إيجاد حل مناسب للشركة وللزبون معاً، وهو حل يشمل منتجات وخدمات متنوعة بسعر واحد شامل. وفي الحقيقة أننا لم نتمكن من وضع هذا الحل، لقد كان لكل وحدة سياسية تسعيرة مخصصة بها، هل تذكر المئة ألف خلية في مصفوفة الثلاثة أبعاد؟ لقد كان موظفونا يقسمون العروض التي تقدمها الشركة إلى أجزاء، ويدخلونها في نظامنا المحاسبي بصفتها عروضاً منفصلة للخدمات والمنتجات الفردية. وقد كان هذا مثل الجنون؛ لأن قدرتنا على عرض كل شيء - مكونات الحاسوب، والبرمجيات، والخدمات والتمويل - هي ما يعطينا ميزة حقيقية، فعندما نعلن عن كل قطعة منفصلة، فإننا نصطدم بشدة بالمنافسين الآخرين. كان كل هذا يدمر جوهر إستراتيجية التكامل التي وضعناها.

دعني أيضاً أعطيك مثلاً آخر طريفاً (مع أنه محبط على أي حال)، حيث يتولى كل مدير تنفيذي مسؤولية التعامل مع زبون رئيس واحد في الأقل، ونسمي ذلك (حسابات الشراكة). فقد حدث أن رئيس العمليات السابق، الذي يرأس خدمات العمل في الشركة حالياً، توصل إلى صفقة لحسابه شملت بعض مكونات الحاسوب والبرمجيات

والخدمات، لكنه أبلغ أنه لا يستطيع أن يعطيها سعرًا موحدًا بصفته حلاً متكاملًا، مع أنه رئيس العمليات؛ لذا، اهتدى إلى طريقة لوضع تسعيرة لحل حزمة متكاملة.

يبدو ذلك خطوة عمل كبيرة، ولكن ما علاقة ذلك بالقيم؟ ألم تقررُوا في النهاية أنكم ستفعلون ذلك في الأحوال كلها؟

فعلاً، لقد بقينا نناقش مسألة التسعير على مستوى الإدارة العليا مدة طويلة، دون أن نتخذ قراراً نهائياً بشأنها. ولكن مبادرة القيم أجبرتنا على معالجة هذه المسألة، وأعطينا الزخم لإحداث التغيير المطلوب.

أنت تعرف أن هناك دائماً عمليات وعادات متجذرة في المؤسسات كلها - لا يعني إن كانت شركة أو جامعة أو حكومة - لذا، كان موضوع القيم والنقاش الإلكتروني وسيلتين فاعلتين لقتل الخمول. وعندما نصنف الشركات، فإننا نتحدث هنا عن شركة صغيرة بقيمة خمسة عشر بليون دولار، وشركة كبيرة بقيمة أربعين بليوناً؛ لذا، فأنت لديك نواب رئيس يديرون خمس مئة شركة كبيرة رؤوس أموالها ببلايين الدولارات، وهؤلاء لا يبحثون عن أفكار لأمعة من الرئيس التنفيذي أو من فريق العمل كل يوم، ولكن عندما تسمع الشكوى أو الفكرة من موظفين كثيرين في الميدان والخطوط الأمامية، فلا تستطيع تجاهلها. إنهم يصيرون عالياً، قائلين: «نحن نقدر (نجاح الزبون)، ونريد أن نطور عملنا وشركتنا، لكن هذا الأمر يعترض سبيل الهدفين».

لذا، أخذنا الأسعار- الأشخاص الذين وضعوا مجموعة الأسعار لعروض الزبائن- وقلنا لهم: «أنتم تعملون لدى شركة آي. بي. أم. وعليكم في حال تقديم عطاء أو عرض لمنتجات متعددة للشركة عموماً، تسعيرها وفقاً لبيان دخل الشركة، وليس على وفق بيان دخل كل واحد من المنتجات». وقد تطلّب هذا الأمر عقد سلسلة من الاجتماعات الصعبة مع كبار المديرين، ودار حوار طويل بين المحاسبين عن الأسباب التي تمنعنا من فعل ذلك: «سوف يتطلب إعادة توزيع نفقات ودخل أي مشروع على الوحدات الفردية جهداً كبيراً»، وقد كانوا محقّين في ذلك؛ لأن الأمر ليس سهلاً، ولا سيما إذا علمنا أنه يتعين علينا الآن أن نوثق كل شيء. لكن مدير العمليات كان إلى جانبي، وقد مرّ شخصياً بهذه المشكلة على نحو ما أسلفنا؛ لذا، أجرينا التغيير بحيث تقدم عروض أسعار لمنتجات الشركة عموماً تكون مناسبة لنا ولزبون في وقت واحد.

هذا يعيدنا إلى التوتر بين القيم الناعمة والمعايير المالية الصعبة، التي من المفترض ألا تتناقض في نهاية المطاف، لكنها تتصادم في المحصلة؛ لأن المطلوب من الموظفين أن يعدّوا ميزاتياتهم وأرقامهم. مما لا شك فيه أن لا مفر من الأمر في المشروعات التجارية، لكنني أعتقد أن القيم تغرس التوازن في ثقافة الشركة ونظام الإدارة، أي: التوازن بين العمليات التجارية القصيرة الأجل والعلاقة الطويلة الأجل، والتوازن بين مصالح المساهمين والموظفين والزبائن. ومهما يكن الأمر، فعليك أن تجري مراجعة، فالقيم

تساعدك على اتخاذ هذه القرارات ليس على أساس مخصوص، بل بطريقة منسجمة مع ثقافتك، وعلامتك التجارية، وبما تعنيه بصفتها شركة.

انظر إلى الطريقة التي نعوض بها مديرينا التنفيذيين المسؤولين عن جزء كبير من العلاقة مع العملاء. لقد قررنا أن نأخذ نصف تعويضاتهم ونحسبه ليس على أساس سنوي، بل على أساس ثلاث سنوات متتابة، فنحن نطلب إلى الزبائن إعطاء تقويم لأداء المدير في نهاية مدة المشروع، أو التعاقد الذي قد يمتد أكثر من سنة، وهذا يؤثر كثيراً في تحديد علاواته؛ لذا، فإن جزءاً كبيراً من تعويضه المالي يُبنى على مجمل ربحية المشروع، وعلى رضا العميل على المدى البعيد، ولا يمكن فصل أحد العاملين عن الآخر.

وهكذا، فقد حاولنا الحفاظ على التوازن في النظام ليتأكد لدينا أن الأمور ليست موجهة توجيهاً كاملاً نحو المكاسب المالية القصيرة المدى، وقد كنّا محقّين في ذلك:

فهناك أوقات سوف يجادل فيها العاملون قائلين: «حسنًا، أنتم تدفعوننا في كلا الاتجاهين»، وهذا نقاش مشروع. لكني أعتقد، مع ذلك، أن أفضل مكان لذلك النقاش هو المستوى الأدنى في الشركة؛ لأن القرارات تُتخذ هناك وتكون مؤثرة، حيث تجري مثل هذه التفاعلات يوميًا لدرجة أن أي أحد في الإدارة العليا لن يعرف بها. لكنك تأمل أن توفر القيم في هذه التفاعلات كلها توازنًا مضادًا للسعي لتحقيق الأرباح في المدى القصير. وأعتقد أن امتلاكك ثقافة قائمة

على القيم أو عدم امتلاكك لها، هي ما يجعلك رابعًا أو خاسرًا على المدى البعيد.

لقد طبقتم القيم الجديدة أكثر من عام، وأحدثت لديكم مشاعر قوية وتوقعات عالية، فما تخميننا تكمل للمستقبل؟

لقد بدأنا هذه المسيرة فورًا، وقد تستمر من عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة. لقد كنت في آسيا قبل مدة قصيرة، وعُقد اجتماع احتفالي لموظفي آي. بي. أم. عن القيم. وأعتقد أن ثلثي العاملين قد علموا بهذه الاجتماعات أو قرؤوا عنها؛ لكن الثلث الباقي لم يعلم بها، أو أن هذه القيم لم تتناغم معهم بعد؛ لذا، فأمامنا كثير من العمل، لا لجعل كل موظف يحفظ العبارات البراقة الخاصة بالقيم الثلاث، بل علينا أن نقوم بجهد مكثف لسد الفجوات بين قيمنا المعلنة وواقع الشركة حاليًا، وهذا هو كل ما يهم في الأمر.

أعرف أنه لا يوجد في الفريق الإداري من هو متحمس لمبادرة القيم مثلي - مع أنهم لا يعلنون ذلك - لكن أعضاء الإدارة العليا الذين مروا بخبرة قرب انهيار الشركة، سوف يعملون ما بوسعهم للحيلولة دون العودة إلى الوضع السابق، فقد كان من الصعب عليهم تحمل استهزاء الأوساط التجارية من الحال الذي تردت إليه شركة آي. بي. أم.، وأنا أحظى بتأييد كامل من هؤلاء الأعضاء للمبادرات الراقية كلها لحماية من الانتكاسة مرة أخرى، ولا شك في أن منظومة قيمنا تُعدُّ من أهم هذه المبادرات.

ثم خذ استجابة الموظفين للحوار عبر شبكة الاتصالات، حيث أعربوا عن طموحهم ليروا هذه الشركة في أوجها، والمثل هي التي تدفعهم إلى الانضمام إليها، وإلا فهناك أماكن كثيرة لكسب المال، إذا كان هذا الدافع لذلك، فلماذا يأتون إلينا؟

أعتقد أن السبب في ذلك أنهم يرغبون في أن يكونوا جزءاً من شركة تقدمية تحدث تغييراً في هذا العالم. إنهم يريدون أن يعملوا لدى شركة تدعم البحوث التي تفوز بجوائز نوبل، التي تغيّر طريقة تفكير الناس عن العمل نفسه، والقادرة على اتخاذ موقف صلب من المسائل غير الشعبية بناءً على المبادئ التي تؤمن بها.

أنت تعرف أن واتسون كتب إلى حكام الولايات الجنوبية في خمسينيات القرن الماضي أن شركة آي. بي. أم. لن تلتزم بقوانين التمييز بل بقوانين المساواة، ثم طبقت الشركة سياسة تساوي الفرص قبل فرضها بقانون: إنني أؤمن بأن أي شركة تنظر إلى نفسها بهذه الطريقة، وتدير نفسها بجدية بناءً على ذلك، سوف تجذب كثيراً من الناس إليها. نحن لا نعدهم بأن يحققوا ثراءً فوراً ربما كانوا سيحصلون عليه في الماضي عند الالتحاق بعمل جديد، لكننا يمكن أن نقدم لهم شيئاً يستحق أن يؤمنوا به، ويسعون إلى تحقيقه.

فإذا نجحنا في جعل معظم العاملين في هذه الشركة يتحمسون لذلك، فسوف ينضم إلينا بقية موظفي الشركة، وإذا أصبحوا ملتزمين بهذه القيم وبما نحاول إنجازه، فسوف أذهب للنوم ليلاً وأنا واثق بالمستقبل.

التغيير الجذري، الطريقة الهادئة

ديبرا مييرسون

يمر كثير من المديرين في مرحلة ما من مراحل حياتهم المهنية، بخبرة (صفعة) الضمير، أي: الرغبة في مواجهة الافتراضات والمصالح والممارسات أو القيم الأساسية أو الخفية داخل مؤسساتهم، التي يشعرون بأنها قديمة وغير منصفة وغير صحيحة. قد نجد في مثل هذه الحالات، نائب رئيس شركة ما يأمل في حصول عدد أكبر من الموظفين الملونين على ترقيات، وقد نجد أحد الشركاء في شركة استشارية أن مديري الأعمال مثقلون بالمهام لدرجة أنها قد تُلحق أذى وضرراً بعائلاتهم نظرًا إلى انشغالهم عنها. وقد نجد أحد كبار المديرين يعتقد أن بإمكان شركته أن تكون صديقة للبيئة بتخصيص بعض المصروفات الإضافية لهذه الغاية.

لكن كثيرين من هؤلاء الأفراد الراغبين في إحداث تغيير في محيطهم، يواجهون مأزقًا صعبًا، فإذا تحدثوا عما يفكرون فيه بصوت عالٍ، فسوف يواجهون بالسخط والاستياء، أما إذا ما التزموا بالقوانين

وظلوا صامتين، فسوف يشتد السخط والاستياء في داخلهم. فهل توجد إذن، طريقة يهزون بها القارب دون أن يسقطوا منه؟

لقد أجريت طوال خمسة عشر عاماً دراسات شملت مئات المتخصصين الذين قضوا أفضل مراحل حياتهم العملية، محاولين الإجابة عن هذا السؤال.

إن كل واحد من هؤلاء يختلف مع الوضع التنظيمي القائم بطريقة أو بأخرى. بخصوص القيم، والعرف، والجندر - النوع الاجتماعي - أو الجنس (انظر المادة تحت عنوان: كيف جرى البحث)، وكلهم يرون الأشياء من منظور مختلف عما يراه الآخرون. لكنهم، على الرغم من شعورهم بالتناقض مع أوجه الثقافة السائدة، إلا أنهم يحبّون وظائفهم، ويرغبون في مواصلة نجاحهم فيها، وتوظيف تباينهم مع الوضع الراهن بصفته حافزاً لإحداث تغيير بناءً.

إنهم يؤمنون بأن المواجهة المباشرة العنيفة لن تؤدي إلى نتيجة، لكنهم لا يتقاعسون ليسمحوا للإحباط بأن يتنامى، بل يعملون بهدوء لتحدي الأفكار السائدة، وتحريك ثقافة مؤسستهم نحو التغيير. وأنا أسمي محركي التغيير هؤلاء الثوريين المعتدلين؛ لأنهم يعملون على إحداث تغييرات مهمة بطرق هادئة ولطيفة.

يمارس هؤلاء بهذا التصرف، صورة من صور القيادة ضمن المؤسسات، تكون أكثر تركيزاً وانتشاراً واعتدالاً، وأقل ظهوراً من الصور التقليدية، لكنها مع ذلك لا تقل أهمية عنها. وفي الحقيقة أنه

قد يكون من الأفضل لكبار المديرين الطامحين إلى إحداث تغيير ثقافي أو تنظيمي- الذين ربما يحركون المؤسسات المقيدة بالتقاليد باتجاه مسارات جديدة، أو الذين يهتمون باستثمار القدرات الكاملة للموظفين المهمشين- أن يبحثوا عن هؤلاء الثوريين المعتدلين الذين قد يكونون متوارين في أعماق مؤسساتهم.

ونظرًا إلى أن مثل هؤلاء الأفراد عادة ما يكونون ملتزمين بشركاتهم، وماهرين في تغيير المؤسسات على مستوى القاعدة، فيمكن أن يثبتوا أنهم ذوو قيمة كبيرة في مساعدة كبار المديرين على تحديد الأسباب الأساسية للخلاف والتنافر، وتعرّف وجهات النظر البديلة، والتكيف مع الاحتياجات والظروف المتغيرة. إضافة إلى ذلك، فإن الثوريين المعتدلين، إذا ما حصلوا على التأييد من الإدارة العليا ومساحة من الحرية للتجريب، يمكن أن يثبتوا أنهم قادة ممتازون (لمعرفة المزيد عن دور الإدارة في تشجيع الثوريين المعتدلين، انظر المادة تحت عنوان: الثوريون المعتدلون بصفتهم قادة في الحياة اليومية).

لمّا كانت إجراءات الثوريين المعتدلين ليست ضخمة في العادة، فقد يكون من الصعب تعرّف قيادتهم. فكيف، -إذن- يستطيع من يديرون المؤسسات، الذين يرغبون في رعاية مصدر انتشار التكيف الثقافي، اكتشاف هؤلاء القادة المخفيين وتطويرهم؟ إحدى الطرق لهذا، هي معرفة النماذج المختلفة التي يعمل الثوريون المعتدلون على أساسها، ويتعلمون منهم، ويدعمون جهودهم.

يعتمد الثوريون المعتدلون أساسًا من أجل التحرك في نطاق معتقداتهم الشخصية والثقافات المحيطة بهم، على مجموعة واسعة من المجالات التراكمية، وفيها المجالات الأربعة التي سأصفها هنا، وهي: التعبير عن الذات اللافت للانتباه، المصارعة اللفظية، انتهازية المدة المتغيرة، وبناء التحالف الإستراتيجي.

كيف جرى البحث؟

لقد اعتمدت هذه المقالة على جهد بحثي متعدد الأطراف بدأته عام 1986م مع مورين سكلي (Maureen Scully)، أستاذ الإدارة في مركز الجندر في المؤسسات في جامعة (سايمونز) في ولاية (بوسطن)، حيث تابعتنا عددًا من الأفراد في الميدان الأكاديمي الذين يشعرون، لأسباب مختلفة، بتناقض مع الثقافات السائدة في مؤسساتهم، فانطلقنا مبدئيًا، لفهم كيف استطاع هؤلاء الحفاظ على شعورهم بقيمة أنفسهم وسط ضغوطات التطابق، وكيف تمكنوا من الاحتفاظ بمثلهم دون أن يخسروا وظائفهم.

وقد توسع هذا البحث في نهاية المطاف ليشمل مقابلات مع أفراد في مؤسسات ومهن مختلفة، من مثل: رجال الأعمال، والأطباء، والمرضى، والمحامين، والمهندسين المعماريين، والإداريين، من مستويات مختلفة في مؤسساتهم.

تابعت منذ عام 1986م، وأجريت مقابلات مع عشرات من الثوريين المعتدلين في مهمات كثيرة، وأجريت بحثًا مركزيًا شمل مئتين وستة وثلاثين رجلًا وامرأة، تتراوح مناصبهم بين وظيفة متخصص من المستوى المتوسط إلى رئيس تنفيذي. كانت العينة متنوعة، حيث شملت أفرادًا من أعراق وجنسيات وديانات مختلفة، وأفرادًا يؤمنون بطائفة واسعة من القيم وبرامج التغيير. كان معظم هؤلاء يعملون في واحدة من ثلاث شركات

تمارس العمل التجاري العلني، وهي: شركة خدمات مالية، وشركة مكونات حاسوب سريعة النمو، وشركة تصنيع وبيع منتجات استهلاكية. في هذا الجزء من البحث، سعيت لأفهم المزيد عن التحديات التي يواجهها الثوريون المعتدلون، وتعرُف إستراتيجياتهم لإثارة التغيير وتطويره ومواصلته. وقد توصلت في هذا البحث إلى مجموعة الإستراتيجيات التي أوردتها في هذه المقالة.

الفكرة باختصار

كيف تهز قارب شركتك من دون أن تسقط منه؟ أنت تعرف أن شركتك تحتاج إلى تغيير بناءً، لكنك تجد نفسك أمام معضلة: فإذا ضغطت كثيرًا من أجل تطبيق برنامجك، فستواجه سخطًا واستياءً. وأما إذا التزمت الصمت، فسوف يتراكم السخط في داخلك.

ما الذي يتوقع أن يفعله المدير؟ أن يتحول إلى ثوري معتدل – قائد غير رسمي يتحدى الأفكار السائدة بهدوء، ويُحدث التحول الثقافي. فهؤلاء الثوريون لا يرفعون لافتات، ولا يقرعون الطبول، فتغييراتهم المسالمة وغير المؤذية لا تجذب كثيرًا من الانتباه، لكنها تحفر في الصخر الصلب مثلما تفعل قطرات الماء المنتظمة.

يمثل الثوريون المعتدلون تناقضات عدة، فالتزاماتهم ثابتة، لكن وسائلهم مرنة، فهم يسعون إلى التغيير السريع، لكنهم يركزون إلى التآني والصبر. وهم غالبًا ما يعملون منفردين، لكنهم يوحدون الآخرين، فهم يبدؤون بالنقاشات أولاً لتنفيذ برامجهم، بدلاً من الضغط، ويبحثون عن أصدقاء أقوياء، بدلاً من مصارعة أعداء أقوياء. أما النتيجة الشاملة، فهي التغيير على مراحل، لكن من دون توقف.

تطبيق الفكرة

يستخدم الثوريون المعتدلون الأساليب الآتية:

التعبير عن الذات اللافت للانتباه

عبّر عن قيمك من خلال اللغة، اللباس، زينة المكتب، أو السلوك، فالناس يلاحظون ويتحدثون، وهم في الأغلب، يكتسبون الشجاعة الكافية لمحاولة إحداث التغيير بأنفسهم. وكلما أكثر الناس من الحديث، كان التأثير أكبر.

مثال: يصل المدير الأنيق جون زيواك إلى مكان العمل مبكراً؛ ليتمكن من المغادرة عند الساعة السادسة مساءً ليكون مع عائلته. وكان أيضاً يرفض الرد على أي مكالمات عمل في المساء. إضافة إلى أن أداءه تحسّن إلى حد كبير، وتراجعت حدة التوتر لديه. كان زملاؤه متشككين من جدوى هذا الأسلوب، لكنهم تكيفوا مع الوضع في نهاية المطاف، واهتدوا إلى طرق أفضل لأداء العمل، وإحداث توازن بين حياتهم العملية العائلية.

المصارعة الكلامية

حوّل العبارات أو الأفعال السلبية إلى تغيير إيجابي. مثال: لاحظ مندوب المبيعات براد ويليامز أن زملاء مديرية التسويق الجديدة يتجاهلونها في أثناء الاجتماعات. وعندما التقط أحدهم يدعى جورج فكرة سبق لها أن طرحتها من دون أن يشير إليها، ألمح ويليامز إلى أن هذه الفكرة ليست فكرته أصلاً، وقال: أنا سعيد لأن زميلي جورج تابع من حيث انتهت سوزان، ثم سألها: هل عبّر حقيقة عما كنت تفكرين فيه؟ ولم يحدث أنهم تجاهلوا بعد ذلك.

انتهازية المرحلة المتغيرة

كن مستعداً للبناء على الفرص غير المتوقعة للتغيير القصير الأجل، واعمل من أجل إحداث تغيير مقصود على المدى الطويل.

مثال: التحقت جين آدمز بوظيفة مديرة تنفيذية في شركة تسودها ثقافة (الكلاب يأكل بعضها بعضاً) . وللتلميح إلى أسلوبها التشاركي، تقاسمت السلطة مع الموظفين التابعين لها مباشرة، وشجعتهم أيضاً على تفويض الصلاحيات، وأثبت عليهم علانية، ودعتهم إلى تقديم عروض واضحة الرؤية عن كيفية إدارة العمل. وقد اشتهر قسمها بأنه مكان للتدريب الاستثنائي لبناء الخبرة والمسؤولية والثقة.

بناء تحالف إستراتيجي

مارس التأثير من خلال العمل مع الحلفاء، وعزز شرعيتك، ونفذ التغيير بسرعة أكبر مما تستطيعه وحدك، ولا تحاول أن تجعل (المعارضين) أعداء، فهم عادة ما يكونون أفضل مصدر للدعم والموارد.

مثال: بدأ بول ويلغوس ثورة في شركته الغارقة في البيروقراطية - من خلال إقناع المعارضين بالانضمام إليه. لكن آخرين استهزؤوا بدائرة التدريب التي أنشأها ويلغوس لتعزيز إبداع الموظفين، وفتح أحد المدققين تحقيقاً في المصروفات غير الضرورية. وقد تعامل ويلغوس مع المدقق بصفته نظيراً له، وأقنعه بقيمة البرنامج التدريبي، بدلاً من اتخاذ موقف دفاعي، ما أدى إلى انتشار التدريب، وتحفيز الموظفين، وزيادة الإنتاجية عبر الشركة.

إن التعبير عن الذات اللافت للانتباه، الذي يتصرف فيه الفرد ببساطة بطريقة يشعر فيها شخصياً بأنه على حق لكن الآخرين يلاحظون ذلك، يُعدّ من الطرق الخفية لإحداث التغيير. أما المصارعة الكلامية، فتحوّل أي لفظ أو فعل أو سلوك غير ملائم إلى نقيضه، في حين يلتقط انتهازيو المدة المتغيرة الفرص القصيرة والطويلة الأجل

ويوحدونها ويبنون عليها لإحداث التغيير، ويستطيع الفرد بمساعدة من الحلفاء الإستراتيجيين، السير في طريقة التغيير بقوة أكبر.

يمكن استخدام كل واحد من هذه الأساليب بطرق كثيرة، وهذا ما يفتح المجال أمام الإبداع والموهبة. ويمكن ممارسة التعبير عن الذات بهمسة، والموظف الذي يسعى إلى مزيد من التنوع العرقي في الوظائف، يمكن أن يرتدي في الحفلات قميصاً يشير إلى تراث عرق معين، أو قد يحضر إلى مكان العمل مرتدياً ذلك القميص. وكذلك، يستطيع أي فرد مؤيد لسياسات أكثر تشدداً عن البيئة أن يبني تحالفاً من خلال طلب مساعدة من شخص واحد، وكلما كان هذا الشخص قوياً، كان الوضع أفضل، أو قد ينشر موقفه على شبكة التواصل الداخلي الخاصة بالشركة، ويطلب الدعم من المؤيدين. وإذا ما أخذنا هذه الأساليب مجتمعة، نجد أنها تكوّن مجموعة من الخيارات يستطيع الثوريون المعتدلون أن يستفيدوا منها في الأوقات والظروف المختلفة. لكن من الأفضل، قبل الخوض في تفاصيل هذه الأساليب، أن نتوقف قليلاً لنلقي نظرة على الطرق التي يحدث فيها التغيير الثقافي في أماكن العمل.

كيف تتغير المؤسسات؟

أظهرت البحوث أن المؤسسات تتغير أساساً بطريقتين، إحداهما: من خلال إجراء جذري، والأخرى: من خلال تكييف تطوري تدريجي، حيث يكون التغيير في الحالة الأولى غير متواصل، وكثيراً ما يفرض

على المؤسسة أو يطبق من الإدارة العليا في أعقاب ابتكارات تقنية كبيرة، أو بسبب ندرة المصادر الحساسة أو وفرتها، أو نتيجة لتحولات مفاجئة في الساحة التنظيمية أو القانونية أو التنافسية أو السياسية. وقد يحدث التغيير في ظل هذه الظروف بسرعة، وغالبًا ما يحمل معه آلامًا كثيرة. أما التغيير التدريجي، فعلى النقيض من ذلك، يكون لطيفًا وتراكميًا وغير مركزي، وينجم عنه مع مرور الوقت تحول عريض ودائم مع نقمة شعبية أقل.

لقد ظلت قوة الأساليب التدريجية في الارتقاء بالتغيير الثقافي موضوع حوارات ونقاشات متكررة، فمثلاً: يقول جوزيف باداراكوفي مقالته المنشور في عدد سبتمبر عام 2001م، من مجلة هارفارد بزنس ريفيو بعنوان (لا نريد بطلاً آخر): «إن أكثر القادة تأثيراً أخلاقياً غالباً ما يعملون في الخفاء بهدوء، محققين إصلاحاتهم بعيداً عن الاهتمام العام».

وبالمثل، يسعى الثوريون المعتدلون بلطف واستمرار إلى مواجهة العادات السائدة، مُحدثين تغييراً بطرق بسيطة ولكنها ثابتة، وإلى إعطاء مثال يتعلم منه الآخرون. وكثيراً ما تكون التغييرات التي يحدثونها تراكمية، بحيث لا تثير أي ضجة إلا نادراً، وهذا هو السبب الدقيق الذي يجعلهم يعملون على نحو جيد. وهذه الأساليب مثلها مثل قطرات الماء، غير ضارة أو مؤذية بحد ذاتها، لكنها تستطيع أن تحفر في الصخر الصلب.

انظر مثلاً، كيف أن شخصاً بمفرده، غير تدريجيًا - ولكن بانتظام - وجه مؤسسته، حيث كان بيتر غرانت مديراً تنفيذياً أسود،

تدرّج عبر ثماني عشرة وظيفة وهو يرتقي السلم في أحد المصارف في الساحل الغربي للولايات المتحدة، وعندما التحق أول مرة بالمصرف بصفته مديرًا، كان أحد الموظفين الملونين في الفريق المتخصص، وكان لديه هدفه الخاص الطويل المدى، وهو إحضار مزيد من النساء والأقليات العرقية إلى ميدان المصارف، ومساعدتهم على النجاح.

الثوريون المرنون قادة في الحياة اليومية

يعلّم الثوريون المرنون الآخرين دروسًا مهمة من خلال تصرفاتهم وتفاعلاتهم اليومية، ويثيرون التغيير، فهم يمارسون صورة من صور القيادة ضمن المؤسسة من خلال قيامهم بذلك، وهذه الصورة تكون غير مرئية مثل صور القيادة التقليدية، لكنها لا تقل عنها أهمية.

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات هو تحديد هذا النوع الخفي من القيادة والعمل على رعايته. انظر، مثلاً، كيف استطاع باري كوزيل المحامي المحافظ والمنفتح، الذي ترأس قسم السندات في شركة مالية متميزة، تحديد الثوريين المرنين داخل شركته، ورعايتهم وتشجيعهم.

ذهبت دانا، المحامية التي مضى على مزاولتها المهنة سنة واحدة، إلى مكتبه في اليوم الأول من التحاقها بالعمل بعد أخذ بصماتها، وهذا إجراء متبع مع العاملين في مجال السندات، وقد سبّب لها هذا الإجراء غضبًا شديدًا، فما الذي سيحدث عندما يعرف صاحب العمل الجديد أنها دخلت السجن بعض الوقت؛ لأنها شاركت في مظاهرات الحقوق المدنية في حقبة الستينيات من القرن الماضي؟ أدركت دانا بسرعة أن الطريقة الوحيدة لإنقاذها هي أن تكون صادقة فيما يتعلق بتاريخها ومبادئها. وعلى الرغم من الاختلاف في توجهاتها السياسية، قررت افتراض حسن النية، وعدم التسرع في إصدار

الحكم عليه، فاقترحت مكتبه، واعترفت أمامه أنها سُجنت؛ لأنها جلست في الشارع معترضة سبيل أحد الحافلات.

ضحك باري، وقال: «أنا أحترم نزاهتك، ولا غبار عليك ما لم تكوني قد انتهكت قوانين السندات». وردًا على ثقته به، حكى لها باري كيف ترعرع في مقاطعة فقيرة، وكيف أدى خدمته العسكرية. لقد أدى تبادل الحكايات هذا إلى وضع اختلافاتهما الإيديولوجية جانبًا، وبناء احترام متبادل فيما بينهما، لكن الأمر لم يتوقف عند هذا الحد، بل لمس باري أن دانا تحمل في شخصيتها بذرة قيادة حيث تصرفت في حياتها وفقًا لقناعاتها، وكانت صادقة بشأنها، وناقشت معتقداتها من دون الشعور بأي ندم. لم تضرب الطاولة، بل كانت متحدثة ومحاوره لبقة، وكانت تستمع بانتباه، واستطاعت أن تستخلص منه اعترافات مهنية مذهلة.

أخذ باري يعطيها شيئاً من الحماية، وشجعها على المخاطرة والتعبير عن رأيها بصراحة، والأهم من هذا كله، شجعها على تحدي أفكاره. وانبرت دانا في إحدى المرات، للدفاع عن محامية زميلة لها أدنى منها مرتبة، كان زملاؤها يقيمونها بقسوة، وهذا ما جعل دانا تشعر بالظلم، فلاحظت أن معايير مختلفة تطبق على المحامين والمحاميات، لكن زملاءها تجاهلوا هذه الشكوى (الليبرالية).

ألقي باري على دانا نظرة سريعة، ثم قال للموظفين: «دعونا ننظر في هذه القضية قبل أن نصدر حكمًا متسرعًا». أجرى باري ودانا نقاشًا بعد الاجتماع يتعلق بالمعايير المزدوجة، وانتشار التعصب. بعد مدة، طبق باري سياسة للحصول على الاستشارة القانونية من الأقليات، من داخل شركته وشركات المحاماة الأخرى، ثم أصبحت دانا نائبة للرئيس.

لا شك في أن قدرة باري على تعرف قدرات دانا ورعايتها وتشجيعها درس رئيس للمديرين الراغبين في تمتين العلاقات في مؤسساتهم، ويتلخص هذا الدرس في أن تطوير القيادة قد لا يتحقق من خلال البرامج الخارجية

المكلفة، أو حتى من خلال النيات الحسنة لدائرة الموارد البشرية، بل من خلال الإدراك الواعي المنفتح، والاعتراف بأن الشخص الذي يبدو لنا أنه يهز القارب قد يتبين لنا لاحقاً أنه أكثر رُبان فاعل.

كانت إحدى مسؤوليات بيتر الرئيسة طوال ثلاثين عاماً من حياته المهنية في إدارة المصارف المحلية والمكاتب الإقليمية وعمليات الشركة، البحث عن مواهب جديدة. وفي كل مرة تتاح له الفرصة، يحاول تعيين موظفين من الأقليات ذوي كفايات عالية. لكنه كان يفعل أكثر من ذلك، ففي كل مرة يوظف فيها شخصاً ما، يطلب إليه أن يقوم بالمثل، فقد كان يوضح للموظفين الجدد أهمية اختيار النساء والرجال الملونين، ولماذا يتعين عليهم أيضاً أن يقلدوه في ذلك.

عندما كان موظفو الأقليات يشعرون بالإحباط من التعصب، كان بيتر يقوم بدور الموجه الداعم. فإذا هددوا بالاستقالة، يقنعهم بالعدول عن ذلك، ويقول لهم: «أعرف ما تشعرون به، لكن عليكم أن تنظروا إلى الصورة الكاملة هنا. فإذا تركتم، فلن يتغير أي شيء هنا». أصبح سلوكه ينتشر كالعدوى، فقد استمر كثيرون في العمل مع الشركة، واختاروا كفايات من الأقليات، أما الذين استقالوا، فأخذوا على أنفسهم عهداً بتوظيف أفراد من الأقليات في الشركات الجديدة التي انضموا إليها. عندما استقال بيتر من الشركة، كان عدد الموظفين من النساء وأفراد الأقليات الذين التحقوا بالمصرف يزيد على ثلاثة آلاف وخمسة مئة فرد.

كان بيتر من أكثر الأشخاص الهادئين المرنين، لكنه كان في الوقت نفسه من أكثر الثوريين فاعلية، فقد تحمّل سنوات كثيرة من زملائه افتراءات عنصرية، وتعليقات حاسّة من الكرامة. وقد انتظر مدة أطول من زملائه ليحصل على ترقية، وكلما يصل إلى وظيفة أعلى، يُقال له: إن الوظيفة كبيرة عليه، وإنه محظوظ لحصوله عليها، ويعبر عن ذلك قائلاً: «لقد تحملت كثيراً لأجعلهم يتقبلونني، ولم يكن الأمر مسألة حظ». وكثيراً ما كان يفضّض، لكن مهاجمة الآخرين يمكن أن تكون طريقة مقاومة عاطفية غير مجدية؛ لذا، فمن دون مهاجمة النظام، أو طرح رؤية جريئة، أو ممارسة سلطة كبيرة، غيّر بيتر القاعدة الديموغرافية للمؤسسة، مستخدماً مجموعة إستراتيجيات التغيير الموصوفة لاحقاً.

التعبير عن الذات اللافت للانتباه

يوجد على الطرف الأقصى لمتصل التغيير، ذلك النوع من التعبير عن الذات الذي يربك توقعات الآخرين بهدوء. وسواء أكان عمل احتجاج مقصوداً كان أو مجرد تعبير شخصي عن القيم، فإن التعبير عن الذات اللافت للانتباه من خلال اللغة واللباس وزينة المكتب أو السلوك يمكن أن يغير جو العمل تدريجياً. وعندما يلفت هذا التعبير انتباه الناس، فإنهم يبدؤون في الحديث عنه، وقد يجعلهم ذلك يشعرون بالجرأة لمحاولة الشيء نفسه بأنفسهم. وكلما تحدث الناس بصورة أكثر من السلوك الخارج عن المألوف، كان الأثر الثقافي أكبر. خذ حالة جون زيواك، المدير في مجموعة تطوير الأعمال في

شركة لتصنيع مكوّنات الحاسوب، الذي تخرّج في كلية إدارة الأعمال، والتحق بعد تخرجه بوظيفة مريحة، وكان ينوي العمل ثمانين ساعة أسبوعياً ليشق طريقه إلى الوظائف العليا. مرت سنوات عدة تزوج خلالها من امرأة كانت تعمل في وظيفة مرهقة، ثم أصبح أباً لطفلين. وجد جون نفسه مشتتاً بين المسؤوليات المتزاخمة في البيت والعمل. من أجل إيجاد توازن بين هذه المسؤوليات، غيّر جون أوقات دوامه، فأخذ يحضر إلى المكتب مبكراً؛ ليتمكن من المغادرة عند الساعة السادسة مساءً، ونادراً ما يحضر اجتماعات بعد هذا الوقت، ويرفض تلقي مكالمات هاتفية تتعلق بالعمل بدءاً من الساعة السادسة إلى التاسعة والنصف مساءً. تحسنت حياته العائلية نتيجة لذلك، وشعر بتوتر أقل، وانعكس ذلك على أدائه في العمل.

أثار تغييره أوقات دوامه في البداية استغراب زملائه؛ لأن الاستعداد للحضور بحسب متطلبات العمل كان مؤشراً رئيساً لارتباط الموظف بالشركة. وقد تساءل رئيسه في العمل: «إذا لم يكن جون مستعداً للبقاء في العمل إلى ما بعد الساعة السادسة مساءً، فهل هو ملتزم بوظيفته حقاً؟ لماذا عليّ أن أمنحه ترقية، في حين أن الآخرين مستعدون للعمل طوال الوقت؟ لكن أداء جون ظل كما هو متوقع منه، ولم يرد رئيسه أن يخسره. مع مرور الوقت، أخذ زملاؤه يتقبلون برنامج دوامه، وتوقفوا عن دعوته لحضور اجتماعات أو مؤتمرات بعد الساعة الخامسة، ثم أخذوا، واحداً تلو الآخر، يطبقون طريقة جون في الدوام، فلا يردّون على المكالمات الهاتفية إلا عند الضرورة القصوى. وعلى

الرغم من أن الشركة لم تعتمد رسمياً قاعدة الدوام التي بدأها جون، إلا أنها أصبحت متبعة في قسمه. لقد ظل بعض زملائه يعملون حتى ساعة متأخرة، ولكنهم تقبلوا التغييرات في ممارسة العمل، وتكيفوا معها بسهولة. وشعر معظم العاملين في الشركة بأنهم صاروا أكثر إنتاجية في النهار؛ لأنهم غيروا طريقة عملهم بحيث ينجزون أعمالهم بفاعلية أكبر، مثل: عقد الاجتماعات بحسب المواعيد المقررة، والتقليل من عرقلة العمل. يقول مدير جون: «إن الموظفين أدركوا أهمية التوازن في حياتهم الذي اكتشفوه أخيراً، ولم تتأثر إنتاجيتهم إطلاقاً».

يدرك الثوريون الهادئون والمرنون أن صور التعبير عن الذات اللافتة للانتباه، -حتى أصغرها-، يمكن أن تكون مؤثرة إلى حد كبير، ومثال ذلك قصة الدكتورة فرانسيس كوني عام 1987م، كانت الدكتورة كوني قد أثبتت نفسها باحثة وطبيبة جراحة أعصاب في جامعة طب (ستانفورد)، ومستشفى (بالو آلتو) لقدامى المحاربين في كاليفورنيا. ونظراً إلى أنها واحدة من النساء القلائل في هذا التخصص، فقد كانت تعاني يومياً للحفاظ على هويتها الأنثوية في هذا المجال الذي يسيطر عليه الرجال، وعلى نزاهتها في أجواء التمييز والتعصب السائدة. وكان عليها أن تظل هادئة، وتبقي أعصابها باردة عندما تكون، -مثلاً-، غارقة في توجيه فريق من الأطباء المقيمين في أثناء إجراء عملية جراحية معقدة، ثم يدخل زميل إلى غرفة العمليات، ويقول لها: «افسحي لي المجال، يا عزيزتي»، فهذا في رأيها: «لا يدمر قدرتي وخبرتي

أمام الفريق فحسب، ولكنه أيضًا غير مبرر، - وسلوك خطر. إن مثل هذا الشيء يحدث دائمًا».

على الرغم من الاستياء والغضب، فلم يكن في نيّتها أن تثير مسألة الفروق بين الجنسين، ولم ترد أن تضحي بأنوثتها على حساب وظيفتها أو العكس؛ لذا، عبّرت عن نفسها بأنواع الطرق البارة جميعها، وفي ذلك الملابس التي ارتدتها؛ فألى جانب ملابس الجراحين الخضراء، ارتدت جوارب بيضاء قصيرة تعبيرًا عن أنوثتها. ولم يكن ارتداء الجوارب البيضاء القصيرة في حد ذاته نوعًا من العصيان المدني على طريقة غاندي.

لقد كانت تقول، بحسب ما كتبه: «يمكنني أن أكون جراحًا وأنثى». انتشرت القصة في الوسط الطبي الرجالي، فألى جانب أشياء صغيرة من جانبها، أثار هذا نقاشات داخل المستشفى، وصار الممرضون والممرضات والأطباء المقيمون يعلقون على أسلوب الدكتورة كوني، بالقول: «إن لها حضورًا مثل أي رجل آخر، وهي غير خائفة من ارتداء هذه الجوارب، وهي أيضًا امرأة ولا تخجل من ذلك».

أما إيلين توماس الأمريكية من أصل إفريقي، فأقدمت على تصرف مماثل من خلال تسريحة شعرها، فقد كانت تعمل مستشارة في شركة خدمات تقنية، وكانت في صراع مستمر بين متطلبات الشركة بخصوص التناسق والانسجام، ورغبتها الشخصية في تحدّي قواعد السلوك التي تمنعها من أن تكون على طبيعتها؛ لذا، عبّرت عن نفسها منذ اليوم الأول لالتحاقها بالعمل، من خلال تصفيف شعرها على صورة ضفائر

دقيقة. لم تكن طريقة تصفيف الشعر بالنسبة إليها تتعلق بالموضة والأناقة فقط، بل كانت رمزاً لهويتها العرقية.

في إحدى المرات، وقبل تقديم عرض لأحد الزبائن المهمين، طلب إليها زميل لها أعلى منها رتبة، أن تغير تصفيف شعرها لتبدو متخصصة أكثر، فغضبت إيلين، لكنها لم ترد، وما فعلته ببساطة هو أنها لم تستجب لطلبه.

وبعد انتهاء التقديم ومغادرة الزبون، أخذت زميلها جانباً، وقالت له: أريد أن أخبرك لماذا أصف شعري هكذا. أنا امرأة سوداء، وأحب طريقة تصفيف الشعر هذه، إذ لا علاقة لها بقدرتي على أداء عملي، على نحو ما رأيت».

في ضوء ما سبق، هل يؤدي ترك مكان العمل في الساعة السادسة مساءً، أو ارتداء جوارب قصيرة إلى فرض تغيير مباشر في الثقافة السائدة؟ حقاً، هذا لا يحدث؛ لأن مثل هذه التصرفات متواضعة جداً. لكن التعبير عن الذات المعرقل يقوم بشيئين مهمين، أولهما: أنه يعزز فهم الشخص الثوري الهادئ أهمية أفكاره، فهذه الأفعال معززة للذات، وثانيهما: أنه يفتح باب الوضع الراهن قليلاً من خلال تقديم طريقة عمل بديلة.

وسواء مثل هذه التصرفات كانت خفية ودقيقة وغير محكية ولا يستطيع تعرفها سوى عدد قليل من الناس، أم كانت مسموعة ومرئية ويستطيع كثيرون تعرفها، فإنها يمكن أن تحدث تغييراً حقيقياً بدرجة كبيرة.

مصارعة الجوجتسو اللفظية

تتضمن مصارعة الجوجيتسو، مثلها مثل أنواع فنون الرياضات القتالية كلها، امتصاص قوة موجهة إليك، وردّها لتغيير الوضع لمصلحتك، فالموظفون الذين يمارسون مصارعة الجوجيتسو اللفظية يردون على عبارات أو تصرفات غير مرغوب فيها، وخطّ من قدر الكرامة، من خلال تحويلها إلى فرص للتغيير سيلا حظها الآخرون.

تشمل إحدى صور المصارعة اللفظية لفت الانتباه إلى خطاب الخصم. وهنا، أسرد قصة ذكرها لي شخص يُدعى توم نوفاك؛ وهو مدير (شاذ) يعمل في مكاتب شركة خدمات مالية كبيرة في سان فرانسيسكو. عندما أخذ توم وزملاؤه أماكنهم حول طاولة الاجتماعات في مكتب واسع، تحول النقاش إلى موضوع مهرجان الشواذ، وإلى حياة هؤلاء الأشخاص عمومًا. قال أحد الحضور يُدعى (جو) بصوت عالٍ: «يمكنني أن أتفهم أن بعض الناس اختاروا أسلوب حياة خاص بهم، ولكنني لا أفهم لماذا عليهم أن يرموا بذلك في وجوهنا».

غضب توم من زميله وحاول أن يظل صامتًا، لكن هذا سيبقيه غاضبًا ومستاءً. وكان بإمكانه أن يهاجم موقف (جو) علنًا، لكن هذا سيجعله يبدو متغطرًا وفي موقف دفاعي، فاختار أن يرد بعبارة محرّفة عما قاله زميله، فقال بهدوء: «أفهم ما تقوله يا (جو)، ولكنني أتساءل عن مغزى تعليق صورة كبيرة لامرأة في مكتبك. لا ضير في أن يكون الإنسان مباشرًا وصريحًا، لكن يبدو

أنك من يعلن شغفه بالجنس»، فأحسّ (جو) بالحرّج ولم يرد عليه.

يستطيع المديرون أن يلجؤوا إلى المصارعة اللفظية؛ لمنع تهميش الموظفين المبدعين ومساهماتهم القيمة.

طيف إستراتيجيات التغيير اللينة

يبدأ طيف إستراتيجيات التغيير اللينة من اليسار بالتعبير عن الذات: تأثيرات بارعة لأسلوب شخصي خاص. مقابل ذلك، هناك نوع آخر من التعبير اللافت للانتباه - مصارعة الجوجيتسو - الذي يحول العبارات والسلوكيات غير المرغوب فيها إلى فرص للتغيير. وعلى امتداد الطيف، توجد انتهازية المدة المتغيرة التي يستخدمها الثوريون الهادئون لتعرّف الفرص القصيرة والفرص الطويلة الأجل، والاستفادة منها من أجل تحفيز الآخرين. أما من خلال بناء التحالف الإستراتيجي، فيعمل الفرد مع الآخرين لإحداث مزيد من التغيير الشامل. وكلما أثارت تصرفات الفرد مزيداً من النقاشات، وجذبت اهتمام مزيد من الناس إليها، زاد الزخم لإحداث التغيير. لكن الناس، في واقع الأمر، لا يستخدمون الإستراتيجيات الواردة في الطيف بصورة متسلسلة أو منفردة؛ لأن هذه الأدوات متداخلة، وهذا ما يسمح للثوريين الهادئين بأن يظلوا مرنين في أساليبهم، فينفعلون أو يهدؤون بحسب ما يستدعي الوضع.

التعبير عن الذات	انتهازية المدة	بناء التحالف
اللافت للانتباه	مصارعة الجوجيتسو	المتغيرة
شخصي أكثر	عني أكثر	(يعمل مع الآخرين)
(فرد واحد)		

هذا ما حدث في القصة الآتية. كان براد ووليامز مدير مبيعات في شركة تقنية متطورة، ولاحظ في أحد الاجتماعات أن سوزان -مديرة التسويق الجديدة-، حاولت الإدلاء ببعض التعليقات، لكن الحضور تجاهلوا كل ما قالته. انتظر براد اللحظة المناسبة لتصحيح الوضع، ومع قرب انتهاء الاجتماع، أشار جورج -زميل سوزان- قضايا مشابهة لما أثارته عن توزيع منتجات الشركة الجديدة خارج البلاد.

توقف النقاش لحظة، واغتتم براد الفرصة، وقال: «هذه فكرة مهمة؛ ويسعدني أن جورج أخذ يبني على أفكار سوزان، فهل فهم جورج ما كنت تفكرين فيه على نحو صحيح؟»

لقد حقق براد بهذه اللفتة البسيطة أشياء عدة، حيث عبّر أولاً عن حقيقة صامتة من خلال إيضاح كيف جرى إسكات سوزان واقتباس أفكارها. وثانياً، حرّك براد حيوية الحوار في الغرفة من خلال التركيز على حضور سوزان.

ثالثاً، علّم زملاءه من خلال تصرفه، درساً يتعلق بالطريقة التي يجب عليهم أن يستمعوا فيها للآخرين. وقد ذكرت سوزان أن أحداً لم يتجاهلها بعد ذلك الاجتماع.

أما في مصارعة الجوجيتسو اللفظية، فقد أظهر كل من توم وبراد قدراً كبيراً من ضبط النفس والذكاء العاطفي، حيث استمعا إلى الوضع المطروح ودرساه، ثم قاسا بانتباه طريقة الرد بحيث يسلبان

من الخصم سلاحه من دون إيذائه. يضاف إلى ذلك، أنهما أشارا إلى القضايا الخلافية الأساسية (التعصب الجنسي، وإسكات القادمين الجدد) من دون توجيه اتهامات، وخففا التوترات غير المدركة من خلال التعبير عنها علناً، وبذلك أحدثا تغييرات بسيطة، لكنها مهمة، في أفكار زملائهما وسلوكهم.

