

الفصل الخامس



تحريض عوامل التغيير

نادراً ما تكون هنالك حاجة لإثارة الجدل من أجل الحصول على موظفين قادرين على القيام بمبادرات للتغيير. فسوف تنتاب العلم الإلكتروني هواجس التغيير. كما أن الأسواق سريعة الحركة التي تفرض التغيرات الاستراتيجية والتحسينات ذات العمليات المستمرة ومهمات التوحيد الاندماجي وتركيبات تكنولوجيا المعلومات الجديدة والمبادرات الجديدة في الأعمال الإلكترونية ومجموعة من تغييرات أخرى كبيرة وصغيرة، سوف تبقي مسألة إيجاد عوامل تغيير تفي بالغرض على رأس أولويات جدول أعمال مدير الشركة (التنفيذي). بعد عشرين سنة من وتيرة تغيير مرتفعة يدرك قادة العالم الإلكتروني كل الإدراك الفارق الذي يمكن للقائد الجيد أن يحققه.

ويشير بحث برايس ووتر هاوس كوبرز الحديث إلى أن الافتقار إلى المهارة في هذا المجال هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل مبادرات التغيير. بناء كادر من عوامل التغيير ودعمها يعد ضرورة مطلقة.

على أية حال، ومن منظور عامل التغيير، فإن (اتخاذ) مبادرة هو بمثابة الدخول إلى حقل ألغام من قضايا، كثير منها ليس تحت السيطرة المباشرة لأي

منا. في الحقيقة فإن ذلك يعني وضع عملك على الحد الفاصل. وقع بول Paul في فخ كلاسيكي، وهو مدير تنفيذي له مكانته في مجال التطوير وذو تاريخ طويل في مشاريع تطوير تمت بنجاح؛ كان له الكثير من التأثير ولكن في ذلك الوقت لم يكن في اليد حيلة. عندما اختير لتقديم عملية تطوير جديدة كجزء من تحول شركته، تقدم نحو الأمام وقبل التحدي.

وكانت النتيجة كارثة مهينة. كانت المؤسسة قد أقرت بأن ذلك التطور البطيء للإنتاج كان مشكلة استراتيجية رئيسة، حيث كانت المنتجات ببساطة لا تخرج من المخابر بالسرعة الكافية. وهذا كان بمثابة مشكلة تكنولوجيا مطوّرة محصنة بنيت من أجل عالم أكثر بطئاً من ناحية، ومشكلة نظام أداء لم يشجع المخاطرة لكنه عاقب على الفشل من ناحية أخرى؛ جدراناً لا تُخترق بين صوامع التطوير والتصنيع والتسويق. ما جعل هذا أكثر سوءاً كان تشتت المخابر وخدمات الإنتاج والأسواق حول العالم.

القضية التجارية كانت واضحة ولا لبس فيها والمشكلة والعوائد المحتملة للعمل التجاري كانت هائلة بحق. لقد كان بول مشلولاً، والإدارة العليا كانت في حالة اضطراب ولم يكن قادراً أبداً على بناء الإجماع الذي كان يحتاج إليه للحصول على تفويض ملائم. وعندما حاول الحصول على دعم جلي قبل بالرفض وبتعليقات السلطة الكلاسيكية مثل «هل تريد منا أن نفعلها من أجلك؟». وبدلاً من الانتظار، هبّ هذا القائد الهمام ليتصدى للمهمة، معاملاً إياها كمشروع تطوير منتج آخر، مقللاً بشكل لا يصدق من شأن المعارضات والسياسات الداخلية. افتراضه البريء / البسيط / العفوي أن الأشخاص سيتصرفون بدافع مصلحة الشركة بوجه عام إذا شجعوا لفعل ذلك، برهن أنه افتراض متفائل على الأقل. وعلاوة على ذلك، فقد كان مشلولاً بشكل مضاعف كونه لم يكن قادراً على تشكيل فريق دعم من النظراء يمكنهم المشاركة في المخاطرة وطرح الميزانيات ووجهات النظر على طاولة البحث. كانوا

ببساطة حذرين أكثر مما ينبغي من المشروع. هذا النقص في التعاون امتدَّ إلى قادة آخرين أبدى مرؤوسوهم مقاومة كبيرة للفكرة برمتها. وبول بدوره، فسر المقاومة كظاهرة من مصدر خارجي، عندما كانت في الواقع متأصلة في القضايا الأعمق للسلطة والخوف من التورط. وكلما أمعن في تدمره وشكواه، كلما ابتعدوا عنه أكثر.

