





تبدل الشركات وجهة انتباهها في كل يوم بدواعي

المستقبل. وفي كل يوم تجد العشرات من المؤسسات أنفسها فجأة في موقف الدفاع، تكافح كي تلائم بين نمط عمل عجوز نفدت قوته، وبين تجديد لنمط عمل شركة أخرى. ومع ذلك فالمستقبل لا يأتي مباغتاً للجميع في المؤسسة، ذلك أن شخصاً ما كان متنبهاً لما يجري في مكان ما. ويرى هؤلاء الكفرة بالواقع، والمدمنون على الحداثة، أن فرص الغد في كل كسرة من حقيقة أمر كشروق الشمس لا يمكن تفاديه. لكن الحكماء في معظم الأحيان يشعرون بالعزلة، وبأنهم على أمرهم مغلوبون، فلا يعرفون مبتدأهم في بناء حركتهم الشاملة رغم أن مبادئ الكفاح من أجل التغيير غير مصنفة، ولا توجد فيها تحركات سرية. لقد أنشأ أصحاب الحملات الاجتماعية من كل مشرب على مر الزمان نظرية عملية جداً للكفاح من أجل التغيير، وكم هو محزن ألا يعرف الكثير من المواطنين في مملكة الشركة مبادئ هذه النظرية.

كل موظف كبير يطالب باعتناق التغيير، وكل مدير تنفيذي يندر - بوقار - أن التغيير هو العامل الدائم. أليس من الغريب إلى حد ما ألا تحشر مبادئ الكفاح من أجل التغيير في رأس كل عامل

في الشركة؟ معظم النظم الاجتماعية تتغير في نهاية المطاف على أيدي المكافحين من أجل التغيير، وليس على أيدي النخبة. ومع ذلك فلم أجد أي برنامج تدريبي ترعاه الشركة لتعليم الغادي والبادي، فكيف نخلق مكافحا من أجل التغيير. هلموا بنا نقضي على هذا الإهمال، هل ننتقل؟ هناك الكثير مما يجب علينا أن نتعلمه حول كيفية تنظيم حركة ما من الذين عرضت أحوالهم في الفصل السابق؛ ديف غروسمان Dave Grossman وجون باتريك John Patrick وكين كوتاراجي Ken Kutaragi وجورج ديون - روك Georges Dupont-Roc.

كيفية البدء بالعصيان

الخطوة 1: أنشئ وجهة نظر

إنك في كفاحك من أجل التغيير بحاجة إلى وجهة نظر تتضمن ما يلي:

- ما هي المتغيرات في العالم؟
 - ما هي الفرص التي تتيحها هذه التغيرات؟
 - ما هي مفاهيم العمل التي يمكن أن تستثمر هذه المتغيرات بصورة مفيدة؟
- إذا فهمت مبادئ تجديد مفهوم العمل وتعلمت كيف تكون حكيم نفسك كنت إذن في سبيلك القويم إلى تطوير وجهة نظرك الخاصة بك.

من النادر أن نرى شخصاً يملك وجهة نظر متطورة بصورة جيدة بشأن فرصة للثورة الصناعية. أكثر الأشياء تحظى بأكثر التأييد من الناس. وهذا في مصلحتك. إن وجهة النظر التي تتم صياغتها بصورة حادة هي سيف تتمكن به من قطع رأس تين كل سابقة من سوابق الماضي. ووجهة النظر هي الدفعة التي تتخذ بواسطتها سبيلاً مضطرباً في عالم مليء بالناس الذين تتجاذبهم البدع والأهواء، وهي دليل اتجاه الريح يجتذب إليه الذين يسعون وراء شيء جدير بولائهم.



أكثر الأشياء تحظى بأكثر التأييد من الناس

يجب أن تفي وجهة النظر بمتطلبات أربعة: يجب أن تكون موثوقة ومتناسكة وأخاذه وتجارية. وحتى تكون موثوقة يجب أن تكون مبنية على بيانات غير قابلة للتجريح. يمكن أن تكون وجهة النظر جريئة وبعيدة المدى مثل تطلعاتك، ولكنك يجب أن تقوم على حقيقة. لقد بين جورج ديون - روك بصورة واضحة لا لبس فيها أن العديد من مصادر الطاقات المتجددة ستصبح معادلة لتكاليفها بحلول سنة 2020، إن لم يكن قبل ذلك، كما أوضح لفريق شل التنفيذي، بأن تكلفة الواط الساعي من الطاقة المتجددة كانت تنخفض في كل سنة من عشرة إلى خمسة عشر بالمئة، وأن المشروع الذي يقدمه يوفر تكلفة الالتزام بمعايير بيئية صارمة في مجال الوقود المستحاثاتي، ويجعل في مقدورك أن تحكم بمعرفة جيدة على النقطة التي تصبح عندها مصادر الطاقة المتجددة بديلاً قابلاً للتطبيق مقابل أنواع الوقود الفحمي، وأن من الواضح أيضاً أن أي شركة تأمل في جني الأرباح من

مصادر الطاقة المتجددة تحتاج إلى البدء بالاستثمارات الآن، بعد أن تأخذ بعين الاعتبار العقبات الفنية.

لقد ضمن جون باتريك وديفيد غروسمان المد التاريخي إلى جانبهما

لا يكفي أن تكون لديك إيديولوجية؛ عليك أن تتمتع

بالقدرة على نقلها، وأن تنقل عدوى أفكارك إلى الآخرين

أيضاً، ورغم أن الشبكة العالمية كظاهرة، كانت في بداية نشأتها عندما انطلقا لإثارة آي بي إم، إلا أن البيانات الثابتة التي تصف نموها كانت موجودة. إن التاريخ مليء بالعديد من الاستقراءات التي توحى بالانتصار الحتمي لأي تكنولوجيا تمكن الناس من تحسين تواصلهم وارتباطهم. ربما كنت في بداية المنعطف، ولكن المنعطف موجود. الخطابة لا تكفي، وعليك أن تخوض في البيانات إلى خصرك كي تتأكد من أنك تفهم ما يجري من حولك، وأن تكون مستعداً لدعم تأكيداتك. يجب عليك أن تفصل بوضوح بين ما يمكن معرفته وما لا يمكن معرفته فلا تدعي بأنك تعرف ما لا تستطيع معرفته.

يجب أن تكون وجهة النظر متماسكة. وينبغي أن تكون أجزاء وجهة نظرك متناسبة مع بعضها وتشد أزر بعضها البعض. إن موظفي الشركة التنفيذيين وكلاهم المسعورة المدربة جيداً سوف يشمون رائحة أقل تفكك بين سطور قصتك. الزلات المنطقية غير مسموح بها. غير هذا لا يعني أن من الواجب أن يكون الوضوح تاماً، ولكن لا يوجد عذر للتفكير المشوش. فكثيراً ما رأيت الأشخاص الذين يسعون للكفاح من أجل التغيير يتهاوون عندما يتحدثون المنطق بحماسة. لقد شاهدت مكافحاً شاباً من أجل التغيير في إحدى شركات البرمجيات الكبرى يعلن عن منتج جديد لمديره التنفيذي الذي لم يكن منه إلا أن صاح في وجه الشاب: «سيكون هذا ضمن كومبيوتر كل شخص، وكل فرد سوف يستخدمه كل يوم». ثم تقطب حاجبا المدير

التفنيدي وأردف متسائلاً: «فيما عدا المتصفح والبريد الإلكتروني والمعالج، ما هي التطبيقات التي يستخدمها كل فرد كل يوم؟». بدأ الشاب المنتفخ - مثل كيس هوائي - ينفث الهواء وهو يعترف قائلاً: «حسناً لا شيء». فتابع المدير صياحه: «ذلك سيخلق معياراً جديداً للابتذال»، فأسقط في يد الشاب، وأصبح الكيس الهوائي مجرد قطعة رخوة من المطاط. ولم تأت أبدأ فرصة أخرى لذلك الشاب الذي يسعى لأن يكون مكافحاً من أجل التغيير. ليست العاطفة بديلاً عن وجهة النظر المتماسكة.



