

فك رمز التغيير

مايكل بير ونيتين نوهريا

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

قصة نظريتين

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

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

الفكرة باختصار

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

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

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

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

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

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

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

تطبيق الفكرة

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

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

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

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

الأهداف

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

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

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

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

القيادة

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

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

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

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

التركيز

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

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

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

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

العملية

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

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

مقارنة نظريات التغيير

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

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

| | | | |
|------------|--------------|----------------|-------------------------|
| العملية | خطط البرامج | جرب وطوّر. | خطّط للتلقائية. |
| نظام | حمّز من | حمّز من خلال | استخدم الحوافز لتعزيز |
| المكافأة | خلال الحوافز | الالتزام- | التغيير، لافرضه. |
| | المالية. | استخدم الراتب | |
| | | بصفته بدلاً | |
| | | عادلاً لهذا | |
| | | الالتزام. | |
| استخدام | المستشارون | المستشارون | المستشارون مصادر للخبرة |
| المستشارين | يحلون | يدعمون الإدارة | من أجل تمكين الموظفين. |
| | المشكلات، | في تطبيق | |
| | ويضعون | حلولهم. | |
| | الحلول. | | |

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

نظام المكافأة

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

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

استخدام المستشارين

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

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

ويقدم الفريق أيضاً الدعم السياسي والنفسي للرؤساء والتنفيذيين الذين يواجهون انتقاداً شديداً من الأسواق المالية. وقد استعانت شركة سكوت للورق، بمستشارين خارجيين لوضع عدد من المبادرات المؤلمة لتخفيض النفقات، وهذا ما طبّقه دونالد لاحقاً.

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

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

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

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

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

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

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

إدارة التناقضات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

اعترف صراحة بالتناقض الموجود بين أهداف النظريتين E وO

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

حدّد الاتجاه في القمة، وشارك الناس في القاعدة

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

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

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

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

رَكَز في الوقت نفسه على جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة

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

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

مساواة وشفافية. أدرك نورمان وليتون جيداً أن عليهما الفوز بالقلوب والعقول، وهذا ما عبّر عنه نورمان عندما قال: «نريد أن نجعل أسداً مكاناً رائعاً لجميع من يعملون فيها».

خطط للتلقائية

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

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

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

دع الحوافز تعزز التغيير ولا تحركه

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

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

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

استخدم المستشارين مصادر خبرة في تمكين الموظفين

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

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

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

نظريات التغيير في الاقتصاد الجديد

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

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

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

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

وفي النهاية، حقق دمج النظريتين لشركة أسداً تغييراً رئيسياً - وأرباحاً ضخمة.

وهذه الأرباح ممكنة أيضاً للشركات الأخرى التي ترغب في الوصول إلى ميزة مستدامة في اقتصاد العصر، لكن هذه الميزة لا تتحقق إلا من خلال رغبة وقدرة دائمتين في تطوير هذه الشركات على المدى البعيد، إضافة إلى الاهتمام المتواصل بحقوق المساهمين ولا شك في أن الجمع بين النظريتين E و O هي الوصفة الناجحة لذلك.