انتهازية المدة المتغيرة

مثل عازفي الجاز، الذين يبنون خبرات موسيقية جديدة تماماً من معايير قديمة في أثناء الممارسة: على الثوريين الهادئين أن يكونوا منفتحين على الفرص السانحة. وهذا يعني على المدى القصير، أن تكون مستعداً لاستغلال ظروف المصادفة المحضة، ويعني على المدى البعيد شيئاً مفعماً بالحيوية. والقصة الأولى الآتية توضح الحالة الأولى، أما القصة الثانية، فتوضح الحالة الأخيرة.

يعرف الثوريون الهادئون مثل كريس مورغان أن الفرص السانحة للتغيير يمكن أن تظهر فجأة، مثلما قد يعثر أحداً على ورقة خمس مئة دولار ملقاة على الرصيف. كان كريس يعمل في وظيفة مدير استثمار في دائرة التدقيق في تكتل شركات في (نيويورك)، وكان من عادته أن يفعل كل ما يستطيع من أجل تقليل الهدر. توفيراً للورق -مثلاً- كان يقلل المسافات بين السطور، ويكتب بخط صغير قبل الضغط على أمر الطباعة، وكان أيضاً يستخدم وجهي الورقة. وقد لاحظ كريس في أحد الأيام، أن مقصف الشركة يضع الشطائر في علب من الفلين التي يفتحها المشترون، ثم يتناولون الشطائر ويلقون بها في صندوق

النفايات. أخذ مديرة المقصف جانباً، وقال لها بابتسامة عريضة: «انظري يا ماري، تبدو شطائر لحم ديك الحبش شهية هذا اليوم! لكني أتساءل: هل يمكن تغليف الشطائر فقط عندما يطلب المشترون إليك ذلك؟» أظهر كريس من خلال القيام بهذا التغيير البسيط، أن بالإمكان تخفيض نفقات المقصف إلى حد كبير.

لقد هزّ كريس القارب بهدوء من خلال الخطوات الآتية: أولاً، اختار أن يبدأ بشيء في متناول اليد يمكن القيام به بسهولة، ومن دون أن يثير ضجة كبيرة. ثانياً، هاجم المشكلة ليس عبر انتقاد قرار مديرة المقصف، بل من خلال كسبها إلى جانبه (امتداح شطائرها الشهية، ثم طرح اقتراحاً رقيقاً). ثالثاً، أوضح فوائد التغيير المقترح من خلال الإشارة إلى مردوده على المقصف، ثم بدأ نقاشاً انتقل عبر ماري إلى بقية موظفي المقصف. وأخيراً، أثار حماس الآخرين للتصرف، فقد حدد الموظفون اثنتي عشرة ممارسة هدر أخرى وألغوها.

لذا، فعندما تثير نقاشات كافية وتحفز عددًا كافياً من الناس، سوف تحقق تغييراً حقيقياً عاجلاً أو آجلاً، على نحو ما نلمس ذلك من حالة مديرة تنفيذية تدعى جين آدامز، التي عُيِّنت عام 1995م لإدارة قسم لتطوير البرمجيات يضم مئة شخص جُلَّهم من الذكور. كان الرئيس التنفيذي للشركة من النوع المستبد الذي توقع من موظفيه تقليد أسلوبه في الإدارة التنافسية التي لا ترحم. على الرغم من أن جين التحقت بالوظيفة حديثاً، وترغب في التكيف مع الجو العام والنجاح في

مهمتها، إلا أنَّ الصراعات القاسية وأساليب السيطرة والتحكم كانت مثل اللعنة بالنسبة إليها، فقد آمنت بأسلوب التعاون والتشارك في السلطات والصلاحيات. وأدركت أنها لن تستطيع تغيير ثقافة الشركة من خلال مجادلة الرئيس التنفيذي، فضلت إدارة قسمها بطريقتها. من أجل هذه الغاية، استغلت كل فرصة سانحة لإشراك الموظفين في الصلاحيات، فطلبت إلى الموظفين التابعين لها مباشرة تفويض المسؤوليات إلى أقصى حد ممكن. وكلما سمعت أحدًا من الموظفين بادر إلى اتخاذ قرار، كانت تمتدحه علنًا أمام مديره، وتشجع العاملين على المخاطر المحسوبة، وعلى الاعتراض على قراراتها.

طُلب إليها في إحدى المرات، تقديم عرض متقدم لأحد المشروعات أمام مديري الشركة، فما كان منها إلا أن كلّفت الأشخاص الذين عملوا في هذا المشروع بتقديم العرض. في بداية الأمر، استغرب المديرون ذلك، لكن جين أكدت لهم أن المقدمين سيقومون بالمهمة على أكمل وجه. وهكذا، اكتسب العاملون معها خبرة وثقة وتحملًا للمسؤولية ما كانوا ليحصلوا عليها في مكان آخر.

أشار بعض الموظفين من حين إلى آخر إلى وجود تضارب بين أسلوبها والأسلوب المتبع في الشركة، فكانت ترد عليهم بالقول: «شكرًا، أنا سعيدة لأنكم لاحظتم ذلك».

ورأت خلال عام واحد، أن عددًا من الموظفين التابعين لها مباشرة أخذوا يديرون الأمور بطريقة تعاونية. ومع مرور الوقت، أخذ الموظفون في الأقسام الأخرى يطلبون نقلهم إلى قسمها بعد أن سمعوا

أن أسلوبها من أفضل الأساليب لإدارة العمل. والأهم من ذلك، أن قسم جين اشتهر بأنه أفضل مكان للتدريب في الشركة، واشتهرت أيضاً بأنها من بين أفضل المعلمين والمدربين للمواهب الجديدة.

كانت الفرصة فيما يخص كريس مورغان قصيرة الأجل ووليدة المصادفة، أما ما يخص جين آدامز، فكانت منتظمة وطويلة الأجل. لكن من الضروري في كلتا الحالتين أن يظل الإنسان متيقظاً لفرص المدة المتغيرة، وأن يكون مستعداً لاستغلالها والبناء عليها.

بناء تحالف إستراتيجي

رأينا حتى الآن كيف أن الثوريين الهادئين والمرنين، الذين يعملون وحدهم تقريباً، يستطيعون إحداث التغيير، فما الذي يحدث عندما يعمل هؤلاء مع حلفاء؟

إنهم مما لا شك فيه، سوف يكتسبون إحساساً بالشرعية، ويتمكنون من الوصول إلى المصادر والمعارف والدعم الفني والمساعدة العاطفية والاستشارات. لكنهم يكسبون شيئاً أهم من ذلك، وهو القدرة على تحريك القضايا المهمة إلى الواجهة بسرعة أكبر مما لو كانوا يعملون بمفردهم.

عندما يستعين الإنسان بزملاء العمل المرنين الذين يشتركون معه في طريقة التفكير، فإن هذا التحالف يكتسب زخماً أكبر. هذا ما حدث عندما عملت مجموعة من كُبريات الموظفات في شركة خدمات متخصصة مع مجموعة من الرجال المتعاطفين مع قضيتهم. وطلبت

إدارة الشركة إلى المجموعة المؤلفة من أربع نساء، أن تكتشف السبب الذي يجعل من الصعب على الشركة تعيين نساء استشاريات. فوجدت المجموعة أن السبب في ذلك هو ثقافة الشركة التي تتطلب سبعين ساعة عمل يوميًا، وقضاء معظم المستشارين أكثر وقتهم في زيارة العملاء. أما الأفراد الوحيدون الذين لا يخضعون لهذا المتطلب المرهق، فكانوا المستشارين بنصف دوام، وكان معظمهم من النساء اللواتي يرعين عائلات. كان هؤلاء المستشارون يقومون بحسب معيار الأداء نفسه. متضمنًا ساعات العمل الطويلة. الذي يقوم به العاملون بدوام كامل. وعلى الرغم من أن العاملين غير المتفرغين كانوا مساهمين مبدعين، إلا أنهم كانوا يفشلون باستمرار في تحقيق معيار الوقت؛ لذا، فقد استقالوا من وظائفهم. وتصحيحًا لهذا الوضع، حصلت مجموعة النساء أولاً على دعم عدد من المديرين التنفيذيين الذين يتذمرون من عدم قضاء وقت كافٍ مع عائلاتهم، واعترف هؤلاء الرجال أن معيار الوقت كان مشكلة، وأن على الشركة ألا تستمر في خسارة المواهب المهمة، فأعربوا عن استعدادهم للمشاركة في حل هذه المشكلة. كان من نتيجة ذلك أن نظام التقويم تغير في أشهر قليلة، وهذا ما جعل النجاح متاحًا للعاملين جميعًا، بالتغاضي عن عدد ساعات العمل.

مما تجدر الإشارة إليه أن الثوريين المرنين لا يسمحون للأفكار المسبقة عن (المعارضة) أن تعترض سبيلهم؛ لأنهم يعرفون أن الذين يمثلون وجهة نظر الأغلبية هم في الحقيقة مهمون عمليًا لكسب التأييد لقضيتهم. لقد بدأ بول ويلغوس ثورة في شركته من خلال

إقناع المعارضة بالانضمام إليه. وعام 1991م، عينته شركة مشروبات غازية معروفة مديرًا للتسويق في دائرة مبيعات الجملة. كانت الثقافة البيروقراطية سائدة في الشركة التي تأسست عام 1961م. وقد وجد (بول) أن هناك حاجة ماسة إلى إجراء تغيير في الشركة، وأيده في ذلك الرئيس التنفيذي الذي اهتم بموهبة (بول) ووجهة نظره المتفتحة؛ لذا، سمح له بترك وظيفة التسويق، وتأسيس دائرة تدريب من تسعة أشخاص، أخذت تنظم برامج تشجع العاملين على التخلص من تفكيرهم القديم وعلى تنمية إبداعهم. وعلى الرغم من دعم الإدارة العليا والنجاح الباهر الذي حققته الدائرة في سنتين، إلا أن بعض المديرين رأوا أن العملية مجرد حشو، لدرجة أنه عندما طلب إلى ديفيد، مدير دائرة التدقيق الداخلي، مراجعة الحالات التي يترتب عليها نفقات زائدة، فما كان منه إلا أن وضع (بول) ضمن القائمة.

تمثلت إستراتيجية (بول) في معاملة ديفيد ليس بصفته عدوًا بل بصفته نداءً أو صديقًا له، فبدلاً من اتخاذ موقف دفاعي في الاجتماع، استغل (بول) المناسبة للترويج لبرنامج، حيث أوضح أن البرنامج نجح أولاً مع الأفراد لكشف قيمهم الشخصية، ثم نجح مع المجموعات لوضع منظومة قيم يؤمن بها الموظفون جميعهم. وبعد ذلك، واءم المدربون بين القيم الشخصية وقيم الأقسام من جهة، وقيم الشركة عموماً، وكان يقول في الاجتماع: «قد لا تصدق يا ديفيد، حجم التغيير. إن المتدربين يخرجون من ورش العمل هذه مفعمين بالحماس لأداء أعمالهم؛ لأنهم يجدون معنى وهدفاً في برنامج التدريب؛ لذا، أصبحوا سعداء ومنتجين

أكثر. وقد قلّت ادعاءات المرض والتغيب، وصاروا يأتون إلى العمل مبكرين في الصباح». عندما أدرك ديفيد قيمة برنامج (بول)، انتقل الرجلان إلى الحديث عن عقد برنامج التدريب في دائرة التدقيق نفسها.

لقد استطاع (بول)، من خلال عدم السماح للنظام بتخويله، وإيمانه بأهمية عمله، وبحثه عن حلول تعاونية وإبداعية، وعدم اتخاذ موقف دفاعي ضد المعارضين له، وقدرته على التواصل والتفاهم مع المدقق، تمهيد الطريق أمام مزيد من التغيير في الشركة. وكان من نتيجة علاقة العمل التي نشأت بين الرجلين، أن لجأت دائرة التدقيق الداخلي إلى تغيير صورتها من وحدة رقابية إلى صورة أكثر إيجابية، وأصبحت تُعرف داخل الشركة بصفتها شريكاً لا بصفتها جهة تفرض القوانين.

يدرك الثوريون المرنون أن الأفراد الذين يمثلون وجهة نظر الأغلبية، يمكن أن يكونوا داعمين أقوياء لهم بطرق خفية أيضاً. ويستفيدون في أثناء الاختيار بين رغبتهم في تغيير الوضع القائم والمتطلبات التنظيمية في الحفاظ عليه، من نصيحة المطلعين على الأسرار الداخلية الذين يعرفون الممكن من المستحيل.

فالثوريون المرنون يعرفون حقاً، أن ليس بالإمكان أن يكون كل فرد حليفاً، ويعرفون أيضاً أن من العبث معاملة من يمثلون الوضع الراهن على أنهم أعداء. لقد اكتشفت مجموعة النساء المذكورة آنفاً وجود عيب في نظام التقييم غير المنصف بمساعدة زملائهن من الرجال، وكسب (بول) مدير التدقيق الداخلي إلى جانبه من خلال عدم إصدار

حكم مسبق عليه من بداية التعامل بينهما. وفي الحقيقة أن الثوريين المرنين يدرسون باستمرار مسارات العمل الممكنة كلها: (تحت أي الشروط، وفي أي نوع من القضايا، وفي أي الظروف يكون من المجدي التحالف مع الآخرين؟)، وكيف يمكنني الاستفادة القصوى من هذا التحالف لدعم جهودي؟».

من الواضح أنه ليست هناك طريقة صحيحة واحدة لإحداث التغيير، فما يناسب فرد ما في ظل ظروف معينة، قد لا يناسب فرداً آخر في ظروف مختلفة.

لقد رأينا من الأمثلة السابقة أن الثوريين المرنين يستخدمون أساليب متعددة لتغيير مؤسساتهم، وبعض هذه الأنشطة قد يكون صغيراً وخاصاً وسرياً، وبعضها الآخر يكون كبيراً وعلنياً.

ينتشر أثر هؤلاء الثوريين المرنين عندما يحشدون الآخرين إلى جانبهم، ويشجعون النقاشات. ويستطيع كبار المديرين أن يتعلموا كثيراً عن آلية التغيير التدريجي.

لا يرفع الثوريون المرنون أي شعارات، ولا يضربون الدفوف، وغاياتهم شاملة لكن وسائلهم عادية، وهم ملتزمون بتعهداتهم، لكنهم مرنون في طرق تحقيقها. ربما تكون أعمالهم صغيرة، لكنها تنتشر مثل الوباء. إنهم يطمحون إلى التغييرات السريعة، لكنهم يؤمنون بالصبر. وغالباً ما يعملون منفردين، لكنهم يستطيعون جمع الناس معاً،

ويلجؤون إلى فتح نقاشات مع الآخرين، بدلاً من الإصرار على تنفيذ برامجهم، ويبحثون عن أصدقاء أقوياء، بدلاً من مصارعة خصوم أقوياء، ويواصلون مسيرتهم حتى عندما يتعرضون لانتكاسات. من أجل أن ينجح الثوريون المرنون في كل هذا، فإنهم يفهمون ما يعنيه التغيير تمامًا، إذ هو ظاهرة يمكن أن تحدث فجأة، لكنها تتطلب وقتًا والتزامًا وقدرة على الصبر والتحمل.

* * *

قيادة نقطة الالعودة

تشان كيم ورينيه مابورغ

في فبراير عام 1994م، عُيّن ويليام برايتون مفوضاً لشرطة مدينة (نيويورك) حيث كانت الظروف كلها معاكسة له، فقد عرفت دائرة الشرطة هذه، التي تبلغ ميزانيتها بليون دولار، ويبلغ عدد أفرادها خمسة وثلاثين ألف رجل شرطة، أن من الصعب إدارتها. كان الصراع على أشده فيما يتعلق بالتشريعات والتمويل، وكانت رواتب رجال الشرطة متدنية مقارنة بنظرائهم في الولايات الأخرى، وبدأ أيضاً أن لا أثر للترقيات في الأداء. أما الجريمة، فقد خرجت عن حدود السيطرة، حتى أصبح يشار إلى مدينة (نيويورك)، التي تسمى التفاحة الكبيرة، بالتفاحة الفاسدة. وفي الواقع أن عدداً من علماء الاجتماع توصلوا، بعد ثلاثة عقود من ارتفاع نسبة الجريمة، إلى أن هذه الجريمة لا تتأثر بتدخل الشرطة، وأن أفضل ما يمكن للشرطة أن تفعله هو أن تتعامل مع الجريمة بعد أن تقع.

على الرغم من بقاء ميزانية برايتون كما هي من دون زيادة، إلا أنه استطاع أن يحول مدينة (نيويورك) في أقل من عامين، إلى أكثر المدن أماناً في العالم، ففي المدة من عام 1996 - 1994م، تراجعت الجرائم بنسبة (39%)، وحوادث القتل بنسبة (50%)، والسرقة بنسبة (35%)، وأظهرت استطلاعات الرأي التي أجرتها مؤسسة غالوب أن ثقة الجماهير بدائرة شرطة المدينة ارتفعت من (37%) إلى (73%)، وأن الرضا الوظيفي بين رجال الشرطة وصل إلى مستوى عالٍ غير مسبوق؛ لذا، لم يكن من المستغرب أن سمعة مفوض الشرطة قد ارتفعت وتصدرت صورته غلاف مجلة التايم عام 1996م. ربما يكون الشيء اللافت أن التغييرات استمرت حتى بعد تركه الخدمة، وهذا ما يشير إلى تغيير جوهري في ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها، فقد استمرت معدلات الجريمة في التراجع، حيث أظهرت الأرقام التي نشرت في ديسمبر عام 2002م أن المعدل العام للجريمة في المدينة كان الأدنى من بين أكبر خمس وعشرين مدينة أمريكية.

إن مثل هذا التغيير قد يعدُّ إنجازاً عظيماً بالنسبة إلى أي رئيس دائرة شرطة، لكنه لم يكن بالنسبة إلى قائد شرطة مدينة (نيويورك) سوى واحد من خمسة تغييرات ناجحة، أجراها طوال عشرين عاماً في الخدمة. كانت هذه النجاحات مشجعة لمدن أخرى، حيث عينته بلدية مدينة (لوس أنجلوس) لقلب الأوضاع في دائرة شرطة المدينة. (لمعرفة المزيد عن إنجازاته، انظر الجدول: برايتون في الميدان).

والسؤال هنا: ما الأسباب التي جعلت ويليام برايتون يتصرف بهذه الطريقة؟ نظراً إلى أننا باحثان في الإدارة، فقد كنّا مهتمّين بمعرفة الأسباب التي تحفز الأداء العالي، أو التي تعيد شركات منهارّة إلى الحياة فجأة.

لقد أنشأنا قاعدة بيانات لأكثر من مئة وخمس وعشرين مؤسسة تجارية وغير تجارية، في محاولة لاكتشاف العناصر الرئيسة المشتركة لمثل هذه القفزات في الأداء. كانت المرة الأولى التي لفت فيها برايتون الانتباه إليه في بداية التسعينيات من القرن الماضي، عندما علمنا عن التغيير الذي أجراه في شرطة مدينة (نيويورك)، حيث مثّل حالة خاصة بالنسبة إلينا؛ لأنه نجح في إجراء التغييرات كلها في زمن قياسي على الرغم من اصطدامه بالعقبات الأربع التي يقول المديرون دائماً إنها تعترض سبيل الأداء العالي، وهي: تمسُّك المؤسسة بالوضع القائم، والموارد المحدودة، وتدني دافعية العاملين، والمعارضة من أصحاب المصالح الشخصية الأقوياء. وقد افترضنا أنه إذا استطاع برايتون التغلب على هذه العقبات، فبإمكان المديرين الآخرين أن يتعلموا كثيراً منه.

قارنا طوال سنوات، ومن خلال شبكة علاقاتنا المهنية والشخصية والمعلومات الكثيرة المعلنة المتوافرة عن جهاز الشرطة، بين السجلات الأدائية والإدارية والإستراتيجية للتغييرات التي أجراها برايتون. واتبعنا ذلك بإجراء مقابلات مع اللاعبين الرئيسيين، وفيهم برايتون نفسه، وأشخاص كثيرين من الذين تابعوا هذه التطورات لأسباب مهنية، أو شخصية أحياناً.

وقد دفعنا ذلك إلى أن نستنتج في نهاية البحث أن تغييرات برايتون كلها تعدُّ أمثلة نموذجية على ما نسميه قيادة نقطة التحول أو اللاعودة. تقول نظرية نقطة اللاعودة (tipping point theory)، المستمدة من علم الأوبئة، إنه عندما تتفاعل معتقدات وطاقات عدد كبير في أي مؤسسة، فإن التحول إلى فكرة جديدة سوف ينتشر مثل الوباء، مُحدثًا تغييرًا جوهريًا سريعًا. تشير هذه النظرية إلى أن هذه الحركة لا يمكن أن تنطلق إلا على أيدي الأشخاص الذين يطلقون دعوات لا تتسبب من أجل التغيير، الذين يركزون طاقاتهم على القضايا المهمة، والذين يحشدون اللاعبين الأساسيين في المؤسسة ويضمنون التزامهم، والذين ينجحون في إسكات الرافضين. وقد فعل برايتون هذه الأشياء كلها في التغييرات جميعها التي أجراها.

يحلم معظم المديرين فقط بتحقيق قفزات الأداء التي أجراها برايتون، فقد احتاج حتى جاك ويلش إلى عشر سنوات وإلى عشرات الملايين من الدولارات؛ لإعادة الهيكلة والتدريب لتحويل شركة جنرال إلكتريك إلى ما هي عليه اليوم. لكن هناك قليلاً من الرؤساء التنفيذيين الذين يملكون الوقت والمال الكافيين اللذين توافرا لجاك ويلش، وأن معظم المديرين حتى الذين يحاولون إحداث تغييرات طفيفة، يشعرون بالإحباط من العقبات الكثيرة التي يواجهونها. لكن وجدنا أن الحلم يمكن أن يتحول إلى حقيقة؛ لأن ما يجعل تغييرات برايتون تبدو مثيرة بالنسبة إلينا، هو أن طريقتها في تخطي

العقبات التي تعترض سبيل الأداء العالي كانت منتظمة وثابتة؛ لذا، فإن نجاحاته ليست مجرد مسألة شخصية، بل طريقة أيضاً، وهذا يعني أن هذه النجاحات يمكن تقليدها، وأن قيادة نقطة التحول قابلة للتعلم.

سوف نشرح في الصفحات الآتية المنحى الذي مكن برايتون من تخطي قوة التعطيل والجمود والوصول إلى نقطة اللاعودة، وسوف نبين أولاً كيف تغلب برايتون على العقبات المعرفية التي تمنع الشركات من الإقرار بالحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية.

الفكرة باختصار

كيف تستطيع التغلب على العقبات التي تواجه أي مؤسسة تسعى إلى التغيير، وهي: التمسك بالوضع القائم، ومحدودية الموارد، وتدني دافعية العاملين والمعارضة من أصحاب المصالح الخاصة الأقوياء؟

تعلّم دروساً من خبرة رئيس الشرطة ويليام برايتون الذي نجح في ذلك خمس مرات، ومن ذلك أنه حوّل مدينة (نيويورك)، أخطر مدينة في الولايات المتحدة، إلى مدينة أكثر أمناً، حيث استخدم قيادة نقطة اللاعودة في إطلاق دعوات للتغيير، والتركيز على القضايا المهمة، وحشد اللاعبين الأساسيين وضمان التزامهم، وإسكات الرافضين.

لا يتمتع كل مدير بشخصية برايتون، لكن معظمهم يمكن أن ينجزوا ما حققه إذا ما اتبعوا معادلة النجاح التي طبّقها.

تطبيق الفكرة

هناك أربع خطوات للوصول إلى نقطة التحول، هي:

1. اختراق العقبة المعرفية

لا تنظر إلى الأرقام فقط من أجل إقناع الآخرين بقضية التغيير، ولا تطلب أرقاماً أفضل، فهذا لن يجعلك تكسب الآخرين إلى جانبك، بل اجعل المديرين الرئيسيين يلمسون مشكلات مؤسستهم بدلاً من ذلك.

مثال: في أحد الأيام نظر سكان مدينة (نيويورك) إلى محطات قطارات الأنفاق على أنها من أخطر الأماكن في المدينة، لكن كبار ضباط شرطة النقل استخفوا بهذه المخاوف؛ لأنه لم يسبق لأحد منهم أن ركب قطار الأنفاق. ومن أجل الكشف عن عدم مبالاتهم، أمر برائتون ضباط الشركة جميعهم استخدام قطار الأنفاق في تنقلاتهم. عندما شاهدوا الزحام عند بوابات الدخول والخروج، وعصابات الشبان الصغار والأماكن المهجورة، شعر هؤلاء الضباط بالحاجة إلى تغيير الوضع، وتحملوا مسؤولية تنفيذه.

2. تجاوز عقبة الموارد

ركّز الموارد الحالية على الجوانب التي تحتاج إلى تغيير أكثر من غيرها، بدلاً من التقليل من شأن طموحاتك (الحكم على شركتك بالضعف وتدني القدرات)، أو القتال من أجل المزيد من الموارد (صرف الاهتمام عن المشكلات الرئيسية).

مثال: نظراً إلى أن معظم جرائم قطارات الأنفاق حدثت في

محطات قليلة فقط، فقد ركز برايتون قوة الشرطة في تلك المحطات، بدلاً من وضع شرطي عند كل خط قطار ونقطة الدخول والخروج.

3. تخطّي عقبة الدافعية

يتعين على الناس لتحويل إستراتيجية نظرية إلى حركة، أن يعرفوا ما الذي يجب عمله، وأن يتحمسوا لفعله بأنفسهم. لكن لا تحاول إصلاح مؤسستك كلها، فهذا صعب ومرهق ومكلف. وحفّز بدلاً من ذلك، الأشخاص الرئيسيين المؤثرين، الذين لديك اتصالات وعلاقات متعددة بهم، فهؤلاء يؤثرون في غيرهم، ويمكن التعرف إليهم وتحفيزهم.

مثال: وضع برايتون اللاعبين الرئيسيين - قادة شرطة النواحي - تحت الأضواء في اجتماعات مراجعة إستراتيجية مكافحة الجريمة، حيث انتقد زملاؤهم ورؤساؤهم أداء المخافر، فكانت النتيجة هي انتشار ثقافة الأداء والمساءلة والتعلم في أوساط الشرطة.

وعليك أيضاً أن تجعل التغييرات سهلة وممكنة التحقيق. لقد حض برايتون رجال الشرطة على جعل شوارع مدينة (نيويورك) آمنة (بناية بناية، حارة حارة، وناحية ناحية).

4. تجاوز العقبة السياسية

سوف تجد أن أصحاب المصالح الشخصية الأقوياء يقاومون التغيير، حتى عندما تصل المؤسسات إلى نقاط التحول، فيتعين عليك هنا أن تحدد المقاومين وتسكتهم بأن تضع أحد المطلعين المحترمين مبكراً في فريقك الإداري.

مثال: عيّن برايتون أحد ضباط الشرطة المخضرمين في فريقه. كان

هذا الضابط يعرف اللاعبين الرئيسيين وكيف يلعبون اللعبة السياسية، فتمكّن مبكرًا من تحديد المعارضين والمخربين بين كبار الضباط، وأجرى تغييرات في القيادة.

تستطيع أيضًا أن تسكت المعارضة من خلال الحقائق الدامغة، فعندما أثبت برايتون أن نظام إعداد تقرير عن الجريمة الذي يقترحه يحتاج إلى أقل من ثماني عشرة دقيقة في اليوم، وافق عليه ضباط الضواحي الذين يعانون ضغط الوقت من دون تردد.

ثم سنناقش كيف تمكّن من التعامل مع قيود القطاع العام على الموارد، وكيف حوّلها إلى مصلحته. أما في الجزء الثالث، فسوف نشرح كيف استطاع برايتون التغلب على عقبات الدافعية التي أحبطت حتى أكثر ضباط الشركة حماسًا وأثرت في المعنويات. وأخيرًا، سنناقش كيف استطاع برايتون وضع حد للمقاومة القاتلة من المعارضين الأقوياء. (لمعرفة المزيد عن الأفكار الواردة في هذه المقالة، انظر الشكل تحت عنوان: نظرة خاطفة على قيادة نقطة اللاعودة).

اختراق العقبة المعرفية

إن أصعب المعارك، في كثير من حالات التغيير، هي كيف تجعل الناس يتفقون ببساطة على أسباب المشكلات الحالية، وعلى الحاجة إلى التغيير.

يحاول كثير من الرؤساء التنفيذيين الدفاع عن التغيير من خلال الإشارة إلى الأرقام، والإصرار على وجوب تحقيق نتائج أفضل.

لكن الرسائل المنقولة عبر الأرقام نادرًا ما تقنع أحدًا، إذ تبدو قضية التغيير بالنسبة إلى المديرين المباشرين -الأشخاص الذين يحتاج الرئيس التنفيذي إلى كسبهم لجانبه- نظرية وبعيدة المنال، أما مديرو الوحدات ذات الأداء الجيد، فلا يرون أن الانتقاد موجه إليهم وأن المشكلة تكمن في الإدارة العليا. ويشعر مديرو الوحدات ذات الأداء الضعيف أن الأضواء أصبحت مسيطرة عليهم، في حين يحتمل أن يبحث الأفراد القلقون من الأمان الوظيفي عن وظيفة أخرى في سوق العمل، بدلاً من محاولة حل مشكلات الشركة.

لهذه الأسباب مجتمعة، فإن قادة نقطة اللاعودة مثل برايتون، لا يعتمدون على الأرقام لاختراق العقبة المعرفية، بل يضعون المديرين الرئيسيين وجهًا لوجه مع المشكلات، بحيث لا يمكنهم تجنبها أو التفاوضي عنها، فيبدوون بمشاهدة ضعف الأداء بدلاً من الاكتفاء بالسماع عنه. إن التواصل بهذه الطريقة يعني أن الرسالة- وهي أن الأداء ضعيف ويحتاج إلى إصلاح- قد وصلت إلى العاملين واقتنعوا بها، وهذا أمر ضروري إذا أردنا إقناعهم ليس فقط بأن التغيير ضروري، لكنه شيء يمكن تحقيقه.

برايتون في الميدان

لم يكن التغيير الذي شهدته دائرة شرطة مدينة (نيويورك) التغيير الوحيد الذي حققه ويليام برايتون. والجدول الآتي يصف أكبر التحديات والإنجازات طوال عشرين عامًا من عمله على إصلاح جهاز الشرطة.

المجال	شرطة المقاطعة الرابعة في مدينة بوسطن	هيئة نقل خليج ماساشوسيتس	شرطة مدينة بوسطن	شرطة مواصلات مدينة (نيويورك)	دائرة شرطة مدينة (نيويورك)
السنوات	1977-1982	1983-1986	1986-1990	1990-1992	1996-1994م
الوظيفة	عريف، ملازم	مفتش	مفتش	رئيس شرطة	مفوض شرطة
الأوضاع	انتشرت الاعتداءات، وترويج المخدرات، والبالغ، وتناول الكحول في الأماكن العامة، وانتشرت الكتابات على الجدران في أنحاء المدينة. وابتعد سكان المدينة عن حضور مباريات كرة القدم، والمناسبات العامة الأخرى، وتوقفوا عن التسوق في مناطق بعينها خشية تعرضهم للسطو أو سرقة سياراتهم.	تزايدت جرائم محطات قطارات الأنفاق تزايدًا مستمرًا طوال السنوات الخمس الماضية. وأطلقت وسائل الإعلام على محطة القطارات اسم قطار الرعب، ونشرت صحيفة (بوسطن غلوب) سلسلة مقالات عن إهمال رجال الشرطة في منطقة هيئة مواصلات خليج ماساشوسيتس.	كانت شرطة المدينة تفتقر إلى المعدات الحديثة والإجراءات والانضباط. وكانت المباني شبه منهارة. وكانت المسألة والانضباط والمعنويات في أدنى مستوياتها بين قوة الشرطة التي يبلغ تعدادها ست مئة فرد.	ارتفعت الجريمة بنسبة (25%) سنويًا في السنوات الثلاث الماضية (ضعف) المعدل العام للمدينة). وتراجع استخدام المواطنين لقطارات الأنفاق إلى درجة كبيرة، وأظهرت استطلاعات الرأي أن الناس يرون أن محطات قطارات الأنفاق من أكثر الأماكن خطورة في المدينة. بلغت حالات التهرب من دفع رسوم الركوب مئة وسبعين ألف حالة يوميًا، وهذا ما كلف المدينة ثمانين مليون دولار سنويًا.	أخذت الطبقة الوسطى تهرب إلى الضواحي بحثًا عن وجود حياة أفضل. وانتشر رأس شعبي عام في وجه ارتفاع معدلات الجريمة. وكان ينظر إلى الجريمة على أنها جزء من انهيـار العادات الاجتماعية. تقلصت الموازنة المخصصة لجهاز الشرطة، حيث انخفضت ميزانية دائرة الشرطة إلى (35%). وكانت معنويات الموظفين في الحضيض، وروائهم متدنية نسبيًا.
			وانتشر التسول والتخريب المتعمد للممتلكات، وكان أكثر من خمسة آلاف شخص يعيشون في محطات قطارات الأنفاق.		

(يتبع)

المجال	شرطة المقاطعة الرابعة في مدينة بوسطن	هيئة نقل خليج ماساشوسيتس	شرطة مدينة بوسطن	شرطة مواصلات مدينة (نيويورك)	دائرة شرطة مدينة (نيويورك)
النتائج	انخفضت الجريمة في المنطقة المعنية إلى درجة كبيرة. أخذ السياح والمكان والمستثمرون مع عوة منطقة كاملة هي المدينة إلى وضعها الطبيعي.	انخفضت الجريمة بنسبة (25%) ، وارتفعت الاعتقالات إلى (1600) سنوياً بعد أن كانت (600) حالة قبل ذلك. طُبِّقت الشرطة أكثر من (800) معيار للتميز، اعترفت بها الهيئة الوطنية لاعتماد أجهزة الشرطة، وكانت دائرة الشرطة الوحيدة رقم (13) التي حققت هذه المعايير.	ارتفعت المعنويات مع تعميم برايتون للمسائلة وغرس روح الاعتزاز في نفوس أفراد الشرطة. تحولت الدائرة خلال ثلاث سنوات، من مؤسسة ذات معنويات منهارة ولا مبالية وغير مبادرة، إلى دائرة مبادرة وفخورة بنفسها.	انخفضت الجنايات بنسبة (22%) ، وعمليات السطو بنسبة (24%) . أدت زيادة الثقة في نظام قطارات الأنفاق إلى زيادة عدد الركاب.	انخفض المعدل العام للجريمة بمقدار (17%) . وانخفض معدل الجنايات بمقدار (39%) .
			انخفض التهرب من دفع شراء التذاكر إلى النصف.	انخفضت السرقة بنسبة (35%) (انخفضت عمليات السطو إلى الثلث والسرقة إلى الربع).	
			شملت المعدات المشتراة في عهده: نظام اتصالات حديثاً، بنادق وسيارات دورية جديدة (تضاعف عدد السيارات).	انخفض عدد الضحايا بمقدار مئتي ألف عن عام 1990م.	
			شملت المعدات المشتراة في عهده: مئة سيارة جديدة، طائرة عمودية ونظاماً لاسلكياً حديثاً.	ومع نهاية عهد برايتون، بلغ التقييم الإيجابي لدائرة شرطة مدينة (نيويورك) نسبة (73%) بارتفاع عن النسبة (37%) التي كان عليها قبل أربع سنوات.	
			شملت المعدات المشتراة في عهده: متوسطة الحجم، ملايس موحدة جديدة، وشعاراً جديداً.		
			بدأت نسبة مستخدمي وسائل النقل ترتفع.		

عندما ذهب برايتون أول مرة إلى (نيويورك) لقيادة شرطة النقل في إبريل عام 1990م، اكتشف أنه لم يسبق لأي واحد من كبار ضباط الشرطة أن ركب قطار الأنفاق، بل كانوا يذهبون إلى العمل ويتنقلون في السيارات التي توفرها بلدية المدينة. وكان هؤلاء الضباط منعزلين عن واقع محطات قطار الأنفاق- وكانوا مطمئنين للأرقام التي تظهر أن (3%) فقط من جرائم المدينة تحدث في هذه المحطات- لذا، لم يهتموا كثيرًا بشكاوى الركاب المتكررة من انعدام الأمان.

من أجل الكشف عن عدم المبالاة لدى مسؤولي شرطة النقل، طلب برايتون إليهم جميعاً - بادئاً بنفسه- ركوب قطار الأنفاق عند ذهابهم إلى عملهم والاجتماعات، وفي منتصف الليل.

كانت تلك المرة الأولى التي تسنى فيها لهؤلاء الضباط منذ سنوات معرفة خبرة المواطن العادي بأنفسهم، ومشاهدة الوضع الذي يتعامل معه رجال الشرطة من حيث: المداخل والمخارج المزدحمة، والمتسولون العدوانيون، وعصابات الشبان الصغار يتقافزون فوق الحاجز الدوار، ويدفعون الناس في طريقهم بخشونة، والسكارى والمشردون المتكدسون على مقاعد الانتظار. كان من الواضح أنه على الرغم من أن قليلاً من الجرائم الكبيرة قد وقعت في قطارات الأنفاق، لكن الفوضى والخوف كانا يعمّان المكان كله. وعندما اصطدم كبار ضباط الشرطة بهذه الحقيقة البشعة مباشرة، لم يعد بإمكانهم إنكار الحاجة إلى تغيير طرقهم في تطبيق القانون.

استخدم برايتون طريقة أخرى لجعل المسؤولين يتفهمون المشكلات التي يعانيها، فمثلاً: عندما كان يدير قسم الشرطة في هيئة نقل خليج (ماساشوسيتس)، التي تشرف على قطارات الأنفاق والحافلات، قرر مجلس إدارة الهيئة شراء عربات رخيصة وسهلة الصيانة. بدلاً من معارضة القرار، دعا برايتون مدير عام الهيئة للقيام بجولة في المقاطعة، ثم استصحبه في سيارة من نوع السيارات التي تنوي الهيئة شراءها، وحرك الكراسي إلى الأمام؛ ليدرك المدير العام ضيق المكان بالنسبة إلى رجل شرطة يبلغ طوله مئة وتسعين سنتماً، ثم قاد السيارة مائلاً فوق كل حفرة يمكن أن يجدها في الشارع. حمل برايتون حزامه ومسدسه والأصفاة؛ حتى يرى المدير العام بنفسه أنه لا تتوافر مساحة كافية للأدوات التي يحملها الشرطي معه في السيارة. بعد ساعتين من بدء الجولة، أراد المدير العام الخروج من السيارة، وتعبّ كيف يستطيع برايتون تحمّل أن يكون في سيارة مزدحمة كهذه لا تكاد تتسع له وحده، ناهيك عن وجود مشتبه به في المقعد الخلفي. بعد هذه الجولة، حصل برايتون على السيارات ذات الحجم الأكبر التي أرادها.

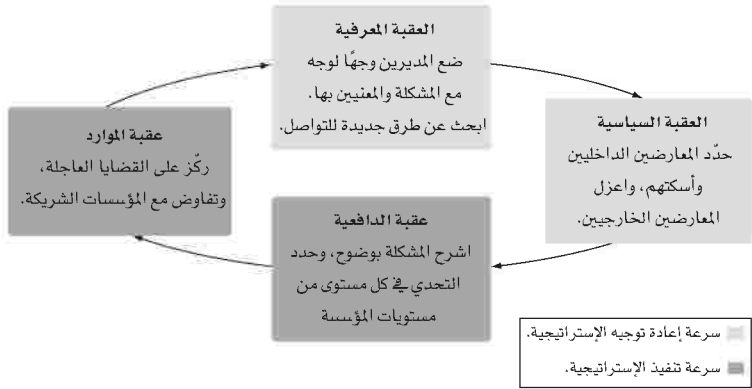
كان برايتون يعزز الخبرات المباشرة من خلال الإصرار على ضباط الشرطة بضرورة الاحتكاك بالمجتمعات التي يتولون حمايتها. كانت التغذية الراجعة مدهشة. وفي أواخر السبعينيات من القرن الماضي، كانت المقاطعة الرابعة في مدينة (بوسطن) تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات الجريمة.

شعر السكان بالرعب، فباعوا بيوتهم، وهاجروا من المنطقة التي تضم مؤسسات ثقافية عدة. لكن بيانات الشرطة لم تظهر هذا الواقع، إذ أشارت إلى أن رجال الشرطة يقومون بعمل رائع بالرد السريع على هاتف طلب النجدة، وملاحقة مقتربي الجرائم الخطرة.

للتخلص من هذا التناقض بين الممارسة والواقع الحقيقي، طلب برايتون إلى الشرطة تنظيم لقاءات مع السكان في المدارس والمراكز العامة؛ ليتمكنوا من التعبير عن مشكلاتهم وهمومهم. كانت هذه المبادرة هي الأولى في تاريخ شرطة المدينة، وقد جرت العادة من قبل الإبقاء على مسافة بين المجتمع والشرطة من أجل تقليص فرص فساد الشرطة.

قيادة نقطة الالعودة بإيجاز

يستخدم القادة من أمثال ويليام برايتون عملية من أربع خطوات لإحداث تغيير سريع ودائم بموارد محدودة. تمثل العقبة المعرفية وعقبة الموارد الظاهرتان هنا المعوقات التي تواجهها المؤسسات في صياغة الإستراتيجية وإعادة توجيهها. ومما لا شك فيه، أن المعوقات السياسية وغياب الدافعية تمنع التنفيذ السريع للإستراتيجية، لذا، فإن اجتياز العقبات الأربع كلها يؤدي إلى التنفيذ السريع للإستراتيجية؛ وإعادة توجيهها. لكن اجتياز العقبات يجب أن يظل عملية مستمرة؛ لأن اختراع اليوم سرعان ما يصبح معياراً للغد.



سرعان ما برزت مساوئ هذه الممارسة، فقد بدأت الاجتماعات بشرح ضباط الشرطة القضايا التي يعملون عليها، ولماذا يفعلون ذلك. ولكن، عندما طلب إلى المواطنين بعد ذلك طرح القضايا التي تهمهم، برزت فجوة كبيرة بين اهتمامات الطرفين، فمع أن رجال الشرطة كانوا فخورين بحل المشكلات الخطيرة، مثل حوادث القتل، وعمليات السطو الكبيرة، إلا أن غالبية الناس قالوا إنهم لا يشعرون بالتهديد من هذه الحوادث، وإن ما يقلقهم هو الإزعاجات الصغيرة، مثل: البغاء، والتسول، والسيارات المعطلة المتروكة في الشوارع، والسكران في الأنفاق، والقاذورات الملقاة على الأرصفة. كان من نتيجة أن أعاد جهاز الشرطة ترتيب أولوياته في هذه المقاطعة؛ واستخدم برايتون بعد ذلك مثل هذه الاجتماعات في تطبيق أي مبادرة تغيير.

تؤدي إستراتيجية برايتون للتواصل الداخلي دورًا مهمًا أيضًا في التغلب على العقبات المعرفية، حيث كانت العادة المتبعة في التواصل

الداخلي، هي استخدام المذكرات والنشرات وغيرها من الوثائق. عرف برايتون أن رجال الشرطة لا يقضون وقتاً في قراءة هذه الأوراق، بل كانوا يلقون بها في حاويات القمامة، ويعتمدون في معرفة اتجاه جهاز الشرطة وتوجُّهه على الشائعات، وأخبار وسائل الإعلام بدلاً من ذلك؛ لذا، طلب برايتون المساعدة من خبراء التواصل الخارجيين.

ففي (نيويورك) -مثلاً- عيّن أحد الصحفيين المعروفين بأسلوبهم الحاد في كتابة التحقيقات الاستقصائية للتلفاز، مستشاراً للاتصالات، ف سجل هذا المستشار رسائل فيديو تعرض عند الطابور الصباحي، وهذا ما قرّبه- وقرّب أفكاره- من الناس الذين يحاول أن يكسبهم إلى جانبه، وحدّد له أيضاً مقابلات صحفية، ونشر أخباراً حملت أقوى رسالة يوجهها برايتون إلى جمهوره الداخلي.

تخطّي عقبة الموارد

ما إن يقتنع العاملون في مؤسسة ما بالحاجة إلى التغيير، ويتفقون بصورة أو بأخرى، على ما يجب فعله، حتى يواجه القادة بالحقيقة القاسية المتعلقة بمحدودية الموارد، وعدم توافر المال الكافي لإجراء التغييرات الضرورية. وعند هذه النقطة، يفعل معظم الرؤساء التنفيذيين الإصلاحيين أحد أمرين؛ فهم إما أن يحدّوا من طموحاتهم، وهذا ما يضعف المؤسسة في أفضل الحالات، والروح المعنوية للعاملين، وإما أن يسعوا إلى تأمين موارد أكثر من المصارف أو المساهمين، وهذه عملية يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً، وتصرف الاهتمام عن القضايا الأساسية. لكن من السهل تجنب الوقوع في

هذه المصيدة، فالقادة من أمثال برايتون يعرفون جيداً كيف يصلون إلى نقطة اللاعودة، ويحققون كثيراً بما يتوافر لديهم من دون موارد إضافية. وما يفعلونه هو تركيز مواردهم على المواقع التي تحتاج إلى تغيير، وتدر أكبر أرباح ممكنة. لقد كانت هذه الفكرة في واقع الأمر جوهر فلسفة برايتون في عدم التعاون أو التوسع في حفظ الأمن والنظام العام.

كان برايتون بعد ضمان تأييد العاملين فكرة التغيير، يقنعهم بإلقاء نظرة متأنية على الممارسات المرعية والأخطاء التي تشوبها.

ولجأ عند هذه النقطة إلى الأرقام، التي برع في استخدامها لفرض التغييرات الرئيسية. لنأخذ، -مثلاً-، وحدة مكافحة المخدرات في مدينة (نيويورك)، فقد تعامل من سبقه في هذا المنصب يتعاملون مع هذه القضية على أنها ذات أهمية ثانوية؛ والسبب في ذلك أنهم افترضوا أن الرد على نداءات الاستغاثة يجب أن يحظى بالأولوية؛ لذا، بلغ عدد رجال الشرطة المكلفين بجرائم المخدرات أقل من (5%) من عدد القوة العاملة.

في أحد الاجتماعات مع كبار ضباط دائرة شرطة مدينة ((نيويورك))، سأل نائب مفوض الشرطة لشؤون إستراتيجية الجريمة الضباط الحاضرين عن تقديراتهم لنسبة الجريمة الناجمة عن تعاطي المخدرات، فقال معظم الحاضرين: إنها (50%)، وقال آخرون (70%)، وكان أدنى تقدير (30%). ووفقاً لذلك، فإن أي وحدة تتألف من أقل من (5%) من قوة الشرطة، تعاني قلة في عدد أفرادها،

وعلاوة على هذا، فإن أفراد هذه الوحدة يعملون خمسة أيام فقط، مع أن المخدرات تباع بكميات كبيرة في نهاية الأسبوع، مثلما أن الجرائم المرتبطة بها تقع في هذه العطلة أيضاً. فلماذا كان نظام الدوام هكذا؟ لأن العادة قد جرت على ذلك دائماً، ولم يعارض أسلوب العمل هذا أحد. عندما عرض برايتون هذه الحقائق، تقبّل العاملون دعوته لإعادة النظر في تكليف العاملين وتخصيص الموارد.

إن الدراسة المتأنية للحقائق يمكن أن تكشف أيضاً المواقع التي يمكن فيها أن تقلل التغييرات في السياسات الرئيسة من الحاجة إلى الموارد، على نحو ما فعل برايتون في أثناء رئاسته لشرطة المواصلات في مدينة (نيويورك)، حيث كان من سبقوه يضغفون كثيراً للحصول على الأموال؛ لزيادة عدد أفراد شرطة قطارات الأنفاق، زاعمين أن الطريقة الوحيدة للقضاء على اللصوص، هي دفع رجال الشرطة إلى الركوب في كل قطار من قطارات الأنفاق، وإلى مراقبة كل واحد من المداخل والمخارج التي يبلغ عددها سبع مئة. أما برايتون فخالفهم الرأي، إذ كان يؤمن أنه يمكن القضاء على جرائم الأنفاق ليس عن طريق زيادة الموارد بل عن طريق الاستفادة القصوى منها. ولإثبات هذه النقطة، جعل العاملين في دائرة الشرطة يحلون الوقائع، ويحددون المواقع التي تحدث فيها الجرائم، ليكتشفوا أن معظم الجرائم تقع في محطات قليلة فقط، وعلى عدد قليل من الخطوط، وهذا يعني أن أي إستراتيجية مخططة سوف تنجح في وقف الجريمة. وفي الوقت نفسه، حوّل كثيرين من رجال الشرطة إلى شرطة بملايس مدنية في عدد من

النقاط الساخنة، فأدرك المجرمون بعد مدة قصيرة أن غياب الزبي الرسمي لا يعني بالضرورة غياب الشرطة.