ومع ذلك فالحقائق والمنطق لا يكفيان. لو أردت أن تشرك الآخرين في أحلامك لوجب عليك أن تتحدث إلى قلوبهم وعقولهم أيضاً. يجب أن تكون مستعداً لإخبار الناس عن التغيير الذي سيحدث في العالم بسبب قضيتك أنت. إذا عرضت وجهة نظرك كأقصوصة (ماذا يحدث للعالم إذا لم يركب متن مصادر الطاقة المتجددة) أو كصورة (مثل صفحة الموقع التي تمثل ابن غروسمان ذي السنوات الست) فإن هذا العرض سيكون أخاذاً على قدر كبير من الناحية العاطفية. يظن الكثيرون أن الأرقام وحدها هي التي تتحدث. هذا غباء. الاقتصاديون فقط هم الذين يظنون أننا عقلانيون بشكل تام. الجمال والمرح والأمل والعدالة والحرية والمجتمع مثاليات دائمة تجتذب البشر إلى قضية ما. فما هي المثالية التي تجعل من وجهة نظرك أمراً له شأنه في الواقع؟

إذا أردت لشركتك أن تفعل شيئاً فيجب أن تكون وجهة نظرك أخاذة من الناحيتين التجارية والعاطفية معاً. إذا لم تستطع أن تصف كيف يمكن لمفهوم العمل عندك أن يشكل ثروة، فلن تقطع شوطاً بعيداً في درب كفاحك من أجل التغيير ضمن الشركة. هذا لا يعني أن فاتورة أرباحك وخسائرک يجب أن تكون دقيقة حتى خانتين عشريتين، بل أن تكون وجهة

نظرك أمينة على الفرصة التجارية. عليك أن تتوقع الأسئلة التجارية: ما هي قيمة الاقتراح عند الزبون؟ كيف يمكن لهذا الاقتراح أن يخلق مزايا تنافسية؟ ما هي محركات التكلفة؟ أين هي عجلة زيادة العائدات؟ ربما لم يتضح نمط العمل عندك بعد، ولكن عليك أن تعرض تحضيراتك لهذه الأسئلة. لا بد من أن نجد على درب الحماسة والهدف موقفاً يبدأ فيه خلق الثروة.

وجهة النظر الموثوقة والمتماسكة والأخاذة والتجارية قد تصل إلى حد الإيديولوجية ideology التي عرفها قاموس ويبستر وليدج المنشور من قبل راندوم هاوس Random House Webster's College Dictionary كما يلي: «مجموعة مبادئ أو أفكار تشكل برنامجاً سياسياً أو اجتماعياً». الحقوق المدنية إيديولوجية، والديموقراطية إيديولوجية، والمسيحية إيديولوجية، ورؤية المكان المتميز بالقوة والذكاء لعرض العواطف البشرية إيديولوجية. الإيمان بقدرة مصادر الطاقة المتجددة على دعم التطور الاقتصادي دون تعريض الأرض للخطر إيديولوجية. أنت - كمكافح من أجل التغيير - عليك أن تبين إيديولوجيتك الخاصة بك، ولتبدأ رحلتك وأنت تستشعر مقصدك ولا تخف من أن يكون حلمك كبيراً مثل كوتاراجي وديون - روك. وكما عبّر عن ذلك أحد أصدقائي المكافحين من أجل التغيير بقوله: «إن تذهب لتصطاد السمك فاستخدم سنارة كبيرة». لا بد من النكسات ومن خسارة معارك عدة في عملية تحقيق الانتصار في الحرب. إنها إيديولوجيتك هي التي تقف معك وتمدك بالشجاعة. أعلم أن لديك قضية حق تنسجم مع ما هو متغير وهي في صميمها ذات شأن وسوف تساعد شركتك على أن تبقى ذات شأن في عصر الثورة.

الخطوة 2 - اكتب بياناً بالأهداف

هذه هي الأوقات التي تختبر فيها أرواح الرجال. جندي الصيف ومواطن شروق الشمس هو الذي يتخلف في هذه الأزمة عن خدمة بلده، لكن الذي يصمد اليوم إلى جانب بلده هو الذي يستحق حب الرجل والمرأة وشكرهما.

هذه هي الكلمات التي أمر جورج واشنطن George Washington أن تقرأ على جنوده في وادي فورج Vally Forge غداة عيد الميلاد قبيل عبور نهر ديلاوير Delaware، وهي الأسطر الأولى من بيان عنيف كتبه توماس بين Thomas Paine الثوري الأمريكي، ومؤلف الكتيبات التي من أشهرها الشعور العام Common Sense وهو عبارة عن بيان بأهداف الثورة الأمريكية. ظلت كلماته القوية، ومبادئه الأزلية، تستخدم مراراً وتكراراً على مرّ قرنين من الزمن لمقاومة مخططات الطغاة والمستبدّين المتسلطة.

وأنت أيضاً يجب أن تصبح مؤلف كتيبات. ولا يكفي أن تكون لك إيديولوجية بل لا بد أن تعمل على نشرها، وأن تنقل عدوى أفكارك إلى الآخرين. يجب عليك أن تكتب بياناً مثلما فعل بين Paine، وليس من الضروري أن يكون طويلاً، فإن بياناً منقولاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة سوف يحقق ما يلي:

- عرض حتمية القضية بشكل مقنع مع تبيان وجه الحق فيها في الوقت الراهن.
- مخاطبة الحاجات والتطلعات البشرية الأزلية، وبيان سبب وجود الاهتمام بها.
- تحديد معانٍ ضمنية للتحرك وبيان نقطة البداية.
- إثارة التأييد وبيان كيفية المساهمة.

توجد في كل مؤسسة جماعات من الناس تشكو وتنوح على ما يجب أن تفعله شركتهم، ولكن كم هو عدد الذين يتحملون عناء كتابة دعوة عاطفية تحمل أسباباً جيدة لحمل السلاح؟ الأفكار القشرية تظهر أكثر قشرية عندما تُكتب على الورق. وعلى العكس من ذلك، فالأفكار القوية في داخلها تصبح أكثر قوة من خلال نظام الكتابة.

إعتبر أن بيانك جرثومة، فماذا تفعل كي تجعلها أكثر عدوى؟

- إبحث عن قنابل بيانية، حقائق دامغة تتحدّى الهوى وتخلق الحاجة الملحة وتنفجر فور قراءتها.
- أوجد عبارات بسيطة، واستقرارات قوية، يمكن أن يتداولها الناس لأخذ

أفكارك ونقلها لمن حولهم. (ألا تحب أن توصف محطة الألعاب الثانية بـ «محرّك العواطف»؟ هاتان الكلمتان تنمّان كثيراً عن نظرة سوني لمستقبل المعلوماتية وتصنعان فكرة معقّدة جداً يمكن حملها فوراً).

• قل كلاماً بناءً ولا تنتقد، ولا تسترجع الفشل الماضي، ولا تبحث عن المتهمين.

• قدّم توصيات عريضة ولا تناقش في عمل حتمي - إما أن تفعل أو أن تموت - تذكر أنك تطلق حملة تتطلب منك التقدم إلى الأمام على جبهات عدة. في هذه النقطة يجب أن تكون مرناً في تحركاتك الميدانية.

• لا تطل ببيانك، فلن تقبض مالأً على الكلمة. تعليمات باتريك «لإنشاء الاتصال» كانت بحثاً من ست نقاط حول كيفية تحويل العمل وحوسبة التوسع الحجمي. بيان ديبون - روك تحت عنوان «تطور أنظمة الطاقة في العالم» كان مؤلفاً من سبع صفحات فقط. النشرة التي يبلغ عدد صفحاتها الأربعين ليست بياناً، بل هي تقرير استشاري لن يقرأه أحد أبداً.

• ركّز في بيانك على الفرص. حيث تزيد فرص الموافقة على البيان إذا كان التركيز فيه على المحاسن أكثر منه على المثالب. أين الفوز الكبير؟

• تحتاج في بعض الأحيان إلى عصا. هناك من الناس من يصل جهم للأمر الواقع إلى حد الوساوس، مثل الفرعون المتردد الذي لم يكن راغباً بتحرير بني إسرائيل من الأسر. الطريقة الوحيدة حتى يغيّروا ما بأنفسهم هي إمكانية أن تقنعهم بأن الأمور تسير من سيء إلى أسوأ. فكل شركة تتربع على منصة متأججة. وإذا لم تعرف أين تتأجج منصتك فابحث عنها. ربما تكون في كومبيوتر على الموقع الحي على وشك أن يمزق هوامشك شر ممزق. ربما تواجه الحقيقة المرة بأن مستوى الأداء في شركتك أقل من المطلوب، وبأنه لم تعد تملك أفكاراً لرفع سعر السهم. لعلك تعيش على هليوم الشبكة العالمية وليست لديك فكرة عن كيفية إنتاج فوائد مضطّرة. إعمل بسرعة إلى الأمام، وأوضح بالتفصيل متى وكيف سينفذ البخار من الاستراتيجية الحالية.