عندها انقلب الوضع ضده، والنقود التي أنفقها على المستشارين استخدمت كعصا لضربه. وكون أن المؤسسة كانت في فترة تخفيض للتكلفة وخفض عدد الموظفين، فإن كل تلك النفقات كانت موضع شبهة، على الرغم من ضرورتها. القيادة العليا الجديدة المقبلة في غضون سنة لاحقة، لم تشهد تقدماً، ونظرت إلى بول الذي كان يمتلك زمام القيادة بامتعاض وشك. وهكذا سارت الأمور، كارثة وراء أخرى. وشيئاً فشيئاً ساءت سمعته كشخص قادر على تنفيذ المهام الصعبة، ودخلت مهنته في عالم النسيان. الرسالة بسيطة؛ إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى عوامل تغيير يجب أن تبدأ في خلق هذه العوامل ودعمها. هذا يعني تزويدها بالمهارات والاستراتيجيات التي تحتاج إليها. يركز هذا الفصل على عامل التغيير وهو مدون من وجهة نظره أو نظرها ويخاطب العوامل الخمسة لتحقيق قيادة ناجحة لمبادرة التغيير.

- البدء بشكل صحيح
- ديناميكيات التغيير
- قائمة تفقدية للشروع في التغيير
- إدارة نفسك.

البدء بشكل صحيح:

السرعة في إحداث تغيير هي خطأ كبير. أعط نفسك الوقت الكافي لتجهيز الأساسيات واستيعاب المخاطر المحتملة. يبدأ النجاح في أي مشروع

تغيير في مرحلة التخطيط قبل أن يكون هنالك أي تأثير على المؤسسة على الإطلاق. والوقت المكرس للأساسيات لن يسهم في جعل الحياة أسهل وحسب، وإنما سوف يعزز عملياً من احتمالات النجاح.

والأساسيات الأربع هي:

- إنشاء التفويض
- بناء فريق تغيير
- إنشاء بنية إدارية (هيكل إداري)
- تطوير خطة مشروع والالتزام بها

إنشاء التفويض:

إن المفتاح إلى أي تحويل من وجهة نظر عامل التغيير هو تحقيق دعم ذي مستوى عالٍ. القاعدة الأساسية هي عدم وجود تفويض وعدم وجود تقدم، وعلى كلٍّ، لن يكون مثل هذا التفويض كافياً على الإطلاق. قد يكون العمل الأساسي في الاستراتيجية المصدر الرئيسي لتفويضك، أو يمكن أن تكون قضيته تجارية محددة تماماً، لا تسير الإدارة فقط بل أيضاً بقية المؤسسة. لكن وجود قضية عقلانية ليس كافياً بالضرورة للحفاظ على تفويضك. امتلاكك لتفويض لا يشكل كفالة أو ضماناً بأن المؤسسة سوف تتبعك أو أن الإدارة سوف تقف وراءك؛ عليك أن تبحث عن مصادر الخاصة. وكثير من النجاح بالنسبة لعامل التغيير مرده الصلاحيات الشخصية أو النفوذ الذي يمارسه.

هناك نوعان من أصحاب مبادرات عوامل التغيير الناجح، أولئك الذين يستمدون شرعيتهم من السلطة التي يمتلكونها سلفاً، وأولئك الذين ينحون السلطة جانباً، ومن ثم يضيفونها إلى أي نفوذ قد يكون لديهم شخصياً. ولن يكون النفوذ أبداً بديلاً عن السلطة.

لن يتحرك الأشخاص في المسائل الحاسمة إذا لم يقتنعوا بأن العناصر

ذات التأثير القوي في المنظمة تدعم ما يجري تنفيذه. مهما كان مقدار الذكاء الذي يتمتع به عامل التغيير، فسيكون هذا عاجزاً من دون السلطة والتفويض اللذين عادة ما يزود بهما عامل التغيير.

الكثير من التحولات الكبيرة تقف حائراً أمام السياسات القائمة حيث يعتبر الأمل مجرد زميل للانتقام والطموح مبطن بالإيثار الغيري وسيكون كل شخص هنا مهتماً بالمردود النهائي. صاحب مبادرة التغيير هو في صلب كل هذه العملية. وهو يعمل عمل كبش الفداء المثالي. ويفضل أن يدرك ذلك من البداية بدلاً من الندب والنواح فيما بعد.