لم يكن توزيع الشرطة المشكلة الوحيدة، بل كشف التحليل أن كثيراً من وقت رجال الشرطة يضيع في عمليات الاعتقال، فقد كانوا يحتاجون إلى ست عشرة ساعة ليتمكنوا من احتجاز المشتبه به، وتعبئة الأوراق المتعلقة بالحادث. وعلاوة على هذا كله، كان رجال الشرطة يكرهون الإجراءات المكتبية، لدرجة أنهم يتجنبون إلقاء القبض على المتورطين في القضايا الصغيرة. وقد أدرك برايتون أن باستطاعته زيادة موارد الشرطة -ناهيك عن الدافعية- إذا تمكن من الالتفاف حول المشكلة، حيث تمثل حله في وضع (حافلات اعتقال) حافلات قديمة حولت إلى مراكز لإنهاء معاملة عملية الاحتجاز- قريباً من محطات قطارات الأنفاق المستهدفة، فانخفض الوقت المخصص لإنهاء المعاملات من ست عشرة ساعة إلى ساعة واحدة فقط. وهكذا، تمكن برايتون من خلال هذه الأفكار الإبداعية من خفض جريمة محطات قطار الأنفاق -إلى حد كبير- حتى من دون أي زيادة في عدد رجال الشرطة المناوبين في أي وقت (توضح المادة التي تحمل عنوان: لوحة إستراتيجية المواصلات: كيف أعاد برايتون إعادة تخصيص موارد دائرة الشرطة).

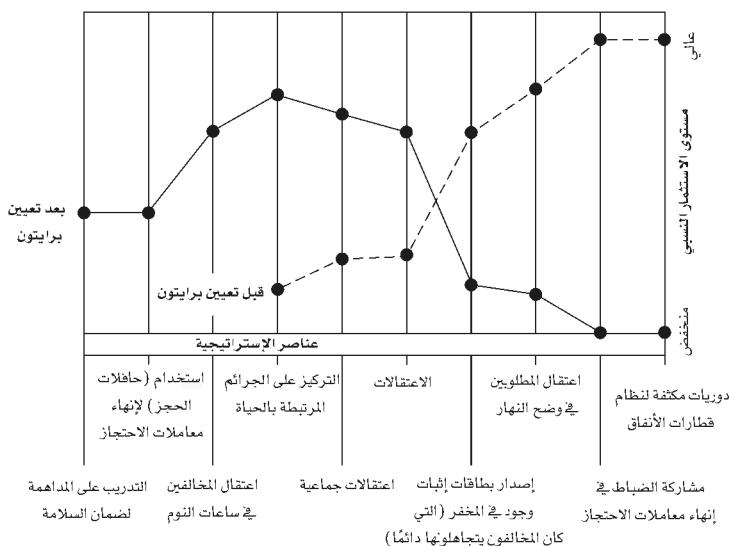
خارطة إستراتيجية التحول،

كيف أعاد برايتون تخصيص الموارد

نفضل في مقارنتنا بين إستراتيجيات الشركات استخدام أداة نسميها (لوحة الإستراتيجية) strategy canvas¹، التي توضح الفروق في الإستراتيجيات وتخصيص الموارد. ولوحة الإستراتيجية أدناه تقارن بين الإستراتيجية وتخصيص الموارد الخاصة بشرطة مواصلات مدينة ((نيويورك)) قبل تولي برايتون منصب رئيس دائرة الشرطة وبعده. ويبيّن المحور العمودي المستوى النسبي لتخصيص الموارد، في حين يبيّن المحور الأفقي عناصر الإستراتيجية التي انصبّ التركيز عليها. وعلى الرغم من حدوث تحول كبير في تخصيص الموارد، وارتفاع الأداء إلى حد كبير، إلّا أنّ الاستثمار العام للموارد ظل ثابتاً تقريباً. كل ما فعله برايتون هو تهميش أو إلغاء بعض الممارسات المتوارثة في عمل شرطة المواصلات، وزيادة التركيز على ممارسات أخرى، أو استحداث ممارسات جديدة. لقد استطاع، مثلاً، تقليل الوقت الذي يقضيه رجال الشرطة في احتجاز المشتبه بهم، من خلال استخدام مراكز إنهاء معاملات الاحتجاز المعروفة باسم (الحجز).

1 توفر لوحة الاستراتيجية طريقة بسيطة لتصوّر كيف يجتذب منافسوك الزبائن، و/أو يختار منافسوك المنتج أو الخدمة التي يشترونها في مجال نشاطك. يسمح لك ذلك بتمييز نفسك عبر اختيار تشكيلة من العوامل المختلفة التي تساعدك على المنافسة.

بعبارة بسيطة، -مثلاً-، إذا كان منافسوك يذاحموك على السعر، يمكنك أن تختار المنافسة على الجودة لا على السعر، من خلال طرح منتج جديد ممتاز، آخذاً في الحسبان عدة عوامل بدلاً من عامل واحد، وهنا يأتي دور طريقة التصوّر الإستراتيجي-المرجع.



لقد أدى بحث برايتون عن حلول مبنية على البيانات إلى إنشاء قاعدة بيانات الجريمة المعروفة باسم (compstat)، التي تستخدم في تحديد النقاط الساخنة التي تستدعي تدخلاً كثيفاً من الشرطة، وتسجيل أنشطة الجريمة والاعتقالات الأسبوعية. ومن ذلك الوقت والموقع وأنشطة فرض النظام المصاحبة لها. في مخفر الشرطة والمقاطعة والمدينة. لقد مكّنت تقارير قاعدة البيانات هذه كلاً من برايتون ودائرة الشرطة، من تمييز النقاط الساخنة المعتادة والطارئة بسهولة من أجل تخصيص الموارد المطلوبة لها.

علاوة على إعادة تركيز الموارد، التي كانت بحوزته وتحت سيطرته، أظهر برايتون مهارة في مبادلة الموارد التي يحتاج إليها بالموارد التي لا يحتاج إليها.

كان رؤساء مؤسسات القطاع العام مترددين في الإعلان عن الموارد الفائضة، ناهيك عن إعارتها لمؤسسات أخرى، لأن الإعلان عن الموارد الفائضة يعني إعادة النظر في مخصصات هذه المؤسسات؛ لذا، تصبح بعض المؤسسات مع مرور الوقت مكتظة بالموارد التي لا تحتاج إليها، حتى لو كانت المؤسسات الأخرى في حاجة إليها، فعلى سبيل المثال: عندما تسلم برايتون رئاسة دائرة شرطة المواصلات مثلاً: اكتشف مستشاره للشؤون السياسية أن الدائرة تملك كثيراً من السيارات التي لا تحمل شعار الشرطة، وليست في حاجة إليها؛ لأنه لا توجد مساحة لإيقافها، في الوقت الذي كان فيه قسم إطلاق السراح المشروط في مدينة ((نيويورك)) في حاجة إلى سيارات، ولديه مساحة كافية لإيقافها. عرض برايتون صفقة على هذا القسم الذي أخذ السيارات الزائدة مقابل إعطاء دائرة شرطة المواصلات الدور الأول في بناية رئيسة في وسط المدينة.

زادت هذه الصفقة من مصداقية برايتون داخل المؤسسة، وهذا ما مهد الطريق أمامه لإحداث مزيد من التغييرات الأساسية في مرحلة لاحقة، وأصبح رؤساؤه يصفونه بالرجل الذي يستطيع حل المشكلات.

تخطي عقبة الدافعية

مما لا شك فيه أن تنبيه العاملين إلى ضرورة إحداث تغيير، وتحديد طريقة تحقيق ذلك بـموارد محدودة، يُعدُّ أمرًا ضروريًا للوصول أي مؤسسة إلى نقطة اللاعودة.

ولكن، حتى تتحول الإستراتيجية الجديدة إلى واقع، لا يكفي أن يعرف الموظفون ما الذي يحتاج إلى تغيير، بل عليهم أن يكونوا مستعدين للقيام بذلك. وهناك كثير من الرؤساء التنفيذيين الذين يقرّون بأهمية تحفيز العاملين إلى إحداث التغييرات، لكنهم يخطئون عندما يحاولون تحسين الحوافز في الشركة كلها. وهذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً لتطبيقها، ويمكن أن تكون مكلفة نظراً إلى تباين متطلبات الدافعية في أي شركة كبيرة.

كانت إحدى الطرق التي استخدمها برايتون في حل مشكلة الدافعية تحديد المؤثرين الأساسيين، وهم أفراد داخل المؤسسة أو خارجها يتمتعون بنفوذ كبير، نظراً إلى علاقاتهم بالمؤسسة، وقدرتهم على الإقناع أو قدرتهم على منع الوصول إلى الموارد؛ لذا، عرف برايتون أن هؤلاء يشبهون القطع الخشبية (الأصابع) في لعبة كرة البولينغ؛ فعندما ترمي الرمية الصحيحة وتصيبها، فإنها تسقط كلها؛ لذا، فمن شأن تحفيز اللاعبين الرئيسيين أن يحرر المؤسسة من عبء تحفيز العاملين كلهم، ومع ذلك يتأثرون جميعاً في النهاية ويتغيرون. ونظراً إلى وجود عدد قليل من المؤثرين الفاعلين في معظم المؤسسات، وهؤلاء يتشاركون في المشكلات والاهتمامات، فإنه يسهل على الرئيس التنفيذي تحديدهم وتحفيزهم.

استخدم برايتون طريقة تسليط الأضواء لتحفيز اللاعبين الأساسيين، وربما يكون أكبر إصلاح أدخله على ممارسات دائرة

شرطة مدينة (نيويورك)، هو تنظيم اجتماعات شبه أسبوعية؛ لمراجعة الإستراتيجيات التي كانت تجمع ضباط الدائرة مع قادة ستة وسبعين مخفر شرطة في المدينة، الذين عدّهم برايتون لاعبين مؤثرين في دائرة الشرطة؛ لأن كل واحد منهم يدير من مئتي رجل شرطة إلى أربع مئة مباشرة. وكان حضور هذه الاجتماعات إلزامياً لكبار الضباط، وكان برايتون يشارك فيه ما أمكنه ذلك.

في هذه الاجتماعات التي كانت تعقد في القاعة الرئيسة في مركز قيادة الشرطة، كان أحد قادة المخافر يُستدعى للظهور أمام هيئة من كبار الضباط (وكانت الدعوة لا توجه إلا قبل يومين من الاجتماع، وهذا ما يجعل قادة المخافر جميعهم مستنفرين دائماً)، حيث توجه إلى قائد المخفر الذي وقع عليه الاختيار أسئلة من الهيئة ومن القادة الآخرين عن أداء المخفر، وعليه أن يشرح الخرائط والرسوم البيانية المعروضة، التي تظهر بناءً على بيانات نظام (Compstat)، أنواع الجرائم التي يتعامل معها، ومتى وأين استجابت الشرطة لها. ويتعين على هذا القائد أن يعطي تفسيراً مفصلاً إذا كان نشاط الشرطة لا يرتقي إلى مستوى ارتفاع الجريمة، وأن يجيب عن كيفية معالجة المخفر للمشكلات، وعن السبب في ارتفاع الأداء أو تراجعها. كانت هذه الاجتماعات فرصة أمام برايتون وكبار الضباط لمراقبة طريقة قادة الشرطة في تحفيز العاملين معهم وإدارتهم، وتركيزهم على النقاط الإستراتيجية الساخنة.

لقد نجحت هذه الاجتماعات في تغيير ثقافة دائرة شرطة مدينة (نيويورك) في أيام معدودة، فمن خلال إيضاح النتائج والمسؤوليات لكل فرد، نجحت هذه الاجتماعات في نشر ثقافة الأداء. وفي الحقيقة، إن مجرد ظهور صورة قائد الشرطة الذي سيخضع للاستجواب على الصفحة الأولى من النشرة الخاصة بالاجتماع التي توزع على المشاركين، يؤكد أن القائد معرض للمساءلة عن النتائج التي يحققها المخفر الذي يديره. ولم يعد بإمكان أي قائد فاشل بعد انطلاق هذه الاجتماعات أن يغطي فشله بإلقاء اللوم لتقصيره على مخافر المناطق المجاورة؛ لأن قادة هذه المخافر يكونون من بين المشاركين، ويستطيعون الرد عليه. وفي المقابل، فإن هذه الاجتماعات تكون مناسبة لإظهار ذوي الأداء العالي، ودفعهم إلى إجراء تحسينات في مخافرهم ومساعدتهم القادة الآخرين. وكانت هذه الاجتماعات أيضاً فرصة يتبادل فيها قادة الشرطة الحديث عن خبراتهم.

لم تكن مثل هذه الاجتماعات تُعقد قبل وصول برايتون، لكنها أصبحت نموذجاً يُحتذى من قادة المخافر كلهم، الذين أصبحوا يقلدون طريقة برايتون في تنظيم اجتماعات للعاملين معهم. وهكذا، ومع تسليط الأضواء بقوة على أدائهم، فقد أصبح القادة محفزين إلى حد كبير، إلى وضع أفراد الشرطة جميعهم تحت السيطرة، والسير بهم نحو تحقيق الإستراتيجية الجديدة.

إن التحدي الكبير في تطبيق هذا النوع من أدوات رفع الدافعية يتمثل، -حَقّاً-، في أن يقتنع العاملون بأنها قائمة على أسس عادلة

ونزيهة، وأن يتأكد لديهم أنهم يتعلمون دروسًا من النتائج الجيدة والسيئة.

ومن شأن هذا أن يرتقي بقوة المؤسسة الجماعية، ويزيد من فرص كل فرد بالفوز. عالج برايتون مسألة العدل والنزاهة من خلال إشراك المؤثرين الرئيسيين في الإجراءات، ووضع توقعات واضحة للأداء، وإيضاح السبب الذي يجعل اجتماعات الإستراتيجية هذه ضرورية من أجل التنفيذ السريع للسياسات.

عالج برايتون أيضًا مسألة التعلم من خلال الإصرار على وجوب قيام كبار الضباط بدور نشط في الاجتماعات، التي يستطيع قادة المخافر أن يتحدثوا فيها عن نجاحاتهم وإخفاقاتهم، دون أن يشعروا بأنهم يبالغون أو يتفاخرون. ولا ينظر الحاضرون إلى القادة الناجحين على أنهم متبجحون ومتباهون؛ لأن من الواضح للضباط جميعًا أن فريق برايتون قد طلب إليهم أن يشرحوا بالتفصيل كيف حققوا نجاحاتهم. وقد زادت شعبية برايتون عندما أنتج فيلمًا ساخرًا عن الاستجواب القاسي الذي يواجهه قادة المخافر، يظهر فيه لرجال الشرطة أنه يطلب إليهم تقديم المزيد.

استخدم برايتون وسيلة أخرى للارتقاء بالدافعية، وهي تأطير (صياغة) تحدي الدافعية نفسه الذي يعدُّ من أكثر مهمات قائد نقطة التحول دقة وحساسية، فما لم يؤمن العاملون بأن النتائج قابلة للتحقق، فمن غير المحتمل أن التغيير سينجح من الوهلة الأولى، وكان هدف برايتون في مدينة ((نيويورك)) يبدو طموحًا لا يصدّق، فمن ذا الذي

سيعتقد أن المدينة يمكن أن تتحول إلى أكثر مدينة أماناً في البلاد؟ ومن ذا الذي قد يرغب في هدر وقته وطاقته في ملاحقة هذا الحلم المستحيل؟

نظّم برايتون هذا التحدي حتى يجعله يبدو منطقياً، في سلسلة من الأهداف المحددة التي يستطيع رجال الشرطة من مختلف المستويات فهمها وتطبيقها. إن التحدي الذي واجهته دائرة شرطة مدينة ((نيويورك)) كما وصفه بنفسه، هو جعل شوارع ((نيويورك)) آمنة (بنائية، حارة حارة، وناحية ناحية). وعندما توضع المهمة ضمن هذا الإطار، فإنها تصبح شمولية وقابلة للتحقق. كانت المهمة بالنسبة إلى رجال الشرطة هي أن تكون جولاتهم ومناطق دورياتهم آمنة. أما القادة، فهدفهم ملموس وضمن قدراتهم، وهو جعل نواحيهم آمنة. وبالتفاضي عن مناصب ضباط الشرطة، لم يكن باستطاعتهم أن يقولوا إن ما يطلب إليهم أمر صعب، أو أن يدّعوا أن تحقيقه ليس بيدهم. وبهذه الطريقة، تكون المسؤولية عن التغيير قد انتقلت من برايتون إلى كل واحد من آلاف رجال الشرطة التابعين له.

اقفز عن العقبة السياسية

تعدُّ السياسات التنظيمية حقيقة لا يمكن الهروب منها في الشركات والحياة العامة، وهذا درس تعلّمه برايتون بالطريقة الصعبة، ففي عام 1980م، عندما كان برايتون من أصغر الضباط في دائرة شرطة (بوسطن) وعمره حينئذٍ أربعة وثلاثون عاماً، وضع في مكتبه

لوحة كُتب عليها: «الشباب والمهارة سوف ينتصران دائماً على الشيخوخة والغدر». وفي غضون أشهر قليلة، بعد نقله إلى وظيفة تافهة بسبب الصراعات الداخلية وتصرفاته الجريئة، أزال برايتون تلك اللوحة، ومن ذلك الوقت، لم ينسَ أهمية فهم الدسائس والمؤامرات والمناورات التي ترافق عملية التغيير، حتى لو وصلت أي مؤسسة إلى نقطة اللاعودة، فإن أصحاب المصالح الخاصة سوف يقاومون التغيير الوشيك. وكلما زاد احتمال حدوث التغيير، زادت مقاومة هؤلاء اللاعبين المؤثرين - الداخليين والخارجيين - ضراوة؛ من أجل حماية مناصبهم، إلى درجة أن هذه المقاومة قد تدمر عملية التغيير، أو توقفها إلى حد كبير.

كان برايتون يتوقع هذه الأفكار، فيحدد المعارضين الأقوياء ويسكتهم في المراحل الأولى. وحتى ينجح في ذلك، كان يتأكد أيضاً دائماً من وجود أحد العاملين المطلعين في فريق الإدارة، فقد عيّن جون تيموثي، الذي أصبح لاحقاً مفوض شرطة ميامي، مساعداً ثانياً له؛ لأنه ضابط شرطة من الطراز الأول، وكان محترماً ومهيباً لالتزامه بدائرة الشرطة وحصوله على أكثر من ستين وساماً. لقد علمته سنوات الخدمة التي امتدت أكثر من عشرين عاماً، حيث كانت أولى مهمّاته إعداد تقرير عن الاتجاهات المحتملة لكبار الضباط، عن سياسة برايتون في عدم التساهل مع الإهمال، يحدد فيه الضباط الذين قد يعارضون المبادرات الجديدة أو يفشلونها بصمت. وقد أدى هذا التقرير إلى تغييرات جوهرية في جهاز الشرطة.

في حقيقة الأمر، لا يُشترط أن يتعرض المعارضون إلى أقصى العقوبات؛ لأنه لن يتبقى العدد الكافي من رجال الشرطة إذا طُبِّقت هذه العقوبات؛ لذا، كان برايتون يسكت المعارضين، في كثير من الحالات من خلال الأمثلة والحقائق الدامغة، فمثلاً: عندما طلب إليهم أول مرة إعداد خرائط ومعلومات تفصيلية عن الجريمة لتقديمها في اجتماعات مراجعة الإستراتيجية، اشتكى معظم قادة المخافر من أن هذه المهمة تحتاج إلى وقت طويل، وسوف تكون على حساب وقت الشرطة الثمين الذي من الأفضل قضاؤه في محاربة الجريمة. ونظراً إلى أنه توقع إثارة مثل هذه الحجة، فقد أنشأ نائب مفوض الشرطة جاك مايل نظاماً جديداً لإعداد التقارير، شمل معظم المناطق الموبوءة بالجريمة. ولم يكن تشغيل هذا النظام يحتاج إلى أكثر من ثماني عشرة دقيقة في اليوم، وهذا يعني أقل من (1%) من وقت عمل المخفر؛ لذا، فقد أغلق الباب أمام هذه الحجة.

لكن معظم المعارضات القوية كثيراً ما تأتي من الخارج، ففي القطاع العام، كما في الشركات، يؤثر أي تغيير في المؤسسات الأخرى، الشركاء والمنافسون على حد سواء. وفي هذه الحالة، سيتوقع أن يعارض التغييرات أولئك اللاعبون الذين يكونون راضين عن الوضع القائم، الذين يتمتعون بقوة كافية للاحتجاج على هذه التغييرات؛ لذا، لجأ برايتون في التعامل مع هؤلاء المعارضين إلى إستراتيجية عزلهم، من خلال بناء تحالف واسع مع ذوي النفوذ المستقلين. ففي ((نيويورك))، مثلاً، جاءت أخطر المعارضات من محاكم المدينة

التي كانت قلقة من أن تؤدي سياسة عدم التساهل في تطبيق القانون على المخالفات البسيطة، إلى زيادة عدد حالات الجرائم الصغيرة، وهذا ما يؤدي إلى ازدحام جداول المحاكم.

وتفادياً من اعتراض المحاكم، طلب برايتون مساعدة رئيس بلدية المدينة رودولف جوليانى، الذي يتمتع بتأثير قوي في المدعين العامين، والمحاكم، وسجن المدينة في جزيرة رايكز. أثبت فريق برايتون لرئيس البلدية أن جهاز المحاكم قادر على التعامل مع الجرائم الصغيرة، مع أن ذلك لن يكون مستساغاً للقضاة.

قرر رئيس البلدية التدخل، وأبلغ المحاكم أنه يعترف بأن حملة ملاحقة المخالفين قد تؤدي إلى عرقلة في جداول المحاكم مدة قصيرة، لكنه أوضح أنه ودائرة الشرطة يعتقدان أن ذلك سيؤدي في نهاية المطاف إلى تخفيف الضغط على المحاكم. استطاع جوليانى وبرایتون من خلال العمل معاً جعل عمل قضاة المحاكم مقتصرًا على النظر في المخالفات البسيطة، لكن هؤلاء القضاة لجؤوا إلى المشرفين مطالبين بقانون لاستثنائهم من النظر في قضايا الجرائم الصغيرة، بدعوى أن هذه القضايا سوف تعرقل عملهم، وتحمل المدينة نفقات مالية باهظة. ولرد على ذلك، أضاف برايتون وجوليانى، اللذان كانا يعقدان اجتماعات إستراتيجية أسبوعية، حليفًا آخر إلى تحالفهما من خلال طرح القضية أمام وسائل الإعلام، وقد اكتسبت هذه القضية من خلال سلسلة من المؤتمرات والمقابلات والمقالات الصحفية، اهتمامًا

شعبياً كبيراً، وأثارت نقاشاً عاماً مع رسالة بسيطة: إذا لم تساعد المحاكم على القضاء على الجرائم الصغيرة، فلن تتحسن معدلات الجريمة في المدينة. فلم تعد المسألة توفير الأموال بل إنقاذ المدينة. وقد أدى تحالف برايتون، ومكتب رئيس البلدية، ووسائل الإعلام الرئيسية إلى عزل المحاكم، التي لم تعد تجرؤ على إظهار معارضتها لمبادرة لن تجعل مدينة (نيويورك) مكاناً أكثر جاذبية للعيش فيه فحسب، بل ستؤدي في نهاية المطاف إلى تقليص عدد القضايا المنظورة أمامها. وهكذا، اقتنع المعارضون بعد دفاع جولياني وتأييد وسائل الإعلام لسياسة ملاحقة الجرائم الصغيرة، أن عواقب معارضتهم ستكون مكلفة بالنسبة إليهم؛ لذا، انتصر برايتون في أكبر معاركة، وفشل القضاء في تمرير قانون لمصلحتهم، واضطروا إلى النظر في قضايا الجرائم الصغيرة، وكان من نتيجة ذلك أن انخفضت معدلات الجريمة إلى الحدود الدنيا.

من الطبيعي أن على ويليام برايتون، مثل أي قائد، أن يعترف بفضل الآخرين في نجاحاته. إن تغيير الوضع رأساً على عقب في مؤسسة واسعة وخاملة، مثل دائرة شرطة مدينة (نيويورك)، يتطلب جهداً جماعياً.

لكن، كان الوصول إلى نقطة اللاعودة غير ممكن من دونه، أو من دون قائد آخر يشبهه. ومع أننا نعترف بأن شخصية ويليام برايتون

لا تنطبق على المديرين جميعهم، فإن هناك كثيرين منهم ممن يصلون إلى هذه القدرة عندما يعرفون قانون أو صيغة النجاح، وهذه هي الصيغة التي حاولنا تقديمها، ونحن نحث المديرين الذين يودون تغيير شركاتهم على تعلّم هذه الصيغة، لكنهم مقيدون بمحدودية الوقت والموارد. فمن خلال التعامل مع معوقات تغييرات نقطة التحول التي وصفناها في هذه الصفحات، سوف تتوافر أمامهم الفرصة لتحقيق النتائج نفسها للمساهمين، مثلما فعل برايتون لسكان مدينة (نيويورك).



دليل نجاة القادة

رونالد هيفتزو ومارتي لينسكي

فكّر في كثير من كبار المديرين في السنوات الأخيرة، الذين فشلوا وانتهوا بعد مدة طويلة من النجاحات الباهرة. أو فكّر فيمن تعرف من الأفراد الذين يحتلون مناصب أقل شهرة، ممن أحدثوا تغييرات جوهرية في مؤسساتهم، الذين وجدوا أنفسهم فجأة بلا عمل. وفكّر في نفسك: هل حدث أن نُحيت أو أُبعدت عن منصبك نتيجة لممارسة دورك القيادي؟

لنكن صُرحاء مع أنفسنا، إن القيادة تعني أن تعيش في خطر، ففي حين أن القيادة غالبًا ما تُصوّر على أنها مسعى مثير ومبهر تُحفّز فيه الآخرين ليتبعوك في السراء والضراء، فإن هذا التصور يتجاهل الجانب المظلم من القيادة، وهو المحاولات المحتومة لإخراجك من اللعبة.

إن مثل هذه المحاولات تكون مبررة أحياناً، إذ غالباً ما يتعين على الذين يحتلون المناصب العليا أن يدفعوا ثمن الإستراتيجيات الفاشلة، أو سلسلة القرارات غير الصحيحة.

لكن هناك شيئاً آخر له علاقة بالأمر، فنحن لا نتحدث هنا عن سياسات المكاتب التقليدية، بل عن الأخطار الكبيرة التي تواجهها في كل مرة تحاول فيها قيادة مؤسسة ما عبر تغيير صعب، لكنه ضروري.

وتكون الأخطار في مثل هذه الأوقات عالية جداً؛ لأن التغيير الذي يحوّل أي مؤسسة بصورة كبيرة، سواء أشركة ببيلايين الدولارات كانت أو فريق مبيعات من عشرة أشخاص، يتطلب أن يتخلى الناس عن الأشياء التي يعتزون بها، مثل العادات اليومية، والولاءات، وطرق التفكير.

وقد لا يحصلون مقابل هذه التضحيات، على شيء سوى الوعد بمستقبل أفضل محتمل. ويُسمّى هذا النوع من التحوّل الملتوي بـ (التغيير التكيّفي) الذي يختلف كثيراً عن (التغيير الفني) الذي يضع الأفراد في مراكز السلطة على أسس منتظمة. إن المشكلات الفنية التي تكون صعبة في الأغلب، يمكن حلها من خلال الخبرات الموجودة، وعمليات حل المشكلات التي تطبّقها الشركة. أمّا التغييرات التكيّفية، فتقاوم هذه الأنواع من الحلول؛ لأنها تتطلب من الأفراد في المؤسسة كلها أن يغيروا طرقهم؛ لأن الأفراد أنفسهم هم المشكلة وهم الحل. (انظر المادة بعنوان: التغيير التكيّفي مقابل الفني: مشكلة من؟) إن الاستجابة لأي تغيير تكيّفي بحل فني قد تكون له نتيجة قصيرة الأجل،

لكن يتعين على من يتولون القيادة أو الإدارة، إذا ما أرادوا تحقيق تقدم حقيقي، عاجلاً أم آجلاً أن يكونوا مستعدين مع العاملين الآخرين في المؤسسة؛ لمواجهة مجموعة من القضايا الجادة، ولقبول حل قد يتطلب قلب جزء من المؤسسة أو كلها رأساً على عقب.

يحوم الخطر عند هذه النقطة، حيث يأخذ على حين غرة معظم من يتولون القيادة في مثل هذه الحالة، الذين يكونون منهمكين في العمل، وفي الدفاع عن قضية يؤمنون بها. وقد رأينا مراراً وتكراراً، أفراداً شجعاناً يغلون عن التهديد الوشيك الذي يجرفهم فجأة ولا يستطيعون دفعه.

يمكن للخطر أن يأخذ صوراً متعددة، إذ قد تتعرض لهجوم مباشر في محاولة لجعل النقاش ينصب على شخصيتك وأسلوبك وتفريغ مبادرتك من محتواها. أو قد يجري تهميشك وحصارك في وضع يهدد سلطتك. وقد تتعرض للإغراء من مؤيديك، فتخاف أن تفقد دعمهم، فلا تطلب إليهم أن يقدموا التضحيات المطلوبة لإنجاح المبادرة. وقد يجري الهاؤك عن هدفك من خلال إغراقك في التفاصيل اليومية، وهذا ما يجعلك مشغولاً طوال الوقت.

إن كل واحد من هذه الأساليب المحبطة - سواء أمتعمدة كانت أم خلاف ذلك - ناجم عن كراهية الأفراد للهزة التي أحدثتها مبادرتك؛ لذا، فإنهم عندما يحاولون إفشالك، إنما يحاولون في حقيقة الأمر استعادة الوضع إلى ما كان عليه، والحفاظ على المألوف لديهم،

وحماية أنفسهم من آثار التغيير التكيفي. إنهم يريدون أن يعودوا إلى منطقة الراحة مرة أخرى، لكنك تعترض سبيلهم.

الفكرة باختصار

إن قيادة الناس في الأيام العصيبة والمواتية عملية مثيرة ومبهرة. لكن هناك أيضًا جانب مظلم للقيادة، وهو المحاولات الحتمية لإبعادك خارج اللعبة وأنت تقود مؤسستك عبر التغيير الصعب. تتطلب قيادة التغيير الطلب إلى الناس مواجهة القضايا المؤلمة، والتخلي عن العادات والمعتقدات التي يؤمنون بها. وما النتيجة؟ سيحاول بعض الناس إزاحة عامل التغيير من طريقهم. أنت. سواء أهاجموك شخصيًا، وهددوا سلطتك، أم أغروك لترى الأشياء من منظورهم، فإن هدفهم واحد وهو: إفشالك وتخفيف الأهم واستعادة النظام المألوف. فكيف تقاوم محاولات إزاحتك، وتواصل دفع التغيير إلى الأمام؟ سيطر على البيئة المعادية. مؤسستك والعاملين فيها. وعلى نقاط ضعفك.

إذن، كيف تحمي نفسك؟ كنا طوال خمسين عامًا في التدريس وتقديم الاستشارات، نطرح هذا السؤال على أنفسنا مرة تلو الأخرى، عندما كنا نرى قادة من الطراز الأول من ذوي النيات الحسنة يخرجون من اللعبة. في واقع الأمر، لقد أصبح هذا السؤال مؤلمًا لنا شخصيًا، فقد أخرجنا من المضمار ومن ساحة العمل أكثر من مرة. لذا، فإننا نقدم ما نأمل أن يحمل بعض الإجابات العملية الناجمة عن ملاحظتنا وخبراتنا. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من أن نصيحتنا تنطبق على كبار المديرين، فإنها تنطبق أيضًا على كل من يحاول أن يقود مبادرات التغيير من موقع سلطة ضعيف أو غير رسمي.

يتألف (دليل البقاء) هذا من جزأين رئيسيين؛ أولهما: ينظر إلى الخارج مقدّمًا نصيحة مرحلية عن العلاقة بمؤسستك والعاملين فيها، فهو يهدف إلى حمايتك ممن يحاولون دفعك جانبًا قبل إتمام مبادرتك. وثانيهما: ينظر إلى الداخل مركزًا على احتياجاتك الإنسانية، ونقاط ضعفك الخاصة. إنه يهدف إلى حمايتك من السقوط.

البيئة المعادية

غالبًا ما تشمل قيادة التغيير المؤسسي الكبير إعادة تكوين شبكة معقدة من الأفراد والمهام والمؤسسات، حتى لو اعتمدت أسلوب عمل معيّن على الرغم من عدم فاعليته. وعندما يختل الوضع القائم، يشعر الأفراد بفقدان العزة والآمال الضائعة، وقد يمرون في مرحلة الشعور بعدم الكفاية أو انعدام الولاء؛ لذا، ليس من المستغرب أنهم يقاومون التغيير، أو يحاولون القضاء على من يقوده. وعلى هذا، فنحن نقدّم عددًا من الأساليب، الواضحة نظريًا إلى حد ما، لكن يصعب تطبيقها من أجل التقليل من هذه التهديدات الخارجية.

اعمل في المعتزك ومن فوقه

إن القدرة على الاحتفاظ بالتركيز في خضم العمل تعد شرطًا ضروريًا لخفض المقاومة، فأى قائد عسكري يعرف أهمية الاحتفاظ بالقدرة على التأمل، ولا سيما في غمار المعركة. ويتعين على كبار الرياضيين أن يمارسوا اللعبة في وقت واحد ويراقبوها كليًا. ونحن نسمي ذلك (الخروج من الحلبة والصعود إلى الشرفة)، وهذا تشبيه

يصور النشاط العقلي للتوقف عن العمل والتساؤل: (ما الذي يجري هنا في واقع الأمر؟).

إن القيادة فن ارتجالي، فأنت ربما تسير على هدى رؤية شاملة، وقيم واضحة، وخطة إستراتيجية، لكن ما تفعله من لحظة إلى أخرى لا يمكن إعداده مسبقاً، بل عليك أن تستجيب للأحداث لحظة وقوعها. لاستخدام العبارة المجازية، عليك أن تتحرك إلى الوراء والأمام، من الشرفة إلى الحلبة مرة تلو الأخرى خلال اليوم والأسبوع والشهر والسنة، فمع أن خطة اليوم قد تكون الآن ذات جدوى ومعنى، فإنك سوف تكتشف غداً النتائج غير المتوقعة لأنشطة اليوم، وتضطر إلى التغيير بناءً عليها؛ لذا، فإن القيادة الجيدة المستدامة تتطلب أولاً وأخيراً القدرة على رؤية ما يحدث لك ولمبادرتك لحظة حدوثه، وفهم كيف تؤثر تغييرات اليوم في خطط الغد.

لكن منظور الشرفة يصعب الالتزام به عندما تكون غارقاً في خضم المعركة في الأسفل تتدافعك الأحداث وتتجاذبك، والناس من حولك وأنت تبادلهم عملية الدفع والجذب.

تطبيق الفكرة

التحكم في بيئتك

من أجل التقليل من الأخطار التي تتهددك:

اعمل في المعترك ومن فوقه

لاحظ ما الذي يحدث لمبادرتك لحظة حدوثها. تحرك إلى الوراء وإلى الأمام من الحلبة إلى الشرفة، واسأل نفسك: (ما الذي يجري هنا في واقع الأمر؟)، (من الذي يدافع عن العادات القديمة؟).

احتضن غير الملتزمين

الأفراد غير الملتزمين، لكنهم في الوقت نفسه قلقون من التغيير، مهمون لنجاحك؛ لذا، أظهر لهم أن نياتك حقيقية، كأن تطرد الأفراد الذين لا يستطيعون القيام بالتغييرات المطلوبة. ولتكن أفعالك مطابقة لأقوالك.

مثال: أراد رئيس تحرير صحيفة سانت بيترسبيرغ تايمز، في ولاية فلوريدا، رفع مستوى الجراءة والنقد اللاذع في الصحيفة بعد معرفته أن الصحفيين - الذين لم يكونوا يعفون من يجرون مقابلات معهم من نقدهم - يتعرضون لضغط شعبي كبير. وتحقيقاً لهذا الهدف، أصرَّ على نشر خبر اعتقاله لقيادته السيارة وهو في حالة سكر، على الصفحة الأولى من الصحيفة.

صعد الصراع

أبقى درجة النقاش عالية حتى تثير الدافعية، واخفضها حتى تمنع الانفجار. وارفَع درجة الحرارة لجعل العاملين يواجهون الصراعات الخفية والمسائل الصعبة الأخرى، ثم اخفضها لخفض الغليان المدمر، وخفَّف من سرعة التغيير. أعطِ صورة متفائلة لغد مشرق.

أوكل العمل إلى غيرك.

قاوم حل النزاعات بنفسك - فالناس سوف يلومونك لأي نتائج ناجمة عن التذمر، واطلب إلى آخرين حل المشكلات بدلاً منك.

مثال: عندما خرج أحد نجوم فريق كرة السلة من إحدى المباريات غاضباً لأنه لم يُسمح له بتسديد الرمية الأخيرة، ترك المدرب للفريق أمر حل هذا التمرد. وتولى أكبر الأعضاء عمراً إدارة حوار عاطفي مع اللاعب المتمرد الذي عاد إلى الملعب، وشارك في فوز فريقه.

إدارة نفسك

لتفادي تدمير الذات في أثناء التغيير الصعب:

اكبح جماح رغبتك في السيطرة والشعور بالأهمية. إن الأوامر لمجرد الأوامر تمنع المؤسسات من معالجة القضايا المتكررة، وإن صورة الذات المتضخمة تجعل الآخرين يتكلمون عليك.

مثال: كان كين أولسون رئيساً لشركة المعدات الرقمية - Digital Equip ment Corporation التي كانت قوية يوماً ما، وقد شجع هذا النوع من الاتكالية زملاءه لدرجة أنهم نادراً ما كانوا يعارضونه. وعندما قرر وقف العمل في مجال الحواسيب الشخصية (لاعتقاده أن عدد من يرغب في اقتنائها قليل)، وافقه على ذلك كبار المديرين، وهذا ما أدى إلى انهيار الشركة.

حافظ على نفسك

- استخدم مكاناً آمناً كأن تبوح بهمومك إلى صديق، أو مارس نشاطاً يومياً (رياضة المشي اليومية) للتغلب على أي أذى نفسي، وإعادة ضبط بوصلتك المعنوية.
- ابحث عن شخص تثق به (ليس حليفاً من مؤسستك) ليساندك، وليس لمساندة مبادرتك بالضرورة.
- انظر إلى الانتقادات بصفتها ردود أفعال موجهة إلى دورك الوظيفي وليس إليك شخصياً، فأنت بذلك ستظل أكثر هدوءاً، وسيظل العاملون مشاركين.

ويصبح التراجع إلى الوراء، ورؤية الصورة الشاملة أكثر تعقيداً حتى لو استطعت الإفلات بسبب عوامل عدة، فمثلاً: عندما تقترب من الحدث تظل قادراً على تفسير ما تراه وما تسمعه بدقة. لكن القول ليس كالفعل؛ وذلك لأن الناس في محاولتهم للتفادي من التغيير

الصعب، سوف يدافعون عن عاداتهم وطرق تفكيرهم بصورة طبيعية ولا شعورية. وعندما تبحث عن تغذية راجعة من مجموعة واسعة من الناس، عليك أن تظل منتبهاً إلى هذه الأهداف الخفية، وعليك أيضاً مراقبة تصرفاتك الخاصة؛ فربما يكون تقويمك لذاتك بموضوعية وأنت تنظر إليها من الشرفة، من أصعب المهام.

لحسن الطالع أنك تستطيع أن تتعلم كيف تقوم بدور المراقب والمشارك في آن واحد، فعندما تكون داخل اجتماع، شارك من خلال مراقبة ما يحدث لحظة حدوثه. حتى عندما تكون طرفاً فيما يحدث. لاحظ الارتباطات، وانظر كيف يمكن أن يتباين انتباه الناس واهتمامهم ببعضهم: الدعم، المعارضة أو الاستماع. راقب لغة الجسد عند الحاضرين، وعندما تُثير موضوعاً، قاوم رغبة التشبث بالجلوس على حافة الكرسي وأنت متأهب للدفاع عما قلته. إن تصرفاً بسيطاً مثل دفع كرسيك بوصات عدة بعيداً عن طاولة الاجتماع بعد الانتهاء من حديثك، قد يوفر المسافة المادية والمجازية التي تحتاج إليها لتكون في موقف المراقب.

احتضن غير الملتزمين

هناك إغراء كبير في أن يكون الإنسان وحده عند قيادة عملية التغيير، فلن يكون حوله أحد يخفف من حدة أفكاره أو يقاسمه المجد، فهذا تصرف مثير بكل بساطة، لكنه غبي أيضاً، فأنت في حاجة إلى الاستعانة بشركاء يستطيعون حمايتك من الانتقادات، والإشارة إلى العيوب القاتلة في إستراتيجيتك أو مبادرتك.

إضافة إلى ذلك، فإنك تكون أكثر قوة في الميدان بصحة مجموعة من الناس مما لو كنت وحيداً. وعليك أيضاً أن تبقى قريباً من المعارضة؛ لأن معرفتك بما يفكر فيه خصومك يمكن أن يساعدك على تحديهم بطريقة أكثر فاعلية، وإفشال محاولاتهم لعرقلة برنامجك، أو قد يمنحك بعض الأفكار لتحسين مبادرتك؛ لذا، تناول القهوة مرة في الأسبوع مع أكثر الأشخاص تصميمًا على رؤيتك وأنت تفشل.

لكن، على الرغم من أن العلاقات مع الحلفاء والمعارضين ضرورية، إلا أن الناس الذين سيحددون نجاحك غالباً ما يكونون في المنتصف، أي الأفراد المحايدون غير الملتزمين، لكنهم في الوقت نفسه قلقون من خططك.

التغيير التكيفي مقابل الفني: مشكلة من؟

يمكن توضيح أهميّة التمييز بين التغيريين الفني والفني وصعوبته من خلال المثال الآتي: عندما تتعرض سيارتك لأعطال، فأنت تذهب إلى الميكانيكي، الذي يستطيع في معظم الحالات إصلاح السيارة. لكن إذا كانت أعطال سيارتك ناجمة عن الطريقة التي يقود بها أفراد العائلة السيارة، فمن المحتمل أن هذه المشكلات سوف تتكرر. إن التعامل مع المشكلات على أنها مشكلات فنية بحتة - أخذ السيارة إلى الميكانيكي مرة تلو الأخرى لإصلاحها - يخفي القضايا الحقيقية، فربما كان المطلوب إليك أن تتأكد أن والدتك تقود السيارة وهي غير متوترة، وأن يحرص والدك على تجديد رخصة القيادة، وأن يتوخى ابنك المراهق الحذر الشديد. ومهما كانت المشكلات الرئيسية، فإن الميكانيكي لا يستطيع حلها؛ لذا، فهناك حاجة إلى إحداث تغييرات في العائلة، وهذا ليس أمراً سهلاً. وسوف يعارض أفراد العائلة هذه

التغييرات حتى أنهم سينكرون وجود مثل هذه المشكلات؛ لأنَّ الأشخاص غير المتأثرين بالتغيير التكيفي مباشرة يشعرون بقلق عندما يزج شخص ما هدوء المجموعة أو نظام المؤسسة.

من المؤكد أن مثل هذه المقاومة تحدث في الشركات. وفي الحقيقة، إنَّ ما يحدث هو الخطأ المعتاد، وهو أن الشركات تتعامل مع التحديات التكيفية على أنها مشكلات فنية، فمثلاً: يحاول المديرون تحسين النتائج بخفض النفقات، ومثل هذه المحاولة لا تتجاهل ضرورة اتخاذ خيارات صعبة تتعلق بالمجالات التي ستعرض لتقليص النفقات فحسب، بل إنها أيضاً تخفي حقيقة أن المشكلة التي تواجهها الشركة تكمن في إعادة تصميم إستراتيجيتها.

إن التعامل مع التحديات التكيفية على أنها فنية يسمح للمديرين بالقيام بما أتقنوه طوال حياتهم المهنية، وهو حل مشكلات الموظفين، ويسمح أيضاً لآخرين في المؤسسة بالاستمتاع براحة البال الناجمة عن معرفتهم بأن لدى مسؤولهم المباشر خطة للحفاظ على النظام والاستقرار. وفي هذه الحالة، لا يحتاج المدير إلى تحريض العاملين وإثارة دافعيتهم، ولا يضطر هؤلاء أيضاً إلى التعرض لتغيير مزعج، إذ إن معظم الناس قد يوافقون على أن متاعب خفض النفقات أقل إيلاًماً من إعادة تكوين الشركة من جديد.

ليس لهؤلاء المعارضين مصلحة في مبادرتك، بل لهم مصلحة في راحة الوضع القائم واستقراره وأمانه، فقد رأوا من قبل كثيراً من دعاة التغيير يأتون ويغادرون، وهم يدركون أن مبادرتك سوف تربك حياتهم، وتجعل مستقبلهم غير مضمون. أما أنت، فعليك أن تضمن أن هذا التوتر العام لن يتحول إلى حركة لإبعادك عن المشهد.

وما يحتاج إليه هؤلاء الأفراد هو أن يتأكد لديهم أنك ذوات جادة- وأنتك، مثلاً، مستعد للاستغناء عن الذين لا يستطيعون القيام بالتغييرات التي تتطلبها مبادرتك، لكنهم يريدون بدورهم التأكد أنك تدرك الخسارة التي تتوقع منهم أن تقبلها؛ لذا، عليك أن تحديد هذه الخسارة التي قد تكون في صورة تقاليد عمل تحترم الوقت، أو تغيير قيم الشركة الأساسية، والإقرار العلني بالمعاناة الناجمة عن ذلك. ويمكنك أن تفعل ذلك من خلال سلسلة من البيانات - على غرار خطابات الرئيس فرانكلين روزفلت أيام الكساد الكبير- لكن ذلك غالباً ما يتطلب شيئاً ملموساً لإقناع العاملين بأنك تتفهم وضعهم.

إضافة إلى الاستعداد لتقبل الأضرار وخسائر العاملين، هناك نوعان من التصرف الشخصي يمكنهما إفضال المعارضة الموجهة إليك وإلى مبادرتك، أولهما: تطابق أفعالك مع أقوالك. في عام 1972م؛ تسلم جيني باترسون رئاسة تحرير صحيفة سانت بيتسبيرغ تايمز، كانت مهمته الارتقاء بمستوى الصحيفة التي تحظى بالاحترام، وجعلها مصدراً جريئاً للأخبار المثيرة، لكن ذلك تطلب إحداث تغييرات جوهرية ليس في نظرة المجتمع للصحيفة فحسب، بل في نظرة الصحفيين أيضاً لأنفسهم وأدوارهم. وقد أدت هذه التغييرات إلى رفع مستوى الانتقاد لأداء المؤسسات والشخصيات المعروفة، وهذا ما أدى في المقابل إلى هجوم غاضب ضد الصحفيين الذين يعدّون التقارير أو يكتبون المقالات.

حضر باترسون بعد سنوات عدة من تسلمه هذا المنصب، حفلة في بيت محرر الأخبار العالمية، وفي أثناء عودته إلى منزله، تجاوز سيارته إشارة المرور الحمراء، واصطدم بإحدى السيارات وحطمها. عندما حضرت الشرطة إلى مكان الحادث، حررت له مخالفة قيادة السيارة وهو في حالة سكر، فاتصل باترسون بمدير تحرير الصحيفة بوب هيمان، وأصر على نشر خبر يتعلق باعتقاله. يقول هيمان: إنه حاول أن يثني باترسون عن قراره قائلاً: إن الصحف نادرًا ما تنشر الأخبار المتعلقة بمخالفات القيادة تحت تأثير الكحول إذا لم تؤد إلى إصابات، حتى لو كانت متعلقة بشخصيات مرموقة. لكن باترسون لم يتزحزح عن موقفه، وأصر على نشر الخبر على الصفحة الأولى.

آمن باترسون بأنه إذا ما أراد من العاملين في الصحيفة أن يلتزموا بأعلى المعايير الصحفية، فإن عليه أن يعبر شخصيًا عن هذه المعايير حتى لو كان فيها أذى له. هناك قليل من القادة الذين يطلب إليهم تشويه سمعتهم على الصفحة الأولى في إحدى الصحف، لكن أن تمارس السلوك الذي تتوقعه من الآخرين - سواء القبول بخفض الراتب في الأوقات الصعبة كان، أو قضاء يوم في العمل إلى جانب الموظفين في خط إنتاج أعيد تنظيمه - يمكن أن يكون مؤثرًا في كسب التأييد من الأفراد الذين قد يحاولون إفشال مبادرتك.

أما التصرف الثاني الذي يمكنك القيام به لتحجيد المعارضة المحتملة، فهو أن تعترف بمسؤوليتك عن المشكلات التي تواجهها المؤسسة حاليًا. فإذا كنت تعمل في المؤسسة منذ مدة، سواء أ منصبًا

قيادياً كنت فيه أم خلاف ذلك، فربما تكون قد أسهمت في الفوضى الحالية بطريقة أو بأخرى. وعليك أن تحدد مجالات سلوكك التي قد تعيق التغييرات التي تأمل في إجرائها حتى لو كنت جديداً.

غالباً ما نسأل الناس في أثناء التدريب والتعليم وتقديم الاستشارة، أن يتحدثوا أو يكتبوا عن مشكلة قيادية يواجهونها حالياً. لقد سمعنا وقرأنا طوال سنوات آلاف الحكايات عن هذه المشكلات، دون أن يكون المسبب لها واضحاً، لكن من تحدثوا أو كتبوا عن مشكلاتهم ألقوا اللوم على الآخرين في عدم تحقيق التغيير المطلوب، وهم في الحقيقة يخاطرون بأن يجعلوا أنفسهم هدفاً للوم. تذكر أنك تطلب إلى العاملين التحول إلى مكان يخافون من الذهاب إليه، فإذا كنت في الوقت نفسه تلومهم على ذهابهم إليه، فمن المؤكد أنهم سوف ينقلبون عليك.