توقع أن تسمع العديد من الأسباب لعدم القيام بشيء ما. وعندما يندفع الجبناء المتخلفون مدعورين بحثاً عن جحر للنجاة فعليك أن ترتجه فوراً.

جحر النجاة: «إنه لا يحدث بالسرعة التي تحدث عنها».

الرتاج: «نعم بالتأكيد إنه يحدث بسرعة، وهذه هي البيانات التي تؤيد ذلك».

جحر النجاة: لا يمكنك أن تكسب مالاً بهذا النوع من نمط العمل».

الرتاج: «لقد كسب بعض الناس مالاً بذلك، وهاكم الكيفية التي يعملون بها».

جحر النجاة: «لا نمتلك الخبرات للقيام بذلك».

الرتاج: «ولكن بإمكاننا أن نحصل عليها، وهاكم الطريقة».

جحر النجاة: «لا نمتلك المجالات التي تمكننا من التعامل مع هذا الأمر من فورنا».

الرتاج: «ليس أمامنا خيار آخر، وهاكم ما يجب علينا أن نطلع عنه».

جحر النجاة: «لقد جرّب بعض الناس هذا، ولم يؤت خيراً».

الرتاج: «لم يجربوه بهذه الطريقة».

يجب أن ينشئ بيانك قضية من أجل سلطتك الفكرية، ويجب أن تشعشع كل صفحة بعمق تحليلك وجودة تفكيرك ووضوح منطقيتك. يجب أن يلفتك هذا البيان بوشاح من السلطة الأخلاقية، التي تتولد عن قضية سليمة من الناحية الاقتصادية، لا يمكن الإنكار بأنها في مصلحة المؤسسة وأعضائها. يجب ألا يتضمن بيانك شيئاً يمكن أن يفسر بأن الدافع الأساسي وراءه هو أنانيتك. لست واحداً من أبطال الإنتاج تحاول أن تبني صرعتك الصغيرة، أو أحد مترقي الشركة تحاول أن تدافع عن موازنة. إذا أردت أن تغير العالم فليس بوسعك أن تكون طائفاً أو محدود الأفق. تحدث مارتن لوثر كينغ Martin Luther King عن الأفارقة الأمريكيين، ولكنه دعا جميع الأمريكيين لاعتناق العدالة والمساواة، وكان - خلافاً لمالكوم إكس Malcolm X - يؤلف ولا ينفر، وقد فهم أنه ليس بمقدور أمريكا أن تفي بوعداتها إذا فرضت على بعض الناس حالة اليأس. ليس الاهتمام بالنفس جريمة، ولكنك

إذا كنت مهتماً بنفسك فقط فإن بيانك سوف يسقط من خانة الحق بسرعة .

يجب أن يأخذ بيانك بألباب الناس ، ويصوّر لهم صورة ناصعة لما يمكن أن يكون ، ويلهمهم الأمل ، ويتحداهم ليروا المستقبل بأم العين على الرغم من الاضطراب الذي قد يبدو عليه ، ويتعامل بصراحة مع الكذبات الصغيرة التي يكذبها الناس على أنفسهم كي يتجنبوا مزعجات التغيير ، ويساوي بيانك بين التراخي وخيانة الشركة . ولكن الأهم من ذلك كله هو أن يشعل فتيل الشعور بالإمكانية .

الخطوة 3 - أنشئ تحالفا

لا يمكنك أن تغير اتجاه شركتك وحدك دون الآخرين ، وهذا درس تعلمه في نهاية المطاف حتى رئيس مجلس إدارة الشركة . لقد خاض جيم كلارك Jim Clark - بوصفه مؤسس شركة سيليكون غرافيكس إنك Silicon Graphics Inc. ورئيساً لمجلس إدارتها - معركة ضارية وطويلة مع مديرها التنفيذي إيد ماك كراكن Ed McCracken . كان كلارك تواقاً لرؤية شركته تنزل إلى السوق ، وتنتج محطات ألعاب تكون أسعارها هي الأعلى في سلسلة أسعار الكمبيوتر الشخصي ، إلا أن ماك كراكن كان كارهاً للتضحية بالهوامش الواسعة في خدمة الزبائن «الذين يطلبون إنتاجاً خارج نطاق العمل» . ونظراً لأنه لم يستطع أن يغيّر رأي ماك كراكن ، فإن كلارك ترك الشركة .

ينبغي على كل رئيس مجلس إدارة أن يغري ويدهن ويقنع حتى تتم الأمور . ومن المسلم به أن هذا الأمر يكون أكثر سهولة عندما تسيطر على تخصيص رأس المال واسترداده ، ولكن ذلك ليس مجرد نزهة على شاطئ البحر . معظم المدراء التنفيذيين مهرة في ليّ الذراع والتحذير ، ولكن هذا نادراً ما يكون كافياً لتغيير اتجاه شركة كبيرة . وحتى تقوم بذلك لا بدّ لك من التحالف . ينبغي عليك - من أجل تحقيق هذه الغاية - أن تحول السلطة الفردية إلى سلطة ماعية . فمن السهل أن تسرح الثائرين على الشركة عندما

يظهرون مشرذمين ومنعزلين، ولا يتحدثون بصوت واحد، أما أن تتجاهلهم عندما يطرحون أنفسهم كجزء من تحالف مُعترف به، ويتحدثون بصوت واحد فهذا أمر غير ممكن. هذا هو المبدأ البسيط وراء كل عمل جماعي سواء كان تنظيمًا عماليًا ينظم إضراباً، أو تجمعاً حرفياً يحاور سياسيين. ومع ذلك فما زلت أرى شركة فيها بضع مئات أو حتى بضع عشرات من العمال، لهم نفس الاتجاه الفكري ولا يستطيعون أن يؤثروا على اتجاه الشركة بشكل جوهري. إن حقيقة كونهم منظمين، وأنهم يتحدثون عن قناعة هي رسالة قوية إلى رؤساء الشركة.

هناك سبب آخر لبناء تحالف. إذ لا ينسجم معظم شاغلي الفرص الجُدد مع «الصناديق» التنظيمية الحالية كما ينبغي. ولن يكون بمقدور موظف حصل على فرصة من خلال الشبكة العالمية أن يحشر في أي قسم في شركة آي بي إم، بينما ينتشر الكثيرون من رؤساء الأقسام في أرجاء الشركة، وكذلك الأمر بالنسبة لموظف تسالي الكمبيوتر في سوني، وموظف الطاقة المتجددة في شل اللذين لم يجدا مأوى ضمن المؤسسة، على الأقل لغرض المباشرة بالوظيفة فقط. يعترف المرء - عند إنشاء تحالف في أرجاء الشركة كلها - بأن الموارد والأدمغة والعواطف المطلوبة بغرض تحقيق فرص جديدة توزع بشكل واسع. إنك تخلق مغناطيساً يجتذب الناس الذين يؤمنون بنفس الميول الثورية التي تؤمن بها، حيثما كان موقعهم التنظيمي الحالي. ليست الحركة صندوقاً في الهيكل التنظيمي، إنها لطخة حبر سالت في كل نواحي الهيكل التنظيمي الرسمي، إنها دعامة وليست دائرة.

الخطوة الأولى في إنشاء تحالف هي معرفة أنك لست الوحيد من ذوي البصائر، ولا المصائبين بالإحباط في شركتك، ومع ذلك فأنت في نهاية المطاف شخص موال فيها. ولست الوحيد الذي «تفهم الأمر بداهة». الخطوة الثانية هي المباشرة في تحديد المنتسبين المحتملين لهذا التحالف. ولتبدأ بطرح هذه الأسئلة:

- من الذي يدور في فلكك؟ لا بد وأنك قد تحدثت من قبل عن أفكارك

الثورية مع بعض الناس .

