

## التغيير من خلال الإقناع

ديفيد غارفين ومايكل روبرتو

من السهل توقع ردة فعل معظم المديرين عندما يصطدمون بالحاجة إلى إجراء تغيير كبير، فهم يجددون إستراتيجية المؤسسة، وينقضون على مجموعة المشتبه بهم عادة- العاملون والرواتب والعمليات- ويجرون تقلات 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 المتسارعة.

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 ويطبّقوها؛ 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 إعادة 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 المساءلة في مؤسسات المدينة والولاية كلها. وما شفع له أيضاً أنه كان معروفًا لدى المجلس؛ لأنه كان عضوًا 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 الخاطئ 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.

### مهّد المسرح للقبول

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

العلاجي، أعلن بول ليفي عن احتمال بيع المركز لمؤسسة ربحية، ووجه رسالة عاجلة بالبريد الإلكتروني للعاملين جميعًا شارحًا فيها إنجازات المستشفى، ومؤكدًا في الوقت نفسه أن التهديد بالبيع كان حقيقيًا. وأوضحت الرسالة أيضًا الخطوات التي سيتخذها، وفيها الاستغناءات عن الموظفين، وشرح أسلوبه في الإدارة المفتوحة (الدردشة في الممرات، وتناول وجبة الغداء مع العاملين). وعلاوة على ذلك، نشر ليفي على شبكة التواصل الخاصة بالمستشفى تقريرًا 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 مجددًا أهمية بقائه مركزًا طبيًا تعليميًا، وأعطى مزيدًا من التفاصيل عن الخطة، مبيّنًا الإجراءات الصعبة المطلوبة بناءً على تقرير من طرف ثالث، وشرح أيضًا جوانب القصور في الخطط السابقة، معلنًا أنه سوف يستخدم الأسلوب التعاوني بدلًا من الأسلوب الفوقي السابق. وهكذا، شعر الموظفون بأن الخطة ملكهم وليست ضدهم.

### تحكم في المزاج العام

أشع جوًا 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 أيضًا تقارير منتظمة من دون أن يذكّر العاملين أن المركز لا يزال في حاجة إلى

ضبط النفقات. وعندما تحسّن الأداء المالي، أخذ يكيّل لهم الشاء والمديح.

### امنع التراجع

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

مثال: وضع ليفي قوانين لتنظيم الاجتماعات تحيز 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 الزمني ونيّاته، وأصرّ 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، وبأشر 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 رديفًا إداريًا، أي: مثل الطبيب الذي يعلن بصدق، -في تعامله مع المريض-، الأخبار السيئة والجيدة على حد سواء، وفرص النجاح، ويعطي إحساسًا حقيقيًا بالأمل.

وقد أدرك ليفي أيضًا مثله مثل أي قائد يجد نفسه في مواجهة التغيير، أن عليه أن يكتب رسالة شجاعة تتضمن أسبابًا 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 مفتوحًا 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.



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 تقييم 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 معيَّنة. 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 لهم، حيث استعرضت رسالة المركز والإستراتيجية 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 خطتهم، 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 الواقعية، 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 ويساندهم، 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 دافعيتهم 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 وفتور 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 حثَّ 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 طبّقت 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

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

### ثقافة (لا)

هناك دائمًا سبب وجيه في المؤسسات المليئة بالساحرين والناقدين، يبرر عدم القيام بأي شيء. ويعدُّ الاعتماد على النقد طريقة سهلة لتجنب المخاطرة وأدعاء التفوق الكاذب. كان لوغيرستتر (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 بتشبيهاها بطلقة تدريب على التصويب، إذ قد يصرخ أحدهم «اجذب»، ثم يحدث انفجار يصم الأذان، 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، وغالبًا ما يكونون غير مستعدين لتلقي تعليمات من الأعلى.

### يجب مواصلة عرض الكلب والمهر

تولي بعض المؤسسات اهتماماً كبيراً للعمليات بحيث يصعب التفريق بين الغايات والوسائل، والشكل والمحتوى تماماً 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 ممّا تقترحه؛ لذا، يصمّم المديرون عروضهم بدقة، ويخصصون وقتاً طويلاً للحصول على الموافقات والدعم، لكن النتيجة تكون معدومة؛ لأن التقدم الحقيقي لا يحدث على الرغم من المظهر الخارجي.

### العشب يعني الخضرة دائماً

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

على النقيض من ذلك، فإن الرتبة المعرقله 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، أحياناً.

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 سلوكيات مقبولة.

استعد، صوب، صوب...

تكمُن 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 غالباً ما يدعى (شلل التحليل)، شائع في الثقافات التي تطمح إلى الكمال، حيث يواجه من يقعون في الأخطاء، والذين يثيرون المشكلات، خطر فقدان وظائفهم.

يبدأ النقاش بعد انتهاء الاجتماع

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

### وهذا أيضًا سوف ينتقضي

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 التوازي 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 يكافؤون 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 منقراً. 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 اتُّخذ 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 شناق علنية يمكن أن تحدث لأي إنسان، وكان أيضاً فرصة لرؤساء الدوائر أعربوا فيها عن تأييدهم لليفي، وامتعاضهم 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 فرصاً كافية لممارسة طرق العمل الجديدة، وفي مثل هذه الحالات، يجب قياس أداء الموظفين وفقاً لالتزامهم بالمعايير والعمليات الجديدة. وبهذه الروح، اختار ليفي أن ينظر إلى نفسه أساساً بصفته قاضياً 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 بدلاً من الاعتماد عليه؛ ليخبرهم بما يجب أن يفعلوه. وكان في مناسبات أخرى، يتدخل شخصياً ويوجه الموظفين الذين تنقصهم المهارات الأساسية. فعندما اختلف اثنان من الموظفين في مسار عمل مقترح، أثار ليفي نقاشاً عاطفياً مفتوحاً، ثم عمل مع الموظفين ورئيسيهما في الخفاء على حل الخلاف. وقد امتدح ليفي في الاجتماع اللاحق، استعداد الموظفين للاختلاف علناً، وشدد على أن النقاش القوي كان صحيحاً ومطلوباً، 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 متفوقاً 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 إدراكًا لأسباب التغيير فحسب، بل يصبحون ملتزمين عاطفيًا 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 انسجامًا 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 وحصصة 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 مجالًا واسعًا للحركة، وتؤخذ اقتراحاتهم بنية طيبة عندما تكون قلوبهم نقية.

يكتسب العاملون أيضًا في مثل هذه الأجواء خبرات ميدانية تدريبية في ممارسة السلوكيات 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 يبديد 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.

