

التغيير الجذري، الطريقة الهادئة

ديبرا مييرسون

يمر كثير من المديرين في مرحلة ما من مراحل حياتهم المهنية، بخبرة (صفحة) 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 ترفقيات، وقد نجد أحد الشركاء في شركة استشارية أن مديري الأعمال مثقلون بالمهام لدرجة أنها قد تلحق 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 عامًا دراسات شملت مئات المتخصصين الذين قضاوا 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 يحبون وظائفهم، ويرغبون في مواصلة نجاحهم فيها، وتوظيف تباينهم مع الوضع الراهن بصفته حافزًا لإحداث تغيير بناءً.

إنهم يؤمنون بأن المواجهة المباشرة العنيفة لن تؤدي إلى نتيجة، لكنهم لا يتقاعسون ليسمحوا للإجباط 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 تركيزًا وانتشارًا واعتدالًا، وأقل ظهورًا 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).

لما 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 سأصنفها 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 (يوسطن)، حيث تابعنا 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 تمكّنوا 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، والممرضين، 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 مركزًا 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، وتعرّف 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 كثيراً من أجل تطبيق برنامجك، فستواجه سخطاً 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 كثيراً من الانتباه، لكنها تحفر في الصخر الصلب مثلما تفعل قطرات الماء المنتظمة.

يمثل الثوريون المعتدلون متناقضات عدة، فالتزاماتهم ثابتة، لكن وسائلهم مرنة، فهم يسعون إلى التغيير السريع، لكنهم يركزون على التأنى والصبر. وهم غالباً 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 زملاءه مدير 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 سألتها: 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 آدامز 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، وأثنت 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، فمثلًا: يقول جوزيف باداراكوفي مقاله المنشور في عدد سبتمبر عام 2001م، من مجلة هارفارد بزنس ريفيو بعنوان (لا نريد بطلًا آخر): «إن أكثر القادة تأثيرًا أخلاقيًا غالبًا ما يعملون في الخفاء بهدوء، محققين إصلاحاتهم بعيدًا عن الاهتمام العام».

وبالمثل، يسعى الثوريون المعتدلون بلطف واستمرار إلى مواجهة العادات السائدة، مُحدثين تغييرًا بطرق بسيطة ولكنها ثابتة، وإلى إعطاء مثال يتعلم منه الآخرون. وكثيرًا ما تكون التغييرات التي يحدثونها تراكمية، بحيث لا تثير أي ضجة إلا نادرًا، 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 مثلًا، كيف أن شخصًا بمفرده، غير تدريجيًا - ولكن بانتظام - وجه مؤسسته، حيث كان بيتر غرانت مديرًا تنفيذيًا 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، فاقتحمت 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 ثقتها 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 ومحاورة لبقة، وكانت تستمع بانتباه، واستطاعت أن تستخلص منه اعترافات مهنية مذهلة.

أخذ باري يعطيها شيئًا 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، طبّق 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 رُبَّان 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 حاطّة 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، غير 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 المتزاحمة 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 كونلي عام 1987م، كانت الدكتورة كونلي قد أثبتت نفسها باحثة وطبيبة جراحة أعصاب في جامعة طب (ستانفورد)، ومستشفى (بالو ألتو) 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 نيتها أن تثير مسألة الفروق بين الجنسين، ولم ترد أن تضحى بأنوثتها على حساب وظيفتها أو العكس؛ لذا، عبّرت عن نفسها بأنواع الطرق البارعة جميعها، وفي ذلك الملابس التي ارتدتها؛ فإلى 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، فإلى جانب أشياء صغيرة من جانبها، أثار هذا نقاشات داخل المستشفى، وصار الممرضون والممرضات والأطباء المقيمون يعلقون على أسلوب الدكتورة كونلي، 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 موجّهة 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 سيلاحظها 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، ولكني لا أفهم لماذا عليهم أن يرموا بذلك في وجوهنا».

غضب توم من زميله وحاول أن يظل صامتًا، لكن هذا سببقيه 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 وصریحًا، 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	مصارعة الجوجيتسو	بناء التحالف الإستراتيجي
اللافت للانتباه	المتغيرة		
شخصي أكثر	عني أكثر		
(فرد واحد)	(يعمل مع الآخرين)		

هذا ما حدث في القصة الآتية. كان براد وويليامز 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، واغتنم 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 أحدًا لم يتجاهلها بعد ذلك الاجتماع.

أما في مصارعة الجوجيتسو اللفظية، فقد أظهر كل من توم وبراد قدرًا كبيرًا 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 أحدنا على ورقة خمس مئة دولار لمقاة 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

النفائيات. 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 كبيرًا من الناس، سوف تحقق تغييرًا حقيقيًا عاجلاً أو آجلاً، على نحو ما نلمس ذلك من حالة مديرة تنفيذية تدعى جين آدمز، التي عُيِّنت عام 1995م لإدارة قسم لتطوير البرمجيات يضم مئة شخص جُلِّهم 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 أنّ 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 يبادر 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 أيضًا بأنها من بين أفضل المعلمين والمدربين للمواهب الجديدة.

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

بناء تحالف إستراتيجي

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

إنهم مما لا شك فيه، سوف يكتسبون إحساسًا بالشرعية، ويتمكنون من الوصول إلى المصادر والمعارف والدعم الفني والمساعدة العاطفية والاستشارات. لكنهم يكسبون شيئًا 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 زخمًا 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 مديراً 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 عدواً بل بصفته ندًا أو صديقاً 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 تماماً، إذ هو ظاهرة يمكن أن تحدث فجأة، لكنها تتطلب وقتاً والتزاماً وقدرة على الصبر والتحمل.