هذا الاجتماع السياسي له مضامين كثيرة بالنسبة لمن يتم اختياره لإدارة التغيير وكيف سيبقى فيما هو يحاول ذلك. إن سيناريو (باول) في الأعلى شائع جداً. فالرجل غير المناسب ذو المهارات السياسية غير المناسبة ولكن ذو السمعة الفنية المرموقة، ينتدب بمهمة مستحيلة ولا يلقي بعد ذلك أي دعم. الرسالة بسيطة؛ إن لم يكن صاحب مبادرة التغيير لديه القوة، ساعده على أن يمتلكها سريعاً. لا تنتظر، فليست مشكلة كم يكون محترماً أو معتبراً، فالقوة لا يمكن أن نتجاهلها. فإن كان ذلك، فإن غيابها سوف يخرج بالمشروع عن خطه الصحيح ويؤثر على أعمال كل شخص.

كيف يحصل موظف التغيير على القوة والتفويض الفعال؟ نظرياً، لم تظهر المبادرة من وهن وكانت تشكل جزءاً من التفكير الجاد في المؤسسة. فالخطة الاستراتيجية يجب أن تكون كافية كمرجعية. إنها ليست كذلك. الخطط الاستراتيجية غالباً ما تكون تسويات مع الكثير من المصالح المنافسة التي تبحث عن طريق لموارد محددة. الموظف لا يمكن أن يتجاوز هذه الحاجة لأنه ينظم القيادة حتى عندما يكون الكفيل هو المدير نفسه. إن كانت هناك مصالح منافسة يكون هناك عدة طرق لتخريب أي مشروع باستخدام تكتيكات مثل التأجيل وحجب الموارد.

لتفعيل أي مشروع فإن صاحب مبادرة التغيير عليه أن ينشئ ائتلافاً من القوة الداعمة. ربما يعني ذلك الحاجة لبناء قيادة داعمة للمشروع ككل من جديد على أساس قائد مقابل قائد، مع التأكيد أنه يوجد شيء ما في ذلك لكل الناس الأساسيين. لضمان ذلك الدعم فإن المشروع يمكن أن يُبنى بالشكل الذي يمتلكه فيه أولئك الأعضاء التنفيذيون الأساسيون.

كان جاك نائب رئيس قسم الموارد البشرية لشركة تصنيع كبرى وكان يقترح تغييراً أساسياً مستمداً من التدريب. الموارد البشرية هي مركز غامض في الكثير من المؤسسات. لديها قوة مقيدة ومخيفة تماماً في مجالات معينة، أما عندما يتعلق الأمر بالعمليات فإن قواها تتبدد بسرعة ولمصلحة النفوذ. إن أقسام التدريب تعاني من ضعف في أوضاعها. بغض النظر عن مدى إبداعاته، فإن البرنامج المستمد من هذين الموقعين يمثل مشكلة. إن نموذج المقاومة كان قد تم التنبؤ به. القادة الأساسيون سيدافعون بسرعة أو يبررون كمية العمل الهائلة الملقاة على عاتقهم التي لا يكون أمام موظفيهم متسع من الوقت للاهتمام بها، كونهم أنفسهم يمكن أن يكونوا خارج البلدة بغض النظر عن التاريخ.

رد (جاك) كان بتغيير النموذج التقليدي للتدريب الذي يقوم بالتطوير والخط الذي يقوم بالرفض. لقد أوجد برنامجاً أشعر الناس بملكيته أثناء قيام موظفيه بالعمل. لقد روج لذلك على أساس منطق جعل العمل ذات قيمة. وأخيراً أصبح برنامجنا جزءاً لا يتجزأ من خطط كل مدير رئيسي. هذا كلام بسيط عندما تفكر به، ولكن غالباً ما نتجاهله.

بناء فريق التغيير:

لا يمكن أن ينجح كل موظف تغيير لوحده. لفريق التغيير هو أمر أساسي. فبعد الحصول على التفويض واختيار هذا الفريق لا يكون هو النشاط الأولي الأكثر أهمية.

هنالك نوعان من أنماط فرق التغيير : أولاً، الفريق الذي يقوم بالعمل .
ثانياً، الفريق الذي يقدم الدعم والإرشاد باستمرار .