في بداية تسعينيات القرن الماضي، شعر ليزلي ويكسنر، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة ليميتد، بالحاجة إلى إجراء تغييرات كبيرة في الشركة، ولا سيما تخفيض القوة العاملة. لكن المكتب الاستشاري الذي يتعامل معه أبلغه أن عليه أن يغير شيئاً آخر، وهي العادات الشخصية التي درج عليها منذ مدة طويلة، ولا سيما التوقف عن معاملة الشركة، كما لو كانت عائلته. وقد عبر ويكسنر عن ذلك في كلمة ألقاها في جامعة هارفارد للأعمال بالقول: «كنت رياضياً وتدربت لأكون لاعباً في فريق البيسبول. وفي أحد الأيام، ربت أحدهم على كتفي، وقال: «أتلعب كرة قدم؟»، فقلت: «كلا، أنا لاعب بيسبول»، فقال: «كلا، كرة القدم

أفضل»، فقلت: «لكني لا أتقن هذه اللعبة، ولا أتمتع أيضاً بشروط الطول والوزن المطلوبين». وعندما عدت إلى البيت ونظرت في المرآة، قلت لنفسي: «إذا لم يعد الناس يحبون لعبة البيسبول، فإن اللاعب سيصبح عاطلاً من العمل. كم أنا غبي! يجب أن أتحول إلى كرة القدم».

لقد ساعده هذا التجديد والتغيير الشخصي الشامل على التأثير في الآخرين ليساندوا التغيير في الشركة، وساعده أيضاً استعداداه للتغيير على حمايته من الهجوم في أثناء مدة التحول الطويلة.

صَعَد الصراع

تُعد إدارة الصراع من أصعب التحديات التي تواجه قادة التغيير. وهذا الصراع قد يشمل مقاومة التغيير، أو وجهات نظر متباينة عن طريقة التنفيذ، وغالباً ما يكون هذا الصراع كامناً وغير ملموس؛ والسبب في ذلك، هو أن معظم المؤسسات حساسة من الصراع، وترى أنه مصدر خطر كبير من المؤكد حدوثه. لكن الصراع جزء ضروري من عملية التغيير، ويمكن أن يتحول إلى أداة للتقدم إذا ما تعاملنا معه بصورة صحيحة.

لذا، يتعين على أي مدير يحاول إجراء تغيير كبير، أن يتعامل مع المواقف العاطفية المتباينة للعاملين بطريقة تمتص مشاعرهم المدمرة، وتستغل طاقتهم إلى أقصى حد ممكن. ولتحقيق ذلك، يمكن استخدام هذين الأسلوبين، أولهما: أوجد جواً آمناً للتعبير عن

الاختلافات بحرية، وثانيهما: تحكم في درجة الحرارة؛ لضمان عدم احتدام الصراع ووصوله إلى حالة الغليان؛ فيجرك في طريقه.

إن الوعاء الذي يصل فيه الصراع إلى حالة الغليان - التي تختلط فيها وجهات النظر المتضاربة وتفقد شيئاً من حدتها، ثم تتمازج لتصل إلى اتفاق - سوف تبدو مختلفة في السياقات المختلفة، ويمكن أن يكون ذلك مكاناً آمناً، ربما خارج المقر، حيث يساعد أحد الميسرين الخارجيين المجموعات المتصارعة على حل خلافاتها، وقد يكون ذلك عن طريق مجموعة من القوانين والعمليات الواضحة التي تجعل الأقلية تشعر بثقة، فصوتها سوف يكون مسموعاً دون الاضطرار إلى عرقلة الإجراءات للفت الانتباه إليها. وقد يكون أيضاً الثقافة والتاريخ المشتركين اللذين يوحدان العاملين في الأوقات الصعبة. ومهما كان هذا الوعاء، فإنه أي مكان أو وسيلة لاحتواء القوى الثائرة المنغلقة بسبب التهديد الناجم عن التغيير الكبير.

لكن هذا الوعاء له درجة تحمّل قبل الوصول إلى حالة الانفجار؛ لذا، فإن التحدي الكبير الذي تواجهه بصفتك قائداً هو أن تبقي توتر موظفيك إيجابياً، إذ يتطلب نجاح مسعى التغيير - وكذلك بقاء سلطتك ووجودك - مراقبتك درجة تحمل مؤسستك حرارة الصراع، ثم ضبط درجة حرارته وفقاً لذلك.

تحتاج أولاً إلى رفع درجة الحرارة لإيقاظ العاملين، وإثارة اهتمامهم، وجعلهم يتعاملون مع الأخطار والتحديات الحقيقية التي تواجههم؛ لأن الدافعية إلى التغيير لن تتأتى من دون بعض المضايقات والإزعاجات.

ويمكنك أن ترفع درجة الحرارة إلى مستوى إيجابي بتركيز اهتمام العاملين على القضايا الصعبة، وإجبارهم على تحمل مسؤولية معالجة هذه القضايا وحلها، وكذلك من خلال إخراج الصراعات الدائرة في الخفاء إلى العلن.

لكن عليك أن تخفض درجة الحرارة عند الضرورة للتقليل من الغليان الضار، من خلال إبطاء وتيرة التغيير، أو من خلال المعالجة المباشرة لبعض الجوانب الفنية للمشكلة، وبذلك تقلل من مستويات التوتر والقلق لدى العاملين، وتتيح لهم الوقت استعداداً للتحديات الكبرى. ويمكنك أيضاً توفير هيكلية لعملية حل المشكلة، وتكوين مجموعات عمل بمهام محددة، ووضع جداول زمنية، وتحديد قواعد لعملية اتخاذ القرارات، وتوضيح علاقة الارتباط بين الرؤساء والمرؤوسين. ويمكن أن تلجأ إلى المزاح والمرح، أو إعطاء العاملين استراحة إضافية، أو تنظيم حفلة لتخفيف التوتر مؤقتاً. ويمكنك أن تهدئ مخاوفهم، وتحدث عن الأمل بمستقبل أكثر إشراقاً. فعندما تشرح للعاملين الصورة التي قد يكون عليها المستقبل، فأنت تجسد لهم الأمل أكثر من الخوف، وتقلل من احتمال تحولك إلى مانعة صواعق للصراع.

إن الهدف الأساس من هذين الأسلوبين إبقاء الحرارة عالية بدرجة كافية لتحفيز الناس، ولكن منخفضة بما يكفي لمنع حدوث أي انفجار مدمر، وهو ما نسميه (مدى القلق المنتج).

وعليك أن تتذكر أن معظم الموظفين سوف يرغبون منك غريزياً في تخفيض درجة الحرارة إلى الحد الذي يمكن فيه إنجاز العمل الصعب المطلوب. لقد سبق أن أوردنا مثلاً على إدارة أزمة التغيير الجوهري يتعلق بالرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت في السنوات الأولى من رئاسته، فعندما تولى الرئاسة عام 1933م، كان القلق والتوتر والفوضى على أشدها بسبب حالة الكساد، حيث أجاج الخطباء وزعماء الدهماء الصراع الطبقي والعنقي الذي هدّد بتمزيق البلاد. كان الناس قلقين من مستقبل مظلم؛ لذا، عمل روزفلت ما يستطيع لإعادة الشعور بعدم الأمان إلى مستوى مقبول. اتخذ إجراءات حاسمة ومطلقة - حيث مرر قوانين استثنائية عدة عبر الكونغرس في المئة يوم الأولى من رئاسته المضطربة- وهذا ما أعطى الأمريكيين شعوراً بمعرفة الاتجاه والأمان، وجعلهم يشعرون بأنهم في أيدي ذات جدارة وقدرة. وقد تحدث روزفلت في خطاباته الإذاعية المسائية التي وجهها إلى الأمة بعفوية، عن هموم الناس وغضبهم، ووضع رؤية إيجابية للمستقبل، وهذا ما جعل ضغط الأزمة الحالية قابلاً للتحمل.

لكنه عرف أن المشكلات التي تواجهها البلاد لا تحل من البيت الأبيض؛ لذا، كان لا بد من تحفيز الناس وحشدهم وجعلهم يحملون ويقاومون، ثم يتبنّون الحلول المؤلمة التي ستحوّل البلاد وتسير بها إلى الأمام. من أجل ذلك، كان في حاجة إلى الإبقاء على مستوى معين من التوتر والقلق، فمثلاً: ورّع الخلافات المتعلقة بالبرامج والأولويات العامة على عدد كبير من الأشخاص المبدعين الذين ضمهم إلى

الحكومة، وفعل الشيء نفسه مع اثنين من كبار المسؤولين الإداريين، ورفض تحديد أدوارهم بوضوح، وهذا ما اضطرهم إلى اقتراح أفكار جديدة مقنعة للخروج من الأزمة. لقد أثبت روزفلت ذكاءً في معرفة متى كان التوتر يرتفع إلى درجة عالية، وقوة عاطفية قادرة على امتصاص الغضب، والسماح باستمرار التوتر بمستويات كبيرة.

أوكل العمل إلى غيرك

نظراً إلى أن التغيير الكبير يتطلب تكييف العاملين في المؤسسة معك، فإنه يتعين عليك بصفتك قائداً، مقاومة ردة الفعل الغريزية وتزويد العاملين بالإجابات. أجبر نفسك على تحويل معظم العمل وحل المشكلات إلى غيرك، مثلما فعل روزفلت، وإن لم تفعل ذلك فلن يحدث التغيير الحقيقي المستدام. إضافة إلى ذلك، فإن هناك خطورة على المستوى الشخصي في القيام بالعمل الذي يجب أن يقوم به الآخرون.

إذا كنت مديراً ناجحاً، فذلك لأنك قد اكتسبت مصداقية وقوة من خلال إظهار قدرة على حل مشكلات العاملين الآخرين. ويمكن أن تكون هذه القدرة فضيلة لمصلحتك حتى تجد نفسك في وضع لا تستطيع فيه تقديم الحلول. وعندما يحدث ذلك، تصبح عاداتك وكبرياؤك وشعورك بالكفاية في حالة من الفوضى؛ لأن عليك أن تحشد جهد الآخرين بدلاً من شق طريقك وحدك. وعند محاولتك حل صعوبة في التغيير التي قد تواجه العاملين، فأنت في أفضل الحالات، سوف تصنفها بصفتها مشكلة فنية، وتحاول إيجاد حل قصير الأجل، ولكن ما كان يجب أن تصل القضية إلى هذا الحد.

عام 1994م، حدث في نهائيات بطولة اتحاد كرة السلة الوطني في الولايات المتحدة أن فريق شيكاغو خسر أمام فريق (نيويورك) في أول جولتين، فقد جاء الفريق الأول ليثبت أن مصيره لا يعتمد على لاعب واحد، وأن باستطاعته أن يفوز من دون مايكل جوردان الذي تقاعد في نهاية الدورة الماضية.

في الجولة الثالثة، تعادل الفريقان عند النقطة (102)، ولم يبق سوى ثانيتين، كانت الكرة مع فريق شيكاغو الذي طلب وقتاً مستقطعاً للتخطيط للرمية الأخيرة. طلب نيل جاكسون مدرب الفريق، إلى اللاعب سكوتي بايين نجم الفريق بعد استقالة جوردن، تمرير الكرة إلى توني كوكوك ليرمي الرمية الأخيرة.

عندما حان الوقت لاستئناف اللعب، لاحظ المدرب أن اللاعب بايين لا يزال جالساً على مقاعد الاستراحة، فسأله هل ستلعب أم لا، فرد قائلاً: إنه خارج اللعبة، معلناً عن غضبه لعدم اختياره لرمي الرمية الأخيرة. كان في الملعب أربعة لاعبين فقط، فطلب جاكسون وقتاً مستقطعاً ثانياً، واستبدل باللاعب المستنكف لاعباً آخر مرر الكرة إلى اللاعب كوكوك الذي قام بالتنفاة رائعة، وسجل هدفاً لمصلحة فريقه الذي فاز بالمباراة.

عاد فريق شيكاغو إلى غرفة تغيير الملابس وقد انطفأ حماسهم بسبب تمرد اللاعب بايين. يتذكر جاكسون أنه دخل إلى غرفة يخيم عليها الصمت، ولم يتأكد لديه ما سيفعله مع اللاعب المتمرد، هل سيعاقبه؟ أو يجعله يعتذر عن تصرفه؟ أو يتظاهر أن ما حدث لم

يحدث؟ وكانت العيون كلها تتجه إليه. ونظر في عيني كل لاعب، ثم قال: «ما حدث آلمنا كلنا، وعليكم الآن إيجاد حل لذلك».

عرف المدرب أنه لو اتخذ إجراءً لحل المشكلة الحالية، لجعل تصرف بايبن يبدو كما لو أنه مشكلة بين المدرب واللاعب، لكنه أدرك أن المشكلة تتعلق بقضية أعمق وهي، أين موقع الفريق من دون مايكل جوردان؟ لم تكن القضية تتعلق بمن سيخلف جوردان؛ لأنه لا أحد يستطيع ذلك، بل هل سيتصرف اللاعبون بصفتهم فريقاً حيث لا سيطرة فيه لأحد، وإن كان كل لاعب مستعداً لتقديم المساعدة مهما كلف الأمر. كانت القضية مشكلة اللاعبين وليست مشكلته، وهم وحدهم القادرون على حلها. لم يكن ما سيقرونه في تلك اللحظة هو المهم، بل المهم هو أنهم من سيقرون وليس المدرب. وبعد ذلك، دار نقاش قاده لاعب مخضرم، وهذا ما أعاد اللحمة إلى الفريق مرة أخرى.

في الحقيقة أن جاكسون أوكل مهمة حل قضيتي بايبن وجوردان إلى الفريق لسبب آخر وهو: أنه لو جعل المشكلة مسألة شخصية، لأصبح نفسه هو القضية في الوقت الحاضر، في الأقل. في هذه الحالة، لم يكن موقعه بصفته مدرباً للفريق مهدداً. لكن في حالات أخرى، هناك أخطار عند تحمل مسؤولية حل نزاع داخل المؤسسة؛ لأنه من المحتمل أنك ستُلام من الطرف الذي حكمت ضده الذي سيحملك مسؤولية التوتر الذي نجم عن قراراتك، إذ إن كثيرين يعتقدون أن الطريقة الوحيدة لتحييد الخطر هي التخلص منك.

على الرغم من هذه المخاطرة، لا يستطيع معظم المديرين مقاومة إغراء حل مشكلات مؤسساتهم بأنفسهم، حيث يتوقع العاملون منك أن تنزل إلى الساحة وتصلح الأمور، وتتخذ موقفاً وتحل المشكلة، فهذا ما يعتقدون أن كبار المديرين يتلقون أجراً للقيام به.

عندما تحقق هذه التوقعات، سوف يناديك العاملون بالمحبوب والشجاع - وحتى (الزعيم) - وهذا مدعاة للغرور، لكن تحدي توقعات موظفيك يتطلب قيادة حكيمة، ومزيداً من الشجاعة.

الأخطار من الداخل

لقد وصفنا مجموعة قليلة من الأساليب القيادية التي تستطيع استخدامها للتفاعل مع الناس من حولك، ولا سيما الذين قد يعرفون مبادرتك. يمكن لهذه الأساليب أن تساعدك على طرح مبادراتك، والأهم من ذلك ضمان بقائك في موقع تستطيع من خلاله تحقيقها وإنجاحها. لكننا نعرف، من ملاحظاتنا وخبراتنا الشخصية المؤلمة، أن أكثر الطرق المؤكدة التي ستؤدي إلى فشلك هي ببساطة أن تتعجل أو تتهور في وضع حد لنهايتك بنفسك.

في خضم القيادة، ومع زيادة تدفق هرمون الأدرنالين، من السهل أن تقنع نفسك بأنك لست معرضاً للضعف الإنساني الطبيعي الذي يمكن أن يهزم البشر العاديين، فتبدأ بالتصرف كما لو أنك عصي على التدمير.

لكن عليك أن تتذكر أن تحديات القيادة العقلية والبدنية والعاطفية صعبة أيضًا؛ لذا، عليك، إضافة إلى الصعود إلى الشرفة، أن تعود إلى ذاتك وتقيّم الأضرار التي تسببها القيادة لك. وإذا لم تفعل ذلك، فلا شك في أن شعورك بأنك خالد سوف يتحول إلى تدمير للذات، -وهذا بالمناسبة-، هو النتيجة المثالية التي يسعى إليها خصومك -وحتى أصدقائك الذين يعارضون مبادرتك- وهنا لن يتحمل أحد مسؤولية سقوطك.

سيطر على نزواتك

كلنا لديه شهوات تُعبّر عن الحاجات الإنسانية العادية، لكن هذه الشهوات في بعض الأحيان، تعيق قدرتنا على التصرف بحكمة أو بهدف. وسواء أظنرية كانت هذه الرغبات أم نتيجة للتنشئة، فإنها قد تكون قوية لدرجة أنها تجعلنا في حالة ضعف دائم. وعادة ما يؤدي وضع ما أو حالة مقلقة إلى رفع المستوى الطبيعي للحاجة إلى ما يضحّم رغباتنا، ويهيمن على نظامنا الذاتي المعتاد. وهناك نوعان لأكثر الشهوات خطورة وشيوعًا، هما: الرغبة في السيطرة، والرغبة في الشعور بالأهمية.

كل واحد منا يرغب في أن يمتلك شيئًا من السيطرة على حياته، لكن حب بعض الناس السيطرة يفوق الحدود كلّها. وربما يكون هؤلاء الأشخاص قد نشؤوا إما في عائلات منفلة، وإما شديدة الانضباط. وفي كلتا الحالتين، جعلهم ذلك يتقنون ترويض الفوضى ليس في حياتهم الشخصية فحسب، بل في مؤسساتهم أيضًا.

ويمكن لهذه الرغبة في السيطرة أن تتحول إلى عامل ضعف. أجل، مبدئياً، قد تبدو القدرة على تحويل الفوضى إلى نظام مزيّة شخصية، ففي أي مؤسسة تتعرض لاضطراب، ربما ينظر إليك كما لو كنت هبة من الله إذا كنت تقدر (وترغب بقوة) على أن تنزل إلى الميدان وتتولى المسؤولية. وإذا ما أبقيت القلق والتوتر عند مستوى مقبول، فإن الأمور لن تصل إلى درجة الغليان.

لكن، إذا رغبت في استعادة النظام، فقد تلتبس عليك الوسائل والغايات، فتلجأ إلى المحافظة على النظام بصفته غاية في حد ذاته، بدلاً من أن يتأكد لديك بقاء مستوى التوتر في المؤسسة عند درجة عالية كافية للحفاظ على التقدم المنجز. في الحقيقة، إن إجبار العاملين على تقديم التضحيات الصعبة التي يتطلبها التغيير الجوهري، يهدد بالعودة إلى حالة الفوضى التي تكرها، وقدرتك في السيطرة على الوضع ترضي بعض العاملين في المؤسسة الذين يفضلون النظام على الفوضى. ولسوء الطالع، فإن رغبتك في السيطرة تجعلك ضعيفاً أمام رغبة المؤسسة في تجنب حل المشكلات الخلافية. وعلى الرغم من أن ذلك قد يضمن بقاءك مدة قصيرة، إلا أنك قد تجد نفسك في نهاية المطاف، متهمًا بالفشل في التعامل مع التحديات الصعبة عندما يتسنى لك الوقت للقيام بذلك.

إضافة إلى كل ما تقدم، فإن معظم الناس يحبون أن يشعروا بأنهم مهمون في نظر الآخرين. والمشكلة هنا، هي أن شعورك بالأهمية يجعلك تضخم ذاتك وقضيتك؛ لأن شعورك بالغرور يؤدي إلى خداع

النفس، حيث إنك على وجه الخصوص لا تقطن إلى الدور الإبداعي الذي يؤديه الشك - قد يكشف جزءاً من الواقع الذي لا يمكن أن تراه بغير ذلك - في جعل مؤسستك تتحسن. إن غياب الشك يجعلك ترى فقط الشيء الذي يثبت كفايتك، وهذا ما يؤدي عملياً إلى اتخاذ خطوات غير صحيحة مدمرة.

هناك أيضاً أثر جانبي خطر للإحساس المتضخم بالأهمية، وهو أنك سوف تساعد الآخرين في المؤسسة على أن يظلوا متكئين عليك، وكلما زاد مستوى القلق والتوتر، زادت آمالهم وتوقعاتهم بأنك ستجد الحل، وهذا ما يعفيهم من مسؤولية دفع المؤسسة إلى الأمام.

لكن هذه الاتكالية يمكن أن تكون معرقة، ليس للمجموعة فحسب، بل لك أيضاً، وقد تتحول هذه الاتكالية بسرعة إلى احتقار عندما يكتشف موظفوك أنك لست إنساناً كاملاً.

توضح الحكايتان المعروفتان في مجال صناعة الحاسوب أخطار الاتكالية، وكيفية تجنبها. ففي الحالة الأولى، استطاع كين أولسين، مؤسس شركة المعدات الرقمية، أن يبني شركة يعمل فيها مئة وعشرون ألف شخص، تنافس شركة آي. بي. أم.

كان أولسين رجلاً كريماً، عامل الموظفين معاملة استثنائية رائعة، وجزّب السياسات الإدارية التي ترمي إلى زيادة روح الإبداع والعمل الجماعي والرضا بين القوة العاملة. وقد أدى ذلك، إضافة إلى نجاحات الشركة على مدى سنوات، إلى اعتماد الإدارة العليا عليه في

اتخاذ القرار في القضايا الرئيسية كلها. لكن قراره في الخروج من سوق الحاسوب الشخصي؛ لاعتقاده أن عدد الذين سيرغبون في شرائه سيكون قليلاً، وهو قرار منطقي في ذلك الوقت، كان بداية لانحياز الشركة. لكن هذه ليست المشكلة؛ لأن كل واحد في المجال التجاري يتخذ قرارات سيئة، بل المشكلة هي أن أولسين أشاع جو الاتكالية هذا حتى أن زملاءه كانوا نادراً ما يعترضون على قراراته إلا بعد فوات الأوان.

قارن ذلك القرار في الحالة الثانية، بقرار بيل غيتس بعد سنوات عدة لاحقة بإبقاء مايكروسوفت خارج مجال شبكة الاتصالات (الإنترنت).

لم يتأخر غيتس كثيراً في تغيير موقفه، وتحويل مايكروسوفت إلى مزود رئيس لخدمة شبكة الاتصالات. وقد غير رأيه بعد مراقبة صناعة الحاسوب السريعة التطور، والاستماع إلى زملائه باهتمام، من دون أن يجرح كبرياءه، بل زاد من شهرته.

ثَبَّتْ نَفْسُكَ

يتعين عليك من أجل عبور الأمواج العاتية لمبادرة التغيير، أن تبحث عن وسائل لتثبيت نفسك، منها أولاً: البحث عن ميناء آمن تستطيع فيه كل يوم التفكير في رحلة اليوم السابق، وإصلاح أي ضرر نفسي تكون قد تسببت فيه، وتجديد مخازن مواردك العاطفية، وإعادة توجيه بوصلتك الأخلاقية. وقد يكون هذا المرسى مكاناً مادياً في بيت

صديق، أو ممارسة منتظمة مثل ممارسة المشي يوميًا. ومهما كان هذا المرسى، فعليك أن تستخدمه وتحافظ عليه، لكن، هناك كثيرون ممن ينظرون إلى هذه الخلوة على أنها ترف لا يلجؤون إليه قبل أن تصبح حياتهم متوترة، ولم يعد يتوافر لديهم الوقت الكافي لذلك.

ثانيًا: الحاجة إلى صديق حميم ومؤتمن؛ تستطيع أن تبوح له بمكنون صدرك وعقلك من دون أن تخشى خيانة أو إصدار حكم عليك. عندما تقول كل ما لديك، تستطيع -بمساعدة صديقك- فصل الأشياء التي تستحق بذل الجهد لتحقيقها، عن الأشياء التي ليست أكثر من مجرد تنفيس عما في داخلك. ويستطيع هذا الصديق، -وهو عادة من خارج العمل- أن يرفع معنوياتك عندما تكون محبطًا، ويعيدك إلى أرض الواقع عندما تبدأ في التعامل مع المديح بجدية كما لو أنه حقيقة. لكن، عليك ألا تخلط بين الأصدقاء والحلفاء، حيث يدعمك الصديق شخصيًا، بدلًا من دعم مبادرتك الحالية. وقد لاحظنا أن المديرين يقعون في خطأ شائع، وهو اختيار الصديق المؤتمن من بين الحلفاء الذين قد تنتهي ولاءاتهم الشخصية عندما تبرز قضية جديدة تكون مهمة بالنسبة إليهم أكثر من أهميتك لهم.

ربما يكون من المهم أكثر هو حاجتك إلى التمييز بين ذاتك الحقيقية التي يمكن أن تكون الملاذ في الأوقات الصعبة، ودورك المهني الذي لا يمكن أن يكون هذا الملاذ.

لكن من السهل الخلط بين الاثنين. إضافة إلى أن الأشخاص الآخرين كالزملاء، والموظفين وحتى الرؤساء، لا يقدمون لك أكثر من الإرباك؛ لأنهم يتصرفون كما لو أن الدور الذي تؤديه يعبر عن شخصيتك الحقيقية وليس عن موقعك الوظيفي.

لكن الأمر ليس على هذا النحو، فمهما كان مقدار ما تعطيه من ذاتك الحقيقية - عواطفك، قيمك، مواهبك - وتصبّه في دورك المهني، فلن يُفرّق الناس بين شخصيتك ودورك. لتتعرف هذا الواقع، اسأل أي فرد من الذين يستعيدون وعيهم عندما يغادرون موقع السلطة، فسيقولون لك أن لا أحد يرد على مكالماتهم الهاتفية بالسرعة المطلوبة كما في السابق.

يشتمل هذا الدرس القاسي على حقيقة مهمة أخرى يسهل نسيانها، وهي: أنه عندما يهاجم الناس شخصاً في موقع المسؤولية، فإنهم بطريقة أو بأخرى يهاجمون الدور وليس الشخص. وحتى عندما تكون الانتقادات الموجهة إليك شخصية، فعليك أن تنظر إليها على أنها ردود أفعال على طريقة تأثيرك في حياة الناس من خلال دورك. لذا، إن فهم الانتقاد ووضعها في مكانه الصحيح يمنع اختلال توازنك وشعورك بقيمة ذاتك، ومما لا شك فيه، أن هذا مهم؛ لأنك عندما تشعر بالأم الانتقاد، فمن المحتمل أن تصبح دفاعياً، وترد على منتقديك، وهذا ما قد يجعل في سقوطك.

نود أن نضيف أيضاً أن الانتقاد قد يشتمل على أمور صحيحة تتعلق بكيفية ممارستك دورك، فمثلاً: ربما لم تكن لبقاً في إثارة موضوع مع

المؤسسة، أو ربما تكون قد تسرعت كثيرًا في تنفيذ مبادرة للتغيير. وفي الأحوال كلها، فإن الانتقاد عادة ما يوجه إلى القضايا وليس إليك، وعندما تُهاجم شخصيًا في الظاهر، فغالبًا ما يحاول الناس تحييد الخطر الذي يشعرون به من موقفك. فهل يهاجمك أحد عندما تعطي مكافآت كبيرة أو تنقل أخبارًا جيدة؟ إن الناس يهاجمون شخصيتك أو أسلوبك أو حكمك عندما لا يحبّون الرسالة.

عندما تتعامل مع الانتقادات (الشخصية) على أنها شخصية، فأنت في الواقع تتأمر بإحدى الطرق الشائعة على نفسك، لإخراجها من ساحة العمل بتحويل نفسك إلى قضية.

قارن بين طريقة كلٍّ من مرشحي الرئاسة الأمريكية غاري هارت وبيل كلينتون التي استخدمها في معالجة قضية التحرش الجنسي. لقد كانت ردة فعل هارت غاضبة، حيث هاجم الصحفيين الذين كانوا يتبعونه كظله، وقد أدت ردة الفعل الشخصية الغاضبة إلى تركيز وسائل الإعلام على سلوكه. أما كلينتون، فاعترف على شاشة التلفاز علنًا بأنه قد غوى؛ لذا، مكّنه هذا الأسلوب الإستراتيجي في التعامل مع المشكلة من إعادة تركيز الحملة الانتخابية على القضايا السياسية. على الرغم من أن الانتقادات الموجهة إلى الرجلين كانت شخصية، فإن كلينتون كان الوحيد الذي فهم أنها في الأساس انتقادات موجهة إلى المواقف التي يمثلها والدور الذي يحاول أن يلعبه.

لذا، لا تقلل من شأن صعوبة التمييز بين الشخصية والدور والرد بهدوء لما قد يبدو أنه هجوم شخصي، ولا سيما عندما يأتي هذا الهجوم

عادة من أفراد تهتم بهم. غير أن تهية نفسك لهذا الموقف يمكن أن يوفر لك ميناء آخر يحميك من الفرق، ويمنحك التوازن لتظل هادئاً ومركزاً ومثابراً في جعل الآخرين ينخرطون في المسائل الصعبة.

لماذا تقود؟

نكون قد فشلنا لو أن (دليل البقاء) هذا الهادف إلى تجنب أخطار القيادة قد جعلك تصبح متشككاً ونقاداً أو ذا أسلوب قيادي جامد، أو تنأى بنفسك عن تحديات القيادة نأياً كاملاً. لاحظ أننا لم نتطرق إلى الإثارة الناجمة عن تحفيز العاملين لطرح حلول إبداعية يمكن أن تغير أي مؤسسة نحو الأفضل. ما نأمله هو أن نكون قد أوضحنا أن جوهر القيادة يكمن في القدرة على إعلان الأخبار المزعجة، وطرح أسئلة بطريقة تثير الناس للأخذ بالرسالة بدلاً من قتل الرسول. لكننا أيضاً لم نتحدث عن الأسباب التي قد تجعل شخصاً ما يرغب في الإقدام على هذه الأخطار.

حقاً، إن كثيرين من الذين يطمحون إلى مناصب عليا يكونون منجذبين إلى السلطة، لكن هذا في النهاية، لا يكفي لجعل الأخطار الكبيرة المرافقة للمحاولة تستحق العناء. وما نقوله هو أن يحاول الناس عندما يبحثون عميقاً في أنفسهم، السيطرة على تحديات القيادة؛ من أجل إحداث فارق إيجابي في حياة الآخرين.

عندما يبلغ رؤساء الشركات ونوابهم العقد الخامس من العمر، فإنهم غالباً ما يستذكرون المهن التي شغلوها والمخصصة للفوز في

السوق. لقد حقق هؤلاء نجاحًا باهرًا، ومع ذلك يجد بعض الأشخاص صعوبة في إضفاء معنى على حياتهم في ضوء ما تخلوا عنه، إذ تبدو الإنجازات تافهة فيما يخص كثيرين منهم ما يجعلهم يتساءلون: أما كان من الأفضل لو كانوا أكثر قسوة في التدقيق في أهداف شركاتهم، أو في وضع رؤى أكثر طموحًا؟

إن افتراضنا الرئيس في هذه المقالة، هو أن باستطاعتك أن تقود وأن تظل على قيد الحياة، ليس مجرد تسجيل نبضات، بل أن تكون على قيد الحياة حقًا. لكن أجهزة الحماية التقليدية للشخص الموجود في السلطة تميل إلى عزلهم عن الصفات التي تعزز خبرة الحياة العميقة.

إن النزوع إلى الشك الذي غالبًا ما يشار إليه بالواقعية، يقتل الإبداع والجرأة، كما أن الفرور الذي كثيرًا ما يظهر على أنه معرفة مرجعية، يطفئ الفضول والرغبة في التشكيك. أما الصلابة التي توصف أحيانًا بجلد الخبرة السميكة، فتغلق باب التعاطف مع الآخرين.

إن الحقيقة القاسية هي أنه ليس من الممكن معرفة مردود القيادة وبهجتها ومتعتها من دون المرور بخبرة الألم أيضًا. لكن الاستمرار في اللعبة وتحمل ذلك الألم أمر يستحق العناء، ليس من أجل التغييرات الإيجابية التي يمكن أن تحدثها في حياة الآخرين، بل من أجل المعنى الذي تمنحه لحياتك.



ما الذي يمنع الناس من التغيير؟

روبرت كيغان وليزا لاسكوف ليهي

لا بد من أن المديرين كلهم يعرفون موظفيهم الذين لا يمكنهم أن يتغيروا، ويكون من السهل أحياناً معرفة السبب - فالموظف يخشى التغيير في السلطة، والحاجة إلى تعلّم مهارات جديدة، والتوتر المصاحب للانضمام إلى فريق جديد. لكن هذه المقاومة تكون أكثر غموضاً في حالات أخرى، فأنت قد تجد موظفاً لديه المهارات والموهبة لإجراء تغيير بكل سهولة، وقد أظهر ارتباطاً عميقاً بالشركة ويدعم التغيير بصدق- ومع ذلك، فإنه لا يفعل شيئاً، وهذا أمر يصعب تفسيره. إذن، ما الذي يحدث؟ نظراً إلى أننا خبراء في علم النفس التنظيمي، فقد شاهدنا ذلك مئات المرات، وتوصلنا من بحوثنا وتحليلاتنا الأخيرة إلى استنتاج بسيط مدهش ولكنه خادع. وفي الأحوال كلها، لا تعني مقاومة التغيير المعارضة، ولا تعني أيضاً أنها نتيجة للكسل والخمول، بل إن كثيراً من الأشخاص، حتى مع التزامهم

الصادق بالتغيير، يوظفون عن غير قصد طاقة نشطة لتحقيق التزام مضاد خفي.

ويؤدي التوازن الحركي الناتج فجأة إلى وقف الجهد فيما يبدو أنه مقاومة، لكنه في الواقع نوع من الحصانة الشخصية ضد التغيير.

عندما تكتشف -بصفتك مديرًا- الالتزام المتضارب للموظف، فإن السلوك الذي بدا غير منطقي وغير فاعل، سيبدو لك سلوكًا منطقيًا وبارعًا، لكنه، لسوء الطالع، من أجل هدف يتناقض مع ما تحاول أنت، وحتى الموظف، إنجازه. تكتشف أن قائد المشروع الذي يتلأأ لديه التزام مضاد غير معلن لتجنب مهمة أكثر صعوبة- مهمة يعتقد أنه لا يستطيع القيام بها- قد تعترض سبيله مرة أخرى إذا ما نجح في إنجاز المهمة الحالية الموكلة إليه. أو قد تكتشف أن الشخص الذي لا يرغب في التعاون بالرغم من التزامه الصادق والشديد بالعمل الجماعي، فإنه يلتزم بالقدر نفسه تجنب الصراع الذي يصاحب طبيعيًا نشاط أي فريق طموح.

سنناقش في هذه الصفحات بالتفصيل الالتزامات المتضاربة، ونشرح عملية مساعدة موظفين على التغلب على مناعتهم ضد التغيير. قد تبدو العملية مباشرة وبسيطة، لكنها ليست سريعة أو سهلة بأي حال من الأحوال، بل على العكس، إنها تتناول الأسس النفسية التي يتصرف الناس وفقًا لها، وتتطلب من الناس أن يشككوا في معتقداتهم التي اقتنعوا بها زمنًا طويلًا، ربما منذ أيام طفولتهم. وتطلب إلى الناس أن يعترفوا بالمشاعر المؤلمة وحتى المحرجة، التي لا يبوحون بها

عادة للآخرين أو حتى لأنفسهم. وفي الحقيقة سيختار بعض الناس عدم اختراق مناعتهم ضد التغيير، ويختارون بدلاً من ذلك مواصلة صراعهم العبيثي ضد التزاماتهم المتضاربة.

يتعين عليك بصفتك مديراً، أن توجه العاملين في هذا التمرين بكثير من الفهم والحساسية، فإذا أردت من موظفيك المشاركة في تأمل حقيقي وبوح صادق، فعليك أن تطمئنهم إلى أن ما يبوحون به لن يستخدم ضدهم، إذ إن الهدف الوحيد من عملية الاستكشاف هذه هو مساعدتهم على أن يصبحوا أكثر فاعلية، وليس من أجل اكتشاف عيوب في عملهم أو شخصياتهم. قد تشعر أحياناً في أثناء محاولتك دعم موظفيك لكشف افتراضاتهم المتجذرة والتشكيك فيها، بأنك تقوم بدور العالم النفسي، وفي الحقيقة، يُعدُّ المديرون علماء نفس بطريقة أو بأخرى؛ ذلك لأن مساعدة الآخرين على التغلب على قصورهم ليصبحوا ناجحين أكثر في عملهم، هي من صميم عمل الإدارة الفاعلة.

سنشرح هذه العملية الدقيقة بالتفصيل، لكن دعونا أولاً نتعرّف بعض الأمثلة عن الالتزامات المتضاربة.

جرف الرمل في وجه المد

تؤدي الالتزامات المتضاربة إلى جعل الموظفين يتصرفون بطرق تبدو غير قابلة للتفسير أو العلاج، وهذا ما يجعل المديرين يشعرون بالإحباط والغضب. خذ حالة جون، المدير الموهوب في

شركة لبرمجيات الحواسيب. (ومثل الأمثلة كلها في هذه المقالة، فإن خبرات جون حقيقية، مع أننا غيّرنا بعض الجوانب التعريفية، وأعدنا بناء بعض الحالات). آمن جون بالتواصل المفتوح بقوة، وأولى أهمية كبيرة لعلاقات العمل، لكن روح الدعاية اللاذعة لديه أبقت زملاءه باستمرار على مسافة بعيدة منه. إضافة إلى ذلك، فإنه على الرغم من رغبته في الارتقاء داخل المؤسسة، لكن أسلوبه الشخصي كان يفشل هذه الرغبة.

تلقى جون باستمرار نصائح وإرشادات تتعلق بسلوكه، وكان يقر دائماً أنه في حاجة إلى تغيير الطريقة التي يتعامل فيها مع الآخرين في المؤسسة، لكنه كان يعود إلى أساليبه القديمة مرة تلو الأخرى.

الفكرة باختصار

هل تشدُّ شعرك وتمزق خطط التحسين بسبب موظفيك الذين لا يتغيرون، ولا سيما من يملكون الموهبة والمهارة والملتزمين بالشركة؟ قبل أن تستسلم محبطاً، اسمع ما تقوله أحدث بحوث علم النفس: إن هؤلاء الموظفين لا يتعمدون التخريب أو المقاومة، بل إنهم قد يكونون ضحية **لالتزام مضاد**، هدف خفي لا واعٍ يتناقض مع التزاماتهم المعلنة، فمثلاً: إن أي مدير مشروع يتلأأ في عمله يعاني التزاماً متناقضاً غير معلن؛ لتجنب أكثر المهام صعوبة التي قد تعترض سبيله مرة أخرى إذا ما نجح في إنجاز المشروع الحالي.

إن ما تفعله الالتزامات المتضاربة هو أن تجعل الأفراد محصنين شخصياً ضد التغيير. والأسوأ من ذلك، أنهم يمكن أن يدمروا نجاحات أفضل الموظفين لديك، حتى نجاح الشركة نفسها.

فإذا كانت فكرة التعامل مع هذه الالتزامات الخفية تبدو لك على أنها ورطة نفسية، فاعلم أنك لست الوحيد في ذلك. ومع ذلك، تستطيع مساعدة الموظفين على التعافي والتسامي على التزاماتهم المتضاربة، من دون الحاجة إلى تحليلهم نفسيًا.

لكن عليك الانتباه إلى أنك سوف تشكك في الأسس النفسية الثابتة للموظفين والقناعات التي آمنوا بها مدة طويلة.

قد تسأل: لماذا يتعين عليّ أن أقلق؟ انظر إلى المردود: أنت تساعد الموظفين الموهوبين على أن يصبحوا أكثر فاعلية، وتقدم مساهمات مهمة لشركتك. وتكتشف أيضًا ما الذي يجري فعلاً عندما تجد أن الموظفين الذين يظهرون أنهم ملتزمون بالتغيير يقاومونه بشدة.

تساءل رئيسه، لماذا يستمر جون في تدمير إنجازاته؟

لقد صدف أن جون كان من الأمريكيين الأفارقة، ويعمل ضمن فريق معظمه من البيض.

وعندما شارك في تمرين لمساعدته على اكتشاف التزاماته المتضاربة، اكتشف شيئاً مدهشاً عن نفسه، لقد اكتشف أنه كان يعتقد أنه إذا اتحد اتحاداً جيداً مع الفريق، فإن هذا سيعيدُ خيانة لشعور الولاء تجاه مجموعته العرقية. كان التصاقه بالمجموعة يُشعره بعدم الارتياح كما لو أنه أصبح (واحدًا منهم)، وهو بذلك يخون عائلته وأصدقاءه؛ لذا، فعندما تجمّع الناس حول أفكاره واقتراحاته، قابل دعمهم بالسخرية، ثم انسحب، وهذا ما جعله عملياً يشعر بالارتياح. وخلاصة القول، أنه على الرغم من أن جون التزم بالتعاون مع زملائه،

فإنه عانى التزاماً متناقضاً بالقوة نفسها؛ لتفادي الاقتراب كثيراً من الآخرين.

خذ أيضاً حالة مديرة سوف نسميها هيلين كانت نجمة لامعة في شركة تصنيع، فأولت إليها مسؤولية رفع مستوى سرعة إنتاج أكثر المنتجات شعبية، لكنها كانت تتباطأ في ذلك. عندما عرف مديرها أندرو، أنه لم يبقَ على موعد التسليم سوى شهرين وهي لم تقدم بعد أي تقرير عن تقدم العمل، دعاها إلى اجتماع لمناقشة المشروع. اعترفت هيلين أنها متأخرة عن الموعد، وأنها تلكأت في تكوين فريق العمل، لكنها في الوقت نفسه أعربت عن التزامها بإنجاح المشروع. وضع الاثنان خطة تفصيلية لتغيير المسار، وافترض المدير أن المشكلة قد حُلّت، لكنه اكتشف بعد مرور ثلاثة أسابيع على الاجتماع أن هيلين لم تكون الفريق بعد.

السؤال هنا: لماذا لم تستطع هيلين تغيير سلوكها؟ لقد توصلت بعد عملية مكثفة لاكتشاف الذات في ورشة عمل مع عدد من زملائها، إلى استنتاج غير متوقع، هو: أنه على الرغم من أنها كانت ترغب بصدق في نجاح المشروع، لكن كان لديها التزام متزامن وخفي بأن تحافظ على وضع المرؤوس بالنسبة إلى رئيسها. كانت قلقة من أنها إذا ما نجحت في دورها الجديد- الذي كانت متحمسة ومتشوقة إلى القيام به- فإنها ستتحول إلى زميل لرئيسها وليس مرؤوسة تحت سلطته.

لم يتأكد لديها أن أندرو كان مستعداً لقبول هذا التحول في علاقتهما. والأسوأ من ذلك، أن الترقية كانت تعني أنها وليس أندرو، ستكون مسؤولة عن نتائج عملها، وخافت من أنها قد لا تكون على مستوى المسؤولية.

تلقي هاتان الحكايتان بعض الضوء على طبيعة المناعة ضد التغيير، فهذا التناقض بين الأهداف المعلنة لكل من جون وهيلين وتصرفاتهما، لا يعكس نفاقهما ولا تردهما غير المعلن لمجاراة التغيير، بل يعبر عن أثر معطل للالتزامات المتضاربة. إن أي مدير يحاول مساعدة جون على التواصل بصورة أكثر فاعلية، أو مساعدة هيلين على دفع مشروعها إلى الأمام، من دون إدراك أن كليهما يصارع ضد التزام خفي، يكون كمن يحاول جرف الرمال في وجه المد.

تشخيص المناعة ضد التغيير

لا تؤدي الالتزامات المتنافرة والمتضاربة إلى قلق المديرين فقط، بل تؤدي إلى إحباط الموظفين أيضاً، فالأفراد من ذوي النيات الحسنة الصادقة غالباً ما يوجدون لأنفسهم دون قصد مهمات مستحيلة، وهم دائماً يشعرون بالارتياح عندما يكتشفون لماذا يشعرون كما لو أنهم يدفعون صخرة إلى قمة جبل لكنها تعود إلى القاع مرة أخرى.

تطبيق الفكرة

استخدم هذه الخطوات لاختراق مناعة الموظف ضد التغيير.

شخص الالتزامات المتضاربة

خصّص ساعتين أو ثلاث ساعات للتوصل مع الموظف إلى إجابات عن الأسئلة الآتية:

«ما الذي تحب أن يتغير في العمل؛ حتى تكون أكثر فاعلية، أو ليكون العمل مريحاً أكثر؟»

غالباً ما تكون الردود في صورة شكاوى، على نحو ما قال توم، أحد المديرين:

«إن الموظفين يبقونني خارج الحلقة».

«ما الالتزامات التي تتضمنها شكاؤك؟»

تشير الشكاوى إلى أكثر ما يهم الناس، مثلما صرّح توم قائلاً: «أنا أومن بالتواصل الحقيقي المفتوح».

«ما الذي تفعله أو لا تفعله حتى لا تحقق ذاك كاملاً؟»

اعترف توم قائلاً: «عندما يبلغني الناس أخباراً سيئة، فإنني أميل إلى معاقبة ناقل الخبر وليس المتسبب في الحدث السيء».

«تخيل أنك تقوم بعكس التصرف المدمر. فهل تشعر بعدم ارتياح، أو قلق أو خوف غامض؟»

تخيّل توم أنه يستمع بهدوء وانتباه لأخبار سيئة، واستنتج: «أخشى أنني سوف أسمع عن مشكلة لا أستطيع حلها».

«باقدامك على هذا التصرف المدمر، ما النتائج غير المرغوب فيها التي تلتزم بعدم حدوثها؟»

الجواب هو الالتزام المضاد - ما الذي يجعلهم يقاومون التغيير. اعترف توم بالقول: «أنا ملتزم بعدم تعلّم المعلومات التي لا أستطيع حلها».

تحديد الافتراض الكبير

هذا هو المنظور العام الذي يُلَوِّن كل شيء نراه، ويؤدي إلى الالتزام المضاد. كثيرًا ما يضع الناس افتراضات كبيرة في مرحلة مبكرة من الحياة، ثم نادرًا ما يدققون فيها. وتدخل هذه الافتراضات، ضمن نسيج حياتنا، ولا يستطيع الناس التشكيك في معتقداتهم المتجذرة، ومعرفة سبب تمسكهم بسلوك مضاد إلا من خلال تسليط الأضواء عليها.

لتحديد الافتراض الكبير، وجّه الموظف خلال هذا التمرين إلى أن:

يضع جملة تعكس الالتزام المضاد، ثم يتوصل إلى استنتاج.

صاغ توم التزامه المضاد بعدم سماعه بالمشكلات التي لم يستطع إصلاحها في هذا الافتراض الكبير، وقال: «أفترض أنني إذا سمعت بالمشكلات التي لا أستطيع إصلاحها، فقد يكتشف الناس أنني غير مؤهل للوظيفة».

يتحقق من الافتراض الكبير، ويفكر في استبداله.

يستطيع الموظفون من خلال تحليل الظروف التي أدت إلى افتراضاتهم الكبيرة وعمّقها، أن يختبروا تلك الافتراضات. ثم يمكنهم بعد ذلك محاولة التصرف بطريقة مغايرة للطريقة القديمة.

قد يشعر الموظفون بعد إجراء اختبارات عدة كهذه، بأنهم أصبحوا مستعدين لإعادة تقييم الافتراض الكبير نفسه، وحتى من الممكن تغييره بمنظور عام جديد يُظهر قدراتهم بدقة أكبر.

سوف يتوصلون في أقل تقدير، في نهاية المطاف إلى طرق أكثر فاعلية لتعزيز التزامهم المضاد من دون الإضرار بالالتزامات الأخرى، وبذلك يحققون إنجازات أكبر، وتستفيد مؤسستك من الاستخدام الأمثل لمواهبهم.

جعل المجموعات تتغير

على الرغم من أن الالتزامات المتضاربة والافتراضات الكبيرة تميل إلى أن تكون شخصية على نحو كامل، فإن المجموعات -مثل الأفراد- عرضة للتأثر بآليات المناعة ضد التغيير. ويمكن للمجموعات والأقسام حتى الشركات أن تقع ضحية للتناقضات الداخلية التي تحميهم من التغييرات الكبيرة التي قد يسعون إليها بصدق، فمثلاً: كان الفريق القيادي في شركة إنتاج تلفازي يستمتع بالنظام التعاوني المتبع قبل سنة من الالتقاء بهم، وبدأ أعضاء الفريق عملية تخطيط أدت إلى التزام وافقوا عليه جميعاً، مفاده: أنه من أجل ضمان تطور الشركة بالطريقة التي يريدها الفريق، يتعين على المديرين الرئيسيين كلهم أن يتحملوا مسؤولية الإشراف الشديد على جزء معين من السوق.

أبلغنا أعضاء الفريق القيادي أنهم خرجوا من هذه العملية مسلحين بدافعية كبيرة، فقد عرفوا الأسواق التي سيستهدفونها، ووضعوا خططاً ملموسة للتقدم إلى الأمام، وحددوا المسؤولية عن كل سوق من الأسواق. لكن الفريق اضطر إلى الاعتراف بعد مرور عام بأن الإنجاز لا يكاد يُذكر على الرغم من هذا الحماس كله. وكان هناك، حقاً، تفسيرات عدة منطقية، مثل: «كنا غير واقعيين. لقد اعتقدنا أن باستطاعتنا أن ننجز أشياء جديدة، وبظل لدينا وقت لتلبية التزاماتنا الحالية»، «لم نبحث عن زبائن جدد بالجدية المطلوبة»، «جربنا أشياء جديدة، لكننا توقفنا بسرعة عندما لم تعطينا نتائج فورية».