- هل هناك مجموعات من العاملين أو قوى وظيفية في شركتك يمكن أن تميل بصورة طبيعية إلى وجهة نظرك؟
- هل هناك مبادرات في أرجاء الشركة يمكنك الالتحاق بها؟
- من الذي يستطيع أن يضع عصا في طريق حملتك؟
- ما هي مجموعات الأخبار أو قوائم توزيع البريد الإلكتروني التي يمكن أن تختطفها؟

قد لا يكون في مقدورك أن تكتب كما كتب توماس بين، غير أنه لم يكن يملك حينئذ موقعاً على الشبكة العالمية. ضع بيانك على موقع على الشبكة العالمية، ونظم لائحة عناوين بريد إلكتروني لمن تظن أنهم يشاطرونك وجهة نظرك. وأوجد منتدى حياً على الشبكة العالمية يستطيع الناس من خلاله أن يساهموا بنظراتهم، ويساعدوا على تطوير بيانك. ضع خبراء خارجيين يستطيعون



مُشد المصداقية

لقضيتك. وجه دعوات

لأعضاء الشبكة إلى مكان تجلب الطعام إليه، أو إلى أمسيات ما بعد العمل حيث يمكنكم رسم الخطط والتآمر وتذكير بعضكم البعض بأنكم لستم جميعاً مجانين. أوجد فرص عمل مشتركة في مشروع لهذا الغرض بالذات. يقوى المتحالفون عندما

يركزون على واجب مشترك. إبحث عن وسائل ربط مثل معارض تجارة الشبكة العالمية التي استخدمها جون باتريك لحشد طلائع المستخدمين لشبكة أي بي إم العالمية.

إستعن على قضاء حوائجك بالكتمان، في البداية على الأقل.

ينبغي عليك، من أجل إنشاء هذا التحالف، أن تحول السلطة الفردية إلى سلطة جماعية. من السهل أن تسرح الثائرين على الشركة عندما يظهرون كاجزاء وينزلون ولا يتحدثون بصوت واحد



واستخدم الشبكة العالمية لتقوية حالتك العملية وتحديد فرص تصرفك الأولي. عندما يبدأ المنتسبون إليك، التحدث مع زملائهم في محيطهم، فإن الجرثومة سوف تنتشر. لا تكن على عجلة من أمرك. إذا رسمت منحني عدوى الجرثومة تراه في البداية مستقيماً، ولكن الدليل الحسابي لقوة تأثير الشبكة يرتفع في نقطة ما ثم تحلق نسبة العدوى إلى الأعلى. لا تكن مستعجلاً أكثر مما ينبغي في تقديم قرار إذهب/ لا تذهب إلى الإدارة العليا، فالوقت ما زال مبكراً على إطلاق طائر حجل إلى السماء؛ فمن الصعب أن تتصيد به سرباً كاملاً، وعليك أن تستمر في تشكيل سربك.



تذكر بأن لديك ميزة لا تملكها الإدارة العليا في غالب الأحيان، هي أن معظم الذين يرتبطون بها هم مجتدون إجباريون، أما أنت فإنك تبني جيشاً كله من المتطوعين. يحارب المجتدون كي يبقوا على قيد الحياة، أما المتطوعون فيقاتلون من أجل أن يحرزوا الانتصار. إن هدفك هو تسجيل وتشجيع المكافحين المحتملين من أجل التغيير. فإذا بنيت القوة من القاعدة فإن الإدارة العليا سوف تنزل إليك في نهاية المطاف. لقد حصل جورج ديون - روك على فرصته لأن أنغام فرقة تأييد الطاقة المتجددة كانت تصدح بين جنبات شركة شل في كل أنحاء العالم.

الخطوة 4 - التخط أهدافك والتخط لحظاناتك

لا بد أن تصبح الحركة أمراً إلزامياً عاجلاً أم آجلاً. فتحالف «إنشاء الاتصال» أضحى شركة «آي بي إم للتجارة الإلكترونية». وتحولت شبكة ديون - روك غير الرسمية لمؤيدي الطاقات المتجددة إلى التزام بلغت قيمته نصف بليون دولار. ولم تتخذ هذه الالتزامات في معظم الشركات من قبل الذين يلبسون الأحذية المريحة من صنع بيركنستوك Birkenstock ويقودون سيارات الفولفو Volvo التغيير يخلقون الحركات، ولا الفرس. المكافحون من أجل



يخلقون الأوامر الإلزامية، ولهذا فإن أمام المكافحين من أجل التغيير هدفاً دائماً هو عبارة عن شخص مجهول، أو مجموعة أشخاص مجهولين يستطيعون أن يرفعوا عتلات القوة. أنت بحاجة إلى أن تعرف الذين يؤيدونك في تنظيمك، والذين يعارضون، ربما يكون نائب رئيس القسم، وربما يكون المدير التنفيذي أو كامل اللجنة التنفيذية.

في سوني عرف كوتاراجي أن مشروعه محكوم عليه بالموت، إذا لم يتخلص من المدير التنفيذي الموجود بشكل مبكر. كان الأرستقراطيون في سوني معادين نشطاء لفكرة ألعاب الفيديو. بعد تجربة مداخل عدة، أسس كوتاراجي علاقة مع ماروياما الذي أعانه على مناورة المدير التنفيذي. في آي بي إم تدبجر غروسمان عرضاً تعريضاً للشبكة العالمية أمام لو غيرشتنر، وتحدث بعد ذلك إلى حشد من مدراء آي بي إم الكبار عبر صفحة موقع على الشبكة العالمية، فدبت الحياة في أوصالها. أما اللحظة الحاسمة فقد أتاحت لدييون - روك عندما طلب إليه أن يقدم عرضاً تعريضاً أمام مجموعة مدراء شل الكبار.

يميل ثوار الشركة في أغلب الأحيان للنظر إلى الإدارة الأعلى كعناصر رجعية بعيدة المنال بدلاً من كونهم حلفاء محتملين. هذه هزيمة للنفس. إن تأييدهم هو هدف لعمل كامل. قليلون منهم أغبياء ومعظمهم غير قابلين للرشوة أكثر مني ومنك. متغطرسون؟ أحياناً. جاهلون؟ غالباً. ولكن ذلك لا يجعلهم غير قابلين للتحزر. يجب عليك أن تجد سبيلاً لمساعدتهم على أن يروا ما تراه، ويتعلموا ما تعلمته، ويشعروا بما تشعر به من إلحاح وحتمية.

وهكذا فقد حددت أهدافك هؤلاء. الخطوة التالية هي أن تفهمهم. ما هي الضغوط التي يواجهونها من وول ستريت، ومن الزبائن ومن المنافسين؟ ما هي القضايا على رأس جدول أعمالهم؟ ما هي الأهداف التي رسموها لأنفسهم وللشركة؟ أي منها يتضمن طلباً للمساعدة والأفكار؟ يجب عليك أن تكون مستعداً لأن تحرف أغراضك كي تنسجم مع أغراضهم. كان نضال سوني لعرض مجموعة القسم الصلب والبرمجيات يمثل أكثر من مفهوم.

وبعد انهيار سوني في هوليوود، كان أوغا تواقاً لفرصة أخرى لتبرير إغارة سوني على البرمجيات ووسائل الإعلام. وكان كوتاراجي مستعداً لأن يحك جلد أوغا. هل تعرف في الحقيقة أين يشعر الكبار بالحكمة؟ عليك أن تجد ذلك.