فرق التغيير التي تقوم بالعمل يجري انتقاؤها على أساس الكفاءات . ربما تمتلك فريقاً يفرض عليك ، حيث يترتب عليك أن تعمل على تلافي أي قصور شخصي . إن الفرق التي تقدم الدعم والإرشاد باستمرار غالباً ما تصاغ على شكل مجموعة استشارية . على هذا الأساس ، يمكنهم صنع القرارات الكبيرة لكنهم يساعدونك في تشكيل هذه القرارات أو حشد التأييد لها وتقييم العون المباشر عند الحاجة . المجموعة الاستشارية هذه يجب أن تتضمن أناساً ذوي مصلحة مباشرة في نجاح المشروع لأنه يؤثر على عملهم أو مصالحهم . ابحث عن أناس قادرين على جلب ميزانيات ثابتة ومشروعة وجلب أناس آخرين معهم . إن هدفك الواضح هو أن تمهد الطريق لصرف أموالهم بطريقة تتناسب مع الحل الذي تنشده . نشاطات التغيير يمكن أن تشهد موارد زائدة في بادئ الأمر وغالباً ما يكون ذلك بسبب جهل الإدارة ، ولكن عند البدء يجدون ميزانياتهم تتآكل وكأن الإدارة العليا تسرق الموارد من أجل مهمات أخرى .

في عالم الميزانيات الملزمة كل ما هو كلاسيكي يتدرب . ميزانيات التدريب موجودة ولكن بدون تفصيلات دقيقة لمحتوى الدورات . إذا استطاع المرء أن يتأكد من أن مواد الدورات ومناهجها بدون برامج أخرى تعكس الرسائل التي ترغب في إقناع الآخرين فيها . إذا تكون قد ضاعفت من دولارات التغيير لمشروعك .

على سبيل المثال عندما تقدم نهجاً جديداً متسلسلاً من اللوجستيات وقسم التدريب يدير برنامج تصنيع ثم تحاول أن تحصل على واحدة مقحمة في جلسات التصنيع متيحاً لهم إلقاء نظرة على مشروعك الجديد ، فإن هذا سيكلفك قليلاً وتكون قد روجت لمشروعك أمام من يهتمهم الأمر .

وكذلك ، إذا احتاج مشروعك إلى دعم تكنولوجيا المعلوماتية ، فإنك

بحاجة لشخص أخصائي بشؤون تكنولوجيا المعلوماتية ضمن فريقك الاستشاري. عندها تمتلك الفرصة لبناء أُلْفَةٍ وتلائم خِطَطَك مع خططه أو خططها. ومرة أخرى تتضاعف أموال التغيير. إن عضوية كلا النوعين من الفرق هو عبارة عن لوحة إعلانات للمؤسسة.

عندما تستطيع أن تستقطب الأفضل، فإنك بذلك تقول للمؤسسة إن مشروعك يعتبر هاماً بنظر أولئك العارفين. ابحث عن مزيج من الناس ذوي القدرة والخبرة. الناس المحترفون في مجال العمل سيقدرّون قيمة أي شيء تطوره من قبل النوعية المحترفة من أولئك الذين يعطونها رخصتهم أو يخلقونها فعلياً. تحتاج أيضاً إلى الالتزام من جانب الفريق الذي يجب أن يبنى بحرص، والمكان الأفضل للبدء هو بالتخطيط الأولي للبرنامج. كل تغيير يتطلب مساعدين. انتقاء فريق ووضعه في الساحة هو أمر حاسم، حيث يفاقم المخاطرة السياسية بالإضافة إلى فتح الميزانيات ومصادر التأثير. إن عملية التخطيط من أجل التغيير غالباً ما تكون أفضل طريقة لجلب هؤلاء الناس والحصول على التزاماتهم. بالطبع ليس هناك ضمانات بأن محاولتك بضم الآخرين ستكون بالنجاح.

قضية عندما حاول أن يجري التغييرات على عملية التطوير، أدرك بسرعة أن تغييراته لن يكون لها جذور دون تغييرات في نظام الإدارة، ما يعني العمل مع قسم الموارد البشرية HR. في إحدى المرات، حاز قسم الموارد البشرية سمعة عالمية بصفته تجربة متطورة جداً، ولكن بمرور الوقت تراجع النشاط وانحدر الأداء وساءت السمعة والعلاقة مع الإدارة الرئيسية. شكل باول مجموعة من كبار الموظفين وشرح لهم المشكلة. كانت استجابتهم مشجعة. لقد عالجوا المشكلة. عند رؤية ارتبائه، وضعوا قائمة بعدد من الدراسات التي سمحوا بها ومجموعة من القوانين التي أوصوا باعتمادها. وحقيقة أن أيّاً من هذه التوصيات لم يكن معروفاً على نطاق واسع خارج مجموعتهم، أو أن الناس لم يستخدموها، لم تكن

مشكلتهم. لقد أعطوا مهمة وقد أكملوا مهمتهم. ليس هناك أي شيء يمكن أن يجعلهم يقومون بأشياء بعد ذلك. لم يكن التنفيذ مشكلتهم بكل بساطة (شكراً جزيلاً). هذا القسم مر عبر سلسلة من رؤوس أقسام الموارد البشرية ونوابهم في غضون السنين التالية؛ الكل يضعف جراء هذا الموقف الدفاعي.