لم تنجح الجهود الرامية إلى التغلب على هذه الصعوبات - للبحث عن الزبائن بجدية أكبر؛ لأنها مثلاً لم تتطرق إلى سبب السلوك غير المنتج. لكننا عندما وجدنا في تفسيرات الفريق مدخلاً محتملاً إلى الالتزام المضاد الأكبر، تمكنا من مساعدة الفريق على فهم المعضلة بصورة أفضل. ومن

الأسئلة التي طرحناها: «هل تستطيع تحديد الخوف أو القلق الأكثر غموضًا عمّا يمكن أن يحدث في متابعتك البحث عن الزبائن بجدية أكبر؟ أو في حال تقليص شيء من نشاطك الحالي من أجل بناء مجال العمل الجديد؟ لم يمض وقت طويل على ظهور أسلوب عمل مختلف، وعلى ظهور النصف الآخر المثير من التناقض على مستوى الفريق، فقد كان المديرون قلقين من أن متابعة الخطة قد تؤدي إلى تشتيتهم عمليًا وعاطفيًا.

«نحن ندرك الآن أننا أيضًا ملتزمون بالحفاظ على روح التعاون الإبداعية غير المتضاربة، والمجزية عقليًا، داخل مشروع الشركة». كان هذا هو الاستنتاج الذي توصلوا إليه.

وكان على أعضاء الفريق بناءً على هذا الالتزام، أن يمتدحوا أنفسهم على عملهم الإبداعي الجماعي وغير المتناقض في اكتشاف طرق؛ لإفشال الخطط الإستراتيجية التي لا يزالون يعتقدون أنها أفضل المسارات لنجاح الشركة في المستقبل.

هل كان هذا هو الافتراض الكبير؟ لقد افترضنا أن متابعة إستراتيجية السوق المستهدف، مع تولي كل واحد منا مسؤولية جزء معيّن، سيؤدي إلى إيجاد (الصوامع المعزولة) التي تجنبناها مدة طويلة، وإلى عزل بعضنا عن بعضنا الآخر. وافترضنا أيضًا أن الإستراتيجية ستجعلنا مستعدين للتنافس بعضنا ضد بعض.

وسواءً أصححة كانت هذه الافتراضات أم غير صحيحة، فقد استمرت في عرقلة جهود المجموعة إلى أن جرى وضعها تحت المجهر. وفي الحقيقة اكتشف الفريق أن هناك خطوات متعددة يمكن أن تسمح لفريق القيادة بالحفاظ على روح زمالة صادقة، وتعاون حقيقي في الوقت الذي يتابعون فيه تنفيذ إستراتيجية الشركة.

اختبار تشخيصي للمناعة ضد التغيير

إن أهم الخطوات في تشخيص المناعة ضد التغيير هي كشف التزامات الموظفين المتضاربة، وافتراساتهم الكبيرة. لتحقيق ذلك، نطرح سلسلة من الأسئلة، ونسجل الردود الرئيسة في شبكة بسيطة. وقد سجلنا لاحقاً ردوداً لستة أشخاص شاركوا في هذا التمرين، وفيها الأمثلة الواردة في النص. توضح الشبكة صورة نظام المناعة ضد التغيير، وهذا ما يوضح الآلية المبهمة التي لم تكن معروفة سابقاً.

الاختصاصات الكبيرة	الالتزامات المتضاربة	ما الذي أفعله ولا أفعله ويؤدي إلى عدم تحقيق التزامي المعلن؟	الالتزام المعلن الذي التزم به...
أفترض أنني سوف أفقد ارتباطي الوثيق بمجموعتي العرقية لو أنني اندمجت في المجموع العام.	أنا ملتزم بالحفاظ على مسافة بيني وبين زملائي البيض.	أستخدم السخرية أحياناً للتعبير عن وجهة نظري.	جون... التواصل عالي الجودة مع زملائي
أفترض أن رئيسي سوف إرباك العلاقة برئيسي من خلال التخلي عن دور المتدربة.	أنا ملتزمة بعدم إرباك العلاقة برئيسي من خلال التخلي عن دور المتدربة.	لا أطالب بالأداء العالي من أعضاء الفريق ومن نفسي، وأنا أقبل بالمنتجات المتوسطة، وكثيراً ما أعتقد أنني لا أضع أولويات.	هيلين... المبادرة الجديدة

توم... السماع من الموظفين، والتقليل من تدفق المعلومات إلى مكتبي

لا أطرح أسئلة، أو أطلب إبقاء على اطلاع بالمسائل الدقيقة أو الحساسة، وألقي باللائمة على كل من ينقل لي أخباراً سيئة.

أنا ملتزم بعدم تعلم أشياء لا أستطيع القيام بشيء حيالها. وأفترض أن الآخرين سيعيدونني غير كفاء إذا لم أكن قادراً على حل المشكلات الطارئة كلها.

ماري... القيادة الموزعة من خلال تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.

لا أفوض الصلاحيات كثيراً، ولا أبلغ المعلومات الضرورية للأشخاص الذين وزعت القيادة عليهم.

أنا ملتزمة بتنفيذ العمليات بطريقتي، وأن أكون مسيطرة، وملتزمة بضمان تنفيذ العمل بحسب معايير العالية.

أفترض أن الآخرين سوف يهدرون وقتي ووقتهم إذا لم أ تدخل، وأنا افترض أن الآخرين ليسوا بمثل ذكائي.

بيل... أن أكون لاعباً في الفريق.

أنا لا أتعاون إلى الحد الكافي، وأتخذ قرارات منفردة في أحيان كثيرة، ولا أهتم في الواقع، بالتغذية الراجعة من الآخرين.

أنا ملتزم بأن أكون الشخص الذي يعزى إليه الفضل، وملتزم أيضاً بتجنب الإحباط أو الصراع الذي يرافق العمل التعاوني.

أنا أفترض أن لا أحد سوف يقدرني لو لم أكن مصدر النجاح، وأفترض أن لا فائدة من الإحباط أو الصراع.

جين... قلب كثيرًا ما أترك أنا غير ملتزمة أفترض أنني لو خضت الأشياء في قسمي الأشياء سائبة، بالانطلاق بمجموعتي عباب رأسًا على عقب. ولست استباقية بما السريع نحو فهم البحر، ثم اكتشفت أنني يكفي لجعل العاملين كيف سننقل لا أستطيع العبور بها يلتزمون بإنجاز القسم من وضع إلى الضفة الأخرى، مهماتهم. إلى آخر. فسوف يُنظر إليّ على أنني قائد فاشل غير جديرة بالثقة، وبحمل المسؤولية.

وعلى الرغم من أن اكتشاف الالتزام المضاد قد يفتح الباب على مشكلات كثيرة، فإنه يعطي الأمل بإنجاز الالتزام الأساسي المعلن.

بناءً على عملنا مع مئات المديرين في شركات مختلفة طوال خمسة عشر عامًا، وضعنا عملية من ثلاث صفحات؛ لمساعدة المؤسسات على معرفة ما الذي يعترض سبيل التغيير. أولاً: على المديرين أن يوجهوا الموظفين عبر مجموعة من الأسئلة المصممة لاكتشاف الالتزامات المتضاربة. ثانيًا: على الموظفين أن يختبروا هذه الالتزامات لتحديد الافتراضات الأساسية. وأخيرًا، يباشر الموظفون عملية تغيير سلوكياتهم.

سوف نستعرض هذه العملية بسرعة في المادة اللاحقة، لكن من المهم أن نلاحظ أن كل خطوة سوف تستغرق وقتًا. إن مجرد اكتشاف الالتزام المضاد سوف يحتاج إلى ساعتين أو ثلاث ساعات في الأقل؛ لأن على الموظفين أن يفكروا في كل سؤال، وفي مضامين ردودهم.

ونود الإشارة إلى أن عملية تحدي الالتزامات المتضاربة وتحقيق تقدم حقيقي بخصوص التغلب على مقاومة التغيير، تتطور في مدة طويلة قد تمتد أسابيع أو أشهراً، لكن مجرد وضع الالتزامات تحت المجهر يمكن أن يؤثر كثيراً في القرارات التي يتخذها الموظفون والأعمال التي يقومون بها.

كشف الالتزامات المتضاربة

يبدأ التغلب على معارضة التغيير بكشف الالتزامات المتضاربة، وقد وجدنا من خلال بحثنا أنه على الرغم من أن الناس يبقون التزاماتهم المتضاربة مخفية جيداً، فإنه باستطاعتك إخراجها إلى العلن من خلال طرح سلسلة من الأسئلة، ما دام الموظفون قد اقتصعوا بأن بوحهم الشخصي والمخرج لن يستخدم لهدف غير نبيل.

يمكن أن يكون من المجدي جداً توجيه الموظفين عبر تمرين التشخيص هذا في مجموعة - وعادة مع عدد من المتطوعين يكشفون عن استنتاجاتهم علناً - ليشاهدوا بأنفسهم أن لدى الآخرين، حتى ذوي الأداء العالي في الشركة، التزاماتهم المتضاربة وتناقضاتهم الداخلية الخفية.

أول سؤال نطرحه هو: ما الذي تحب أن تراه يتغير في العمل، حتى تصبح أكثر فاعلية أو يكون العمل أكثر راحة؟ غالباً ما تكون الإجابات عن هذا السؤال مغلفة في شكوى، هذا صورة من صور التواصل الذي يتدمر منه معظم المديرين بسبب لهجته السلبية. لكن الشكاوى يمكن

أن تكون مفيدة جدًا، فالناس يشكون كثيرًا من الأشياء التي تهمهم، وتزداد شكاوهم من الأشياء التي تهمهم أكثر من غيرها. يستطيع الموظفون بقليل من الجهد، تحويل شكاوهم المعتادة والمحبطة إلى شيء آخر من المحتمل جدًا أن ينشطهم ويحفزهم، إذا كان لديهم التزام حقيقي خاص بهم.

للوصول إلى هذه النتيجة، عليك أن تطرح سؤالًا ثانيًا، هو: ما الالتزام الذي توحى به شكاؤك؟ لقد تدمر مدير مشروع يُدعى توم، كنا قد عملنا معه، بالقول: «يقتيني الموظفون خارج الدائرة، ولا يطلعوني على التطورات المهمة في مشروعي». وتتبع هذه الشكوى عبارة: «أنا أومن بالتواصل الحقيقي المنفتح». وهناك مديرة أخرى سوف نسميها ماري التي اشتكت من عدم استعداد الموظفين للتحدث في الاجتماعات بجرأة، وقد ألمحت شكاوها إلى التزام مشترك في اتخاذ القرارات.

على الرغم من إخلاصهم في التعبير عن مثل هذه الالتزامات، يستطيع الناس تقريبًا تحديد طريقة ما يكونون فيها مسؤولين جزئيًا عن منع أنفسهم من تحقيق هذه الالتزامات؛ لذا، يكون السؤال الثالث: ما الذي تفعله، أو لا تفعله، ويمنعك من تحقيق التزامك كاملاً؟ لقد ثبت لنا من خلال خبرتنا أن باستطاعة الموظفين تحديد هذه السلوكات المعرّقة في ثوانٍ قليلة، فمثلاً: لقد اعترف توم بالقول: «عندما ينقل الموظفون لي أخبارًا سيئة، أميل إلى إلقاء اللوم عليهم»، في حين اعترفت ماري بأنها لم تفوض كثيرًا من الصلاحيات، وأنها في

بعض الحالات لا تفصح عن المعلومات كلها التي يحتاج إليها العاملون لاتخاذ القرارات السليمة.

في كلتا الحالتين، ربما تكون هناك ظروف أخرى مساهمة في هذا الفشل، لكن من الواضح أن توم وماري كانا يمارسان سلوكًا يؤثر في الآخرين من حولهم. ويعترف معظم الناس بأن ما يقال عنهم صحيح، ويسارعون إلى القول: «عليّ أن أتوقف عن فعل ذلك». وفي الحقيقة أن توم وماري تعهدا مرارًا وتكرارًا أنهما سوف يستمعان باهتمام أكثر للمشكلات المحتملة التي قد تعرقل المشروعات. وفي الأحوال كلها، لا يهدف هذا التمرين إلى إخفاء هذه السلوكات. ليس في الوقت الحاضر في الأقل، بل الهدف هو أن نفهم لماذا يتصرف الناس بطرق تدمر النجاحات التي حققوها.

الخطوة اللاحقة هي دعوة العاملين إلى التفكير في نتائج التخلي عن هذا السلوك، ونحن نقوم بذلك من خلال طرح سؤال رابع، هو: إذا ما تخيلت أنك تمارس نقيض السلوك المدمر، فهل تشعر في داخلك بعدم ارتياح أو قلق أو خوف خفي؟ تصور توم نفسه يستمع بهدوء لبعض الأخبار السيئة عن مشروع ما، واستنتج قائلاً: «أخشى أنني سأسمع أخبارًا عن مشكلة لا أستطيع حلها، شيء ما لا أستطيع فعل أي شيء حياله». وماذا بشأن ماري؟ فكرت في السماح بإعطاء العاملين مزيدًا من الحرية، وأدركت بصراحة، أنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات السليمة، وأنها سوف تضطر إلى تنفيذ إستراتيجية تعتقد أنها ستؤدي إلى نتيجة متدنية.

أما الخطوة الأخيرة، فهي تحويل ذلك الخوف السلبي إلى بيان يعبر عن التزام جاد لمنع نتائج محددة. وهنا نسأل: عندما تقدم على هذا السلوك المدمر، فما النتائج المزعجة التي تلتزم بمنع حدوثها؟ إن الجواب هو الالتزام المضاد الذي يكمن في صميم مناعة الشخص ضد التغيير. لقد اعترف توم بالقول: «أنا ملتزم بعدم تعلّم ما يتعلق بالمشكلات التي لا أستطيع حلها». لذا، استطاع من خلال إرهاب موظفيه أن يمنعهم من نقل الأخبار السيئة إليه، وهذا ما حماه من الخوف بأنه غير مسيطر على المشروع. وكانت ماري تحمي نفسها أيضاً من عواقب القرارات السيئة: «فأنا ملتزمة بالتأكد أن مجموعتي لا تأخذ قرارات لا أحبها».

إن هذا البوح يمكن أن يكون محرّجاً، فمع أن الالتزام المبدئي يعبر دائماً عن أهداف نبيلة تقريباً لا يخشى الناس من الإفصاح عنها علناً، فإن الالتزامات المتضاربة أمور شخصية، تعبر عن نقاط هشاشة تجعل من يعانونها يخشون أنها سوف تغير نظرة الآخرين إليهم ونظرتهم إلى أنفسهم؛ لذا، ليس من المستغرب أنهم يخفونها، ويسارعون إلى تغطيتها مرة أخرى عند الكشف عنها.

لكن علينا ألا ننظر إلى الالتزامات المتضاربة على أنها ضعف، فهي في الواقع تمثل صورة من صور حماية الذات، وهذه غريزة إنسانية طبيعية ومنطقية. لكن السؤال هو: إذا كانت هذه الالتزامات صورة من صور حماية الذات، فما الشيء الذي يحمي الناس أنفسهم منه؟ إن الأجوبة عن هذا السؤال تكمن فيما نسميه الافتراضات الكبيرة.

المعتقدات المتجذرة عن أنفسنا وعن العالم من حولنا. إن هذه الافتراضات هي ما يحفظ نظام العالم، وتشير في الوقت نفسه إلى الطرق التي يمكن للعالم من خلالها أن يفرق في الفوضى، حيث إن الالتزامات المتضاربة تنشأ من هذه الافتراضات، وتؤدي إلى سلوكيات تهدف دون قصد إلى إبقاء المشهد متماسكاً.

اختبار الافتراض الكبير

نادرًا ما يدرك الناس أن لديهم افتراضات كبيرة؛ لأنهم ببساطة يتقبلونها على أنها حقيقة. وتتكوّن هذه الافتراضات عادة في مدة طويلة، ونادرًا ما تخضع للاختبار أو التدقيق فتصبح جزءًا لا يتجزأ من نسيج الوجود الإنساني. (لمعرفة المزيد عن تأثير الافتراضات الكبيرة في الناس، انظر المادة بعنوان: كيف تكوّن أفكارنا واقعنا؟). لكن الناس يمكن أن يتخلوا عن هذه الافتراضات بسهولة، ولا سيما عندما يحددون التزاماتهم المتضاربة. ولفعل ذلك، نسأل الناس أولاً أن يضعوا بداية جملة من خلال قلب الالتزام المضاد، ثم التوصل إلى استنتاج. أما ما يخص توم، فكانت الجملة: «أنا ملتزم بعدم سماع أي شيء عن المشكلات التي لا أستطيع حلها»، فتبين أن الافتراض الكبير هو: «أفترض أنني لو سمعت عن المشكلات التي لا أستطيع حلها، لاكتشف الموظفون أنني غير أهل للوظيفة». أما افتراض ماري، فكان أن زملاءها لا يتمتعون بالذكاء أو الخبرة التي تتمتع بهما، وأنها ستهدر وقتها ووقت الآخرين إن لم تسيطر على الوضع. بالعودة إلى قصتنا الأولى، يمكن لافتراض توم أن يكون: «أعتقد أنني لو أنشأت علاقات

حميمية مع زملائي البيض، فسوف أضحى بهويتي العرقية، وأخون المجتمع الذي أنتمي إليه».

مما لا شك فيه أن هذه العملية صعبة وهي لا تحدث مرة واحدة؛ لأن الاعتراف بالافتراضات الكبيرة يُشعر الناس بالتوتر.

يمكن من خلال هذه العملية إعطاء أسماء للمشاعر الشخصية التي يتردد الناس في الإفصاح عنها، مثل مشاعر الخوف العميقة أو عدم الشعور بالأمان، أو الأفكار التبسيطية أو المحبطة حول الطبيعة البشرية، أو تصوراتهم لقدراتهم العقلية الخارقة. إن من شأن عدم التشكيك في الافتراضات الكبيرة أن يعمق نظام المناعة، إذ يصبح الالتزام المضاد أهم شيء يخص الفرد الذي يستمر دون قصد، بممارسة السلوكات التي تدعم هذا الالتزام على حساب الالتزام الرسمي المعلن. ولن يتمكن الناس من تحدي افتراضاتهم، ومعرفة سبب ممارستهم السلوك المناقض، إلا من خلال كشف الافتراضات الكبيرة.

الافتراضات الكبيرة: كيف تُشكّل أفكارنا واقعنا؟

تعبّر الافتراضات الكبيرة عن الطريقة التي نخترع أو نكوّن بها صورة العالم، ثم نعتمد هذه الصورة بصفاتها حقيقة واقعة، وهذا ما يمكن أن نلمسه بسهولة لدى الأطفال، حيث نجد متعة في الاستماع إلى تشويهااتهم المدهشة لتصوير العالم بطريقة غريبة. وهناك حكاية عن طفلين درسا الثقافة الهندوسية، فقُرّبت الصورة إليهما من خلال تمثيل الكون الذي تجلس فيه الأرض على ظهر فيل ضخم، في حين يجلس الفيل على ظهر سلحفاة أكبر منه، فقال

أحدهما متعجباً: «ترى، ما الذي تجلس عليه السلحفاة»، فرد الآخر: «أعتقد أن هناك خطأ من السلاحف يمتد من السماء إلى ما لا نهاية».

لا شك في أننا نتسامح مع هذا التفسير بدعوى أن هذا ما يميز الأطفال عن البالغين، وأن رؤيتنا هي التي تمثل خريطة دقيقة للواقع.

لكن، هل الأمر كذلك؟ هل انتهينا في الواقع بعد البلوغ من اكتشاف أن خرائطنا لا تتطابق مع الحقيقة؟

من المؤكد أن الجواب بالنفي، فقد اكتشفنا في بحثنا الذي استغرق عشرين عاماً، أن على البالغين أن يجربوا أفكاراً عدة مختلفة نوعياً عن العالم إذا ما أرادوا التغلب على صعوبات خبرات حياتهم.

أخبرتني امرأة قابلناها في أستراليا عن خبرة العيش في الولايات المتحدة مدة عام، فقالت: «أنتم لا تقودون السيارات على الجانب الخطأ من الشارع فحسب، بل إن عجلة القيادة المقوّدة على الجانب الخطأ أيضاً. كنت أجلس تلقائياً في الجانب الأيمن من السيارة لأكتشف بعد لحظة أن عليّ أن أخرج منها، ثم أذهب إلى الجانب الآخر».

في أحد الأيام، قالت لنا: «كنت أفكر في ستة أشياء مختلفة. دخلت السيارة من الجانب الأيمن وأخرجت المفتاح لتشغيلها، ثم أخذت أبحث وقلت لنفسني: «يا إلهي هؤلاء الناس في هذا البلد العنيف والفوضوي، لا يخالفون القانون فحسب، بل يسرقون عجلات القيادة!»

أجل، كان الدليل المضاد موجوداً على مسافة ذراع إلى يسارها، ولكن - وهذه هي الفكرة الأساسية - لماذا عليها أن تبحث؟ إن افتراضاتنا الكبيرة توجد لدينا إحساساً مضللاً باليقين، فإذا ما عرفنا مكان عجلة القيادة، فمن غير الممكن أن نبحث عنها في مكان آخر. وإذا ما عرفنا ما نستطيع أو لا نستطيع الشركة، أو القسم أو المدير فعله، فلماذا علينا أن نبحث عن بيانات مغايرة، حتى لو كانت على مسافة ذراع مثلاً؟

التشكيك في الأسئلة الكبيرة

عند انتهاء الناس من تحديد التزاماتهم المتضاربة والافتراضات الكبيرة التي تستند إليها، نجد أن معظمهم مستعدون لاتخاذ إجراء فوري للتغلب على مقاومتهم. لكن الجزء الأول من العملية لا يتضمن الفعل، بل الملاحظة التي يمكن أن تكون محبطة لذوي الإنجاز العالي، الذين اعتادوا على التصرف السريع لحل المشكلات. وسوف نلقي نظرة على الخطوات بتفصيل أكثر:

الخطوة الأولى: لاحظ التصرف الحالي وسجله

على الموظفين أن يلاحظوا أولاً ما يحدث وما لا يحدث نتيجة للاعتقاد أن الافتراضات الكبيرة صحيحة. نحن نطلب إليهم تحدياً ألا يحاولوا إجراء أي تغيير في تفكيرهم أو سلوكهم في هذه المرحلة، بل أن يكتفوا بإدراك العلاقة بين تصرفاتهم وافتراضاتهم الكبيرة. إن من شأن ذلك أن يعطيهم فرصة ليفهموا على نحو أفضل كيف تؤثر الافتراضات الكبيرة في حياتهم، فمثلاً: أدرك جون الذي افترض أن التعاون الوثيق مع زملائه البيض سوف يبعده عن مجموعته العرقية، أنه يهدر فرصة ثمينة للمشاركة في مبادرة مثيرة؛ لأنه استخف بالفكرة عندما طرحت أول مرة في أحد الاجتماعات.

الخطوة الثانية: ابحث عن دليل مضاد

يتعين على الموظفين في هذه الخطوة، أن يبحثوا عن خبرات قد تلقي بظلال من الشك على مصداقية افتراضاتهم الكبيرة،

ونظراً إلى أنهم يؤمنون بهذه الافتراضات على أنها حقائق، فإنها في الحقيقة توجه رؤيتهم، وهذا ما يجعلهم يستخدمون بيانات محددة بصورة تلقائية (وغير مقصودة)، أو يتجنبون استخدام بيانات أخرى. وعندما نطلب إليهم أن يبحثوا تحديداً عن خبرات تجعلهم يراجعون افتراضاتهم، فإننا بذلك نساعدهم على إدراك أنهم يتجاهلون أنواعاً معينة من المعلومات التي يمكن أن تضعف قوة الافتراضات الكبيرة.

عندما نظر جون إلى ما حوله، أدرك أول مرة أن مديرة سوداء لقسم آخر حافظت على علاقات عمل قوية مع زملائها البيض، لكنها مع ذلك لم تتنازل عن هويتها الشخصية. وكان عليه أيضاً أن يعترف أنه عندما أجبر على الانضمام إلى فريق عمل قبل سنة، فإنه كان يعمل ساعات كثيرة إلى جانب زملائه البيض، وكانت الخبرة مصدر رضا له.

الخطوة الثالثة: اكتشاف التاريخ

نطلب إلى الموظفين في هذه الخطوة أن يصبحوا (مؤرخين) بالنظر إلى افتراضاتهم:

كيف بدأت هذه الافتراضات تترسخ، ومتى؟ منذ متى وأنت مقتنع بها؟ ماذا كانت بعض نقاط تحولها الحاسمة؟

عادة ما تعيد هذه الخطوة الموظفين إلى خبرات حياتهم المبكرة، ودائماً إلى ما قبل التحاقهم بوظائفهم الحالية وعلاقاتهم بزملائهم الحاليين. إن هذا التأمل عادة ما يجعل الموظفين غير راضين عن الأسس التي بنيت عليها افتراضاتهم الكبيرة، ولا سيما عندما يدركون

أنها رافقتهم إلى مواقعهم الحالية، وأثّرت في خبراتهم سنوات كثيرة. أعربت إحدى المديرات التنفيذيات في أثناء ورشات العمل هذه، عن دهشتها لأنها تطبق في عملها موقف حماية النفس الذي اكتسبته في سنوات صعبة ماضية، عندما مرّت في قضية طلاق.

ومثلما كان الوضع مع جون، فإن الناس يربطون افتراضاتهم الكبيرة بالخبرات المبكرة مع الوالدين والأشقاء أو الأصدقاء؛ لذا، فإن فهم الظروف التي أثّرت في ترسيخ الافتراضات يمكن أن يسمح للناس بمراجعة هذه الافتراضات، وتحديد هل تنطبق على أوضاعهم الحالية.

الخطوة الرابعة: افحص الافتراض

تتضمن هذه الخطوة وضع وإجراء فحص بسيط للافتراض الكبير. كانت هذه هي المرة الأولى التي نطلب فيها إلى الموظفين إحداث تغيير في سلوكياتهم، حيث يجب على كل واحد منهم أن يتصور مشهداً ما، ويمثله مع أحد الشركاء الذي يستمع إلى أفكاره، ويخبره أفكاره جيدة كانت أم لا. (عندما يُترك الموظفون يتصرفون بحرية، فإنهم يميلون إلى إعداد اختبارات لا تكون خطيرة جداً ولا تجريبية، بحيث إنها في الحقيقة لا تشكك في الافتراض، بل إنها قد تؤكد مصداقيته).

وبعد التشاور مع الشريك، تطوع جون -مثلاً- بالانضمام إلى لجنة لدراسة العملية التي يستخدمها قسمه في تقويم الأفكار الجديدة

الخاصة بالمشروعات. ونظرًا إلى أن صلاحية هذه اللجنة كانت مدة قصيرة ستنتهي بعد شهر، فقد كان باستطاعته الانسحاب منها بسرعة إذا لم يشعر بارتياح تجاه العلاقة بالأعضاء الآخرين. لكن هذه الخبرة اضطرته إلى قضاء وقت طويل مع عدد من زملائه البيض في ذلك الشهر، ووفرت له فرصة لاختبار مفهومه لما يمكن أن يترتب على أنه عضو فاعل في فريقٍ معظم أعضائه من البيض.

الخطوة الخامسة: قوِّم النتائج

في الخطوة الأخيرة، يقوم الموظفون بنتائج الاختبار، والاختبار نفسه، ويصممون اختبارات جديدة ويطبّقونها، ثم يتحققون في النهاية من الافتراضات الكبيرة. وأما ما يتعلق بجون، فكان هذا يعني الانضمام إلى مبادرات أخرى، وتقديم اقتراحات أولية لزملائه البيض. وتؤكد في الوقت نفسه، أن مشاركته في جهود التطوع داخل مجتمعه خارج ساعات العمل، لن تكون على حساب مجموعته العرقية.

نود الإشارة هنا إلى أن الكشف عن افتراض كبير لا يعني بالضرورة أنه سيفتضح على أنه كذب؛ لأن أي شخص معنيّ يستطيع، أن يجد غالبًا، طرقًا أكثر فاعلية للتعافي، عندما تسنح له الفرصة لتحدي افتراضه وتأثيره في سلوكه، حتى وإن كان الافتراض الكبير لا يحتوي على ذرة من الحقيقة، اكتشف الحقيقة أن جون اكتشف طريقة لدعم جوهر التزامه المضاد- الحفاظ على ارتباطه بمجموعته العرقية- والحد في الوقت نفسه من سلوكه الذي أضر بالتزاماته المعلنة الأخرى.

كشف مناعتك الخاصة

تذكّر وأنت تمر بهذه العملية مع موظفيك، أن المديرين لديهم قابلية لتغيير مناعتهم مثل الموظفين تمامًا، وأن التزاماتك المتضاربة وافتراساتك الكبيرة تؤثر كثيرًا في الناس من حولك. بالعودة إلى قصة هيلين مرة أخرى: عندما بدأنا تطبيق هذا التمرين على رئيسها أندرو، تبين لنا أنه أيضًا يعاني تناقضات خاصة به، فعلى الرغم من التزامه بنجاح موظفيه، إلا أنه افترض في مرحلة من المراحل أن باستطاعته وحده تلبية معايير العالية، لذا، عانى ضغط التزام مضاد للحفاظ على سيطرة كاملة على مشروعاته.

ونقل - من دون أن يقصد - انعدام الثقة هذا إلى مرؤوسيه - ومنهم هيلين - بطرق تصعب ملاحظتها. وما حدث هو أن الالتزامات المتضاربة لكل من أندرو وهيلين، كانت تُعزّز بعضها دون معرفتهما، بحيث تبقى هيلين متكلة على أندرو، في حين تسمح له بالسيطرة على مشروعاتها.

لقد أكسبتهما هذه العملية معرفة نفيسة لسلوكهما والطرق التي يعيقان بها تقدمهما. وقد يبدو ذلك خطوة صغيرة، لكن إخراج هذه القضايا إلى العلن ومواجهتها مباشرة أمر صعب ومؤلم، ومع ذلك فإنه مؤثر جدًا؛ لأنه يسمح للمديرين بإدراك ما يدور عندما يتلكأ الموظفون الملتزمون بالتغيير في تنفيذه. لا يتعلق الأمر بتحديد السلوك السلبي ثم وضع خطط لإصلاحه، كما لو أن معالجة الأعراض سوف تشفي من

المرض، ولا يتعلق أيضاً بالإقناع أو التزلف، أو حتى تقديم مراجعات للأداء الضعيف، بل يتعلق بفهم تعقيدات سلوكيات الموظفين وتوجيههم عبر عملية حيوية، لكشف التزاماتهم المتضاربة، ولمساعدتهم على التكيف مع التناقض الداخلي الذي يمنعهم من تحقيق أهدافهم.

* * *

فك رمز التغيير

مايكل بير ونيتين نوهريا

لقد حمل الاقتصاد الحديث معه فرص عمل كثيرة، واضطراباً شديداً، إذ لم يعرف العالم قبل الثورة الصناعية هذه الرهانات الكبيرة على التغيير، فقد تقبلت الشركات التقليدية نظرياً في الأقل، فكرة أن عليها إما أن تتغير وإما أن تموت. وحتى شركات شبكة الاتصالات (الإنترنت)، مثل (eBay، Amazon.com، America online)، تعترف بأن عليها أن تتعامل مع التغييرات المصاحبة للنمو التجاري السريع. وعلى الرغم من بعض النجاحات، فإن تطبيق التغيير أمر صعب، فضلاً على أن شركات قليلة أدارت التغيير بالطريقة التي تريدها؛ ولم تحقق معظم مبادرات هذه الشركات- تركيب تقانة حديثة، أو خفض حجم العمالة، أو إعادة الهيكلة، أو محاولة تغيير ثقافة الشركة- معدلات نجاح عالية.

وهكذا نجد أنفسنا أمام حقيقة قاسية، وهي أن (70%) من مبادرات التغيير كلها تواجه الفشل.

استنتجنا من خبرتنا أن السبب وراء معظم حالات الفشل تلك أن المديرين، في اندفاعهم لتغيير شركاتهم، يجدون أنفسهم غارقين في بحر من المبادرات التي لا تنتهي، فيفقدون التركيز، وينبهرون بذلك الكم من الاقتراحات الموجودة في وسائل الإعلام وشبكة الاتصالات عن ضرورة التغيير، وما الذي يجب على الشركات أن تحاول إنجازه، وكيف تفعل ذلك. يؤدي هذا الانتشار الواسع للمقترحات والتوصيات إلى الإرباك عند محاولة إجراء التغيير، فتكون النتيجة أن جهود التغيير تتسبب في خسائر بشرية واقتصادية كبيرة؛ لذا، يتعين على المديرين، من أجل تحسين فرص النجاح وتقليل المجزرة الإنسانية، أن يفهموا طبيعة وعملية تغيير الشركات بصورة أفضل. لكن هذا وحده لا يكفي، إذ يحتاج المديرون إلى فك رمز التغيير.

لقد درسنا طبيعة تغيير الشركات أكثر من أربعين عاماً، ووجدنا أن هناك نموذجين أو نظريتين للتغيير، على الرغم من أن كل مبادرة تغيير فريدة بحد ذاتها، وأنها مبنية على افتراضات مختلفة ولا شعورية من كبار المديرين- والمستشارين والأكاديميين الذين ينصحونهم- عن أسباب التغيير وكيفية إجرائه. تتناول النظرية E التغيير المبني على القيمة الاقتصادية، في حين تتناول النظرية O التغيير المبني على القدرة التنظيمية. والحقيقة أن كلتا النظريتين نموذجان صالحان، حيث تحقق كل نظرية تغيير جزء من أهداف الإدارة بصراحة أو ضمناً، لكن لكل واحدة منهما تكاليفها، حتى غير المتوقع منها.

تحظى إستراتيجية نظرية E بشعبية كبيرة، ففي هذه الطريقة (الصعبة) للتغيير، تعدُّ قيمة المساهم المقياس الشرعي الوحيد لنجاح الشركة. ويشمل التغيير في هذه الحالة الإفراط في استخدام الحوافز الاقتصادية والاستغناءات الكبيرة عن العاملين، وتخفيض حجم العمالة وإعادة الهيكلة؛ لذا، نجد أن إستراتيجيات نظرية التغيير E شائعة أكثر من إستراتيجيات نظرية التغيير O بين الشركات في الولايات المتحدة، حيث تضغط الأسواق المالية على مجالس الإدارات لإجراء تغييرات سريعة.

فمثلاً، عندما أصبح ويليام أندرز (William A. Anders) رئيساً لشركة جنرال داينامكس General Dynamics عام 1991م، كان هدفه رفع القيمة الاقتصادية مهما كان العلاج مؤلماً، فعلى مدى ثلاث سنوات، خفض حجم العمالة إلى واحد وسبعين ألف شخص، منهم أربعة وأربعون ألفاً من خلال تصفية سبع شركات فرعية، وسبعة وعشرون ألفاً من خلال التسريح من العمل، وإنقاص عدد العاملين. وقد استخدم في ذلك إستراتيجيات النظرية E للتغيير.

أما المديرون الذين يؤيدون النظرية O، فيؤمنون بأنه إذا كان عليهم أن يركزوا تحديداً على سعر الأسهم، فإنهم سوف يلحقون ضرراً بشركاتهم، فالهدف من طريقة التغيير (الناعمة) هذه هو تطوير ثقافة الشركة والقدرة البشرية من خلال التعلم الفردي والمؤسسي - أي عملية التغيير، والحصول على تغذية راجعة والتأمل وإجراء تغييرات أكثر. ومن الملاحظ أن الشركات الأمريكية التي تتبنى النظرية O

للتغيير، مثلما فعلت هيوليت-باكارد Hewlett-Packard عندما تراجع أداؤها في ثمانينيات القرن الماضي، غالبًا ما يكون لديها تعاقدات نفسية مع موظفيها مبنية على التزامات قوية متوارثة.

يميل المديرون في هذه الشركات إلى الاعتقاد بأن الأخطار تكمن في نقض هذه التعاقدات، ونظرًا إلى أنها تولي اهتمامًا كبيرًا بالتزام الموظف، فإن الشركات الآسيوية والأوروبية تميل أيضًا إلى تبني إستراتيجية O للتغيير.

هناك شركات قليلة تطبق نظرية واحدة فقط، غير أن معظم الشركات التي درسناها تستخدم خليطًا من النظريتين، وعلى العموم، فإن المديرين يحاولون تطبيق النظريتين جنبًا إلى جنب من دون حل التناقضات الكامنة بينهما. إن هذا الميل إلى الجمع بين الإستراتيجيتين صحيح من حيث التوجه، لكن النظريتين مختلفتان إلى درجة يصعب معها إدارتهما في وقت واحد، حيث لا يثق الموظفون بالمديرين الذين يراوحو بين الأسلوبين الناعم والقاسي. ومع ذلك، وجدنا من خلال البحث أن هناك طريقة لحل التناقض بين النظريتين، بحيث ترضي المساهمين، وتبني مؤسسات مستدامة في وقت واحد. ومما لا شك فيه أن الشركات التي تجمع بين المنهجين القاسي والناعم في التغيير يمكن أن تحقق نتائج كبيرة في الأرباح والإنتاج، ومن الممكن أيضًا أن تحقق تلك الشركات ميزة تنافسية مستدامة. وتستطيع أيضًا خفض التوتر الذي ينتشر في مجتمع العاملين بسبب إعادة الهيكلة.

سنناقش في هذه المقالة كيف استطاعت شركة بمفردها أن تحل التناقض بين النظريتين O و E، لكننا سنلقي قبل ذلك نظرة على طبيعة هذا الاختلاف.

قصة نظريتين

لفهم مدى التناقض بين النظريتين O و E، يمكن المقارنة بينهما وفقاً لأبعاد عدة رئيسة لعملية التغيير، هي: الأهداف، القيادة، التركيز، العملية، نظام المكافأة واستخدام المستشارين.

لمعرفة المزيد عن هذه المقارنة، انظر الجدول تحت عنوان (مقارنة نظريات التغيير). وسوف نستعرض حالة شركتين تعملان في نشاط تجاري متشابه، طبقاً نموذجي النظريتين من دون تغيير. لقد استخدمت شركة سكوت للورق (Scott Paper) النظرية E بنجاح لرفع قيمة المساهم، في حين استخدمت شركة شامبيون إنترناشيونال (Champion International) النظرية O في إحداث تحول ثقافي شامل في رفع مستوى إنتاجيتها والتزام موظفيها. لكن الشركتين -كما سنلاحظ قريباً- اكتشفتا صعوبات الالتزام بنظرية تغيير واحدة، وهذا ما سوف يتضح من المقارنة اللاحقة لمبادرتي الشركتين.

الفكرة باختصار

هذه هي الحقيقة القاسية، وهي أن (70%) من مبادرات التغيير تفشل. لماذا؟ لأن المديرين يتجهون بين طرق التغيير المتعددة ونصائح المستشارين

المتضاربة، حيث تحمل جهود التغيير في طريقها خسائر كبيرة - بشرية واقتصادية- عندما تقفز الشركات من طريقة تغيير إلى أخرى.

من أجل تحقيق تغيير ناجح، افهم أولاً نظريتي التغيير الأساسيتين:

1. النظرية E تشدد على القيمة الاقتصادية التي تقاس فقط بأرباح المساهمين، وهذه الطريقة (العنيفة) ترفع العائدات من خلال الحوافز الاقتصادية، والاستغناء عن العاملين وإعادة الهيكلة. والمثال على ذلك، هو استغناء آل دانلوب (Al Dunlap)، رئيس شركة سكوت للورق، عن أحد عشر ألف موظف، وبيع شركات فرعية عدة، وهذا ما رفع قيمة حقوق المساهم إلى ثلاثة أضعاف لتصل إلى تسعة بلايين دولار.

2. النظرية O - طريقة أكثر (نعومة)، حيث تركز على تطوير ثقافة الشركة والقدرات البشرية، وبناء الثقة والارتباط العاطفي بالشركة من خلال التواصل والعمل الجماعي.

ثم وازن ثانياً بين هاتين الطريقتين المختلفتين بعناية وفي وقت واحد.

هذه العملية ليست سهلة؛ لأن الموظفين لا يثقون بالقادة الذين يراوحو بين الأسلوبين الناعم والعنيف، لكنها إذا ما طبّقت بطريقة جيدة، فسوف تزيد الأرباح والإنتاجية، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.

تطبيق الفكرة

أشرفت مخازن آسدا (ASDA) البريطانية على الإفلاس عام 1991م، لكن رئيس الشركة آرشي نورمان (Archie Norman) طبق نظريتي التغيير معاً، فحقق نتائج مذهلة، هي: (ثقافة، ثقة، وانفتاح)، وزيادة قيمة حقوق المساهمين إلى ثمانية أضعاف.

بُعد التغيير	كيف تجمع بين النظريتين؟	أمثلة من شركة أسدا
الأهداف	فهم التناقض بين القيمة الاقتصادية والقدرة التنظيمية وتقبله.	بدأ نورمان مدة رئاسته للشركة بإعلانه أن: «هدفنا الأول هو تأمين قيمة اقتصادية لمساهميننا، ونحتاج أيضاً إلى بناء ثقافة عن الأفكار الجامعة... والاستماع والتعلم وسرعة الاستجابة بدءاً من المخازن حتى الإدارة العليا».
القيادة	حدد الاتجاه من الإدارة العليا، وشارك العاملين.	وضع نورمان وحده سياسة تسعير جديدة، ونقل السلطة من مركز الإدارة الرئيس إلى المخازن، وأطلق أيضاً برنامجاً للتواصل معه مباشرة، وهذا ما شجع الحوار مع الموظفين جميعاً، وعمّق الارتباط العاطفي بالشركة.
التركيز	ركز على كلا الجانبين - الناعم والقاسي- في الشركة.	انطلق نورمان منذ البداية لكسب القلوب والعقول، ورفع القيمة الاقتصادية من خلال تغييرات هيكلية قاسية، مثل إلغاء المستويات العليا في الهرم الوظيفي، وتجميد الرواتب. واهتم أيضاً بالجانب الناعم عن طريق تخفيض (75%) من الوقت في العمل بصفته مدير موارد في الأشهر الأولى من عمله، من أجل إيجاد مؤسسة شفافة تؤمن بالمساواة في الحقوق بين العاملين، و«جعلها مكاناً رائعاً للعمل».

العملية	خطط للتلقائية	شجع نورمان التجريب، وأنشأ ثلاثة مخازن (خالية من الأخطار) يمكن للموظفين فيها أن يخطئوا من دون أن يتعرضوا لعقوبة. أما المديرون، فجربوا في تخطيط المخازن وحدود الإنتاج وأدوار العاملين. أعاد فريق مشترك من مختلف الأقسام تصميم عملية البيع بالتجزئة كلها، وقدم أفكاراً إبداعية.

نظام المكافأة	استخدم الحوافز في تعزيز التغيير بدلاً من فرضه.	طبّق نورمان حوافز النظرية E على طريقة نظرية O، وهذا ما شجع الموظفين جميعاً على المشاركة بهمة في تغيير الشركة. كافأت الشركة هذا الالتزام بمنحهم أسهماً وعلاوات بحسب أداء الشركة والمخازن.

الأهداف

عندما تولى آل دونالد رئاسة شركة سكوت للورق في شهر مايو عام 1994م، استغنى فوراً عن أحد عشر ألف موظف، وباع شركات فرعية عدة، كان تصميمه لإعادة هيكلة الشركة المتهاوية يشبه الوسواس.

وكما قال في أحد خطابه: «إن المساهمين هم هدفي الأول. أرني تقريراً سنوياً لشركة ما يورد ستة أهداف أو سبعة، أقل لك: إن هذه شركة سيئة الإدارة».

كانت النتائج التي حققها دونالد من وجهة نظر المساهمين مذهلة، فقد استطاع في غضون عشرين شهراً فقط أن يزيد أرباح المساهمين إلى ثلاثة أضعاف، حيث ارتفعت القيمة السوقية للشركة من ثلاثة بلايين دولار عام 1994م إلى تسعة بلايين دولار في نهاية عام 1995م، وهذا ما أدى إلى ثناء القطاع المالي على أدائه وجهوده وطريقته في التغيير بصفتها نموذجاً لتحسين عوائد المساهمين.

لم تكن جهود شركة شامبيون للتغيير مختلفة كثيراً عن شركة سكوت للورق، فقد اعترف رئيسها أندرو سيفلر (Andrew Sigler) أن رفع القيمة الاقتصادية كان هدفاً معقولاً، لكنه كان يؤمن بإمكانية تحقيق هذا الهدف بصورة أفضل من خلال تغيير سلوكيات الإدارة والنقابات والعمال على حد سواء؛ لذا، أطلق سيفلر والمديرون الآخرون عام 1981م مبادرة طويلة المدى لإعادة هيكلة ثقافة الشركة، وتمحورها حول رؤية جديدة تدعى (طريقة شامبيون) تتألف من مجموعة قيم ومبادئ، تهدف إلى بناء قدرات القوة العاملة. كان سيفلر يؤمن بأنه يستطيع من خلال تحسين قدرات الشركة في مجالات العمل الجماعي والتواصل، زيادة إنتاجية الموظف بصورة أفضل وتحسين الدخل.

القيادة

يدير المديرون الذين يؤمنون بالنظرية E عملية التغيير بالطريقة القديمة: من الأعلى إلى الأسفل، فيضعون الأهداف بمشاركة بسيطة من مجموعات الإدارة، ومن دون مشاركة الاتحادات أو المستويات الدنيا.

ومن الواضح أن دانلوب كان (رئيس أركان) شركة سكوت للورق، إذ كان على المديرين الذين نجوا من عملية التغيير أن يوافقوا على فلسفته القائلة: إن قيمة حقوق المساهمين هي الهدف الأساس للشركة حالياً.

ولا نجد وصفاً لأسلوبه القيادي أفضل مما أطلق عليه، وهو (المنشار دانلوب).

في المقابل، كانت المشاركة (إحدى سمات النظرية O) السمة المميزة للتغيير في شركة شامبيون، حيث بذل كل جهد ممكن لجعل موظفيها مرتبطين عاطفياً بتحسين أداء الشركة، فقد شاركت المجموعات في صياغة بيانات القيمة، ودُعيت النقابات العمالية إلى المشاركة في الحوار، وشُجّع الموظفون على تحديد المشكلات وحلها بأنفسهم، وبذلك أخذ التغيير في شركة شامبيون ينتشر من الأسفل إلى الأعلى.

التركيز

عادة ما يركز المديرون في النظرية E مباشرة على تحديث بنية الشركة (المعدات) الهيكليات والنظم وتبسيطها، فعادة توجد عناصر يسهل تغييرها من أعلى إلى أسفل، وهذا ما يؤدي إلى نتائج مالية سريعة، فمثلاً: قرر دونلاب بسرعة الاستعانة بجهات خارجية في إدارة عمليات شركة سكوت للورق (إدارة الرواتب والمكافآت، ومعظم نظام المعلومات الإدارية، وبعض بحوثها الفنية، والخدمات الطبية،

والتسويق الإلكتروني، والمهام الأمنية) وقد فسّر المدير التنفيذي عملية دمج منطق النظرية E بالقول: «لديّ هذا العام هدف لتحقيق أرباح بمبلغ مئة وستة وسبعين مليون دولار، ولا يوجد لديّ متسع من الوقت لإشراك الآخرين أو تطوير القدرة التنظيمية؛ لذا، نلجأ إلى تطبيق هذه النظرية».

في حين تركز النظرية O مبدئيًا على بناء برمجيات الشركة (الثقافة، السلوك والاتجاهات)، لذا، لم يحدث طوال عشر سنوات من التغيير أن استغنت شركة شامبيون عن موظف واحد، وكانت الشركة تشجع المديرين والموظفين على العمل جماعيًا في مراجعة الممارسات والسلوكات؛ بهدف زيادة الإنتاجية والجودة. صحيح أنه جرى استبدال المديرين إذا لم يوافقوا على هذه الفلسفة، لكن تجميد تسريح العاملين ساعد على إيجاد ثقافة ثقة والتزام.

كان التغيير الهيكلي يحدث عند تحقيق التغيير الثقافي، فقد أعادت شركة شامبيون في منتصف التسعينيات من القرن العشرين إعادة ترتيب عمليات الشركة. وعندما أصبحت منظمة هيكليًا ومرتبطة وظيفيًا، اعتمدت هذه الشركة مصفوفة هيكلية أعطت صلاحيات لمجموعات الموظفين للتركيز أكثر على الزبائن.

العملية

بُنيت النظرية E على مفهوم أنه لا يمكن الفوز في أي معركة من دون خطة عمل واضحة وشاملة وعامة تشجع التنسيق الداخلي، وتعزز

الثقة بين الزبائن والموردين والمستثمرين، حيث تسمح مثل هذه الخطوة للمديرين بحشد الطاقات بسرعة وتحفيز العاملين، وتجبرهم على اتخاذ إجراءات قاسية وصارمة، لم يسبق لهم أن اتخذوها من قبل. لقد طبقت التغييرات في شركة سكوت للورق مثل خطة عسكرية، فقد طلب إلى المديرين تحقيق أهداف محددة في مواعيد محددة، وكانوا يغامرون بفقدان وظائفهم إذا لم يلتزموا على نحو دقيق، بأوامر الزحف التي يصدرها دونالد.