غالباً ما يكون إقناع كبير الشركة أسهل من إقناع بارونات الأقسام الذين يلونونه بدرجة واحدة. فتوقعات حملة الأسهم مسلطة على رأس المدير

أمام المكافحين من أجل التغيير

دائماً هدف، هو شخص مجهول أو

مجموعة أشخاص مجهولين

يستطيعون أن يرفعوا عتلات القوة



التنفيذي العادي مثل سيف داموكل Damocle. ويكون وضع المدير التنفيذي كمدافع محدود الأفق، أقل احتمالاً من وضع نائب الرئيس في قسم، وذلك عندما تكون الشركة متفوقة. وفي كثير من الشركات تجد «متلازمة غورباتشيف»؛ القائد غير التقليدي في القمة، وبحر من غير المقتنعين تحته. إن المدير التنفيذي، مثل غورباتشيف، يريد من المؤسسة أن تتكيف وتتغير. وبالطريقة نفسها يريد المواطنون العاديون حياة أفضل. كل شيء واضح تماماً لهم؛ النظام لا يوتي ثماره. الأشخاص الذين يصعب إقناعهم أكثر من الباقين هم أهل المستوى الأوسط - مدراء المدينة، مجموعة المصطلحات والرموز، نواب الرئيس الذين يشعرون بالتهديد من قبل نظام جديد للأشياء. ويمكن لموظفي هذا المستوى الأوسط أن يقاوموا لمدة طويلة تحذيرات مدير تنفيذي منعزل ومتحصن. ولكن يصعب عليهم أكثر بكثير أن يصمدوا عندما يقعون بين سندان مدير تنفيذي بحمل فكر إصلاحياً، ومطرقة رعا ع ثوريين. وهذا الأمر يعرفه رؤساء الشركات الأذكاء، مثل: أوغا وغيرشتر، وهم أكثر من

راغبين في استخدام حرارة عواطف المكافحين من أجل التغيير: لإذابة جليد الوسط في مؤسساتهم الخاصة.

انك تحاول أن تسلح وتعين أعضاء ضمن مجموعتك بموافقة

ليس الوصول إلى القمة سهلاً دائماً، إذ لا بدّ من هندسة «الدعوات». وعليك أن تتعلّق مساعدي الموظف التنفيذي والمعاونين وحملة المحفظة. إعرف من هو الذي يحترمه الكبير ويعتم عليه، والذي يكتب له الخطب، والزبائن الذين يحيطهم الموظفون

الأعضاء الآخرين لا أن تحط من قدر أحد وتجاهه،

التنفيذيون بالاهتمام الأكبر، فربما وفّر لك هؤلاء قناة خلفية للتأثير. وبعبارة أخرى، إتبع جميع قنوات التأثير المختلفة التي تقودك إلى أهدافك المرجوة.

فعلبك بالحد من

سخطك من خلال مزجه بالاحترام

وادمع هؤلاء إلى مواقعك البعيدة، وعلّق عناوينهم على لائحة عناوين بريدك الإلكتروني، واصنع شريطاً استعراضياً لهم. استخدم شبكتك لكي تبني جميع طرق التقرب في الوقت ذاته.

نظم لائحة بجميع الوقائع والمناسبات التي يمكن أن توفّر لك فرصة للتأثير المباشر على أهدافك. وما هي الاجتماعات أو ورشات العمل أو المؤتمرات التي يحضرها أهدافك بصورة منتظمة؟ فُتّش عن إمكانية صعودك أو صعود أحد أعضاء شبكتك إلى جدول الأعمال. ليكن مجالك قصيراً. إستدرج ودبّر المكائد، ولا تلق خطباً رثانة. إعتبر أن الحجاب والأحداث الواضحة «نقاط عدوى استراتيجية» ومناسبات للتعليم والتسلية والإدراج ضمن مجموعتك. فالعالم من وجهة نظر المكافحين من أجل التغيير مسرح كبير، كل واقعة فيه تشكّل فرصة لوجهة النظر. باتريك وديون - روك ألقيا عشرات الخطب، وهما كالسياسيين لم يكن يهمهما نوع الأسئلة التي تُطرح عليهما

لأنهما كانا يجيبان بالأجوبة التي يريدان. كانا استغلاليين لأبعد الحدود، وكل اجتماع مرتجل أو حديث في دهليز كان فرصة لكسب مهتد جديد.

سوف ترغب بأن تكون عاجلاً أم آجلاً نذاً لهدفك، فاغتنم فرصتك بعناية فائقة. إنك تنتظر النجوم حتى تصطف على نسق واحد، وأنت تريد أن يصل الشيء الذي ينمو تلقائياً إلى الحجم الحرج، وتريد أن تضبط أهدافك أثناء بحث هؤلاء الأهداف عن فكرة جديدة، ولسوف تتمكن في عالم مثالي من أن تؤقت مجالك الكبير، مع واقعة تضيف مصداقية وإلحاحاً إلى قضيتك (مثل موجة غضب بيئي نجمت عن قرار شل بإغراق منصة بحرية). استحصل على هذا بشكل صحيح، ولن تظن الإدارة العليا أنك ثوري بل أنك نعمة.

لحظتك الكبرى قد لا يمكن التخطيط لها، وقد تقع فجأة؛ في مقصف الشركة، أو في معرض تجاري. يجب أن يكون خطابك الصاعد جاهزاً. إعرف الشيء الذي تريد أن تسأل عنه، وليكن صغيراً وبسيطاً، ومن السهل أن يكون جوابه، نعم.

الخطوة 5 - اختيار عضو جديد والتحييد

كان سول ألينسكي Saul Alinsky من أكثر الراديكاليين كمالاً في أمريكا. يعتبر كتابه المسمى قواعد الراديكاليين *Rules of Radicals*، حول كيفية تنظيم حركة ما، كتاباً من الطراز الأول⁽¹⁾. ذهب في منتصف الستينيات إلى روتشستر Rochester في نيويورك ليقود حملة بالنيابة عن مجتمع السود في المدينة. تصف ماري بيت روجرز Mary Beth Rogers مسلكه فتقول:

هدد ألينسكي، في واحدة من محاكاته الذاتية التهكمية لتحركاته الميدانية، بأن يشتري مئة بطاقة إلى إحدى الحفلات الموسيقية السيمفونية في

(1) سول د. ألينسكي: قواعد للراديكاليين، دافع عملي للراديكاليين الحقيقيين (نيويورك - فانتاج بوكس، 1989).

روتشيستر Rochester ويقدم عشاء من القول المخبوز لأعضاء التنظيم المحلي السود البارزين، قبل بضع ساعات من ذهابهم إلى الحفلة، وسوف تكون الرائحة الكريهة أمراً لافتاً للنظر بشكل لا غبار عليه... لا يوجد قانون ضد هذا العمل، ولعله من المزاح. وربما يحدث عمل ما بسرعة لأن النخبة الاجتماعية لن ترغب بأن يغزو «هؤلاء الناس» أنشطتهم مرة أخرى.

يمكن لهذه التحركات الميدانية أن تؤدي أكلها في الجو العام ولكن من النادر أن تكون المواجهات والإحراج ذات أثر في محيط الشركة. إنك تحاول أن تسلح وتضم أعضاء إلى مجموعتك بموافقة الأعضاء الآخرين لا أن تحط من قدر أحد، وتسلك سبيل المجابهة، فعليك بالحد من سخطك من خلال مزجه بالاحترام.

كان جون باتريك ناجحاً للغاية في تحويل مدافع أي بي إم الكبيرة نحو هدفه. كان طموحه المفروض هو أن يجعل من أي بي إم شركة شبكة عالمية، وعندما كان مستعداً أدرك أن تأييد غيرشتر Gerstner سيكون ضرورياً، ولكنه لا يكاد يكفي. ونظراً لانعدام موارده الذاتية، لم يكن لديه في نهاية المطاف سوف خيار ضئيل هو أن يختار لوردات أي بي إم الإقطاعيين ليكونوا أعضاء في جمعيته. وتطلب هذا الأمر أكثر من مناورات راسخة. قدم باتريك مجموعة من اقتراحات إربح - تربح لرؤساء الأقسام الرئيسيين: أقرضني بعض أصحاب المواهب، وسوف أنشئ لك موقعا لعرض منتجاتك؛ إسمح لي أن أستعير بعض القياديين وسوف أعيدهم إليك مع نماذج أولى لمنتجات كاملة جاهزة على الشبكة العالمية. عرف باتريك أن هذه التبادلية تجلب من المهتمين أكثر مما تجلب الخطابة.

لم يكن باتريك يقلل من شأن أحد، أو يعنف بقسوة، بل عمل جاهداً حتى يتجنب عقلية «نحن في مواجهتهم». لم يكن يحاول أن يستنزف الناس ويستجلب من مصادر الأقسام الأخرى. كان يحاول أن ينشئ سلطانيته الذاتية في الشركة، وما خرج لينافس بقية أقسام أي بي إم على الزبائن. لقد

رأى رؤساء الأقسام فيه باعثاً على التغيير أكثر منه منافساً على الموارد والترقية. لم يكن يأخذ من أعمالهم ليصلح عمله، بل كان يساعد على تجهيز أعمالهم لمواجهة المستقبل. كان واضحاً أن كل فعل قام به باتريك كان يصب في مصلحة مجموع أي بي إم وفي القلب منها. في البداية كان بحاجة إلى تنظيم رسمي. ولمجمل هذه الأسباب فإن باتريك أعطى خصومه هدفاً صغيراً جداً.

