

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 التآمل 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.	• تخلّص 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 تُعبّر 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 الخطاب 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 أُنجز 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 السلوكيات الجديدة في المعايير الاجتماعية والقيم المشتركة، تبقى معرصة 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، والسلوكيات، 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، فأتت 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.