مقارنة نظريات التغيير

أظهرت دراستنا أن عمليات تحويل الشركات يمكن مقارنتها جميعها وفقاً للأبعاد الستة الواردة في الجدول أدناه، الذي يوضح الفروق بين نموذجي النظريتين E و O للتغيير، ويبين صورة الدمج بين النظريتين.

بعد التغيير	النظرية E	النظرية O	النظريتان مدمجتان
الأهداف	رفع قيمة ملكية المساهم.	تطوير القدرات التنظيمية.	التقبل والاستيعاب الصريح للتناقض بين القيمة الاقتصادية والقدرة التنظيمية.
القيادة	إدارة التغيير من أعلى إلى أسفل.	تشجيع المشاركة من أسفل إلى أعلى.	تحديد الاتجاه من الإدارة العليا، وإشراك الموظفين فيه.
التركيز	تثبيت الهيكلية والنظم.	بناء ثقافة الشركة: سلوكيات الموظفين والنظم والبرمجيات (ثقافة واتجاهاتهم).	التركيز في آن واحد على الهيكلية والنظم والبرمجيات (ثقافة واتجاهاتهم).

العملية	خطط البرامج	جرب وطور.	خطط للتلقائية.
نظام	حفّز من	حفّز من خلال	استخدم الحوافز لتعزيز
المكافأة	خلال الحوافز	الالتزام-	التغيير، لا لفرضه.
	المالية.	استخدم الراتب	
		بصفته بدلاً	
		عادلاً لهذا	
		الالتزام.	
استخدام	المستشارون	المستشارون	المستشارون مصادر للخبرة
المستشارين	يحللون	يدعمون الإدارة	من أجل تمكين الموظفين.
	المشكلات،	في تطبيق	
	ويضعون	حلولهم.	
	الحلول.		

في الوقت نفسه، كانت التغييرات في شركة شامبيون متدرجة أكثر مما هي مخططة ومبرمجة، فعندما بدأ التغيير عام 1991م، واستمر عشر سنوات، لم تكن هناك خطة رئيسية، بل تلخصت الفكرة في أن عمليات العمل الإبداعية، وتغيير القيم والثقافة في إحدى الشركات، سوف تتقبلها الشركات الأخرى، وتستخدمها في نظمها. لم يكن عندها ينظر إلى أي شخص -حتى إلى سيفلر نفسه- بأنه هو المحرك للتغيير، بل تولى المديرون المحليون هذه المسؤولية. أما دور الإدارة العليا، فاقصر ببساطة على تشجيع التجريب من الأسفل إلى الأعلى، ونشر الأفكار الجديدة للموظفين الآخرين، ونقل مديري الوحدات المبيعة إلى الوحدات الضعيفة.

نظام المكافأة

تكون مكافآت المديرين في النظرية E مالية في الأساس، ويربط راتب الموظف -مثلاً- بالحوافز المالية التي غالباً ما تكون في صورة أسهم. أما حزمة تعويضات دونلاب شخصياً- التي درّت عليه أكثر من مئة مليون دولار- فكانت مربوطة بأرباح حملة الأسهم. والمكافآت المالية تجعل كبار المديرين يعوّضون بدل قيامهم بالمهام الصعبة، تلك المهمات التي تجعل المجتمع وزملاءهم السابقين يصبّون عليهم اللعنات.

لقد نجحت نظم التعويض المالي في النظرية O في تعزيز أهداف التغيير الثقافي، لكنها لم تضع تلك الأهداف، بل وضع نظام رواتب قائم على المهارات، وخطة للمشاركة في المكاسب في الشركة كلها لجمع عمال النقابة والإدارة حول هدف مشترك. وهكذا، فقد استخدمت الحوافز المالية فقط تكملة لهذه النظم، وليس في تحقيق إصلاحات بعينها. فمع أن شركة شامبيون قدمت علاوات إضافية من أجل تحقيق أهداف تجارية في سنتين منفصلتين، إلا أن ذلك حدث في مرحلة لاحقة من عملية التغيير، ولم يكن لذلك دور كبير في تحقيق تلك الأهداف.

استخدام المستشارين

غالباً ما تعتمد إستراتيجيات التغيير للنظرية E على المستشارين الخارجيين إلى حد كبير.

وفي هذه الحالة، يستدعى فريق في إدارة الأعمال من ثماني جامعات أمريكية؛ لإيجاد طرق جديدة لإدارة الشركة، ومساعدة المديرين على حل المشكلات الطارئة، ووضع الأولويات.

ويقدم الفريق أيضًا الدعم السياسي والنفسي للرؤساء والتنفيذيين الذين يواجهون انتقادًا شديدًا من الأسواق المالية. وقد استعانت شركة سكوت للورق، بمستشارين خارجيين لوضع عدد من المبادرات المؤلمة لتخفيض النفقات، وهذا ما طبقه دونلاب لاحقًا.

أما نظرية O، فتعتمد على المستشارين بصورة أقل، فما قام به عدد قليل من المستشارين في شركة شامبيون هو مساعدة المديرين والعاملين على إجراء تحليلاتهم، ووضع حلولهم الخاصة بهم. على الرغم من أن المستشارين كانت لهم أفكارهم، فإنهم لم يوصوا بأي برنامج، أو يفرضوا أي حل، أو يفضلوا أحدهما على الآخر، وما قاموا به هو توجيه عملية استكشاف وتعلم بهدف تغيير ثقافة الشركة بطريقة لم تكن متوقعة في البداية.

إذا ما نظرنا إليهما من الظاهر، فما من شك أن لكلا النظريتين محدداتهما، فالمديرون الذين عليهم اتخاذ قرارات بحسب النظرية E، يناون بأنفسهم عن موظفيهم؛ للتخفيف من شعورهم بالذنب.

وعندما يصبحون معزولين عن موظفيهم، يبدأ هؤلاء المديرون بالنظر إليهم على أنهم جزء من المشكلة. ومع مرور الوقت، يقل ميل هؤلاء المديرين إلى تبني إستراتيجيات التغيير في النظرية O،

فيفشلون في استثمار الموارد البشرية، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى استنزاف الشركة، وامتصاص قدرتها على الأداء المستدام. ففي شركة سكوت للورق، مثلاً، نجح دونلاب في زيادة أرباح حملة الأسهم إلى ثلاثة أضعاف، لكنه فشل في بناء القدرات الضرورية لميزة التنافسية المستدامة (الالتزام، التنسيق، التواصل والإبداع). باع دونلاب شركة الورق هذه في عام 1995م، إلى الشركة المنافسة كيمبرلي - كلارك (Kimberly-Clark).

يكشف المديرون الذين يتبنون النظرية O أن إخلاصهم والتزامهم تجاه موظفيهم يمكن أن يمنعهم من اتخاذ قرارات صعبة، وهذا ما يجعلهم يواجهون إغراء تأجيل تناول الدواء المر؛ أملاً في أن تؤدي الإنتاجية المتزايدة إلى تحسين الوضع التجاري للشركة، لكن الزيادات في الإنتاجية لا تكفي إذا كانت التغييرات الهيكلية الأساسية مطلوبة، وهذه الحقيقة واضحة اليوم من خلال النظام المالي العالمي، الذي يستطيع أن يكشف لمجموعات المساهمين أداء أي شركة، يتعرض مديروها لضغط شديد من أجل تحقيق أرباح.

لنعد إلى شركة شامبيون مرة أخرى، حيث كانت عام 1997م، الشركة الرائدة في مجالها بناءً على معظم قياسات الأداء. ومع ذلك، اضطر الرئيس التنفيذي الجديد ريتشارد أولسين (Richard Olsen)، إلى الاعتراف بحقيقة قاسية، وهي أن مساهمي الشركة لم يلمسوا أي زيادة في القيمة الاقتصادية للشركة أكثر من عشر سنوات. وفي الحقيقة أنه عندما بيعت شامبيون حديثاً إلى شركة كيممين (UPM-Kymmene)

التي تتخذ من فنلندا مقراً لها، بلغ السعر (1.5) نقطة فقط من قيمة السهم الأصلي.

إدارة التناقضات

من الواضح أنه إذا كان الهدف بناء شركة تستطيع أن تتكيف، وتستمر، وتزدهر طوال السنين، فيجب دمج إستراتيجيات النظرية E في إستراتيجيات النظرية O. ولكن إذا لم تحدث هذه العملية بحرص شديد، فإن هذا الدمج سيعطي أسوأ ما في النظريتين وقليلًا من الفوائد. وفي الحقيقة أن ما درسناه من التغييرات التي مزجت أساليب النظريتين بطريقة عشوائية واعتباطية، أثبتت أنها مدمرة للشركات التي فرضت عليها، وكان بإمكان المديرين في هذه الشركات النجاح لو أنهم اختاروا إستراتيجيات E أو O منفردة، مع كل ما يترتب على ذلك، حيث تكون مجموعة في الأقل، من المساهمين قد استفادت من هذه العملية.

إن الطريقة المثلى لدمج النظريتين E و O هي تطبيقهما بالتتابع، وقد نجحت بعض الشركات في ذلك إلى حد كبير، ولاسيما شركة جنرال إلكتريك (General Electric). التي بدأ رئيسها جاك ويلش (General Electric) هذا التغيير المتسلسل بفرض إعادة هيكلة من النموذج E، حيث طلب إلى المديرين العاملين كلهم للشركات كلها أن يجعلوها الأولى أو الثانية في مجالها، وأن أي شركة تفشل في ذلك سوف تخضع لعملية تغيير أو تباع أو تُغلق. ثم أتبع ذلك بتخفيض العمالة إلى حد كبير، حيث انخفض مجموع الموظفين بين 1985 - 1981م من

أربع مئة واثنى عشر ألفاً إلى مئتين وتسعة وتسعين ألف موظف فقط، وقد استغنى عن (60%) من الموظفين، جلهم في إدارات التخطيط والمالية. وفي هذه المرحلة، أصبح الناس يسمون ويلش (جاك النيتروني) نسبة إلى القنبلة الخيالية التي صممت لقتل الناس مع إبقاء البناءات على حالها. وبعد الانتهاء من عملية فصل العمال، لجأ ويلش إلى تطبيق الإستراتيجية O، فبدأ في عام 1985م سلسلة من المبادرات التنظيمية لتغيير ثقافة جنرال إلكتريك، حيث أعلن أن على الشركة أن تكون منفتحة بلا حدود، وأن على مديري الوحدات أن يكونوا مستعدين لمناقشة الموظفين التابعين لهم في الاجتماعات المفتوحة؛ لذا، أدت سياسة التواصل والتغذية الراجعة في نهاية المطاف إلى إنهاء التنظيم الهرمي، ثم طبق ويلش النظام الجديد على شركات جنرال إلكتريك في العالم.

ولحسن الطالع، أن من السهل البدء بنظرية E في التغيير المتدرج، فيما يتعلق بشركات مثل شامبيون، كما فعل ويلش، وفي الحقيقة أن من المستبعد تطبيق E بعد O نظراً إلى الإحساس بالخيانة الذي يرافق هذه العملية؛ ويعود ذلك إلى أنه من الصعب تصور كيف أن برنامج تسريح العمال، وتخفيض حجم العمالة يمكن أن يخلخل الثقافة والعقد النفسي للذين بنتهما الشركة طوال السنين.

ولكن، مهما كان الترتيب فهناك مشكلة مؤكدة في التعاقب، وهي أنه يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً، فقد احتاج إلى نحو عشرين سنة لتطبيقه في شركة جنرال إلكتريك. وهذا الترتيب قد يحتاج

إلى مديرين تنفيذيين لتطبيقه، يجري اختيارهما بحرص لاختلاف أساليبهما وفلسفتهما، وهذا ما قد يحمل معه مجموعة من المشكلات. وفي الحقيقة إنَّ معظم مديري التغيير لا يتحملون إعادة الهيكلة؛ بسبب عدم مرونتهم من ناحية، ولأنهم لا يستطيعون احتمال نظرة الشك الناجمة عن قسوتهم، من ناحية أخرى. لكن نادرًا ما تنجح في معظم الحالات، حتى أفضل النيات الحسنة لإعادة بناء الثقة والالتزام، في محو الماضي السيئ، باستثناء حالة ويلش الذي أثبت القاعدة.

إذن، ما الذي يمكن أن تفعله؟ كيف تستطيع تحقيق تحسن سريع في القيمة الاقتصادية، وتطوّر في الوقت نفسه ثقافة شركة مبنية على الانفتاح والثقة؟ على الرغم من التناقض الذي تبدو عليه تلك الأهداف، فإن دراستنا تظهر أنه من الممكن تطبيق النظريتين O و E معًا، لكن ذلك يتطلب كثيرًا من الإرادة والمهارة والحكمة. ولكن نظرًا إلى أنه أكثر صعوبة من التابع، فإن الاستخدام المتزامن للإستراتيجيتين O و E قد يكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة.

إحدى الشركات التي جمعت بين النظريتين هي شركة مخازن أسدا البريطانية المحدودة المتخصصة في بيع المواد الغذائية، وقد تولى آرشي نورمان رئاستها في ديسمبر 1991م وهي على وشك الإفلاس، فبدأ بتسريح الموظفين من العمل، وأعاد هيكلة الشركة الأم، وباع الشركات الفرعية الخاسرة، وهي إجراءات عادة ما تشيع أجواء عدم الثقة بين الموظفين، وتوسع الفجوة بينهم وبين مديريهم.

لكن الشركة على الرغم من ذلك، وطوال رئاسة نورمان التي استمرت ثماني سنوات، عُرفت بجو الثقة والانفتاح لنجاحها في المزج بين النظريتين O و E، وحلها للتناقضات بينهما وفقاً لأبعاد التغيير الستة الرئيسة، وهذا ما سنناقشه لاحقاً.

اعترف صراحة بالتناقض الموجود بين أهداف النظريتين O و E

أشار نورمان بوضوح في خطابه الافتتاحي لفريق إدارة الشركة - الذي لم يسبق له أن قابل أحداً من أعضائه - إلى أنه ينوي تطبيق إستراتيجيات النظريتين O و E في عملية التغيير. من المشكوك فيه أن أي واحد من الحضور قد فهم تماماً ما قاله في ذلك الوقت، لكن المهم أنه لم يجد مشكلة في الاعتراف بالتناقض الموجود بين الإستراتيجيتين. ومما جاء في ذلك الخطاب: «يتمثل هدفنا الأول في ضمان أرباح لمساهميننا، ومستقبل أفضل للشركة. أنا لا أطرح أي حلول سحرية، بل أعتزم قضاء الأسابيع القليلة القادمة في الاستماع ووضع أفكار لمسارنا المحدد... نحن في حاجة إلى ثقافة مبنية على الأفكار والأهداف المشتركة، وهي تشمل الاستماع والتعلم والاستجابة السريعة بدءاً من المخازن ووصولاً إلى الإدارة العليا. لكن، سوف تشهد الإدارة إعادة تنظيم ما أهدف إليه وهو أن أركز بوضوح على المخازن، وأختصر خطوط التواصل، وأبني فريقاً واحداً». فإذا كان هناك تناقض بين بناء مؤسسة فاعلة وإعادة الهيكلة لزيادة أرباح المساهمين، فقد تقبل نورمان ذلك.

حدّد الاتجاه في القمة، وشارك الناس في القاعدة

وضع نورمان منذ اليوم الأول، إستراتيجية من دون توقع أي مشاركة من القاعدة. لقد أعلن أن الشركة سوف تتبع إستراتيجية يومية لخفض التسعيرة، وقرر وحده أن التغيير سوف يبدأ بمخزنين تجريبين سيبدأ العمل خلال ستة أشهر. وقرر أيضًا نقل الصلاحيات من المركز الرئيس إلى المخازن، وقال: «أريد من كل واحد أن يكون قريبًا من المخازن، وعلينا أن نحب المخازن حتى الموت، فهذا هو عملنا». لكن أسلوبه القيادي اتسم منذ البداية بسمة النظرية O، كما ذكر ذلك في خطابه الأول: «أولاً، أنا مباشر وصريح وأحب أن أجادل. ثانيًا، أريد أن نناقش المسائل بصفتنا زملاء عمل، وأتطلع إلى نصيحتكم وإلى معارضتكم». لقد شجع نورمان الحوار مع الموظفين والزبائن من خلال إنشاء حلقات للزملاء وللزبائن، حيث أنشأ برنامجًا تحت اسم (أبلغ أرشي)؛ ليتمكن الموظفون من التعبير عن آرائهم وهمومهم.

كان إفساح المجال لأسلوب قيادة معارض عاملاً أساسياً في نجاح نورمان والشركة، وقد اتضح ذلك من رغبته في تعيين ألان ليتون (Allan Leighton) بعد مدة قصيرة من توليه رئاسة الشركة. أصبح ليتون في وقت لاحق نائب الرئيس التنفيذي، وقد اشترك الرجلان في قيم النظريتين O و E، لكن شخصيتيهما وأساليبهما كانت مختلفة. كان نورمان هادئًا ومتحفظًا ومؤثرًا في العاملين بقوة عقله (ذكائه وفطنته التجارية). أما ليتون، فكان أكثر ودًا، وأثر في مشاعر

الموظفين بقوة شخصيته. قال لنا أحد الموظفين: «الموظفون يحترمون آرشي، ولكنهم يحبّون ألان».

كان نورمان أول من نسب الفضل إلى ليتون لمساعدته على تعزيز الارتباط العاطفي بالشركة. وعلى الرغم من أنه من الممكن لشخص بمفرده أن يتبنى أساليب قيادية مخالفة، لكن تقبل شريك بشخصية مختلفة يسهل له عملية الاستفادة من هذه الأساليب، ومما لا شك فيه أن ليتون قد ساعد نورمان على التواصل مع العاملين، فقد عقدا معاً اجتماعات ربع سنوية مع مديري المخازن لسماع أفكارهم، ودعماً هذه الاجتماعات بعقد لقاءات مرتجلة تركز على الجوانب الناعمة والصلبة في آن واحد.

ركّز في الوقت نفسه على جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة

اتبعت إجراءات نورمان الفورية كلاً من هدف E لزيادة القيمة الاقتصادية، والهدف O لتغيير ثقافة المؤسسة، حيث ألغى الترتيب الهرمي في الإدارة، وطرد المدير المالي الذي كان جزءاً من السياسات المدمرة، وجمّد زيادات الرواتب للعاملين جميعاً (في الإدارة وقوة العمل على حد سواء)، لكن إستراتيجية O كانت منذ البداية جزءاً رئيساً من خطة نورمان. وقد وفر الوقت المطلوب لهذا التغيير من خلال تحذير الأسواق من الانتعاش المالي الذي قد يحتاج إلى ثلاث سنوات.

ذكر لنا نورمان أنه قضى (75%) من الأشهر الأولى لعمله في الشركة مديراً للموارد البشرية، وهذا ما جعل الشركة أقل هرمية وأكثر

مساواة وشفافية. أدرك نورمان وليتون جيدًا أن عليهما الفوز بالقلوب والعقول، وهذا ما عبّر عنه نورمان عندما قال: «نريد أن نجعل أسدا مكانًا رائعًا لجميع من يعملون فيها».

خطط للتلقائية

لم تكن برامج التدريب وبرامج الجودة الكاملة وبرنامج تغيير الثقافة ذات أثر كبير في تغيير شركة أسدا، فقد كانت جهود التغيير تهدف منذ البداية إلى تعزيز التشجيع والتطور، فمثلاً: من أجل تشجيع التعلم، أنشأت الشركة متجرًا تجريبياً، توسع لاحقاً إلى ثلاثة متاجر، وعُدّت جميعها منطقة خالية من الأخطار، وهذا يعني أن العاملين لا يتعرضون لعقوبات بسبب وقوعهم في أخطاء.

تولى فريق عمل متخصص من مختلف الأقسام مراجعة شاملة لعروض البيع بالتجزئة، وتنظيم الشركة وهيكلتها الإدارية. ترك لمديري المتاجر الحرية في اختيار تصاميم المتاجر، وتحديد أدوار الموظفين، وأنواع المنتجات المعروضة؛ وهذا ما أحدث تجديدات مهمة في جوانب عمليات المتاجر جميعها، فمثلاً: أبلغ مديري الشركة أنهم لن يستطيعوا تجديد متجر ما إلا بعد أن تكون إدارة ذلك المتجر مستعدة لتقبل الأفكار الجديدة، وقد أدى ذلك إلى ابتكار يُدعى (اختبار القيادة) الذي يقيّم مهارات مديري المتاجر في قيادة عملية التغيير: أهى مطابقة للتغييرات المقصودة أم لا؟

يوضح هذا الاختبار كيفية التقاء الإستراتيجيتين O و E، فقد سمح الأسلوب O بأن يتسرب من أسفل الشركة، لكنه قيّد المديرين بعقد من نمط E. وكان من نتيجة ذلك استبدال المديرين الذين فشلوا في الاختبار.

دع الحوافز تعزز التغيير ولا تحركه

ينبغي لأي عملية دمج للأسلوبين O و E أن تأخذ في الحسبان أن التعويض سيف ذو حدين. فالتنقود تستطيع تحفيز المديرين، لكنها من الممكن الوقت نفسه أن تعيق العمل الجماعي والالتزام والتعلم. أما طريقة حل هذه المعضلة، فهي تطبيق حوافز E بطريقة O، حيث يُشجّع المعلمون على المشاركة النشطة لتطوير التزامهم بالتغيير، ثم يُستخدم الراتب المتغير في مكافأة هذا الالتزام.

لقد كوفئ كبار المديرين في الشركة بمنحهم أسهمًا، لكن هذا كان مشروطًا بتحقيق أرباح، وهذا ما ساعد على اجتذاب كبار المديرين التنفيذيين. أمّا أسدا، فتتميز عن معظم الشركات التي تطبق إستراتيجية E، أن لديها خطة لتملك الأسهم للموظفين جميعًا.

إضافة إلى ذلك، فإن موظفي المتاجر حصلوا على أجر متغير بناءً على أداء الشركة وسجلات متاجرهم. وفي النهاية، مثل التعويض مقايضة منصفة للقيمة بين الشركة وموظفيها، لكن نورمان آمن بأن التعويضات المالية أدت دورًا رئيسًا في إحداث التغيير.

استخدم المستشارين مصادر خبرة في تمكين الموظفين

يستطيع المستشارون توفير المعرفة المتخصصة والمهارات الفنية التي لا تملكها الشركة، ولا سيما في المراحل الأولى من التغيير. أما مهمة الإدارة، فتتركز على معرفة كيفية استخدام هذه المصادر من دون التخلي عن قيادة جهد التغيير. اتبعت شركة أسدا المنطقة الوسطى بين النظريتين O و E، فاستخدمت على نطاق محدود أربع شركات استشارية في المراحل الأولى من التحول، حيث ظلت المجموعات الاستشارية تعمل دائمًا جنبًا إلى جنب مع الإدارة، ودعمت قيادتها للتغيير. لكن نورمان اختصر مهمة هذه المجموعات عمدًا؛ حتى لا تعتمد الشركة والمديرون على المستشارين، فمثلاً: استعانت الشركة بخبير في تنظيم المتاجر لدعم فريق العمل المكلف بتجديد المتاجر التجريبية الأولى، لكن هذه المتاجر جددت في مرحلة لاحقة من دون مشاركته.

لقد نجح نورمان وليتون، من خلال الاستخدام المتزامن لنظريتي التغيير O و E، في تحويل الشركة لمصلحة المساهمين والموظفين، حيث مرت الشركة بتغييرات في جهاز الموظفين والهيكل التنظيمي، وبيع بعض الوحدات التابعة لها. وعلى الرغم من هذه الإجراءات التدميرية كلها، فإنها لم تمنع موظفي أسدا من الالتزام بالتغيير وبثقافة الشركة الجديدة؛ لأن نورمان وليتون نجحا في كسب ثقة الموظفين من خلال الاستماع الدائم لهم، ومناقشتهم؛ وإظهار استعدادهما للتعلم. ونظرًا إلى أنهما كانا صادقين في نواياهما منذ البداية، فقد استطاعا إحداث توازن في الاختلاف بين نظريتي التغيير.

بحلول عام 1999م، استطاعت الشركة رفع قيمة السهم إلى ثمانية أضعاف، أعطت القدرات التنظيمية التي بناها نورمان وليتون الشركة ميزة تنافسية مستدامة لم يتمكن دونالد من تحقيقها في شركة سكوت لصناعة الورق، ولم يستطع سيفلر تحقيقها في شركة شامبيون. ففي الوقت الذي اضطر فيه دونالد إلى بيع شركة متردية وخاسرة إلى شركة كيمبرلي- كلارك، وفي الوقت الذي بيعت فيه شركة شامبيون المتعثرة إلى شركة نمساوية، تلقى نورمان وليتون في يونيو عام 1999م عرضاً من شركة المخازن الأمريكية - وول مارت (Wal-Mart) التي كانت مستعدة لدفع أعلى قيمة للقدرات التنظيمية التي بنتها شركة أسدا بصعوبة.

نظريات التغيير في الاقتصاد الجديد

لقد انحصرت دراسة التغيير تاريخياً، في الشركات الكبيرة المتطورة التي كانت في حاجة إلى استعادة قدراتها التنافسية المتراجعة. لكن المبررات التي سقناها في هذه المقالة تنطبق أيضاً على الشركات الجديدة التي تحتاج إلى إدارة نموها السريع. وهنا أيضاً نعتقد أن أكثر إستراتيجيات التغيير نجاحاً، هي التي تجمع بين النظريتين O و E.

ومثلما أن هناك طريقتين للتغيير، فإن هناك أيضاً نوعين من الشركات التجارية، أحدهما: يتبنى سياسة مشابهة للنظرية E، حيث يكون الهدف الرئيس لمثل هذه الشركات هو الحاجة إلى السيولة النقدية، مثل الطرح الأولي للسيولة أو الاستحواذ من شركة أخرى قوية؛ يكون هدفها الرئيس رفع القيمة السوقية قبل عملية التسييل. وتشدد مثل هذه الشركات على تثبيت إستراتيجيتها وهيكلتها ونظمها من أجل إيجاد حضور قوي وسريع في السوق. وعادة ما يكون على رأس مثل هذه الشركات مديرون زبّليون يستخدمون أسلوب قيادة من أعلى إلى أسفل.

هؤلاء يغرون غيرهم بالانضمام إليهم مستخدمين حوافز جذابة، مثل خيارات الأسهم الممنوحة للمديرين، والهدف من كل هذا هو الشراء السريع. لكن هناك شركات أخرى تطبق سياسة قريبة من نظرية O- وهي بناء مؤسسة. صحيح أن جمع الثروة مسألة مهمة، لكنها ثانوية إذا ما قيس بناء شركة تركز على منظومة قيم راسخة وثقافة قوية. وتتبع هذه الشركات أسلوب مساواة يشجع الموظفين جميعاً على المشاركة، وهي تسعى إلى جذب الآخرين الذين يشاركونها في شغفها بالقضية، على الرغم من أنها تعرض خيارات أسهم سخية كغيرها، لكن الهدف في هذه الحالة هو إحداث تغيير وليس مجرد جمع المال.

هناك كثير من الناس الذين ينتقدون الشركات المدفوعة بنظرة النظرية E للعالم، لكن يمكن أن يخطر ببالنا شركات أخرى قضت على عملها؛ لأنها انغمست تماماً في مسعى النظرية O لتحقيق مثل عليا، ولم تهتم بآليات السوق؛ لذا، على هذين النوعين من الشركات أن يجدا طريقة للجمع بين مزايا النظريتين مثلما تفعل الشركات الكبرى.

وفي النهاية، حقق دمج النظريتين لشركة أسدا تغييراً رئيساً - وأرباحاً ضخمة.

وهذه الأرباح ممكنة أيضاً للشركات الأخرى التي ترغب في الوصول إلى ميزة مستدامة في اقتصاد العصر، لكن هذه الميزة لا تتحقق إلا من خلال رغبة وقدرة دائمتين في تطوير هذه الشركات على المدى البعيد، إضافة إلى الاهتمام المتواصل بحقوق المساهمين ولا شك في أن الجمع بين النظريتين E و O هي الوصفة الناجحة لذلك.

الجانب الصعب من عملية التغيير

هارولد سيركين، بيري كينان، وآلان جاكسون

عندما كتب الروائي الفرنسي جان بابتيست الفونس كار (JEAN-BAPTISTE Alphonse Karr- 1808- 1890) "Plus ça change, plus c'est la même chose" «كلما تغيرت الأشياء أكثر، ظلت كما هي»، فكأنه كتب قصة عن إدارة التغيير. تناول الأكاديميون والمديرون والمستشارون طوال أكثر من ثلاثة عقود موضوع الإدارة بالشرح والتحليل، بعدما أدركوا صعوبة تحويل المؤسسات والشركات، وكالوا المديح للقادة الذين ينقلون رؤيتهم إلى الآخرين، ويتبعون الأقوال بالأفعال لإنجاح جهود التغيير. وأكدوا أيضاً أهمية تغيير ثقافة المؤسسات واتجاهات الموظفين، وشرحوا الاختلاف بين مبادرات التحويل من القمة إلى القاعدة، والطرق التشاركية في التغيير. ونصح هؤلاء الشركات بإطلاق حملات تخاطب عقول الموظفين وقلوبهم. وعلى الرغم من هذا كله، فإن الدراسات تشير إلى أن الفشل يكون مصير مبادرتين من كل ثلاث مبادرات تغيير في معظم الشركات، فكلما ازداد تغيير الأشياء، ظلت كما هي.

لا شك في أن إدارة التغيير عملية صعبة، لكن سبب المشكلة جزئياً هو انعدام الاتفاق الكامل على العوامل التي تؤثر في مبادرات التحويل أكثر من غيرها. فمثلاً، لو طلبت إلى خمسة مديرين أن يذكروا عاملاً حاسماً واحداً لنجاح هذه البرامج، لربما حصلت على خمس إجابات مختلفة. ويعود ذلك إلى أن كل واحد من هؤلاء ينظر إلى أي مبادرة من وجهة نظره، ويركز على عوامل عدة للنجاح بناءً على خبرته الشخصية، ويعطي الخبراء أيضاً آراءً مختلفة. أظهرت عملية بحث على موقع أمازون دون كوم amazon.com عن (التغيير والإدارة) (6153) عنواناً يعالج كل واحد منها الموضوع بطريقة مختلفة. صحيح أن هذه الأفكار تقدم لنا شيئاً كثيراً، لكنها إذا ما أخذت مجتمعة، فإنها تدعو الشركات إلى التعامل مع أولويات عدة، في أن المديرين يستخدمون طرقاً مختلفة في أقسام الشركة المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تراكم الاحتقان الذي عادة ما يرافق التغيير.

شدد كثير من خبراء إدارة التغيير في السنوات الأخيرة على القضايا المرنة السهلة، مثل الثقافة والقيادة والدافعية. فمثل هذه العناصر مهمة للنجاح، لكن إدارة هذه الجوانب وحدها لا تكفي لتنفيذ مشروعات التحويل، فهذه العوامل الخفيفة لا تؤثر مباشرة في نتائج كثير من برامج التغيير، فعلى سبيل المثال: إن القيادة الاستشرافية غالباً ما تكون مهمة لمشروعات التغيير، ولكن ليس دائماً. ويمكن أن يقال الشيء نفسه عن التواصل مع الموظفين. إضافة إلى ذلك، فإن

تغيير الاتجاهات أو العلاقات ليس أمراً سهلاً، فهذه متجذرة بعمق في المؤسسات والأفراد.

وعلى الرغم من أنه يمكن قياس التغييرات، في مستويات الثقافة والدافعية مثلاً، بطريقة غير مباشرة من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات، فإن من الصعب الحصول على بيانات موثوقة عن العوامل المرنة.

وما نحتاج إليه في اعتقادنا، هو التركيز على الجوانب غير التقليدية لإدارة التغيير، أي: العوامل الصعبة التي تتسم بثلاث خصائص: أولاً، تستطيع الشركات قياسها بطرق مباشرة أو غير مباشرة. ثانياً، تستطيع الشركات بسهولة نقل أهميتها إلى العاملين داخل المؤسسات وخارجها. ثالثاً، وربما الأهم، تستطيع الشركات تغيير هذه العوامل بسرعة.

من العوامل الصعبة التي تؤثر في مبادرة التحويل، الوقت الضروري لتنفيذها، وعدد الأفراد الضروريين لتنفيذها، والنتائج المالية التي يتوقع من الإجراءات تحقيقها، وقد أظهرت الدراسة التي أجريناها أن مشروعات التغيير تفشل عندما تتجاهل الشركات العوامل الصعبة، وهذا لا يعني أن باستطاعة المديرين تجاهل العوامل المرنة، فهذا سيكون خطأ مميّناً. ومع ذلك، إذا لم تهتم الشركات بالقضايا الصعبة أولاً، فسوف تفشل برامج التغيير قبل البدء بتطبيق العوامل اللينة.

الفكرة باختصار

لماذا يفشل برنامجان من بين كل ثلاث برامج للتغيير؟ يعود ذلك إلى أن الشركات تبالغ في التركيز على الجانب المرن من التغيير، مثل: أسلوب القيادة، وثقافة الشركة، وواقعية الموظف. وعلى الرغم من أهمية هذه العناصر للنجاح، فإن مشروعات التغيير لن تنجح إذا لم تعالج الشركات العناصر الصعبة أولاً.

ما العناصر الصعبة الضرورية؟ دعنا نختصرها في معادلة دايس (DICE) التي تعني المدة (Duration)، التكامل (Integrity)، الالتزام (Commitment)، والجهد (Effort).

- **طول المدة:** الوقت الفاصل بين مراجعات المراحل الرئيسية، الذي كان أقصر، كان أفضل.

- **التكامل:** مهارة مجموعات المشروع.

- **الالتزام:** التزام كبار المديرين والمديرين المباشرين بالمشروع.

- **الجهد:** العمل الإضافي المطلوب من الموظفين القيام به لتنفيذ العمليات الجديدة، كلما قل الجهد، كان ذلك أفضل.

تستطيع بتقويم كل عنصر من هذه العناصر قبل إطلاق أي مبادرة تغيير، تحديد مناطق المشكلات المحتملة، وإجراء التعديلات الضرورية (مثل إعادة تكوين الفريق، أو إعادة تخصيص الموارد)؛ لضمان نجاح المشروع. ويمكنك أيضاً استخدام هذه المعادلة بعد إطلاق المشروع، في إجراء التعديلات في حال انحراف المبادرة عن مسارها.

تساعد هذه المعادلة الشركات على إرساء قاعدة التغيير الناجح، فقد استطاعت إحدى الشركات العالمية لصناعة المشروبات الغازية، باستخدام طريقة (دايس) للتقييم، تنفيذ مشروع تغيير كبير حقق لها مئات الملايين من الدولارات، وبث روحاً جديدة في علاماتها التجارية الراكدة، وفتح أمامها أسواقاً جديدة.

لقد تعلمنا هذا الدرس عندما حددنا القواسم المشتركة للتغيير. ففي عام 1992م، بدأنا بالافتراض المضاد، وهو أن المؤسسات تعالج عمليات التحول بطريقة متشابهة جدًا، ثم درسنا مشروعات في عدد من الصناعات والدول؛ لتحديد هذه العناصر المشتركة، وقد أظهرت دراستنا الأولية التي شملت مئتين وخمسة وعشرين شركة وجود علاقة ارتباط منتظمة بين نتائج (النجاح أو الفشل) برامج التغيير وأربعة عناصر صعبة، هي: مدة المشروع، ولا سيما الوقت الفاصل بين مراجعات المشروع، تكامل الأداء، أو قدرات مجموعات المشروع، والتزام كبار المديرين والموظفين الأكثر تأثرًا من المشروع، ثم الجهد الإضافي الذي على الموظفين بذله للتكيف مع التغيير. لقد سمينا هذه عوامل (دايس) DICE؛ لأن بإمكاننا استخدامها في مصلحة نجاح المشروع.

تطبيق الفكرة

إجراء تقييم (دايس)

يُتاح لمشروعك أكبر فرصة للنجاح إذا طبقت العناصر الصعبة الآتية:

طول المدة

تتوافر للمشروع الطويل الذي يخضع لمراجعة منتظمة، فرص نجاح أفضل من المشروع القصير الذي لا يراجع بانتظام. ففي الحالة الأولى، يمكن تحديد المشكلات عند ظهور العلامات الأولى، وهذا ما يسمح بإجراءات علاجية سريعة؛ لذا، عليك مراجعة المشروعات المعقدة كل أسبوعين، والمشروعات الواضحة الأخرى كل ستة أسابيع أو ثمانية.

التكامل

يعتمد نجاح أي برنامج تغيير على وجود فريق يمتلك مهارات عالية؛ لذا، فمن أجل تحديد أعضاء الفريق الذين يتمتعون بالخبرات المناسبة، اختر ذوي

الأداء العالي، الذين يتمتعون بمهارات حل المشكلات، والتنظيم والاستعداد لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والابتعاد عن الأضواء.

الالتزام

إذا لم يرَ الموظفون قادة الشركة وهم يدعمون التغيير، فإنهم لن يتغيروا. لذا، عليك أن تدعم مبادرة التغيير، وأن تحصل على الدعم العام، ولا تتوقف عن الحديث عن ضرورات التغيير وما يعنيه للموظفين. ينبغي أن يتأكد لديك أن الرسائل المتعلقة بالتغيير متطابقة وواضحة، وتحدث إلى المديرين والموظفين لكسبهم إلى جانبك.

الجهد

إذا كان إحداث التغيير يزيد من أعباء الموظفين، فإنهم سوف يقاومونه. لذا، قرر حجم العمل الذي عليهم أن يقوموا به إضافة إلى مسؤولياتهم الحالية من أجل تنفيذ التغيير، واحرص على ألا تزيد أعباء العمل على (10%). وإذا دعت الضرورة، فلا تكلف الموظفين الذين يتولون مسؤوليات رئيسية في مشروع التغيير بالعمل العادي غير الضروري، بل استخدم موظفين مؤقتين، أو كلف جهات خارجية ببعض العمليات لتخفيف العمل الإضافي.

استخدام إطار (دايس)

إن من شأن إجراء تقييم (دايس) أن يعزز التغيير الناجح عن طريق إثارة النقاشات الجادة بين القيادات العليا المتعلقة بإستراتيجية المشروع، ويؤدي ذلك أيضًا إلى تحسين فاعلية التغيير عبر تمكين الشركات من إدارة ملفات مشروعات واسعة.

مثال: خططت شركة صناعية لتنفيذ أربعين مشروعًا بصفتها جزءًا من برنامج تحسين الربحية. بعد إجراء تقييم (دايس) لكل واحد من هذه المشروعات، حدد القادة وأصحاب المشروع أهم خمسة

مشروعات، ثم تساءلوا: «كيف لنا أن نضمن نجاح هذه المشروعات؟» قسموا الموظفين إلى مجموعات، وأعادوا تصميم بعض المشروعات، ثم حددوا المبادرات التي ستكون من مسؤولية كبار المديرين، وهذا ما وضع أكثر المشروعات حيوية على عتبة نجاح مدو.

لقد أكملنا دراستنا عام 1994م، وبعد مرور هذه السنوات كلها استخدمت مجموعة بوسطن الاستشارية the Boston Consulting Group هذه العوامل الأربعة في توقع النتائج، وتوجيه التنفيذ لأكثر من ألف مبادرة إدارة تغيير حول العالم. لقد ثبت من ذلك صدق علاقة الارتباط بين هذه العناصر ونجاح المشروعات، ولم تتجح أي عوامل أخرى (أو مجموعة عوامل) في توقع النتائج مثلما تفعل هذه العوامل.

العوامل الرئيسية الأربعة

إذا ما فكرت فيها، فإن الطرق المختلفة التي تدمج فيها الشركات العوامل الأربعة، هي التي تشكّل المتصل الكامل، بدءاً من المشروعات التي يتوقع لها النجاح وصولاً إلى المشروعات التي يتوقع فشلها.

فعلى أحد أطراف المتصل، سينجح أي مشروع قصير يقوده فريق ماهر ومتماسك وذو دافعية عالية، ومدعوم من الإدارة العليا، ويُنفذ في دائرة تتقبل التغيير، ويتطلب عملاً إضافياً قليلاً. وعلى الطرف الآخر، سيفشل أي مشروع طويل وموسع ينفذه فريق مفكك غير ماهر وغير متحمس، ودون أي دعم من الإدارة العالي، وينفذ في جهة تكره التغيير ومضطرة إلى القيام بعمل إضافي، يمكن للشركات

أن تحدد برامج التغيير بسهولة على كلا طرفي المتصل، لكن معظم المشروعات تقع في الوسط حيث يصعب قياس احتمالات النجاح أو الفشل؛ لذا، على المديرين أن يدرسوا عوامل (دايس) الأربعة بحرص شديد؛ لمعرفة هل ستنجح برامج التغيير أو ستفشل.

العوامل الأربعة

العوامل الآتية هي التي تحدد مصير أي مبادرة تغيير:

D. طول المدة (duration) المطلوبة لإكمال المشروع إذا كان قصيراً، أما

إذا كان طويلاً، فهي مقدار الوقت بين مراجعات المراحل الرئيسية.

I. تكامل (integrity) أداء أعضاء فريق المشروع: أي قدرة الفريق على إتمام

المشروع في الوقت المطلوب، وهذا يعتمد على مهارات الأعضاء ذات

العلاقة بمتطلبات المشروع.

C. الالتزام (ommitment) بالتغيير الذي تظهره القيادة العليا (C1)

والموظفون المتأثرون بالتغيير (C2).

E. الجهد (effort) الزائد أو الناقص عن العمل العادي الذي يتطلبه برنامج

التغيير من الموظفين.

طول المدة

أحياناً، تقع الشركات في خطأ الانشغال بمسألة الوقت المطلوب لتنفيذ برامج التغيير، وهي تفترض أنه كلما طالت مدة البرنامج، زادت احتمالات فشله، أي: سيتراجع الزخم المبكر، وستغلق نوافذ الفرص، وستنسى الأهداف، وسيتفرق الداعمون الأساسيون أو يفقدون حماسهم، وستتراكم المشكلات. ومع ذلك، وعلى النقيض من الاعتقاد

الشائع، تظهر دراساتنا أن المشروع الطويل الذي يخضع للمراجعة الدورية، يحتمل أن ينجح أكثر من المشروع القصير الذي لا يخضع للمراجعة بانتظام؛ لذا، فإن الوقت الفاصل بين المراجعات مهم جداً للنجاح أكثر من طول مدة المشروع.

لهذا يجب على الشركات أن تراجع مشروعات التغيير رسمياً مرتين في الأقل، شهرياً؛ لأنه قد ثبت من خبرتنا أن احتمال مواجهة برامج التغيير للمشكلات يتصاعد عندما يزيد الوقت بين المراجعات على ثمانية أسابيع. أما إذا كانت المراجعات ستجري بانتظام أكثر، فيعتمد ذلك على تقدير المديرين للمدة التي يستغرقها المشروع من دون الانحراف عن الخطة. لذا، يتعين مراجعة المشروعات المعتمدة كل خمسة عشر يوماً، والمشروعات العادية والواضحة كل ستة أسابيع أو ثمانية.

وهكذا، فإن إعداد جداول زمنية للمراحل الرئيسية، وتقييم آثارها تعدّ طريقة مثلى يستطيع بها المديرون مراجعة تنفيذ المشروعات، وتحديد الفجوات، واكتشاف أخطار جديدة. أما أكثر المراحل الرئيسية فاعلية، فهي تلك التي تصف الإجراءات أو الإنجازات الرئيسية بدلاً من الأنشطة اليومية العادية، ويتعين أن تمكّن كبار المديرين ومشرفي المشروع من تأكيد التقدم الذي أحرزه المشروع منذ آخر مراجعة. تضم المراحل الرئيسية الجيدة عدداً من المهمات التي يتعين على المجموعات إتمامها، فمثلاً: إن وصف مرحلة رئيسة معينة بـ (اكتمال المشاورات مع المستفيدين)، أكثر تأثيراً من (التشاور مع المستفيدين)؛ لأنها تمثل إنجازاً، وتبين أن المشروع حقق تقدماً،

ويشير أيضًا إلى أن أنشطة عدة تتعلق بالمشروع قد اكتملت، مثل: تحديد المستفيدين، وتقييم احتياجاتهم والتحدث إليهم. وعندما يبدو أنه لا يمكن الوصول إلى مرحلة رئيسة في الوقت المحدد، فعلى فريق المشروع أن يحاول فهم السبب واتخاذ الإجراءات العلاجية، ويتعلم من الخبرة كيف يمنع تكرار حدوث المشكلات.

إن مراجعة مثل هذه المرحلة الرئيسية، التي نسميها (مرحلة التعلم الرئيسية)، ليست مجرد تقييم سريع، بل يجب أن تكون مناسبة رسمية تشرف فيها الإدارة العليا، ويقوم فيها فريق المشروع أداء الفريق من الأبعاد كلها التي قد يكون لها تأثير في النجاح والفشل، ويتعين على الفريق أن يقدم تقريرًا مختصرًا عن التقدم المنجز، وعلى الأعضاء والمشرفين أن يتأكدوا أن الفريق يسير بحسب الخطة المرسومة لإتمام المشروع، أو أنه أنجز المهمات كلها المطلوب تسليمها، أي المرحلة الرئيسية.

وعليهم أيضًا أن يقرروا هل كان لإنجاز هذه المرحلة الأثر المطلوب في الشركة، وبحث المشكلات التي واجهها الفريق في سبيل الوصول إلى هذه المرحلة، وتحديد كيف يمكن لهذا الإنجاز أن يؤثر في المرحلة اللاحقة من المشروع. ويجب أن تكون لدى المشرفين والفريق سلطة لمعالجة جوانب الضعف، وعليهم عند الضرورة، تغيير العمليات والاتفاق على طلب موارد أكثر أو مختلفة، أو التوصية باتخاذ اتجاه جديد. وعلى كبار المديرين في هذه الاجتماعات، أن ينتبهوا للتفاعلات داخل الفريق، والتغييرات في تصورات المؤسسة للمبادرة، والتغذية الراجعة من القيادة العليا.

التكامل

عندما نتحدث عن تكامل الأداء، فإننا نعني الحد الذي يمكن للشركات أن تعتمد فيه على مجموعات المديرين والمشرفين والموظفين لتنفيذ أي مشروع تغيير بنجاح. يتوقع في الوضع المثالي، أن يكون كل فريق خاليًا من الأخطاء والعيوب، لكن لا يوجد في أي شركة هذا العدد من الأفراد العظام لضمان هذا الوضع. يضاف إلى ذلك أن كبار المديرين كثيرًا ما يترددون في السماح لذوي الأداء العالي بالانضمام إلى مشروعات التغيير؛ لأن ذلك قد يكون على حساب العمل العادي. ونظرًا إلى أن نجاح برامج التغيير يعتمد على جودة تركيبة الفريق، فإن على الشركات أن تتدب أفضل الموظفين للانضمام إلى الفريق، وأن تضمن في الوقت نفسه عدم عرقلة العمليات اليومية المعتادة. وقد وجدنا في الشركات التي نجحت في تنفيذ مشروعات التغيير أن الموظفين يبذلون جهدًا أكبر لضمان إنجاز عملهم اليومي.

ونظرًا إلى أن مجموعات المشروعات تتعامل مع مدى واسع من الأنشطة والمصادر والضغوطات والمثيرات الخارجية والصعوبات غير المرئية، فعليها أن تكون متماسكة وذات قيادة جيدة، إذ لا يكفي أن يسأل كبار المديرين الموظفين سؤالًا عابرًا عما إذا كان فريق المشروع يؤدي عمله على نحو جيد، بل عليهم أولاً أن يحددوا أدوار الأعضاء والالتزام والمسؤولية، وعليهم أن يختاروا قائد الفريق، والأهم من ذلك، أن يحددوا تركيبة الفريق.

وقد وجدنا أن المديرين الأذكياء انتقائيون في اختيارهم للمجموعات، فهم يحددون المواهب من خلال اجتذاب الأسماء من زملائهم الرئيسيين، وفيهم مديرو الموارد البشرية، وتعميم المعايير التي يضعونها، والبحث عن ذوي الأداء العالي في الوظائف كلها. ومع أنهم يقبلون المتطوعين، فإنهم يحرصون على ألا يختاروا المؤيدين للمشروع فقط، حيث يجري كبار المديرين أنفسهم المقابلات مع المرشحين؛ ليتمكنوا من إعداد الملفات الصحيحة للخبرات والمعرفة والشبكات الاجتماعية، وهم يقررون أيضًا هل يكرس أعضاء الفريق وقتهم كله للمشروع، أو يخصصون له أيامًا أو أوقاتًا من اليوم، وتعلن الإدارة العليا على الملأ المعايير التي ستحكم بها على أداء الفريق. وعند انطلاق المشروع، على رعاة التغيير أن يقيسوا تماسك المجموعات من خلال تنظيم استطلاعات رأي سرية لاستقصاء آراء الأعضاء.

لكنَّ المديرين يقعون في خطأ الافتراض بأن أي مدير جيد ومحبوب، يمكن أيضًا أن يكون قائد فريق. يبدو ذلك منطقيًا، غير أنه لا يعني أن المديرين الفاعلين للوضع القائم يمكن بالضرورة أن ينجحوا في تغيير المؤسسات، فعادة ما يملك قادة الفريق الجيدون مهارات حل المشكلات، ويركزون على النتائج، وهم ذوو دافعية عالية ومنهجيون وخبراء في التنظيم، ومستعدون لتحمل مسؤولية قراراتهم، ولا يسعون إلى الشهرة. وقد حدث أن رئيسًا تنفيذيًا لإحدى الشركات الذي قاد بنجاح مشروع تغيير ناجحين في السنوات العشرة

الماضية، استخدم هذه المعايير الستة لمعرفة رأي الإدارة العليا في طريقة اختيار المرشحين لفريق المشروع، فما كان منها إلا أن رفضت واحدًا من بين كل ثلاثة مرشحين، قبل إقرار التركيبة النهائية للفريق.