اقتراحات إربح - تربح، والتبادلية، ومحفز وليس منافساً، تأثير كبير وهدف صغير. هذه جميعها مبادئ حيوية لحملتك. إن الأمور لا تتم دائماً على هذا المنوال. رأت الإدارة العليا في كوتاراجي تحدياً وقها لمبادراتها الخاصة بالكمبيوتر طراز إم إس إكس MSX. تمتلك الشركة موارد لا حصر لها، ولذلك يجب أن يتوقع المرء صراعاً عنيفاً بين حين وآخر. بيد أنه ينبغي عليك أن تتجنب الرأسمال السياسي في معارك الند للند كلما استطعت إلى ذلك سبيلاً. في شل حصل ديون - روك على دعم طفيف، لأنه لم يجادل أبداً في أن الطاقات المتجددة سوف تحل محل الوقود المستحاثاتي، ولم يدر في خلدته بأنها سوف تصبح في الحقيقة منافسة بحلول سنة 2020، وذلك بعد أن يكون أصحاب مراكز القيادة في الأقسام الحالية قد تقاعدوا منذ وقت طويل. وهكذا إذن، يمكنك أن تقف على فقاعة الصابون وتصرخ بعنف في وجه نواب الرئيس. ينبغي عليك أن تتعلم كيف تستجلب على الأقل بعضاً من هؤلاء الأرستقراطيين إلى قضيتك الثورية إذا ما أردت أن تدخل التغيير إلى شركتك.

الخطوة 6 - أوجد مترجماً

ها أنت وقد وصلت إلى مبتغاك منذ هنيهة، ولكنك تواجه مصاعب في إسماع صوتك على الرغم من قصارى جهدك، فأنت تتحدث ولست متأكداً من أنهم يدركون، فلا تعترينك الدهشة. الأشياء التي تجعل منك ثورياً هي ذاتها التي تجعل من الصعب بناء قاعدة من التفاهم المشترك مع تلاميذ المعتقدات التقليدية. تصوّر كيف ينظر أب محافظ إلى طفله الذي يعود إلى

البيت أخضر الشعر، وعلى حاجب عينه حلقة. حسناً تلك هي الطريقة التي يحتمل أن تنظر فيها الإدارة العليا إلى العصاة ضمن الشركة. خبرات مختلفة، لغات مختلفة، قيم مختلفة، عوالم مختلفة. لهذا فإن الثوار في الشركة يحتاجون إلى مترجمين.



كان جون باتريك مصادراً لديف غروسمان، ويستطيع أن يبني جسوراً بين مستثمري الشبكة العالمية وكاردينالات آي بي إم؛ وكان مصادراً بين التهريجية

خبرات مختلفة. لغات مختلفة. قيم مختلفة. عوالم مختلفة. و

الاحتفالية والوظيفية، ولكنه قام بأكثر من شرح لتعقيدات مقياس التحكم بعرض المعلومات على الشبكة العالمية لأشخاص ما زالوا يعشقون العصا الغليظة. ساعد على الترجمة بين فوضويي الشبكة العالمية الواضحين، ونظام معلوماتي كبير الحجم لشركة كبيرة؛ بين ثقافة تقول «فقط ما يكفي لما يكفي» وأدبيات «الأعطال معدومة»؛ بين تكنولوجيا لم تنضج بعد وفرصة بمبالغ هائلة جداً من الدولارات (لا نريد إلا أن نعمل «مواد ظريفة») وبين أدبيات الإدارة العليا (هؤلاء حملة الأسهم اللجوجين، مرة أخرى). كان باتريك أيضاً جسر صدق. عندما طرحت

الإدارة العليا السؤال: «من هو غروسمان هذا، ومن هؤلاء الصبيان المتشحون بالسواد؟» كان عنده الجواب؛ «هؤلاء الرجال يعتنون بأي بي إم، وهم ليسوا قاذفي قنابل».

كذلك كان باتريك مترجماً بين الحاضر والمستقبل. وجد طرقاً ملموسة



للعودة بالمستقبل إلى الحاضر، بدءاً بمواقع الشبكة العالمية التي أنشئت من أجل الوقائع الرياضية. وفّر كل مشروع من المشاريع اللاحقة للعاملين ذوي المدد الطويلة في أي بي إم شعوراً أفضل لما يمكن أن يكون شكل نمط العمل عند تطبيقه.

وإذا وجدت نفسك حبيساً فعليك أن تجد مترجماً، شخصاً متصلاً بالمستقبل، فضولياً بطبعه، يبحث فيما حوله كي يشتري وجهة نظر مفيدة حتى يقوم برعايتها. غالباً ما

فإن الثوار في الشركة يحتاجون إلى مترجمين

يكون كبار الموظفين والموظفون التنفيذيون المعينون حديثاً مطالع خبير، فكلا الفئتين تبحث بصورة نموذجية عن جدول أعمال تنسبه إلى نفسها.

الخطوة 7 - إربح قليلاً، إربح مبكراً، إربح في غالب الأحيان



يستطيع الناس أن يجادلوا بأوراق المنصب، ولكنهم لا يستطيعون أن يجادلوا بالنجاح. جميع جهودك التنظيمية لا تساوي شيئاً إذا عجزت عن تقديم عرض يبيّن أن أفكارك يمكن أن تؤتي أكلها على أرض الواقع. إبدأ صغيراً. وإذا لم تكن تمتلك غرائز الانتحاري الياباني فعليك أن تبحث عن مشاريع بيانية لن تؤدي في حال فشلها - ولا بد من بعض الفشل - إلى إسقاطك أو إسقاط أفكارك. ربما تعين عليك أن تكون مجموعة من المشاريع البيانية قبل أن تبدأ الإدارة العليا برمي المال في طريقك. إنك لن تركض في ليلة ظلماء مسرعاً متهافناً على طريق غير مألوقة، وكذلك الشركات لن ترمي بمصادرها - بصورة عمياء - في مفاهيم عمل غير مجربة. فالالتزام بمفهوم عمل جديد يجب ألا يطرح

أبدأً على مبدأ كل شيء أو لا شيء، إلا إذا كنت قد تجاوزت منحنى التغيير، وحملت جميع المخاطر لشركة أخرى. يجب عليك أن تساعد شركتك على أن تتحسّن طريقها خطوة خطوة باتجاه الفرص الثورية.

يهندس المكافحون من أجل التغيير مجموعة من الشركات التجريبية الصاعدة التي صممت خصيصاً لاختبار مفاهيم العمل الجديدة، ولتبرير العلاوات التراكمية الإضافية على الاستثمارات. ما كان كوتاراجي ليتمكن أبداً من كسب فرصة تصنيع محطة الألعاب لولا كرت الصوت الأصلي الذي صمّمه لشركة نينتندو Nintendo. ولولا ليلهامر Lillehammer وديب بلو Deep Blue وعشرات الأجهزة التي أدت إلى أرباح صغيرة، لما تمكن باتريك وغروسمان أبداً من دفع أي بي إم إلى مقدمة منحنى الشبكة العالمية. ولولا النجاح الذي تحقّق في عرض مشروعه الأول بكلفة الملايين الخمسة والعشرين لما تمكن ديبون - روك أبداً من زحزحة نصف بليون دولار من جيوب الإدارة العليا. ليس المكافحون من أجل التغيير متهورين. أهداف ثورية وخطوات محسوبة، تلك هي طريقة التفكير.