الالتزام

يجب على الشركات أن تعزز التزام مجموعتين مختلفتين من العاملين، إذا كانت تريد لمشروعات التغيير أن تنجح، إذ عليها أن تحصل على دعم ملموس من أكثر المديرين تأثيرًا (ما نسميه C1)، الذين لا يشترط أن يكونوا في المناصب العليا بالضرورة. وعليهم أيضًا أن يأخذوا في الحسبان حماس الموظفين - أو انعدامه - الذين سيتعاملون مع النظم والعمليات، أو طرق العمل الجديدة (C2).

لا شك في أن التزام الإدارة العليا مهم لضمان الالتزام من الذين يقومون بعملية التنفيذ، فإذا شعر الموظفون بأن قيادة الشركة لا تدعم المشروع، فمن غير المحتمل أنهم سيتغيرون؛ لذا، يتطلب أن يكون حجم الدعم من الإدارة العليا كبيرًا. في عام 1999م، عندما كنا نعمل مع الرئيس التنفيذي لشركة منتجات استهلاكية، أبلغنا أنه كان يقوم بأكثر مما هو مطلوب لمشروع جديد صعب، لكننا عندما تحدثنا إلى مديري الإنتاج، أبلغونا أن دعمه للمشروع كان ضئيلاً، وقالوا إنه لو كان حريصاً على نجاح المشروع، لدعمه بقوة أكبر. والقاعدة في هذا هي: إذا كنت تشعر بأنك تدعم مبادرة تغيير أكثر مما عليك فعله بثلاث مرات في الأقل، فسوف يشعر المديرون العاملون معك أنك تدعم التغيير.

في بعض الأحيان، يتردد كبار المديرين في دعم المبادرات، وهذا موقف مبرر؛ لأن هذه المبادرات كثيرًا ما تؤدي إلى تغييرات تؤثر سلبًا في وظائف الموظفين وحياتهم. ومع ذلك، فإذا لم يوضح كبار المديرين الحاجة إلى التغيير وما يعنيه للموظفين، فإنهم يغامرون بإفشال مشروعاتهم. وقد وجدنا أن التزام الإدارة العليا في إحدى شركات الخدمات المالية بدعم أحد برامج التغيير كان قليلًا؛ لأن البرنامج كان سيؤدي إلى تحسين وقت إنهاء العمل، والتقليل من الأخطاء، وخفض النفقات بسبب تسريح الموظفين.

رأى كبار المديرين يرون أن من الصعب الحديث عن الاستغناءات في شركة تفتخر بأنها المكان الذي يمكن أن يجد فيه الناس الطيبون وظيفة مدى الحياة. ومع ذلك، أدرك الرئيس التنفيذي أن عليه أن يعالج القضايا الشائكة المتعلقة بالاستغناءات من أجل تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.

لذا، طلب هذا الرئيس إلى أحد قدامى الموظفين في الشركة تنظيم سلسلة من الخطابات والاجتماعات؛ من أجل إعطاء تبريرات مقنعة للاستغناءات، والتوقيت، ونتائج التغيير على الأمن الوظيفي وغير ذلك. وعيّن أيضًا مديرًا عامًا محترمًا لقيادة مشروع التغيير. وكان من شأن هذه الإجراءات أن طمأنت الموظفين بأن الشركة سوف تتعامل مع الاستغناءات بطريقة مهنية وإنسانية.

لكن إدارات الشركات كثيرًا ما تقلل من أهمية دور المديرين والموظفين في جهود التغيير، فعندما تتأخر كثيرًا في التواصل معهم، أو تتواصل معهم على نحو غير منتظم، فإنها تغامر بفقدان دعم أكثر الموظفين تأثرًا بالتغييرات. ومن المدهش أن الموظفين في أحيان كثيرة، قد يرون أن ما يراه المديرون شيئًا جيدًا ليس كذلك في نظرهم، أو أنهم يسيئون فهم رسالة يعتقد كبار المديرين أنها واضحة تمامًا، يحدث هذا الأمر عادة، عندما يعطي كبار المديرين روايات مختلفة للرسائل المصيرية، فمثلاً: حدث في إحدى الشركات التي استخدمت طريقة (دايس)، أن التقييم أظهر أن التزام الموظفين كان متدنيًا. وقد تبين أن هؤلاء الموظفين أصبحوا مربكين ومحبطين، وحتى متشككين؛ لأن أحد كبار المديرين قال لهم: «إن الاستغناءات لن تحدث»، في حين قال آخر: «إنها غير محتملة الحدوث».

وتقلل الشركات أيضًا من قدرتها على كسب تأييد الموظفين، مع أن باستطاعتها أن تجعلهم داعمين للأفكار الجديدة لو بذلت جهدًا بسيطًا في الوصول إليهم والتواصل معهم، فمثلاً: في تسعينيات القرن الماضي، فشلت شركة أمريكية كبيرة لتوليد الطاقة في كسب تأييد مديري المستوى المتوسط والمشرفين والعمال لبرنامج تحسين الإنتاج، وبعد محاولات عدة، قرر كبار مديري الشركة إجراء حوارات مباشرة مع كل واحد من مديري المستوى المتوسط، في محاولة أخيرة لكسب تأييدهم للبرنامج، وتركزت النقاشات على أنشطة البرنامج وأثره في الموظفين، والأسباب التي لا تجعل الشركة من دونه قادرة على الاستمرار.

كان من نتيجة هذه النقاشات المباشرة أن المبادرة اكتسبت بعض الزخم، وهذا ما أعطى فريق المشروع مزيداً من الانتصارات السريعة، وزاد من حيوية المشروع.

الجهد

عندما تطلق الشركات مبادرات التغيير، فإنها عادة لا تدرك، أولاً تعرف، كيف تتعامل مع حقيقة أن الموظفين يكونون مشغولين أصلاً بواجباتهم اليومية، حيث تظهر بيانات الموظفين أنهم يعملون في شركات كثيرة أكثر من ثمانين ساعة أسبوعياً. لهذا، إذا كان على مديري الإنتاج والموظفين التعامل مع التغييرات الجديدة على عملهم والنظم التي يستخدمونها، إضافة إلى مسؤولياتهم الحالية، فإنهم سوف يقاومون هذا التغيير.

لذا، يتعين على فرق المشروع أن تحسب حجم العمل الذي سيقوم به الموظفون، إضافة إلى مسؤولياتهم من أجل الانتقال إلى العمليات الجديدة. وفي الأوضاع المثالية، يجب ألا تتجاوز الزيادة أكثر من (10%)، وإذا ما زادت على ذلك، فمن المحتمل أن مشروعك سوف يفشل؛ لأنّ الموارد سوف تنشتت، وتكون إما على حساب المشروع، وإما على حساب العمليات العادية، وستدهور أيضاً معنويات الموظفين، وقد ينشب صراع بينهم وبين الفرق. ومن أجل تقليل الأخطار، على مدير المشروع أن يستخدم قياساً بسيطاً، مثل نسبة الزيادة في الجهد الذي على الموظفين أن يبذلوه في التكيف مع الطرق الجديدة، وعليهم أيضاً أن يتحققوا إن كان الجهد الإضافي الذي طلبوه سيزيد من الأعباء،

وهل من المحتمل أن يعارض الموظفون المشروع؛ لأنه سيستغرق مزيداً من وقتهم الشحيح.

لذا، على الشركات أن تقرر هل يتعين أخذ جزء من العمل العادي من الموظفين الذين سيقومون بأدوار رئيسة في مشروع التغيير، ويمكنها أن تبدأ ذلك بإعفاء الموظفين من القيام بالمهام غير الضرورية. إضافة إلى ذلك، فإن على الشركات أن تجري مراجعة للمشروعات الأخرى كلها في خطة العمل، وتقدر أي هذه المشروعات مهم لمبادرة التغيير، كما فعلت اللجنة المختصة في إحدى الشركات، بتأجيل أو إعادة هيكلة مئة وعشرين مشروعاً فرعياً من بين مئتين وخمسين؛ حتى يستطيع مديرو خطوط الإنتاج التركيز على المشروعات ذات الأولوية الكبرى.

هناك طريقة لتخفيف الضغط، وهي أن تستعين الشركة بموظفين مؤقتين، مثل المديرين المتقاعدين؛ للقيام بالأعمال العادية، أو تكليف جهات خارجية بالعمليات الحالية إلى حين الانتهاء من المشروع. لكن تأجيل المشروعات، أو تسليم العمل لآخرين عملية تتطلب كثيراً من المال والوقت؛ لذا، على الشركات أن تفكر في هذه القضايا قبل إطلاق مبادرات التغيير.

جمع علامات (الدائيس)

تستطيع الشركات أن تحدد هل ستجرب برامج التغيير بالطلب إلى المديرين جمع علامات كل واحد من العوامل الأربعة لإطار عمل (الدائيس)، وهي: طول

المدة والتكامل والالتزام والجهد، وعليهم إعطاء درجات لكل عامل على مقياس من (1 - 4) مستخدمين الكسور عند الضرورة، وكلما كان المجموع أقل، كانت النتيجة أفضل. وعليه، تعني العلامة (1) احتمالية عالية بمساهمة العامل في نجاح الفريق، أما العلامة (4) فتشير إلى احتمالية عالية بعدم مساهمته في النجاح. ونحن نقترح الأسئلة وإرشادات وضع العلامات اللاحقة، التي نعتقد أنها تمكن المديرين من تقييم مبادرة التغيير بطريقة فاعلة:

طول المدة (D) Duration

اسأل: هل تجري مراجعات رسمية للمشروع بانتظام؟ إذا كان المشروع يحتاج إلى أكثر من شهرين لإكماله، فما معدل الوقت بين المراجعات؟
العلامة: إذا كان الوقت بين مراجعات المشروع أقل من شهرين، فعليك أن تعطي المشروع نقطة واحدة. وإذا كان الوقت بين شهرين وأربعة أشهر، فعليك أن تعطيه نقطتين، وثلاث نقاط إذا كانت المدة بين أربعة أشهر إلى ثمانية، وأربع نقاط إذا كانت المراجعات متباعدة أكثر من ثمانية أشهر.

تكامل الأداء (I) Integrity of Performance

اسأل: هل قائد الفريق مقتدر؟ وما درجة قوة مهارات أعضاء الفريق ودافعتهم؟ وهل يتوافر لهم وقت كافٍ لقضائه على مبادرة التغيير؟
العلامة: إذا كان على رأس الفريق قائد يتمتع بقدرات عالية، ويحظى باحترام زملائه، وإذا كان الأعضاء يتمتعون بالمهارات والدافعية الضرورية لإكمال المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد، وإذا كانت الشركة قد خصصت (50%) في الأقل من وقت أعضاء الفريق للمشروع، يمكنك أن تعطي المشروع نقطة واحدة.

أما إذا كانت هذه الأبعاد غائبة، فعليك أن تعطي المشروع أربع نقاط. وإذا كانت قدرات الفريق في موقع وسط، فأعطِ المشروع نقطتين أو ثلاث نقاط.

التزام كبار المديرين (C₁) Senior Management Commitment

أسأل: هل يبلغ كبار المديرين الموظفين بانتظام بأسباب التغيير وأهمية نجاحه؟ وهل الرسالة مقنعة؟ وهل هي متوافقة وثابتة ضمن فريق الإدارة العليا مع مرور الوقت؟ وهل خصصت الإدارة العليا موارد كافية لبرنامج التغيير؟

العلامة: إذا كانت الإدارة العليا قد أوصلت رسالة التغيير بوضوح من خلال الأقوال والأفعال، فعليك أن تعطي المشروع نقطة واحدة. أما إذا كانت هذه الإدارة تبدو محايدة، فيحصل المشروع على نقطتين أو ثلاث نقاط. وإذا كان المديرين يعتقدون أن الإدارة العليا مترددة في دعم التغيير، فأعطِ المشروع أربع نقاط.

التزام المستوى المحلي (C₂) Local Level Commitment

أسأل: هل يفهم أكثر الموظفين تأثيرًا السبب وراء المشروع؟ وهل يعتقدون أنه يستحق العناء؟ وهل هم متحمسون وداعمون، أم أنهم قلقون ومعرقلون؟

[D]	[I]	[C ₁]	[C ₂]	[E]

اجمع

$$D + 2I + 2C_1 + C_2 + E = \text{علامة (الدائيس)}$$



ضع المعلومات في

رسم بياني

العلامة: إذا كان الموظفون متحمسين

لتنفيذ مبادرة التغيير، يمكن أن تعطي المشروع نقطة واحدة، ونقطتين إذا كانوا مستعدين فقط.

أما إذا كانوا مترددين أو مترددين بشدة، فعليك أن تعطي المشروع ثلاث نقاط أو أربعًا.

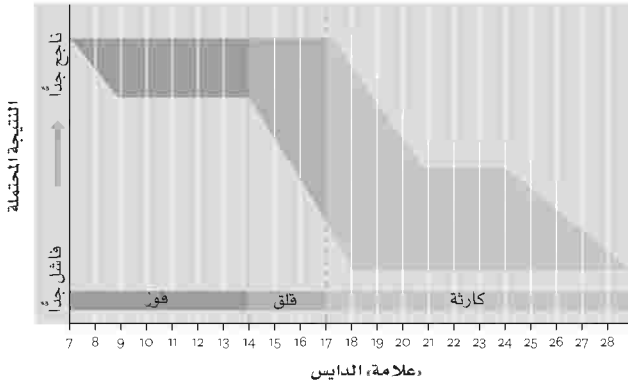
الجهد: Effort (E)

أسأل: ما النسبة المئوية للجهد الزائد الذي على الموظفين بذله لتنفيذ التغيير؟

وهل يتراكم هذا الجهد الإضافي على عبء العمل؟ وهل قاوم الموظفون بشدة الضغوطات المتزايدة عليهم؟

العلامة: إذا كان المشروع يتطلب أقل من (10%) من العمل الإضافي، فممكن

أن تعطي المشروع علامة واحدة. وأما إذا كانت النسبة من (20 - 10%) ، فيحصل على نقطتين، وعلى ثلاث نقاط إذا كانت النسبة من (40 - 20%) ، وعلى أربع نقاط إذا زاد العمل الإضافي على (40%).



يستطيع المديرون دمج العناصر الأربعة في علامة المشروع، فعندما أجرينا تحليل انحدار لقاعدة بياناتنا الخاصة ببرامج التغيير، وجدنا أن الدمج الذي يرتبط بشدة بالنتائج الحقيقية، يضاعف القيمة المعطاة لأداء الفريق (1) والتزام الإدارة العليا (C1)، فتصبح المعادلة على النحو الآتي:

$$\text{علامة (الدايس)} = D + (2 \times 1) + (2 \times C_1) + C_2 + E$$

ينتج عن المعادلة بحسب نظام إعطاء العلامات من (4 - 1) ، مجموع علامات يتراوح من (7 - 28) . لذا، تستطيع الشركات مقارنة علاماتها بالمشروعات السابقة ونتائجها، لتقييم هل يتجه المشروع نحو النجاح أو الفشل. وتشير بياناتنا إلى مساهمة العلامات الواضحة في النجاح أو الفشل: العلامات من (14 - 7): هناك احتمال كبير بنجاح المشروع، ونسمي هذا منطقة الفوز (the win zone) .

العلامات أعلى من (14) وأقل من (17): تتزايد أخطار نجاح المشروع،

ولا سيما إذا اقتربت العلامة من (17) ، وهذه هي منطقة القلق (the Worry Zone) .

العلامة فوق (17): المشروع خطر جداً. فإذا كانت علامات المشروع فوق (17) وتحت (19) نقطة، فإن أخطار النجاح تكون عالية، أما إذا كانت أعلى من (19) نقطة، فمن غير المحتمل أن المشروع سينجح، وهذا ما نسميه منطقة الكارثة (the Woe Zone) .

لقد غيرنا حدود المناطق من وقت إلى آخر، فمثلاً: كانت منطقة القلق بين (21 - 14) نقطة في بداية الأمر، ومنطقة المحنة من (28 - 21) نقطة، لكننا وجدنا أن الشركات تفضل تنبيهها للمشكلات حالما يصعب توقع النتائج (20 - 17 نقطة)؛ لذا، قلّصنا منطقة القلق، ووسّعنا منطقة الكارثة.

وضع إطار العمل

عندما بدأنا نفهم العوامل الأربعة بصورة أفضل، وضعنا إطار عمل لمساعدة المديرين على تقويم برامج التغيير، وإلقاء الضوء على التدخلات العلاجية التي قد تزيد من فرص نجاحها. لقد أسّسنا نظاماً لوضع العلامات مبني على المتغيرات التي تؤثر في كل عامل من العوامل، وهكذا يستطيع المديرين أن يعطوا علامات لعوامل (الدائس)، ثم يجمعوها ليتوصلوا إلى مجموع علامات المشروع (انظر المادة بعنوان: جمع علامات الدائس).

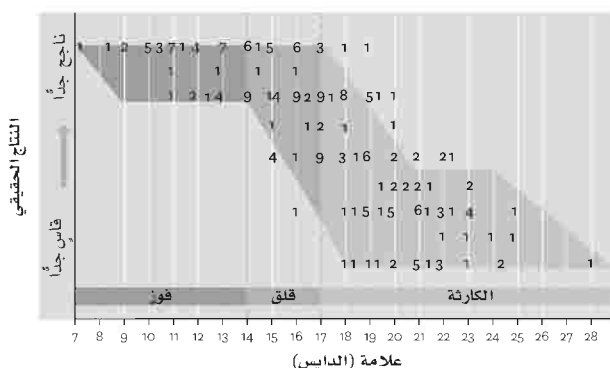
على الرغم من أن التقييمات ذاتية، لكن النظام يعطي الشركات نظام عمل موضوعياً لاتخاذ تلك القرارات. وإضافة إلى ذلك، فإن آلية إعطاء العلامات تضمن تقويم المديرين للمشروعات، وإجراء التعديلات بطريقة أكثر انتظاماً.

تستطيع أي شركة مقارنة علامات (الدايس) في اليوم الذي دشنت فيه المشروع بعلامات المشروعات السابقة، وكذلك نتاجاتها، ليتأكد لديها أن المشروع سيحقق النجاح المطلوب. وعندما جمعنا علامات مئتين وخمسة وعشرين مشروع تغيير في قاعدة بياناتنا وقارناها بالنتائج، كان التحليل مقنعاً ومنطقياً. لقد جاءت المشروعات ضمن ثلاث فئات أو مناطق، هي: الفوز (win) الذي يعني أن أي مشروع تكون علاماته ضمن ذلك المدى يواجه احتمال النجاح، ومنطقة القلق التي تعني أن من الصعب تخمين نتيجة المشروع، ومنطقة الكارثة التي توحي بأنه لا يمكن توقع نتيجة المشروع كله، أو أنه محكوم عليه بالفشل (انظر الشكل: علامات الدايس تخمن نتاجات المشروع).

وتستطيع الشركات أيضاً متابعة سير أداء المشروعات عن طريق جمع العلامات على مدى حقبة زمنية، أو قبل إدخالها التعديلات وبعده على بنية المشروع.

علامات (الدايس) تخمن نتاجات المشروع

عندما رسمنا علامات (الدايس) لمئتين وخمسة وعشرين مبادرة إدارة تغيير على المحور الأفقي، ونتاجات تلك المشروعات على المحور الرأسي، وجدنا ثلاث مجموعات علاقة ارتباط، فالمشروعات التي كانت علامات (الدايس) لها بين (7 - 14) كانت ناجحة عمومًا، أما المشروعات التي كانت علاماتها فوق (14) وتحت (17)، فقد صُعب توقع نهاياتها، أما المشروعات التي كانت علاماتها فوق (17)، فكانت فاشلة عمومًا. وقد سمينا المناطق الثلاث بالفوز، القلق، الكارثة على التوالي. (يمثل كل عدد على المخطط عدد المشروعات، من بين مئتين وخمسة وعشرين مشروعًا، التي لها علامة (دايس) خاصة).



تعدّ العوامل الأربعة اختباراً للمصدقية يمكن للمديرين استخدامه في تقييم احتمالية نجاح مشروع معين أو مجموعة مشروعات. انظر إلى حالة مصرف أسترالي كبير أراد عام 1994م إعادة هيكلة عمليات المكتب الخلفي (موظفي الإدارة والمساندة). وافق كبار المديرين على مسوغ التغيير، لكنهم اختلفوا هل يستطيع المصرف تحقيق أهدافه، ولا سيما أن الإجراء يتطلب تغييرات جوهرية في العمليات والبنية التنظيمية، وكان من المستحيل جمع فريق التغيير وكبار المديرين مدة طويلة من أجل حل خلافاتهم؛ لأنهم جميعاً كانوا مشغولين.

هنا قرر فريق المشروع إجراء تحليل للمشروع باستخدام إطار عمل (دايس)، واستغرق الأمر ساعتين بدلاً من عقد اجتماع كان من الممكن أن يستمر يومين. خرج الفريق من التركيز على العوامل الأربعة فقط بصورة واضحة عن جوانب القوة وجوانب الضعف في المشروع، فمثلاً: عرف المدبرون أن إعادة الهيكلة تعني مراحل ومراجعات محددة جيداً. على الرغم من أن فريق المشروع كان مقتدرًا، وأن

الإدارة العليا أظهرت التزامًا معقولًا بالمشروع، إلا أنَّ التحليل أظهر أن هناك مجالًا للتحسين في المواقف. كان موظفو الإدارة والمساندة معارضين للتغييرات المقترحة؛ لأن أكثر من (20%) منهم قد يفقدون وظائفهم، فاتفق المديرون والموظفون على أنه يتعين على الموظفين أن يتحملوا عملاً أكثر في مرحلة التنفيذ بنحو (20 - 10%) إضافة إلى مسؤولياتهم الحالية. لقد كان المشروع بحسب مقياس (الدايس)، في مرحلة الكارثة.

لكن التقييم جعل المديرين يتخذون خطوات لزيادة احتمال نجاح المشروع قبل بدئه، حيث قرر المصرف تقسيم مدة المشروع إلى مرحلتين: إحداها قصيرة المدى، والأخرى طويلة المدى، وهذا ما سمح بإعداد جداول زمنية لمراحل المراجعات المنتظمة، وزيادة قدرة أعضاء الفريق على التعلم من الخبرة قبل غرق المشروع في التعقيدات. ولتحسين التزام الموظفين، قرر المصرف تخصيص مزيد من الوقت لشرح الأسباب التي دعت إلى التغيير، وكيف سيدعم الموظفون في أثناء التنفيذ، وأعاد المصرف أيضًا تقويم الأشخاص المشاركين في المشروع، فغيّر بعض قادة الفرق عندما تأكد لديه أنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية. وأخيرًا، قام كبار المديرين بجهد مكثف لإظهار دعم للمشروع، عن طريق تنظيم عرض متحرك لشرح المشروع للعاملين جميعًا في المصرف من المستويات كلها. وكان من نتيجة ذلك، أن الإجراءات والخطط التي اتخذها المصرف نقلت المشروع إلى منطقة الفوز، واستطاع بعد أربعة

عشر شهرًا إتمام المشروع بأقل من الميزانية المقررة له وفي الوقت المحدد.

تطبيق إطار (الدائس)

كثيرًا ما تثبت بساطة إطار (الدائس) أنها مشكلته الكبرى؛ لأن المديرين يرغبون في الحصول على أجوبة أكثر دقة وتعقيدًا، لكنهم كثيرًا ما يتجاهلون الحلول البسيطة، ويلجؤون إلى حلول وسط لا تنجح؛ لذا، تحاول الإدارات الذكية التأكد أنها لا تقع في تلك المصيدة المتمثلة باستخدام تقييم (الدائس) بطريقة واحدة من ثلاث طرق.

متابعة المشروعات

تلجأ بعض الشركات إلى تدريب المديرين على كيفية استخدام تقييم (الدائس) قبل بدء مشروعات التغيير، حيث يستخدم المديرون جداول البيانات في جمع علامات (الدائس) لمختلف عناصر البرنامج ومقارنتها بالعلامات السابقة. ومع مرور الوقت، تجب الموازنة بين كل علامة مقابل مسار العلامات، ثم -كما سنرى لاحقًا- مع مجموع العلامات.

وعادة ما يتخذ كبار المديرين قياسات (الدائس) مؤشرات إنذار مبكر على أن مشروعات التغيير في خطر، وهذا ما فعلته شركة أمجين (Amgen) الأمريكية، المتخصصة في التقانة الحيوية التي يبلغ رأس مائها أكثر من عشرة بلايين دولار.

ففي عام 2001م، أعادت الشركة تنسيق عملياتها الرئيسية، ووسعت من عروضها، وطرحت منتجات جديدة، واندجت في بعض الشركات، واستحوذت على أخرى، وتوصلت إلى اختراعات عدة. وتقادياً من مشكلات التطبيق، استخدمت إدارة الشركة تقييم (الدايس) في قياس مدى فاعلية توزيع الموظفين ووقت الإدارة العليا والموارد الأخرى.

مع ظهور أول الدلالات على وجود مشكلات، توقف المديرون لحلها، وراجعوا المشروعات مراراً، وأعادوا تركيبة المجموعات، وخصصوا مزيداً من الموارد. وفي أحد مجالات مشروع التغيير، استخدمت الشركة تقييم (الدايس) لتتبع ثلاث مئة مبادرة وإعادة تكوين مئتين منها.

تستطيع الشركات الكبيرة والصغيرة استخدام أداة القياس هذه لفائدتها. خذ -مثلاً- حالة أحد المشافي التي انبثق عنها ستة مشروعات تغيير في أواخر تسعينيات القرن العشرين، فقد اشتمل كل منها على استثمارات كبيرة، وعلى تطبيقات طبية مهمة. شعر المدير العام للمستشفى بأن بعض المشروعات تسير على ما يرام، لكنه كان قلقاً على المشروعات الأخرى، ولم يكن قادراً على تحديد سبب قلقه، غير أنه استطاع تأكيد شكوكه عندما استخدم تقييم (الدايس). بعد خمس وأربعين دقيقة من النقاش مع مديري المشروع وكبار الموظفين، تأكد لديه أن ثلاثة مشروعات كانت في منطقة الفوز، واثنين في منطقة الكارثة، وواحدًا في منطقة القلق.

اكتشف المدير أن أقوى المشروعات استهلكت أكثر من حصتها من الموارد، وشعر كبار الموظفين في المستشفى أن هذه المشروعات ستنجح، فقضوا وقتاً أطول في الترويج لها، وحضور اجتماعات تتعلق بها، والتأكد أن موارد كافية قد حُصّصت لها. وفي الاتجاه المقابل، لم يستمتع أحد بحضور الاجتماعات الخاصة بالمشروعات المنخفضة الأداء؛ لذا، توقف المدير العام عن حضور الاجتماعات الخاصة بالمشروعات التي تسير بحسب الخطة، وأخذ يحضر الاجتماعات الخاصة بالمشروعات المتعثرة، ثم نقل بعض مديري المشروعات الناجحة إلى المشروعات الضعيفة، وزاد من مراحل تنفيذها، وأخّر موعد إنائها، وضغط أكثر من أجل التحسين. وقد ساعدت هذه الخطوات على تحقيق أهداف المشروعات الستة كلها.

إدارة محافظ المشروعات

عندما تضع الشركات برامج تغيير كبيرة، فإنها عادة تطلق مشروعات عدة لتحقيق أهدافها، ولكن إذا ما فشل المديرون في إدارة المحفظة بنجاح، فسوف ينتهي المطاف بهذه المشروعات وهي تتزاحم على الاهتمام والموارد، فمثلاً: قد يختار كبار المديرين أفضل الموظفين للمشروعات التي يراعونها، أو يولون اهتماماً أكبر للمشروعات الصغيرة بدلاً من المشروعات التي تحتاج إلى الاهتمام الحقيقي.

لذا، تستطيع الشركات من خلال تطبيق أداة التقييم هذه، قبل بدء برنامج التغيير، تحديد مشكلات المشروعات في محافظ، وتركيز خبرة التنفيذ واهتمام الإدارة العليا حيث تكون الحاجة، وحل المشكلات.

خذ -مثلاً- حالة شركة تصنيع أسترالية قررت تنفيذ أربعين مشروعاً ضمن برنامج لتحسين الربحية. ونظراً إلى أنه كان لبعض هذه المشروعات تداعيات مالية أكثر من غيرها، فقد دعا مدير عام الشركة إلى اجتماع مع مديري المشروعات وكبار المديرين.

راجع المجتمعون كل مشروع، وناقشوا علامات (الدائس) الخاصة به، وحددوا مواطن المشكلات. بعد تسجيل العلامات والمشكلات، ذهب المدير العام إلى اللوح الأبيض الموجود في قاعة الاجتماعات، ووضع دائرة حول أهم خمسة مشروعات، وقال: «أنا على استعداد لقبول حقيقة أن بعض المشروعات سوف تبدأ من منطقة القلق، على الرغم من أنني لن أقبل أن يظل الوضع خارج منتصف هذه المنطقة أكثر من أسابيع قليلة. أما ما يخص أول خمسة مشروعات، فلن نبدأ بها إلا عندما تكون هذه المشروعات ضمن منطقة الفوز تماماً، فما الذي علينا عمله لتحقيق ذلك؟»

بدأت المجموعة بالتفكير والفعل مباشرة، فحركت الموظفين بين الفرق، وأعدت هيكلية بعض المشروعات، وحددت المشروعات التي يتعين على كبار المديرين الاهتمام بها، ما ساعد على رفع علامات (الدائس) قبل بدء التنفيذ. أدت هذه الإجراءات كلها إلى تحقيق أكثر المشروعات أهمية نجاحات باهرة، في حين انتقلت معظم المشروعات الباقية إلى منطقة الفوز. ترك الفريق بعض المشروعات في منطقة الكارثة، لكنه اتفق على متابعتها لضمان تحسن علاماتها. كان هذا في ضوء خبرتنا، الشيء الصحيح الذي يتعين القيام به، فعندما تحاول

الشركات تجديد نفسها، فعليةً ألا تضع مشروعاتها كلها في منطقة الفوز، وإذا فعلت ذلك، فلا تكون طموحة إلى حد كافٍ، فعندما تتخذ الشركات قراراً بالتحول، يجب أن يشمل هذا التحول تغييرات جوهرية شاملة في مختلف الجوانب، وعدم التركيز على جانب وحيد فقط.

الحوارات بين أعضاء فريق العمل

عندما يجمع المديرون المختلفون علامات (الدائس) للمشروع نفسه، يمكن للمحصلة أن تتفاوت كثيراً. وهذا الفارق في العلامات مهم جداً؛ بسبب الحوار الذي يثيره، حيث يُستقَر المشاركون ويشتبكون في نقاشات تتعلق بأسئلة كثيرة، مثل: «لماذا نرى المشروع بطرق مختلفة؟»، و«علامَ نتفق لضمان نجاح المشروع؟». فهذه قضية مهمة؛ لأن الموظفين حتى ضمن المؤسسة نفسها، يفتقرون إلى إطار عمل مشترك لمناقشة مشكلات مشروعات التغيير. إن التحيزات والاختلافات في وجهات النظر، والتردد أو عدم القدرة على التعبير عن الرأي، يمكن أن يُفشَل أي حوار. لكن الشركات تستطيع باستخدام إطار عمل (الدائس) التوصل إلى لغة مشتركة، وتنظيم نقاشات سليمة.

في بعض الأحيان، تنظم الشركات ورش عمل لمراجعة المشروعات المتعثرة، وفي هذه الجلسات التي قد تستمر من ساعتين إلى أربع ساعات، تلتقي مجموعات من ثمانية مديرين إلى خمسة عشر من مديري الإدارة العليا والمتوسطة، إلى جانب فريق المشروع ورعاته، ويشاركون في نقاش صريح.

هذا النقاش عادة ما يتوسع إلى أبعد من مراجعة علامات المشروع ليشمل بحث الأسباب الرئيسة للمشكلات والعلاجات الممكنة. وتكشف ورش العمل هذه وجهات النظر المختلفة التي كثيراً ما يستفاد منها لوضع حلول إبداعية. خذ -مثلاً- الطريقة التي ساعدت فيها ورش عمل (الدايس) شركة خدمات اتصالات لاسلكية كانت تنوي تنفيذ مشروعات تغيير كبيرة، شملت خمسة مشروعات إستراتيجية وخمسين مشروعاً فرعياً عاجلاً، لكنها واجهت بعض العقبات الخطيرة. ويعود ذلك إلى أن أهداف المشروعات ومواعيد التنفيذ والمردود لم تكن واضحة، فنجم عن ذلك تأخير في إقرار حالات العمل (التبرير المنطقي لتنفيذ المشروع)، وانعدام الدقة والتركيز في التخطيط وتحديد المراحل الزمنية، ونقص في الموارد. وكانت هناك مشكلات قيادة أيضاً، فمثلاً: أدى الفشل على المستوى التنفيذي، إلى سوء تنسيق المشروعات، وإساءة تقدير الأخطار.

من أجل إعادة برنامج التحول إلى المسار الصحيح، أدخلت الشركة تقييم (الدايس) ضمن حقيبة أدوات مديري المشروع، ثم نظم مكتب إدارة المشروع إثر ذلك سلسلة من ورش العمل لتحليل المشكلات والاتفاق على الخطوات المقبلة، فمثلاً: خصصت إحدى الورش لثلاثة مشروعات لتطوير منتجات جديدة، كان اثنان منها في منطقة الكارثة، والآخر في منطقة القلق.

وعزا المشاركون المشكلات إلى التوترات القائمة بين المديرين وخبراء التقنية، ونقص التمويل والقوة البشرية، وضعف تعريف أهداف

المشروعات. واتفق المشاركون بعد هذا التشخيص، على ثلاثة إجراءات علاجية، هي: عقد اجتماع لحل الخلاف بين المديرين المسؤولين عن التقانة والمديرين المسؤولين عن النشاط المحوري، وهذا ما يضمن اهتمام الإدارة العليا بقضايا الموارد، وجمع فريق المشروع ورؤساء العمل المباشرين معاً لوضع الأهداف النهائية للمشروع. وعندما التزم راعي المشروع بهذه الإجراءات، تحسنت علامات (الدائس)، وفرص نجاح هذه المشروعات.

تعدّ النقاشات المتعلقة بعلامات (الدائس) مفيدة بصورة خاصة للتغييرات الواسعة النطاق، التي تمتد عبر وحدات الشركة والوظائف والمهام والموقع. ومن المهم في مشروعات التغيير هذه، إيجاد التوازن الصحيح بين النظرة المركزية، التي تضمن أن يأخذ كل واحد في المؤسسة عملية التغيير على محمل الجد، ويفهم الأهداف والاستقلالية التي تحتاج إليها المشروعات المختلفة. ويجب إعطاء الفرق المرونة والحافز لإنتاج حلول مخصصة للأسواق والبيئات التنافسية. لكن، يصعب تحقيق هذا التوازن من دون الأخذ في الحسبان متغيرات طريقة (الدائس).

خذ حالة شركة مشروبات غازية كبيرة، كانت في حاجة إلى زيادة الطاقة التشغيلية والتركيز على المنتجات والأسواق الواعدة. سعت الشركة أيضاً إلى جعل العمليات الرئيسة أكثر إبداعاً، وكانت أهداف الرئيس التنفيذي طموحة، واستدعت استثمار موارد كبيرة في الشركة عموماً. واجهت الإدارة العليا تحديات كبيرة في تنظيم مبادرة التغيير،

وفي استحداث المشروعات التي ركزت على القضايا الرئيسية.

أدرك المديرون أن هذا المشروع يحتاج إلى سنوات عدة، لكن غياب المواعيد الزمنية الدقيقة ومراقبة المشروعات الفردية، كانت تنذر بأن تكملة المشروعات قد تستغرق وقتًا أطول، وأن النتائج ستراجع.

لتخفيف الأخطار، قرر كبار المديرين تحليل كل واحد من هذه المشروعات إلى مستويات عدة في الشركة، مستخدمين إطار عمل (الدائس) لمراجعة كل مشروع شهريًا، حتى اطمأنوا أنه على المسار الصحيح.

بعد ذلك، كانت المراجعات تحدث بعد اجتياز المشروع لمرحلة رئيسية، وكان الوقت الفاصل بين المراجعات لا يزيد على شهرين، حتى في المراحل الكبيرة من البرنامج، وأن الوقت الفاصل في المراجعات على مستوى فريق المشروع كان أقصر من ذلك، حيث كانت المراجعات تجري مرتين في الأسبوع طوال مدة التغيير. وكان من نتيجة ذلك أن أفضل الموظفين انضموا إلى مشروع التغيير بدوام كامل، ومارست دائرة الموارد البشرية دورًا نشطًا في اختيار أعضاء الفريق، وهذا ما أوجد حلقة إيجابية دفع أفضل الموظفين إلى التسابق للانضمام إليها للمشاركة في المبادرات المختلفة. وفي أثناء مرحلة التحول، جرت ترقية عدد من الأعضاء في الفريق إلى مواقع قيادية بسبب أدائهم.

نجم عن برنامج التغيير في الشركة أرباح بمئات الملايين من الدولارات بعد زيادة شهرة علامتها التجارية المهمة، وفتح أسواق جديدة في العالم، وعلى الرغم من كل هذا، فقد مرت أوقات في أثناء العملية كاد الجمود يطيح بمشروعات التغيير.

لكن بحوث الإدارة العليا التي تركز على المتغيرات الأربعة الرئيسة ساعد على دفع الشركة إلى مسار أداء أعلى.

في ضوء ما تقدم، فإن إطار عمل (الدائس)، من خلال توفير لغة مشتركة للتغيير، يسمح للشركات بالوصول إلى رؤية موظفيها وخبراتهم. لقد قيل الكثير عن مديري الإدارة الوسطى الذين يريدون عرقلة التغيير، لكننا وجدنا أن معظمهم على استعداد لدعم جهود التغيير حتى لو تضمن ذلك عملاً إضافياً وحالة من الشك، وعرض وظائفهم للخطر.

لكنهم يقاومون التغيير؛ لأنهم لا يشاركون في وضع هذه المبادرات، وتقتصرهم في أحيان كثيرة، الأدوات واللغة والمنتديات التي يعبرون فيها عن مخاوفهم المشروعة، المتعلقة بتصميم مشروعات التغيير وتنفيذها.

هنا يأتي دور إطار العمل البسيط والكمي والنموذجي. ونظراً إلى أنه يسهّل النقاشات الصريحة على المستويات جميعها داخل المؤسسة، فإن إطار عمل (الدائس) يساعد الناس على فعل الأشياء الصحيحة من خلال التغيير.

لماذا تفشل برامج التغيير في إحداث التغيير؟

مايكل بير، راسل إيزنستات، بيرت سبكتر

في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، أعلن الرئيس التنفيذي الجديد لأحد المصارف العالمية الأمريكية الكبيرة برنامج تغيير موسعاً في الشركة عموماً.

كان القرار الحكومي بتخفيف الرقابة على المصارف يمثل تحديات تنافسية حادة لم يكن التنظيم الهرمي التقليدي للمصرف مهياًً للتعامل معها، وكان الحل الوحيد هو تغيير طريقة عمل الشركة جذرياً، على أن يبدأ التغيير من القمة.

عقد الرئيس التنفيذي خلوة مع خمسة عشر من كبار المديرين، حيث راجعوا بدقة أهداف المصرف وثقافته، ونشر بعدها بيان رسالة، وعين نائباً للرئيس للموارد البشرية كان يعمل في شركة معروفة بتميزها في الإدارة. وقد أطلق على نحو سريع متلاحق، برامج تغيير في الشركة عموماً، منها هيكلية تنظيمية جديدة، ونظام تقييم الأداء، وخطة لربط

الراتب بالأداء، وبرامج تدريب لتحويل المديرين إلى (وكلاء تغيير)، واستطلاعات ربع سنوية عن الاتجاهات لمعرفة تقدم مبادرة التغيير.

وعلى الرغم من أن هذه الخطوات قد تبدو مثلاً نموذجياً معتاداً في التحول التنظيمي، فإن المبادرة واجهت مشكلة كبيرة واحدة، وهي أن التغيير الحقيقي في السلوك التنظيمي لم يحدث عملياً، فما الخطأ الذي وقع؟

الجواب أن الخطأ كان عاماً، إذ تبين أن افتراضات الرئيس التنفيذي كلها - بخصوص من سيقود برنامج التغيير، وما الأشياء التي تحتاج إلى تغيير، وكيفية التنفيذ - كانت غير صحيحة.

تمثل هذه القصة مشكلة عامة في السوق المالية الأمريكية، إذ يتزايد يوماً بعد يوم عدد الشركات التي تجد صعوبة في استعادة موقعها، وحصتها من السوق، وضمان بقائها؛ نظراً إلى أن الأسواق دائمة التغيير والمنافسة الحادة. وقد أدركت شركات كثيرة أن مفتاح النجاح في التنافس على الأسواق يكمن في تغيير طريقة عملها، فقللت من الاعتماد على السلطة الإدارية والقوانين والإجراءات الرسمية والتقسيم الضيق للعمل.

بدأت هذه الشركات تكوّن الفرق، وتتقاسم المعلومات، وتفوض المسؤوليات للمستويات الإدارية الدنيا. وهكذا، فإن هذه الشركات أخذت تتحول عن نموذج التنظيم الهرمي والمكتبي، الذي اتسمت به الشركات منذ الحرب العالمية الثانية، إلى ما نسميه التنظيم الموجه

نحو المهمة، حيث يحدد العمل المطلوب إنجازه الأفراد الذين سيعملون معاً، ومن الذي سيقودهم.

ومع أن كبار المديرين يدركون ضرورة إجراء التغيير لمجاراة الواقع التنافسي الجديد، فإنهم كثيراً لا يفهمون ما الذي يتطلبه تحقيق هذا التغيير. وفي الحقيقة، إنهم يتشاركون مع الرئيس التنفيذي السابق ذكره في افتراضين، هما: أن إطلاق برامج لعموم الشركة - بيان الرسالة، وبرامج ثقافة الشركة، وبرامج التدريب، ودوائر الجودة، وأنظمة الراتب مقابل الأداء - سوف تغير الشركات، وأن سلوك الموظف يتغير بتغيير بنية الشركة الرسمية وأنظمتها.

لكننا توصلنا، في دراسة استغرقت أربع سنوات عن التغيير التنظيمي في ست شركات كبرى (انظر المادة بعنوان: متابعة تغيير الشركة، وملاحظة أن الأسماء وهمية)، إلى أن العكس هو الصحيح تماماً؛ حيث إن العقبة الكبرى أمام التجديد هي الاعتقاد أن التغيير يأتي عبر برامج تغيير موسعة، ولاسيما عندما يراها فريق من الموظفين، مثل الموارد البشرية. حيث نسمي هذا (كذبة التغيير المبرمج). وبالمثل، لا يمكن لبنية وأنظمة الشركة الشكلية أن تؤدي إلى عملية تجديد.

وعلى الرغم من أن موجات البرامج المتلاحقة في بعض الشركات لم تؤدي إلى تأثير إيجابي كبير، إلا أن شركات أخرى حققت نجاحات كبيرة في عملية التغيير، التي عادة ما تبدأ على الحافات في أقسام ومصانع قليلة بعيدة عن المقر الرئيس، ويقود تلك الوحدات المدبرون العامون، وليس الرئيس التنفيذي أو قسم الموارد البشرية.

الفكرة باختصار

وجد الرئيس التنفيذي لأحد المصارف بعد عامين من إطلاق برنامج تغيير لمواجهة أخطار المنافسة، أن برنامجه لم يحدث أي تغيير، وكان ذلك مفاجئاً؛ لأنه قد سبق أن راجع مع كبار المديرين أهداف الشركة وثقافتها، ونشر بيان رسالة، وأطلق برامج (مثل ربط تعويضات الراتب بالأداء) تهدف إلى دفع التغيير في المؤسسة عموماً، لكن التجديد لا يأتي من القمة، بل يبدأ عند الحافات، ويقوده مديرو الوحدات الذين يتخذون إجراءات مؤقتة لحل المشكلات الملموسة. حيث يوجه المديرون، - عن طريق اتساق المهمة - مسؤوليات الموظفين وعلاقاتهم نحو المهمة التنافسية المركزية للشركة، بتركيز طاقة الموظفين على العمل وليس على الأفكار التجريدية، مثل (التمكين) أو (الثقافة).

إذن، فما دور كبار المديرين في هذه العملية؟ إنه تحديد الاتجاه العام المطلوب للشركة من دون فرض الحلول، ثم نشر الدروس المستفادة من الوحدات المتجددة عبر الشركة كلها.

لم يركز المديرون العامون على البنى والأنظمة الشكلية، بل وضعوا ترتيبات تنظيمية معينة لحل مشكلات العمل المادية. ومن خلال إحداث توافق في أدوار الموظفين ومسؤولياتهم وعلاقاتهم لمعالجة أهم مهمة تنافسية - نسمي هذه العملية اتساق المهمة (task alignment) - ركز المديرون طاقة التغيير على العمل نفسه لا على الأفكار التجريدية، مثل (المشاركة) أو (الثقافة). وعلى النقيض من الرئيس التنفيذي للمصرف، لم يلجأ هؤلاء إلى برامج تدريب مكثفة، ولم يعتمدوا على الخطابات وبيانات الرسالة، بل رأيناهم يطورون عملية التغيير عن طريق سلسلة من ستة تدخلات علاجية إدارية أساسية.

عندما يفهم المديرون العاملون المنطق من هذا التابع، فلن يضطروا إلى انتظار قيام الإدارة العليا بعملية التجديد، إذ بإمكانهم فعل شيء كثير حتى من دون دعم هذه الإدارة، لا جرم أن وجود رئيس تنفيذي أو أي مدير آخر ملتزم بالتغيير له أثر كبير، وعندما يتعلق الأمر بتغيير المؤسسة كلها، فإن هذا الدعم مهم وضروري. لكن دور الإدارة العليا في عملية التغيير مختلف جدًا عن الدور الذي قام به الرئيس التنفيذي في حالة المصرف المذكورة سابقًا.

لكن التغييرات الجذرية تضع كبار المديرين أمام مفارقة، هي توجيه عملية تغيير (غير توجيهية). ففي دراستنا التي أشرنا إليها، اعترف أكثر المديرين فاعلية بقدرتهم المحدودة في الحصول على تفويض بالتغيير من الإدارة العليا؛ لذا، فقد حددوا أدوارهم في إيجاد بيئة للتغيير، ثم تعميم الدروس المستفادة من الفشل والنجاح. وبعبارة أخرى، لقد حددوا الاتجاه العام الذي على الشركة أن تسير فيه من دون الإصرار على حلول بعينها.

إن باستطاعة أي من كبار المديرين أن يمارس هذا الدور في المراحل الأولى من عملية التغيير الواسعة. وعندما يكتسب التغيير الحقيقي زخمًا كبيرًا، فعلى الرئيس التنفيذي أن يكون مستعدًا لتغيير وحدة عمله أيضًا، أي: فريق الإدارة العليا المؤلف من رؤساء العمل الأساسيين. وفي هذه المرحلة، يجب إحداث توافق بين هيكلية الشركة وأنظمتها والممارسات الإدارية الجديدة التي نشأت في الحافات، وإلا فإن التوتر بين الوحدات النشطة والإدارة العليا الجامدة، سوف يؤدي إلى فشل عملية التغيير.

نعتقد أن أي مبادرة تغيير مبنية على اتساق المهمة التي تبدأ من الأطراف، ثم تنتقل إلى العمق بثبات، هي أكثر طريقة فاعلة لتحقيق تغيير مستدام، وهذا لا يعني القول إن التغيير لا يمكن أن يبدأ في الأعلى، لكنه أمر غير شائع وخطر جداً إذا كان إستراتيجية متعمدة.

إن التغيير يدور حول التعلم؛ لذا، فمن النادر أن تجد رئيساً تنفيذياً يعرف مسبقاً التفاصيل الدقيقة للتغيير التنظيمي الذي تتطلبه الوحدات المختلفة الكثيرة في الشركات الكبيرة. إضافة إلى ذلك، فإن معظم كبار المديرين في أيامنا هذه قد نشؤوا في مكان كان فيه التنظيم الهرمي الوسيلة الرئيسة للتنظيم والإدارة؛ لذا، فعليهم أن يتعلموا من الطرق الإبداعية الآتية التي يتبعها مديرو الوحدة الشباب القريبون من ساحة العمل.

كذبة التغيير المبرمج

لا تنجح معظم برامج التغيير؛ لأنها موجهة من نظرية تغيير غير صحيحة أصلاً. ويقضي الاعتقاد السائد بأن على البداية أن تنطلق من تغيير معرفة الناس واتجاهاتهم، فتغيير الاتجاهات كما تقول النظرية، يؤدي إلى تغييرات في سلوك الأفراد.

تطبيق الفكرة

التغيير الناجح يتطلب الالتزام والتنسيق والكفاية.

1. احشد الالتزام بالتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات.