انتبه فلا تفرط في إعطاء الوعود. لقد أطلق فريق باتريك على مشاريعه الأولى اسم «التطبيقات التجريبية» حتى يميزوها بصورة واضحة عن تطبيقات أي بي إم التي تم اختبارها بصورة كاملة، وأصبحت جاهزة للسوق. سوف يكون هناك بعض الناس ممن يتمنون لك الفشل. إذا كانت تجاربك الأولى عظيمة جداً، أو تفاخرت بها كثيراً جداً، ثم تعثرت خطواتك، فاعلم أنك قد أشبعت رضى المتشككين حتى الثمالة. إبحث عن المشاريع الصغيرة التي تؤمن لك أعظم التأثير الواعد لقاء أقل عدد من الأدونات، المشاريع التي سوف تولد الرؤية القصوى إلى جانب أقل الأخطار الاستثمارية. ربما كانت تملك استراتيجية عظيمة في رأسك، ولكنك تحتاج إلى أن تبدأ ببعض «الشركات المبتدئة الصغرى»^(*). إ طرح الأسئلة التالية على نفسك باستمرار:

(*) الشركات المبتدئة الصغرى، ترجمة لكلمة startlet نحتها المؤلف (المترجم).

«ما هو الشيء الذي يشكل ربحاً مبكراً؟ ماذا يمكننا أن نفعل في هذه اللحظة مع معدودية الموارد المتوفرة ضمن شبكتنا حتى نبني مصداقيتنا؟ ماذا نستطيع أن نفعل من أشياء تدهش المتشككين؟ ما نوع النجاح الذي يراه الآخرون أخاذاً؟»

الخطوة 8 - إ عزل - تغفل - إل تحم

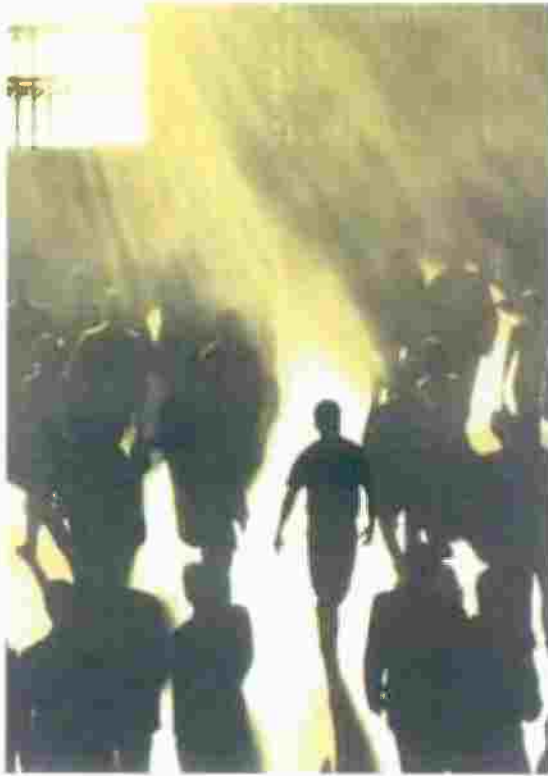
الشركات التجريبية التي تبقى على حالها مصيرها الفشل. إن الهدف هو تحويل الشركات التجريبية الأولى إلى أنماط عمل راديكالية مولدة للثروة فيها القدرة على تغيير اتجاه شركتك. وحتى يتم هذا الأمر، يجب أن تزج بالدفعة الواحدة من مشاريعك إلى النور في نهاية المطاف. ربما أردت أن تعزل مشاريعك في المراحل الأولى من حملتك الكفاحية من أجل التغيير عن باقي التنظيم. لقد خرج كوتاراجي بنفسه وبفريقه إلى محلة متميزة في طوكيو بعيداً عن مرمى نيران الموظفين التنفيذيين المعادين. وبنفس المنطق تم توزيع قسم كومبيوتر آي بي إم الشخصي بادىء ذي بدء كما في بوكا راتون Boca Raton في فلوريدا بعيداً عن عناصر الشركة الفضوليين، ونواب الرئيس المناوئين. تحتاج الفرص الجديدة حتى تنمو إلى أن تنجو من التحكم البيروقراطي والتفكير المتزمت، وتحتاج إلى مكانها الخاص حيث يمكنها فيه أن تتعرض بأفكار جديدة، وقيم جديدة، وفرق جديدة دون أن يتعرض أحد لها بسوء. هذا هو المنطق وراء «حاضنات» الشركة و«أقسامها الداخلية لمشاريع المخاطرة» و«مختبراتها السرية». ولسوء الحظ فإن معظم المشاريع لا تخرج من الحاضنة التي ليست إلا مكاناً يمتاز قليلاً عن ميثم للأفكار غير المحبوبة. إن المشاريع التي ساءت تغذيتها، واحتجب من يؤويها لن تجد أباء من الرضاغة.

غالباً ما توجه إلى الشركات نصائح «بحماية» مبادراتها الجديدة من التحكم المفرط من قبل الحرس القديم، خصوصاً عندما يتم إنشاء المشاريع الجديدة حول تكنولوجيا منافسة. لكن العزل لمدة طويلة يقضي على أي مشروع يحتاج إلى رفد بالمواهب أو بالأموال، أو الذي يكمل بأي شكل

من الأشكال أعمالاً قائمة. عندما نجحت آي بي إم، على سبيل المثال، في حماية العمل بالكمبيوتر الشخصي، فإن هذه الحماية كلفت ثمناً قاسياً، هو انقطاع فريق تطوير العمل بهذا الكمبيوتر عن بقية أقسام آي بي إم وعن قاعدة قدراتها العريضة انقطاعاً عضوياً، ولم يكن أمام هذا الفريق أي خيار آخر غير التوجه إلى مايكروسوفت وإنتل، من أجل البرمجيات والقسم الصلب؛ وبقية القصة أصبحت من التاريخ كما يقولون. لقد واجهت نفس المصير كثير من شركات التجديد التي وضع بذورها مركز أبحاث بالو ألتو Palo Alto Research Center التابع لشركة زيروكس، الذي ضمن له بعده البالغ ثلاثة آلاف ميل عن مركزها الرئيس قدراً كبيراً من الحرية، ولكن ذلك جعل من الصعب أيضاً عليها أن تحقق ربحاً من السيل الكبير الذي لا ينتهي من أفكار المركز التي أدت إلى تغيير العالم، فمن الصعب أن تشرب عبر قشة تبعد عنك ثلاثة آلاف ميل.

لنفترض أنك تقوم بحملة بالنيابة عن شيء كبير. فالفرصة الكبيرة سوف تتطلب عاجلاً أم آجلاً التزاماً بمورد كبير. ومن غير المحتمل أن يكون هذا الالتزام وشيكاً إذا كان مشروعك قد احتجز لمدة طويلة في حاضنة العمل. يجب عليك أن تقنع قطاعاً عريضاً من كبار الموظفين التنفيذيين بأن مفهوم العمل الجديد الذي بين يديك ضروري لمستقبل شركتك. وحينئذ فقط تتوفر لك فرصة للفوز بالمعركة ضد الموارد. يتوجب عليك أن تقفز من العزل إلى التغلغل حتى تتمكن من اجتذاب الموارد. لقد استطاع ديبون - روك أن ينقل عدوى الطاقات المتجددة إلى شل بفضل ورقة منصب وظيفي وقع حولها جدل قوي، وإلقاء خطب بشكل منتظم، ومشروع بياني مفصل. كان يعلم أنه إذا لم يستطع أن يجعل بقية أفراد التنظيم يشاطرونه برنامجه الفكري، فلن تربح فرصة الطاقات المتجددة المعركة ضد الموارد ضمن شركة شل أبداً. يجب أن تخرج المصادر التي ستحيل حلمك إلى نجاح تجاري كبير من مخبأ شخص ما. وأياً كان صاحب هذا المخبأ فلا بد أن يكون حليفاً. ولن يحدث ذلك إلا إذا قمت بعملية تغلغل ناجحة.