مثال: لم يحقق قسم أجهزة الملاحة أرباحاً أو منتجاً عالي الجودة

بسعر تنافسي؛ وذلك لأن الإدارة الهرمية تجاهلت التنسيق بين الأقسام. ولتغيير ذلك، طلب المدير العام الجديد من فريقه كله تقييم وضع الشركة. بعد ذلك، زار فريق العمل المكون من مهندسين وعمال إنتاج ومديرين ومسؤولي نقابات، شركات التصنيع الناجحة لاكتساب أفكار للتحسين، فأعجبهم طريقة فريق أحد المصانع التي كشفت مشكلتهم، وأوحت إليهم بالحل، وهذا ما عزز الالتزام بالتغيير.

2. وضع رؤية مشتركة لكيفية الاستعداد للتنافسية

أزل الحواجز الإدارية التي تعيق التشارك في المعلومات وحل المشكلات، عن طريق تغيير الأدوار والمسؤوليات، وليس المسميات أو الراتب.

مثال: اقترح فريق قسم أجهزة الملاحة تطوير المنتجات بوساطة فرق متعددة الوظائف، وهذَّب فريق موسع النموذج وعرضه على الموظفين كلهم، الذين أيدوه لأنه انطلق من تحليلهم لمشكلات عملهم.

3. عزز الاتفاق الجماعي على الرؤية الجديدة والكفايات المطلوبة لتطبيقها، والتكاتف لدفعها إلى الأمام. يتطلب ذلك أن يتمتع المدير العام بقيادة قوية.

مثال: عزَّز مدير عام قسم الأجهزة الملاحية الإجماع بدعم من كانوا ملتزمين بالتغيير وتوفير النصح والإرشاد للمعارضين. وعزز أيضاً الكفاية بالتدريب المطلوب، والتماسك بإعادة تمركز المديرين الذين فشلوا في العمل ضمن التنظيم الجديد، وهذا ما أدى إلى تسريع التغيير.

4. وسَّع التجديد ليشمل الأقسام كلها، من دون ضغط من الأعلى

مثال: تطلبت تركيبة فريق القسم الجديد أن يتعاون المهندسون مع عمال الإنتاج. كان من نتيجة التشجيع الذي وجدوه لتطوير طريقتهم الخاصة في التعاون والعمل الجماعي، أن المهندسين اختاروا أسلوب إدارة المصفوفة. هنا، تعلم الموظفون طوعية

المهارات والاتجاهات المطلوبة: لأن الهيكلية الجديدة كانت من اختيارهم.

5. رسّخ مأسسة التجديد من خلال السياسات والأنظمة والهيكلية الرسمية، ولكن بعد أن تكون طريقتك الجديدة قد طبقت ونجحت.

مثال: نجح قسم أجهزة الملاحة في رفع أرباحها، من دون تغيير في علاقات التسلسل الوظيفي أو إجراءات التقويم أو التعويض. عندئذٍ فقط غيّر المدير العام الهياكل الرسمية، مثل: إلغاء منصب نائب الرئيس ليكون قسما الهندسة والتصنيع تابعين له مباشرة.

6. راقب عملية التجديد وعدّلها وفقاً للمشكلات.

مثال: تولّى فريق إشراف من المهندسين ومسؤول نقابي ومهندس ومحلل مالي مهمة مراقبة عملية التغيير، وظلوا يتعلمون باستمرار ويعدّلون ويدعمون الالتزام بالتغيير.

بالإضافة إلى أن التغييرات في سلوك الفرد، التي يكررها أفراد كثيرون، سوف تؤدي إلى تغيير مؤسسي. وبحسب هذا النموذج، فالتغيير يشبه خبرة اعتناق دين ما، فعندما يقتنع الناس به، فمن المحقق أن سلوكهم سيتغير.

ومما لا شك فيه أيضاً أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء تماماً. وفي الحقيقة، إن سلوك الفرد يتكون من خلال الأدوار التنظيمية التي يمارسها؛ لذا، فإن أكثر الطرق الفاعلة في تغيير السلوك هي أن تضع العاملين ضمن إطار تنظيمي جديد، يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة. وهذا ما يوجد وضعا (يفرض) على الأفراد اتجاهات وسلوكات جديدة. (انظر الجدول: افتراضات متناقضة حول التغيير).

من الطرق التي تجعلنا نفهم هذا التحدي، أن ننظر إليه من خلال ثلاثة عوامل متداخلة تحتاج إليها أي عملية تغيير. إن التنسيق أو العمل الجماعي مهم، ولا سيما إذا كانت الشركة تريد اكتشاف فرص تطوير المنتج وجودته وما ينفق على إنتاجه؛ لأن الإنتاج وبيع منتجات (خدمات) ابتكارية ذات جودة عالية وقليلة النفقات، يعتمد على التنسيق بين أقسام التسويق وتصميم المنتج والتصنيع، وكذلك بين العاملين والإدارة. ويُعدُّ الالتزام العالي المستوى ضروريًا للجهد والمبادرة والتعاون الذي يتطلبه العمل المنسق. والكفايات الجديدة، مثل معرفة العمل معرفة كلية، والمهارات التحليلية، ومهارات التواصل الشخصية، مهمة أيضًا إذا أراد الأفراد تحديد المشكلات وحلها بصفتهن قريبًا. وإذا غاب أي عنصر من هذه العناصر، فإن عملية التغيير سوف تفشل.

متابعة التغيير

أي الإستراتيجيات يناسب تغيير الشركة، وأيهما لا يناسب؟

لقد بحثنا عن الجواب في دراسة شاملة تناولت اثنتي عشرة شركة من الشركات الكبرى التي كانت إداراتها تحاول تجديدها، واخترنا ستًا منها للتحليل المعمق: خمس شركات صناعية ومصرفًا عالميًا كبيرًا، كان مجموع إيراداتها ما بين أربعة بلايين دولار إلى عشرة بلايين. لقد درسنا ستة وعشرين مصنعًا وقسمًا في هذه الشركات الست، وأجرينا مئات المقابلات مع مديري الموارد البشرية ومديري الإنتاج المشاركين في جهود التغيير في المصانع أو الفروع أو الوحدات التجارية، ومع عمال وقادة نقابيين، وأخيرًا مع الإدارة العليا.

وبناءً على هذه المادة، صنفنا الشركات الست وفقاً للنجاح الذي حققته في برامج التجديد، وحاولنا معرفة هل كانت هناك تحسينات كبيرة في التنسيق بين الأقسام، واتخاذ القرار، وتنظيمات العمل ومشكلات العاملين؟ لقد أظهر البحث أن جودة هذه العوامل الأربعة سوف تؤثر في الأداء على المدى البعيد. ولم نحدد النجاح على أساس تحسين الأداء المالي؛ لأن الأداء المالي للشركات، على المدى القصير، يتأثر بعوامل وقتية عدة لا علاقة لها بعملية التغيير.

لتدعيم تصنيفنا للشركات، وزعنا استبانة مقننة في كل شركة؛ لمعرفة موقف الموظفين من عملية التغيير المتطورة. أُعطي المستجيبون تقديرات لشركاتهم على مقياس من (1 - 5)، حيث تعني درجة (3) أن الشركة لم تشهد أي تغيير، والدرجات الأدنى تعني أن وضع الشركة من وجهة نظر الموظف، ازداد سوءاً. ويشير الجدول أيضاً، باستثناء وحيد - الشركة التي نسميها لينغستون للإلكترونيات - إلى أن استنتاجات الموظفين لحجم التغيير الحاصل كانت مشابهة لاستنتاجاتنا، ويشير أيضاً مستوى الانحراف العالي المستوى نسبياً لشركة لينغستون (الذي يقيس درجة الاتفاق بين الموظفين حول محصلة برنامج التغيير) إلى وجود خلاف كبير داخل الشركة يتعلق بمدى نجاح عملية التجديد.

الباحثون والموظفون - استنتاجات متشابهة

مدى التجديد

الشركة	تقدير الباحثين	تقدير الموظفين
جنرال برودكتس General Products	1	4.04
فيروذر Fairweather	2	3.58
		0.35
		0.45

0.76	3.61	3	لينفنجستون إلكترونيكس Livingston Electronics
0.65	3.30	4	سكرانتون ستيل Scranton Steel
0.85	2.96	5	كونتينتال جلاس Continental Glass
1.07	2.78	6	يو. إس. فاينانشيال U.S. Financial

المشكلة التي تعانيها معظم برامج التغيير الشاملة هي أنها تتناول عاملاً واحداً، أو عاملين على أكثر تقدير من هذه العوامل. إن اكتفاء الشركة بإصدار بيان يتعلق بفلسفتها عن العمل الجماعي، لا يعني أن موظفيها يعرفون بالضرورة أي الفرق يكوّنون، وكيفية العمل ضمن هذه الفرق لتحسين التنسيق.

وقد تُغيّر إعادة تنظيم أي شركة مواقع المسميات في المخطط التنظيمي، لكنها لا توفر الاتجاهات والمهارات الضرورية لإنجاح النظام الجديد.

ربما يجبر نظام ربط الراتب بالأداء المدير على التمييز بصورة أفضل بين ذوي الأداء العالي والأداء المتدني، ولكنه لا يساعدهم على استبطان معايير يحكمون بها على أداء الموظفين التابعين لهم، ولا يعلمهم أيضاً كيف يتعاملون مع مشكلات الأداء بصورة صحيحة، فمثل هذه البرامج لا تستطيع توفير السياق الثقافي (القدوة التي يتعلمون منها)، الذي يحتاج إليه الموظفون لتطوير كفايات جديدة؛ لذا، فإنها تفشل في إحداث التغيير التنظيمي.

الافتراضات المتضاربة عن التغيير

التغيير المبرمج	اتساق المهمة
المشكلات في السلوك تدل على معرفة الفرد والاتجاهات والمعتقدات.	تتكوّن معرفة الفرد واتجاهاته ومعتقداته من الأنماط المتكررة للتفاعلات السلوكية.
يجب أن يكون محتوى الاتجاهات والأفكار، الهدف الأساس للتجديد، والسلوك الحقيقي الهدف الثانوي.	يجب أن يكون السلوك الهدف الأساس للتغيير، والاتجاهات والأفكار الهدف الثانوي.
السلوك يمكن عزله وتغييره فرديًا.	المشكلات في السلوك تأتي من نمط دائري متكرر، لكن تأثير النظام التنظيمي في الفرد أكبر من تأثير الفرد في النظام.
يجب أن يكون هدف التغيير على المستوى الفردي.	يتعين أن يكون هدف التغيير على مستوى الأدوار والمسؤوليات والعلاقات.

وبالمثل، قد تكون برامج التدريب موجهة لتحسين الكفايات، لكنها نادرًا ما تغير أنماط التنسيق في الشركة. وفي الحقيقة، إن الإثارة الناجمة عن المشاركة في برنامج تدريب جيد، كثيرًا ما تؤدي إلى زيادة الإحباط عندما يعود الموظفون إلى العمل، ليجدوا أن لا مكان لتطبيق مهاراتهم في شركة لم يتغير فيها أي شيء؛ لذا، ينظر الموظفون إلى التدريب على أنه مضيعة للوقت، وهذا ما يقضي على أي التزام منهم ببرنامج التغيير.

عندما يفشل أحد البرامج، فإن كبار المديرين مثل الرئيس التنفيذي للمصرف الذي سبق ذكره، يجربون برنامجًا آخر، وهذا

ما يفتح الباب أمام سلسلة لا تنتهي من البرامج، لكن هذا لا يحل المشكلة بل يفاقمها، ونظرًا إلى أنها مصممة لشمول كل فرد وكل شيء، فتكون النتيجة أنها لا تشمل أي فرد ولا أي شيء؛ لأنها عامة ومنمطية، بحيث إنَّها لا تستجيب للحقائق اليومية لوحدات العمل؛ لذا، تصبح المصطلحات الشائعة، مثل (المساواة) و(المشاركة) و(التميز) و(التمكين) و(القيادة) بديلاً عن الفهم التفصيلي لوضع الشركة.

برامج التغيير هذه كلها تدمر مصداقية جهد التغيير، حتى عندما يتقبل المديرون القيمة الكبيرة لبرنامج معين فيما يخص بعض الجهات - مثل دوائر الجودة، مثلاً، لحل مشكلة تصنيع- لكنها قد تواجه مشكلة عمل أكثر إلحاحًا، مثل تطوير منتج جديد. لذا، فإن برامج التغيير ذات المقاس الواحد تستنزف جهود حل مشكلات العمل الرئيسة، وهذا ما يفسر لماذا يعارض مديرون عامون كثيرون هذه البرامج، حتى لو اعترفوا بأن مبادئها الأساسية مفيدة.

وهذا لا يعني القول إن التدريب والتغيير في أنظمة الرواتب أو الهيكل التنظيمي، أو وضع فلسفة جديدة، لا تجدي دائماً، بل يمكن أن تؤدي كلها أدواراً مهمة في دعم أي مبادرة تغيير متكاملة.

فالمشكلات تطرأ عندما تستخدم مثل هذه البرامج منفصلة كما لو كانت عصا سحرية لنشر التغيير التنظيمي بسرعة عبر الشركة كلها، وهذا ما يجعل مثل هذه البرامج، حتى في أفضل حالاتها، لا علاقة لها بالتغيير، بل قد تؤدي في أسوأ الحالات إلى عرقلة التغيير؛ لذا، فإن التغيير المبرمج الذي ينشر السخرية والشكوك يمكن أن (يحصّن)

الشركات ضد التغيير الحقيقي.

ست خطوات للتغيير الفاعل

تتفادى الشركات من مساوئ التغيير المبرمج بوساطة التنسيق على (اتساق المهمة)، أي: إعادة تنظيم أدوار الموظفين ومسؤولياتهم وعلاقاتهم لحل مشكلات عمل معينة. ويُعدّ اتساق المهمة الأسهل في الوحدات الصغيرة، مثل: مصنع، دائرة، أو قسم، حيث تكون الأهداف والمهام محددة أصلاً. وعليه، فإن المشكلة الكبرى في التغيير، هي كيف ننشر التغييرات المتسقة مع المهمة عبر وحدات متنوعة كثيرة.

لقد وجدنا أن المديرين العامين في الوحدات التجارية، أو على مستوى المصانع يمكن أن يحققوا اتساق المهمة من خلال سلسلة من الخطوات المتداخلة، ولكن الخطوات المتميزة التي نسميها المسار الحرج، فهذا المسار يطور دائرة من تعزيز ذاتي للالتزام والتنسيق والكفاية. وتجدر الإشارة إلى أن تسلسل الخطوات مهم؛ لأن الأنشطة التي تكون مناسبة في وقت ما غالباً ما تكون نتائجها عكسية إذا ما بدأت مبكراً؛ وذلك لأن التوقيت هو كل شيء في إدارة التغيير.

1. احشد الالتزام بالتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات.

إن نقطة البداية لأي جهد تغيير فاعل كما يشير مصطلح اتساق المهمة، هي تحديد مشكلات العمل بوضوح. ويستطيع أي مدير عام، عن طريق مساعدة الموظفين على وضع تشخيص مشترك لمشكلات

الشركة وما الذي يتطلب التحسين، أن يضمن الالتزام المبدئي الضروري للبدء في عملية التغيير.

خذ حالة القسم الذي نسميه أجهزة الملاحة، وهو وحدة تجارية يعمل فيها ستُّ مئة شخص، أنشأتها شركة كبرى لتسويق منتج مصمم في الأصل للأغراض العسكرية. عندما تسلم المدير العام الجديد إدارته، كان القسم يعمل منذ سنوات عدة دون تحقيق أي ربح يذكر، ولم يكن قادرًا على تصميم وإنتاج منتج عالي الجودة بسعر منافس.

يرجع ذلك أساسًا إلى أن القرارات في الشركة كانت تأتي من الإدارة العليا، دون أي مشاركة من الأقسام الأخرى أو التنسيق معها.

الخطوة الأولى التي اتخذها المدير الجديد كانت تنظيم مراجعة واسعة للشركة. وفي حين كان المدير العام السابق يضع الإستراتيجية مع مدير التسويق في الوحدة فقط، ضم المدير العام الجديد فريق الإدارة كله إلى عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات، واستعان أيضًا بمستشارين خارجيين وبالمديرين العاملين معه؛ لمساعدته على العمل بصفتهم فريقًا بطريقة أفضل.

في الخطوة الثانية، أنشأ فريق عمل من عشرين فردًا يمثلون المستفيدين كافة في الشركة: المديرين، والمهندسين، وعمال الإنتاج، ومسؤولي النقابة.

زار الفريق عددًا من شركات التصنيع الناجحة، في محاولة لتحديد ما الذي يستطيع القسم عمله ليكون أكثر تنظيمًا وتخطيطًا،

فأعجب الفريق بالأفكار التي طرحها العاملون في مصنع ذي إنتاج عالٍ تابع لشركة الفريق نفسه، الذين لم يكتفوا بتسليط الضوء على مشكلات القسم فحسب، بل اقترحوا نموذجاً تنظيمياً بديلاً قائماً على تكوين المجموعات. وكانت هذه الطريقة مطبقة في المصنع، وهذا ما ترك انطباعاً جيداً لدى الفريق، وحرك خيال الأعضاء، وزاد من التزامهم بالتغيير.

لم يتعلم فريق عمل القسم كثيراً من عملية التشخيص المشترك، فكل واحد عرف من قبل أن القسم يعاني خسائر كثيرة، لكنه أصبح يرى بوضوح الأسباب التنظيمية وراء عجز القسم عن المنافسة، والأهم من ذلك، أن الأعضاء أصبحوا يشتركون في فهم واحد للمشكلة. وحدد الفريق أيضاً حلاً تنظيمياً محتملاً، وهو إعادة تصميم طريقة العمل، فاستخدم مجموعات خاصة لحشد الشركة وراء المهمة التنافسية.

2. **ضع رؤية مشتركة لكيفية التنظيم والإدارة لمواجهة التنافسية.**
عندما تصبح مجموعة من الأفراد ملتزمة بتحليل معين للمشكلة، يمكن للمدير العام أن يقود الموظفين تجاه رؤية موجهة للمهمة تحدد الأدوار والمسؤوليات الجديدة.

ستؤدي هذه الإجراءات الجديدة إلى تنسيق تدفق المعلومات، والعمل عبر الأقسام على مستويات الشركة كلها. ونظراً إلى أنها لا تغير الأنظمة والهيكلية الرسمية، مثل التسميات أو التعويضات، فإنها لا تواجه مقاومة تذكر.

أصبح فريق العمل المكون من عشرين شخصاً وسيلة الوصول إلى المرحلة الثانية، فاقترح نموذجاً تنظيمياً تنجز فيه فرق من الأقسام المختلفة العمل كله، ولا سيما تطور المنتجات الجديدة. وفي الوقت نفسه، تولى فريق مكون من المدير العام وطاقمه مهمة تحديد المسار الإستراتيجي للقسم، ومراجعة عمل فرق المستوى الأدنى. أما الفرق الخاصة بالعمليات التجارية، فأوكلت إليها مهمة وضع خطط خاصة بأسواق معينة، في حين أوكلت إلى فرق تطوير المنتجات مهمة متابعة المنتجات الجديدة بدءاً من التصميم الأولي إلى الإنتاج. أوكلت إلى فرق الإنتاج/العمليات، المؤلفة من المهندسين وعمال الإنتاج، مهمة تحديد مشكلات الهندسة/العمليات، ومهمة التحقق من الطرق والمعدات الهندسية. لقد شخّصت هذه الفرق مشكلات الوحدة الأساسية، وهي العقبات الوظيفية والتنظيمية التي تمنع حل المشكلات وتبادل المعلومات.

من أجل ضمان إجماع يتعلق بالرؤية الجديدة، أعدّ المدير العام فريق عمل أوسع مكوناً من تسعين موظفاً من مختلف المستويات والوظائف، وفيها إدارة النقابة، لتنقيح الرؤية وضمان التزام الموظفين جميعهم بها. راجع الفريق في اجتماع خارج مكان العمل، النموذج التنظيمي الجديد، ووضع مسودة لبيان القيم، وعرضهما على القوة العاملة كلها في القسم. ترك البيان انطباعاً لم يتركه أي بيان بالرسالة من قبل؛ لأنه كان نابغاً من تحليل الشركة لمشكلاتها الحقيقية.

3. عزز الاتفاق الجماعي على الرؤية الجديدة، والكفايات

المطلوبة لتطبيقها، والتماسك لدفعها إلى الأمام.

إن مجرد السماح للموظفين بالمساعدة على تطوير رؤية جديدة، لا يكفي للتغلب على معارضة التغيير، أو لتعزيز المهارات المطلوبة لإنجاح التنظيم الجديد. لكن ليس بإمكان كل واحد أن يساعد على التصميم، حتى الذين يشاركون لا يدركون تمامًا ما الذي سيتطلبه التجديد إلى أن يُثبت التنظيم الجديد.

هذا ما يستدعي وجود قيادة قوية تتمثل في شخص المدير العام. لكن الالتزام بالتغيير لا يكون دائمًا بمستوى واحد، إذ تجد بعض المديرين متحمسين وآخرين محايدين بل حتى معارضين. وفي قسم أجهزة الملاحة الذي سبق ذكره، استخدم المدير العام ما سمّاه الموظفون (القفاز المخملي)، فقد أوضح أن القسم سوف يشجع على مشاركة الموظفين والعمل الجماعي، وأبدى أيضًا دعمه للمديرين الذين أبدوا استعدادًا لمساعدته، أما الذين لم يبدوا استعدادًا للمساعدة، فقد عرض عليهم النقل والتنسيب إلى أماكن خارج عملهم والحصول على المشورة.

عندما تنتهي الشركة من تحديد الأدوار والمسؤوليات، يظل العاملون في حاجة إلى تطوير الكفايات الضرورية لإنجاح النظام الجديد. وفي الحقيقة، إن مجرد وجود الفرق في أهدافها ومسؤولياتها الجديدة سوف يفرض عملية التعلم؛ لأن التغيير في الأدوار والمسؤوليات والعلاقات يعزز المهارات والاتجاهات الجديدة، وأن أنماط التنسيق

المتغيرة أيضًا سوف تزيد من مشاركة الموظفين وتعاونهم والتشارك في المعلومات.

لكن، على الإدارة أيضًا أن تقدم الدعم المناسب، ففي حالة قسم أجهزة الملاحة، عمل فريق دعم من ستة أشخاص - ثلاثة من دائرة الموارد البشرية في القسم، وثلاثة من مكتب الشركة الرئيس - في مشروع التغيير.

وقد عُيِّن لكل فريق مستشار داخلي حضر الاجتماعات كلها؛ لمساعدة المشاركين على أن يكونوا أعضاء فريق فاعلين. وعندما كان الموظفون يدركون تمامًا ما أنواع المهارات التي يحتاجون إليها، كانوا يطلبون مزيدًا من التدريب لتطوير هذه المهارات. ونظرًا إلى أن دورات التدريب هذه انبثقت مباشرة من خبرات الموظفين أنفسهم، فقد كانت أكثر فائدة وتركيزًا من برامج التدريب التقليدية.

من الطبيعي أن هناك بعض الأشخاص الذين لا يتغيرون أولن يتغيروا، على الرغم من كل ما في هذا العالم من الدعم والتوجيه؛ لذا، فإن الخطوة الثالثة هي استبدال المديرين الذين لا يستطيعون العمل في التنظيم الجديد، بعد أن أعطوا فرصة لإثبات أنفسهم. لكن مثل هذه القرارات لا تكون سهلة دائمًا، وأن الذين يجدون صعوبة في العمل في مؤسسة تشاركية أحيانًا لا يملكون مهارات متخصصة نفيسة؛ لذا، فإن استبدالهم في المراحل الأولى من التغيير لا يكون منصفًا لهم فحسب، بل يمكن أن يضعف الروح المعنوية في المؤسسة كلها، ويعرقل عملية التغيير.

وهكذا، فإن فهمنا لنوع المدير والعامل الذي يحتاج إليه التنظيم الجديد يتطور ببطء، ولا يتأتى إلا من رؤيتنا لبعض الأشخاص وهم ينجحون، ولآخرين وهم يفشلون.

عندما يكتسب الموظفون رؤية لما هو ضروري وفهماً لما يتطلبه التنظيم الجديد، عندئذٍ سيتقبلون فكرة استبدال أو نقل الأفراد الذين يفشلون في التحول إلى طريقة العمل الجديدة، فأحياناً ينقل الموظفون إلى أجزاء أخرى من الشركة، حيث تكون الخبرة الفنية مطلوبة أكثر من الكفايات الجديدة، وعندما لا توجد بدائل، فإنهم في بعض الأحيان يتركون الشركة من خلال برامج التقاعد المبكر مثلاً.

وفي الحقيقة، إن استبدال الموظفين يمكن عملياً أن يعزز التزام المؤسسة بالتغيير، من خلال إظهار المدير العام الواضح للطريقة الجديدة.

لقد كان بعض المديرين الذين استبدلوا في قسم أجهزة الملاحة من مراكز رفيعة في المؤسسة، مثل نائب الرئيس لشؤون العمليات الذي يشرف على دائرتي الهندسة والتصنيع. وكان رئيس دائرة التصنيع الجديد أكثر التزاماً بالتغيير وماهراً في قيادة عملية التغيير الصعبة، وهذا ما أحدث تغييراً سريعاً في هذه الدائرة.

4. وسّع التجديد ليشمل الأقسام كلها من دون ضغط من الأعلى.

عندما يبدأ تطبيق التنظيم الجديد، يتعين الانتباه إلى دائرة

التوظيف التي ستتعامل معه، إذ لا يمكن أن يكون أعضاء الفرق فاعلين إلا إذا كانت الدائرة التي أتوا منها منظمة، وتُدار بطريقة تدعم أدوارهم وتشارك في قرارات الفريق. وما يعنيه هذا في الأغلب، هو أن على هذه الدوائر أن تراجع أدوارها ومسؤولياتها في الشركة.

كانت هذه العملية واضحة في دائرة الهندسة في قسم أجهزة الملاحة، فعندما انطلقت عملية التحول، كان مديرو دائرة الإنتاج متحمسين جدًا لبرنامج التغيير، في حين كان مديرو دائرة الهندسة مترددين. يومئذٍ، تميّزت دائرة الهندسة بوضع خاص داخل القسم، فقد كان المهندسون يصممون المنتجات بمواصفات عسكرية، دون مراعاة هل تقدر دائرة التصنيع على إنتاجها أم لا. وعندما بدأ تطبيق النظام الجديد، كان على المهندسين أن يشاركوا مع عمال الإنتاج في فرق تطوير المنتج، وهذا ما تطلب مراجعة أدوارهم وأساليبهم في إدارة دوائرهم وتنظيمها.

يستطيع كثير من المديرين الذين يواجهون مثل هذا الوضع أن يفرضوا هذا الواقع كأن يعلنوا مثلاً، هل يجب أن تدار أجزاء المؤسسة كلها من الآن فصاعدًا من قبل الفرق. ولا شك في أن فرض الرؤية الجديدة إلى بقية المؤسسة يمكن أن يكون شديداً، ولا سيما عندما تكون هناك حاجة إلى التغيير السريع، ولكن هذا قد يكون شبيهاً بالخطأ نفسه الذي يقع فيه كبار المديرين عندما يحاولون فرض التغيير المبرمج عبر الشركة، فهذا يعرقل عملية التغيير.

لذا، فمن الأفضل السماح لكل دائرة (بإعادة اكتشاف العجلة)، أي أن تجد طريقها بنفسها في النظام الجديد. وقد حدث ذلك في قسم أجهزة الملاحة، حيث سمح لكل دائرة بأن تأخذ المفاهيم العامة للتنسيق والعمل الجماعي، وتطبقها على وضعها الخاص. ظلت دائرة الهندسة طوال عامين حائرة في كيفية تطبيق فكرة الفريق، فأجرت استطلاعين للرأي وعقدت اجتماعات كثيرة، واقترحت نظام إدارة المصفوفة ورفضته، ثم أقرته قبل أن تنضم إلى الركب في نهاية المطاف. لم يكن قرار هذه الدائرة في اختيار إدارة المصفوفة مفاجئاً، ولكن نظراً إلى أنه كان قرارها الخاص، فقد التزم الموظفون بتعلم المهارات والاتجاهات الضرورية الجديدة.

5. رَسَخُ مَأْسَسَةِ التَّجْدِيدِ مِنْ خِلَالِ السِّيَاسَاتِ وَالْأَنْظُمَةِ وَالْهَيْكَلِيَّاتِ الرَّسْمِيَّةِ.

سوف تأتي مرحلة يتعين فيها على المديرين العامين التفكير في كيفية مأسسة التغيير؛ لضمان استمرار العملية عندما يتحولون إلى مسؤوليات أخرى. لكن يجب الأخذ في الحسبان توقيت الخطوة الخامسة التي تأتي فقط بعد أن تكون الطريقة الجديدة قد تجذرت، ووضِعَ الأشخاص المناسبون في الأماكن المناسبة، وطُبِقَ نظام العمل الجماعي، وإلا فإن تطبيقها مبكراً قد تكون له نتائج عكسية.

خذ نظم المعلومات مثلاً، حيث إن تكوين الفرق يحمل معه متطلبات معلوماتية جديدة، فلماذا لا نجعل دائرة نظم المعلومات

الإدارية، تضع في بداية عملية التغيير أنظمة جديدة تتخطى الأدوار الإدارية التقليدية؟ المشكلة هي أن المديرين، في غياب فهم ناضج لمتطلبات المعلومات، التي يمكن الحصول عليها بوضع الأفراد في فرق موجهة نحو المهمة، قد يعارضون النظم الجديدة بوصفها مفروضة من دائرة نظم المعلومات الإدارية؛ لذا، فمن الأفضل الانتظار إلى أن يعي الموظفون جميعهم احتياجات الفرق المكوّنة حديثاً من المعلومات.

إن ما هو صحيح فيما يخص نظم المعلومات، أكثر صحة فيما يخص الهياكل والأنظمة الرسمية الأخرى التي لا يخلو أي واحد منها من عيوب. لكن هذه العيوب يمكن تقليصها بعد أن يكون الموظفون قد عملوا في نظام فريق متخصص، وعرفوا ما الترابطات الضرورية.

هنا، نعود مرة أخرى، إلى قسم أجهزة الملاحة بوصفه مثالاً جيداً على ما نقول. كان تجديد الوحدة ناجحاً إلى حد كبير، فقد غير الموظفون نظرتهم إلى أدوارهم ومسؤولياتهم، وأصبحوا أكثر اقتناعاً بأن التغيير يستطيع في الواقع أن يحدث فرقاً. ونتيجة لذلك، حدثت تحسينات كبيرة فيما يتعلق بالقيمة المضافة إلى كل موظف، وخفض النزاعات، والمساواة، وخدمة العملاء، والأرباح. وقد حدثت هذه التحسينات كلها دون أي تغييرات رسمية في علاقات التسلسل الوظيفي ونظم المعلومات وإجراءات التقييم والتعويض، أو نظم الرقابة.

عندما لاحت الفرصة، أجرى المدير العام بعض التغييرات في التنظيم الرسمي، فمثلاً: عندما نُقل نائب الرئيس لشؤون العمليات إلى خارج المؤسسة، ألغى هذه الوظيفة كلياً، فأصبحت دائرتا الهندسة

والتصنيع تابعتين له مباشرة. لذا، فقد كان الفضل في تغييرات الأداء يعود إلى المدير وإلى أنماط السلوك الجديدة.

6. راقب الإستراتيجيات في عملية التجديد، وعدّلها وفقاً للمشكلات.

يهدف التغيير إلى إيجاد كيان لم يوجد من قبل (مؤسسة تُعلم قادرة على التكيف مع بيئة تنافسية متغيرة) لذا، فعلى هذه المؤسسة أن تعرف كيف تراقب سلوكها باستمرار، أي أن تتعلم كيف تتعلم.

قد يقول بعض الناس إن هذه مسؤولية المدير العام، لكننا نقول: إن مراقبة عملية التغيير تحتاج إلى تشاركية، تماماً مثل تحليل مشكلات العمل الرئيسة في المؤسسة.

أدخل المدير العام في قسم أجهزة الملاحة، آليات عدة للسماح للإدارات الرئيسة بمراقبة عملية التجديد، وهذا ما قام به فريق الرقابة المكون من بعض المديرين المهمين، وأحد قادة النقابة، وأمينة السر، ومهندس، ومحلل من دائرة المالية. وأجريت استطلاعات رأي باستمرار لمراقبة أنماط السلوك، وتكوّنت أيضاً فرق التخطيط، وأعيد تكوينها استجابة للتحديات الجديدة. وهكذا، فقد أوجدت كل هذه الآليات قدرة طويلة المدى على التغيير والتعلم المستمرين.

خلاصة القول: إنّ عملية النقاط الست توفر طريقة لاستحداث التجديد دون فرضه، فعندما يصبح المستفيدون ملتزمين بالرؤية، يكونون مستعدين لقبول نمط جديد للإدارة - الذي كان في هذه

الحالة نظام الفريق المحدد بغرض معين- يستدعي حدوث تغيير في سلوكهم. وعندما يكتشف الموظفون أن الطريقة الجديدة فاعلة أكثر (وهذا ما سيحدث فقط إذا كانت الرؤية متسقة مع المهمة الرئيسة)، يتعين عليهم مكافحة التغييرات الشخصية والتنظيمية التي ربما كانوا سيعارضونها لو أنها جاءت بغير هذه الطريقة. أخيراً، إضافة إلى مساعدة عملية التنسيق الجيد على حل المشكلات ذات العلاقة، فإنها سوف تعزز سلوك الفريق، وتوجد رغبة في تعلم مهارات جديدة، ومن شأن هذا التعلم أن يعزز الفاعلية أكثر، ويقوي الالتزام بالتغيير، علاوة على أن حلقة التعزيز المتبادل هذه في الالتزام والتنسيق والكفايات، توجد شعوراً متزايداً بالفاعلية، ويمكن أن تستمر ما دام الفريق الخاص قد سُمح له بتوسيع دوره في إدارة العمل.

دور الإدارة العليا

من أجل تغيير المؤسسة كلها، يتعين تطبيق عملية التغيير التي وصفناها مرة تلو الأخرى في كثير من المصانع والفروع والأقسام والإدارات، حيث إن تنسيق عملية التغيير الواسعة هي مسؤولية الإدارة العليا في المقام الأول. ويتطلب القيام بذلك نجاح مراعاة التوازن الدقيق، فمن دون جهود من هذه الإدارة لتشجيع التغيير في الوحدات المنفردة، فلن تجد سوى مصانع أو أقسام قليلة تحاول أن تتغير، وحتى من يفعل ذلك سيظل منعزلاً. وقد وجدنا أن أفضل كبار المديرين الذين شملتهم دراستنا، هم الذين تركوا لمرؤوسيهم مسؤولية البدء بعملية التغيير من دون تحديد طريقة معينة.

أوجد سوقاً للتغيير: من أكثر الطرق فاعلية وضع معايير مقنعة للعمليات كلها، ثم تحميل المديرين مسؤولية تطبيقها، ففي شركة جنرال برودكتس التي تطبق أفضل الممارسات، حددت الإدارة العليا منتجاً طموحاً ومعايير تشغيل، وكان على المديرين العاملين غير القادرين على تلبية معايير هذا المنتج بتاريخ محدد، أن يلغوا هذا المنتج ويحدثوا تغييراً جذرياً في خطوط الإنتاج؛ لذا، ما دام المديرون فهموا أن المعايير العالية ليست اعتبارية بل تملئها عوامل تنافسية، فيمكن لهذه المعايير أن تحدث ضغطاً شديداً لتحقيق أداء أفضل، وهذا عنصر مهم في حشد الطاقة للتغيير.

لكن زيادة المطالب فقط لا تكفي، فمعظم المديرين سيحاولون تحت الضغط تحسين الأداء، عن طريق القيام بأكثر مما اعتادوا على القيام به دائماً من قبل - مثل التشدد أو المبالغة في الإدارة - بدلاً من تغيير طريقة التنظيم. وهكذا، فإن على الإدارة العليا، في الوقت الذي تزيد فيه من المطالب، أن يعطوا المديرين مسؤولية لإحداث التغييرات الجوهرية، مثلما تتعامل هذه الإدارة مع الموارد البشرية.

مثلاً، عندما اشتكى مديرو المصنع في شركة جنرال برودكتس من استحالة تلبية معايير العمل الجديدة، حولتهم الإدارة العليا إلى دائرة التطور/ التنظيم في الشركة التابعة للموارد البشرية، وأكدت أن مديري المصنع سيتولون مسؤولية دفع عملية التغيير إلى الأمام. وبذلك، تكون الإدارة العليا قد وضعت نظام طلب للمساعدة مع طريقة جديدة للإدارة، بحيث يستطيع موظفو الموارد البشرية مساندة التغيير من دون أن يظهروا أنهم ينفذون برنامجاً ما.

استخدم الوحدات التي نجحت في التغيير بصفتها نماذج للشركة كلها. هناك إستراتيجية أخرى، وهي تركيز اهتمام الشركة على المصانع والأقسام التي بدأت فعلاً تجربة التغييرات الإدارية، والتي أصبحت مختبرات تطور لمزيد من الإبداعات.

هناك قاعدتان لتحديد هذه النماذج: أولاًهما، أن وحدات التجديد تحتاج إلى دعم، فهي تحتاج إلى أفضل المديرين لقيادتها وإلى موارد كافية. مثل موظفي الموارد البشرية والمستشارين الخارجيين. وقد وجدنا في معظم الشركات الناجحة التي شملتها الدراسة، أن كبار المسؤولين يرون أنهم يتحملون مسؤولية توفير الموارد للوحدات التجارية الناجحة، ولم يتركوا الأمر لدائرة الموارد البشرية.

ثانيتهما، نظراً إلى أن الموارد تكون محدودة دائماً ونفقات الفشل عالية، فمن الضروري تحديد الشركات التي لديها فرصة للنجاح، فقد تبدو التغييرات الإدارية الناجحة إخفاقات عندما يكون خط الإنتاج غارقاً في أوضاع بيئية خارجة عن السيطرة.

من الواضح أن النماذج التنظيمية يمكن أن تكون محفزات للتغيير فقط إذا أدرك الآخرون وجودها، وتلقوا التشجيع للتعلم منها. وقد وجدنا في كثير من أسوأ الشركات ممارسة مصانع وأقساماً تجري تغييرات كبيرة، لكن المشكلة أن لا أحد يعرف عنها، ولم تهتم إدارة الشركة قط بإبرازها بصفتها نماذج، في حين استخدمت الشركات الرائدة الزيارات والمؤتمرات والبرامج التدريبية للتعلم من الوحدات النموذجية.

حدد المسارات المهنية التي تشجع تطوير القيادة. لا يمكن لوحداث الشركة أن تجري التغييرات التنظيمية الضرورية في غياب المديرين الأقوياء، لكن أهم مورد نادر متوافر لتجديد الشركات هو القيادة، حيث يعتمد تجديد أي شركة كثيرًا على تطوير قادة تغيير مؤثرين، مثلما تفعل في تطوير التنظيمات الفاعلة. ولا يمكن للتعلم الشخصي المرتبط بتطوير القيادة- أو إدراك الإدارة العليا أن أحد المديرين لا يتمتع بهذه القدرة- أن يحدث في غرفة الصف، فهذا يحدث فقط في المؤسسات التي يكون فيها العمل الجماعي والالتزام العالي والكفايات الجديدة التي سبق أن ناقشناها، هي القاعدة المتبعة.

إن الطريقة الوحيدة لبناء ذلك النوع من القادة الذين تحتاج إليهم أي مؤسسة متغيرة، هي أن تجعل القيادة معيارًا مهمًا للترقية، ثم إدارة الوظائف بطريقة تطور هذه القيادة.

وقد وجدنا في أفضل الشركات ممارسة مما شملته دراستنا، أن المديرين يُنقلون من وظيفة إلى أخرى، أو من مؤسسة إلى أخرى بناءً على احتياجاتهم التعليمية، لا بناءً على موقعهم في الهيكل التنظيمي. وكان المديرون الناجحون أيضًا يُكلّفون بالوحدات المستهدفة بالتغيير، أما الموظفون الذين كانوا في حاجة إلى شحذ مهاراتهم القيادية، فنقلوا إلى وحدات الشركة النموذجية التي يوجد فيها طلب على هذه المهارات، وبذلك تكون القيادة العليا قد استخدمت الوحدات الناجحة بصفتها بيوتًا زجاجية لتنشئة قادة التجديد.

ولكن، ماذا بشأن فريق الإدارة العليا نفسه؟ وما مدى أهمية أن يربط الرئيس التنفيذي والموظفون التابعون القول بالفعل؟ في الحقيقة، إنه ليس من المستغرب - بل هو متوقع - أن تجد أن أفعال بعض القادة، في السنوات الأولى من برامج التغيير، تتناقض مع أقوالهم، لكن هذه التناقضات لا تمثل عقبة كبيرة أمام التغيير في بداية الأمر، على الرغم من أن التطابق بين القول والفعل مستحب ومطلوب.

وقد لاحظنا أن كبار المديرين يمكن أن يحدثوا البيئة المطلوبة للتغيير على مستوى القاعدة، من دون أن ينتبهوا لطريقة عملهم وإدارتهم، وسيتحمل مديرو الوحدة هذا التناقض ما دامت لديهم الحركة بإحداث التغييرات في وحداتهم من أجل التنافس بفاعلية أكثر.

لكن تأتي مرحلة في نهاية المطاف، تصبح فيها معالجة هذا التناقض مهمة، فمع امتداد التغيير، سوف يطلب المديرون العامون في الشركات المتجددة تغييرات من الموارد البشرية والإدارة العليا؛ لأنهم عندما يكتشفون كيف يديرون وحداتهم بطريقة مختلفة وينجحون، فسوف يثورون على المحددات والقيود التي وضعتها دائرة الموارد البشرية والإدارة العليا، ويبدؤون أيضًا في رؤية الفرص للتنسيق الأفضل بينهم وبين أجزاء الشركة الأخرى التي ليس لهم سلطة عليها، ففي هذه المرحلة، يجب أن يكون تنظيم الشركة متسقًا مع إستراتيجيتها، وأن يتحسن التنسيق بين الوحدات المترابطة التي ظلت مستقلة قبل التغيير، وذلك لمصلحة الشركة كلها.

وفي الواقع، إنَّ أيًّا من الشركات التي شملتها دراستنا لم تصل إلى (لحظة الحقيقة)، حتى عندما كان قادة الشركة يفهمون اتجاه التغيير عقلياً، فإنهم كانوا يبدؤون صراعاً مع كيفية تغيير أنفسهم والشركة كاملة؛ للوصول إلى التجديد الشامل في الشركة.

ربما تكون الخطوة الأخيرة في عملية تجديد الشركة هي أكثر الخطوات أهمية، فإذا فشل الرئيس التنفيذي وفريقه الإداري في نهاية المطاف في تطبيق ما كانوا يشجعون عليه المديرين العامين، على أنفسهم، فمن الممكن أن تنهار العملية برمتها؛ لذا، فإن الوقت المطلوب للتعامل مع التحدي الصعب لتحويل أنظمة الشركة وهياكلها، يأتي أخيراً في نهاية عملية التغيير.

عند هذه المرحلة، يتعين على الإدارة العليا أن تبذل جهداً لتغيير سلوك الفريق واتجاهاته ومهاراته، وهو ما كانوا يطالبون به الآخرين في مراحل التغيير المبكرة. إن من شأن صراعهم مع تغيير السلوك أن يساعد على الإبقاء على تغيير الشركة مستمراً بثلاث طرق، إذ إنه سوف يطور الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتنسيق الأنشطة المختلفة في الشركة، وسيضفي أيضاً مصداقية على الالتزام المستمر للإدارة العليا بالتغيير، وسوف يساعد الرئيس التنفيذي على تحديد خلف له قادر على تعلم السلوكيات الجديدة، ولا يستطيع أي مدير آخر سوى هذا المدير أن يقود شركة تستطيع تجديد نفسها باستمرار لتجاري قوى التنافسية المتغيرة.

خلاصة القول: الشركات في حاجة إلى عقلية خاصة بإدارة التغيير، وهي عقلية تعطي أولوية للعملية وليس لمحتوى معين، وتعترف بالتغيير بصفته عملية تعلم تدريجي وليس سلسلة برامج، وتعترف بالفوائد الناجمة عن المثابرة على المدى البعيد بدلاً من القفزات السريعة. ومن الصعب الحفاظ على هذه العقلية في بيئة تضغط من أجل تحقيق إيرادات ربع سنوية، لكننا نؤمن بأنها الطريقة الوحيدة الكفيلة بتحقيق التغيير الناجح.

* * *

نبذة عن الكتاب

مايكل بير: أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

راسل إيزنستات: شريك في شركة استشارية في ولاية ماساشوسيتس،
وأستاذ سابق في جامعة هارفارد.

ديفيد غارفين: أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

رونالد هيفتز: مدير في مركز القيادة العامة في جامعة هارفارد.

بول هيمب: رئيس تحرير مجلة هارفارد بزنس ريفيو - سابقًا.

آلان جاكسون: شريك في مجموعة بوسطن الاستشارية.

بيري كيتان: شريك في مجموعة بوسطن الاستشارية ومديرها
التنفيذي.

روبرت كيغان: أستاذ في تعليم البالغين والتنمية المهنية في كلية
التربية بجامعة هارفارد.

تشان كيم: أستاذ الإستراتيجية والإدارة العالمية في جامعة إنسيد بفرنسا.

جون كوتر: أستاذ القيادة في جامعة هارفارد للأعمال.

ليزا لاسكو لاهي: مدير مجموعة إدارة التغيير في كلية التربية بجامعة هارفارد.

مارتي لينسكي: مؤسس شركة كيمبريدج للقيادة الاستشارية في بوسطن.

رينين موبورن: أستاذ الإستراتيجية في جامعة إنسيد بفرنسا.

ديبرا مييرسون: أستاذ السلك التنظيمي في جماعة ستانفورد للتربية. نيتين نوهريا: عميد جامعة هارفارد للأعمال.

مايكل روبرتو: أستاذ الإدارة في جامعة برايانث في جزيرة رود.

هارولد سيركين: شريك في مجموعة بوسطن الاستشارية ومديرها.

توماس ستيفارت: رئيس تحرير مجلة هارفارد بزنس ريفيو - سابقاً - وهو مسؤول التسويق في شركة بوز للاستشارات في مدينة (نيويورك).

بيرت سبكتور: أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة نورث إستيرن في بوسطن.

فهرس المفردات

262, 267, 268, 272, 274, 275, 277,	ا
279, 281, 287, 291, 297, 307, 308,	أسدا 226, 227, 243, 244, 245, 246,
310, 311, 312	247
5, 35, 44, 61, 151 الإقناع	أجهزة الملاحة 288, 289, 290, 297,
الاتفاق الجماعي 289, 300	300, 301, 302, 303, 304, 305, 306
36, 87, 99, 201, 203, الافتراضات	أنماط السلوك 306
204, 206, 210, 211, 212, 214, 215,	إجراءات التقييم 290
216, 217, 294	إدارة المزاج 49
204, 210, 211, الافتراضات الكبيرة	إدارة محافظ المشروعات 275
212, 214, 215, 217	اتساق المهمة 286, 288, 294, 296
246 الاقتصاد الجديد	استبانة مقننة 292
164, 165 البيئة المعادية	اكتشاف العجلة 304
15, 17, 18, 28, 30, 32, 33, التجديد	الأقوال والأفعال 267
85, 175, 285, 286, 287, 289, 290,	الإدارة العليا 15, 18, 26, 32, 54, 93,
292, 300, 302, 304, 306, 309, 310,	95, 96, 101, 107, 124, 137, 185, 227,
312	232, 233, 240, 255, 258, 260, 261,

- التخطيط 19, 27, 238, 278, 297, 306
- التزام كبار المديرين 252, 267
- التشخيص المشترك 60, 288, 296, 298
- التغيير الجذري 5, 39, 99
- التغيير الناجح 252, 254, 288, 313
- التلقائية 52
- الجانب الصعب 6, 249
- القيمة الاقتصادية 222, 223, 226, 227, 229, 232, 236, 239, 242
- المؤسسة 17, 20, 22, 31, 35, 39, 46, 54, 60, 107, 108, 130, 131, 132, 144, 150, 151, 154, 162, 163, 171, 173, 179, 181, 184, 185, 189, 196, 242, 258, 277, 279, 281, 286, 287, 301, 302, 303, 305, 306, 307
- المسارات المهنية 310
- النماذج التنظيمية 309
- ب**
- برامج التغيير 6, 69, 250, 251, 253, 256, 257, 259, 262, 265, 269, 283, 288, 293, 295, 311
- بناء التحالف 117
- بناء التحالف الإستراتيجي 117
- ت**
- تأطير 47, 154
- تعزيز العادات 55
- تفويض الصلاحيات 105
- تقدير الأخطار 278
- تقييم «دايس» 253, 254
- تكامل الأداء 253, 259, 266
- ث**
- ثقافة الشركة 29, 31, 64, 65, 94, 121, 123, 221, 223, 226, 229, 232, 235, 285
- د**
- دليل البقاء 165, 190
- ر**
- رؤية مشتركة 289, 298
- ع**
- عقلية الصومعة 82
- ك**
- كذبة التغيير المبرمج 285, 288
- م**
- مبادرات التحويل 249, 250

ن

مرحلة التعلم الرئيسة 258

مستويات التوتر 177

مقاومة التغيير 35, 175, 193, 207

نظريات التغيير 225, 232, 246

منطقة الكارثة 269, 274, 276, 278