يتوجب عليك أن تقفز من العزل إلى التغلغل حتى تتمكن من اجتذاب الموارد



تحتاج أحياناً إلى أكثر من الموارد. وقد لا تكون الفرصة عملاً جديداً في بعض الأحيان، بل عبارة عن إعادة دراسة هيكلية للعمل الحالي. فإذا كنت شركة أدوية فلن يكون في مقدورك أن تضع أدوية الصبغيات في حُرز حصين. ولا يمكنك أن تنفي التجارة الإلكترونية إلى حاضنة بعيدة عن الشبكة العالمية إذا كنت بائع مفرق. إنك في هذا المجال بحاجة إلى أكثر من تغلغل، إنك تحتاج إلى التحام. أراد باتريك أن يغير في جوهر آي بي إم بدلاً من أن يطلق عملاً

جديداً. وحتى يبلغ هذا الهدف تقرب إلى الموظفين التنفيذيين في الأقسام العاملة بالشركة، وبحث عن مشاريع يجدونها متعلقة بهم، فدرّب عناصرهم وأعادهم إليهم، ووضع تلك المشاريع التي بين يديه، والتي كانت في مرحلتها الأولى قيد التبنّي. لم يكن كافياً بالنسبة لباتريك أن يجعل وجهة نظره الخاصة بالشبكة العالمية تتغلغل ضمن آي بي إم، لكنه احتاج إلى أن يجعل مجموعة تجارب إنشاء الاتصال بالشبكة العالمية تلتحم بمجموعات الأعمال الرئيسية في الشركة. لم يرد أن تكون الشبكة العالمية حطاطة على ظهر آي بي إم، بل أرادها جرثومة تجري مجرى الدم في عروقه.

في بعض الأحيان يؤدي التجديد إلى إطلاق الأشياء من الحاضنة، وليس أبداً إلى التحامها. قسم ساتيرن Saturn في جنرال موتورز GM ليس مجرد تجربة. نجح رعاة ساتيرن في جعل وجهة نظرهم حول الحاجة إلى أن تغلغل «انطلاقة جديدة» لسيارات صغيرة ذات اسم تجاري في شركة جنرال موتورز، ومع ذلك فلم يتضح عدد الدروس التي دخلت في نسج سيارات الشيفروليه Chevrolet والأولدزموبييل Oldsmobile والبونتياك Pontiac والأسماء التجارية الأخرى، التي تصنعها جنرال موتورز، من أصل الدروس التي تعلمتها الشركة في ساتيرن. وفي الواقع فقد تبين في السنوات الأخيرة أن ساتيرن أصبحت تبدو مثل بقية أقسام جنرال موتورز أكثر من الصورة المعاكسة لذلك. يحتاج الالتحام إلى أكثر من المشاطرة في برنامج فكري، ذلك أنك تطلب شيئاً أكثر من رأس مال ومواهب؛ إنك تطلب إلى الشركة أن تخترع مرة أخرى جوهرها والطريقة التي تنافس بها. يجب أن تقدم شركاتك التجريبية المزيد من أجل أن تبعد الموارد عن المشاريع الضميمة، ويجب أن تلقي جذورها في كل جنبات التنظيم وترسل رسلاً لتغيير وجه الأرض. كان أمل باتريك هو أن تؤدي المشاريع، التي حولها إلى الأقسام العاملة في أي بي إم، إلى أن تزرع على الشبكة العالمية - في بداية المطاف - بذور غابة من مبادرات المواقع المحلية، ولقد تم ذلك. هذا هو الإجراء النهائي للنجاح الذي ينشده أحد المكافحين في الشركة من أجل التغيير. إ عزل، تغلغل، إلتحم. إذا أردت في الحقيقة أن تغير شركتك فعليك أن تفعل ذلك جملة واحدة.

القيم التي يتحلّى بها المكافح من أجل التغيير

المكافحون من أجل التغيير هم أفضل الناس على الأرض، فهم يغيّرون الأشياء الكبيرة المعقّدة بقلوبهم المجردة. إنهم يظهرون على أكثر من حقيقتهم، وعندما يهزمون فإنهم يهزمون بشرف. تحتاج إلى أكثر من جدول أعمال وحملة ذكية، إلى مجموعة قيم تنأى بك بعيداً عن المتزلفين والخانعين، وذلك حتى تكون مكافحاً من أجل التغيير.



الأمانة: المكافحون من أجل التغيير يقولون الحق، وهم صادقون ولا يضجون بسلامة خلقهم من أجل مكسب سياسي. لا يمكن لوجهات نظرهم أن تُباع وتُشتري في سوق الاستعلاء والامتياز. إنهم يقولون ما لا يمكن أن يقال.

لعل الشجاعة هي

الميزة الأكثر

أهمية بين كل

الميزات

المواساة: المكافحون من أجل التغيير أشخاص لكل المجتمع، ولا يهتمون بتأمين مصلحة طائفية ضيقة. هدفهم خلق أكبر ميراث ممكن لأكبر عدد ممكن.

التواضع: المكافحون من أجل التغيير أشخاص طموحون إلى قضيتهم بشكل هائل، ولكنهم في شخصياتهم متواضعون. إنهم متفطرسون لدرجة الاعتقاد بقدرتهم على تغيير العالم، ولكنهم لا يستأثرون بالانتصار، ولا تقف أنانياتهم في طريق إنجاز شيء ما.

الحكم على الأشياء بنتائجها: المكافحون من أجل التغيير مهتمون بالعمل لا بالقول. إنهم لا يبنحئون عن المحال. ويحاولون أن يجعلوا الأشياء الصعبة تحدث هنا، والآن. يفضلون التقدم الحقيقي على الإيماءات الكبرى.

عدم الخوف: المكافحون من أجل التغيير شجعان، عاطفتهم تجاه القضية تسيطر دائماً على شعورهم بحماية أنفسهم. إنهم لا يقفزون فوق الألغام الأرضية خوفاً من جحيمها، ولكنهم لا يخشون خوض المعركة مع المدافعين عن الأمر الواقع.

لعل الشجاعة هي الميزة الأهم بين كل الميزات. لقد حضرت المناسبات من الاجتماعات التي يتكلم فيها المستخدمون من المستويات الأدنى بلسان ملس عن

المدانين، وذلك في جهد منهم لحماية مشاعر الإدارة العليا الرقيقة. وكل كلام جريء وغير مدهن يقال في استعراض ساخن أمام نظرائهم، يتحول إلى كلام غير مقنع وهلامي عندما يرفع للإدارة العليا. إن الكثيرين ممن يتوقع أن يصبحوا مكافحين من أجل التغيير لا يستخدمون كل ما هو متاح لهم، ويميعون كل نقطة حساسة بسبب خوفهم من خدش شعورهم الذاتي، أو من تحدي عقيدة. وفي النهاية تصبح حججهم قنابل من قطن بسبب ما يلفها من احتمالات ومؤهلات.

بعد موت ستالين Stalin خاطب خروتشيف Khrushchev مجلس السوفييت الأعلى، وأدان جرائم سلفه المروعة ضد الشعب السوفيتي. صعق كثير من الحضور من ذلك. كانت شرور ستالين يطير منها الفؤاد رعباً. وأخيراً رنّ صوت من آخر القاعة يقول: «أيها الرفيق خروتشيف لقد كنت هناك مع ستالين، فلماذا لم توقفه عند حده؟» وبمنظرة مضطربة رمو خروتشيف الجمع وقال: «من قال هذا؟» ثم صاح مزمجرأ: «من قال هذا؟» غرق الذين حول هذا المتسائل المتطاوّل في مقاعدهم، ولم ينس أحد بيت شغّة، ولم ترتفع يد. وبعد صمت رهيب قال خروتشيف: «الآن تعرفون لماذا». لم يعد السائل في ذلك اليوم راغباً بالتصدي لخروتشيف بأكثر مما كان خروتشيف راغباً بالتصدي لستالين. فهم الموضوع. ولحسن الحظ لا يوجد معسكر اعتقال في كثير من الشركات، ولكن حركة المكافحين من أجل التغيير ما زالت تحتاج إلى شجاعة.

استمعوا مرة أخرى لتوماس بين Thomas Paine يقول:

دعوهم يصفوني بالثوري فمرحباً، إنني لا أشعر بالقلق من ذلك، ولن أعاني من بؤس الشياطين إذا كنت سأجعل من نفسي عاهراً.

فإذا رأيت نفسك تقول بهدوء «آمين!» فأنت إذن من المكافحين من أجل التغيير.

إن عبء التجديد الراديكالي لا يقع على عاتقك وحدك. ويجب على

الشركات - حتى تبقى على قيد الحياة في عصر الثورة - أن تصبح أماكن يزهر فيها التجديد المخالف للقاعدة. في الفصل التالي سوف نغوص في أعماق شركات عدة أعادت اكتشاف نفسها وصناعاتها مرات ومرات، وسوف نستطيع من خلال خبراتها، أن نحدد أشكال المعايير الرئيسية في سبيل بناء شركات صديقة للمكافحة من أجل التغيير وجاهزة للثورة.