لذا يمتلك فريق التغيير مجموعة رسمية أو غير رسمية ملتزمة بقيادة العملية دائماً. إن امتلاك فريق لا يشكل ضماناً بأنهم لن يدسوا الدسائس خلسة من ورائك. البعض يترك من أجل أسباب مقنعة (يتركون العمل أو المؤسسة) والقيام بذلك هو عنصر رئيسي من خطة مشروعك.

بعض أنواع التعاقب يكون حاسماً. بالنسبة للمشروع ذي التكنولوجيا الرئيسية، يمكن أن يعني ذلك استبقاء شخص ما لعدة سنوات حيث يتوجب أن يكون هناك منفعة كترقية أو مهارة جديدة قيمة أو تعيينات أفضل أو يكون هناك استياء من ذلك. آخرون يتقاعدون بكل بساطة ولكن يظهرون في الاجتماعات، وإنما بقدر قليل من المساهمة. الحفاظ على الفريق متفائلاً ومتحمساً يمكن أن يتحقق فقط عندما يقدم المشروع القيمة للفرد. إن فكرة W.I.F.M التي تعني «ماذا في ذلك من أجلي» تنطبق بذات القدر من القوة على أعضاء الفريق كما تنطبق على الناس الذين تريد منهم أن يتغيروا. الحل الواضح هو أن تبقي على اندماجهم في البرنامج وتحل أوجهاً من المشكلة وتزودهم بمهام ليقوموا بها وأن تعقد اجتماعات منتظمة إلى غير ما هنالك. عندما تقوم بهذا، فمن المهم أن تحاط علماً بالأداء وتساعد الناس الذين يحبون أن يكونوا موضع تقدير. ابحث عن العطايا المرتقبة التي تساعدكم على أن يصلوا لأهدافهم الأدائية. على سبيل المثال، أحد الأنشطة في العمل في مشروع أساسي كان الكشف عن المهارات القيادية الرئيسية. يمكن أن تنجز هذه المهمة بعدة طرق، لكن الطريقة المنتقاة زودت قسم الموارد البشرية بمعلومات كاملة عن كل القادة، وهو شيء طالما كان يطمح إليه.

إن حمل أعضاء فريق تغيير متداخل الصلاحيات على العمل بشكل جماعي يشكل الإنجاز الأعظم لقائد تغيير فاعل. ودون هذا التعاون فإن التغيير المكافئ للتفكير المبطن يمكن أن يحدث. كل شخص يسعى وراء مصالحه الخاصة بغض النظر عن نشاطات الآخرين وربما حتى بالرغم من النشاطات الأخرى تلك. إن تشكيل فريق عمل فعال قد يتطلب فريقاً قائماً على التعاون من خلال اجتماعات الفريق مع عنصر مساعد أو من خلال نشاطات اجتماعية أكثر. إذا كان بناء الفريق مطلوباً، عليك أن تجد خبيراً بذلك وداخل الشركة أو خارجها، لا تتردد في طلب المساعدة لأن الفريق هام جداً وعليك أن لا تستهين به.

إنشاء بنية قيادية:

كيفية صنع القرارات شيء هام. فمجموعتك الحاكمة هي الفريق الذي يتخذ القرارات الأساسية ويحكم في ما إذا كان المشروع ناجحاً أم لا. ربما تكون مجموعة مُشكَّلة بشكل خاص أو لجنة تنفيذية للمؤسسة بكاملها. ربما يكونون قضاة، ولكنهم أيضاً جزء من فريقك ولهم مصلحة في نجاحه. إنهم يشكلون طريقة للحصول على الدعم من الأعلى، مضاعفين بذلك من نتائجك واهتماماتك ومحافظين على مكانتك. إن تشكيل مجموعة كهذه أمر بسيط إذا كان المشروع محورياً لنجاح الشركة. المشاريع الضخمة تجتذب لجان قيادة ضخمة ترفع تقاريرها مباشرة إلى اللجنة التنفيذية، بينما المشاريع الصغيرة عليها أن تصارع من أجل فسحة لها على الهواء airtime. المشاريع الفنية الكبيرة تمتلك لجنة قيادية من أناس فنيين وبضعة مقاعد محجوزة لأعضاء اللجنة التنفيذية. الكبار هم الذين ستكون مجالاتهم الأكثر تأثراً. مهما كانت طبيعة فريق عملك، أغدق الثناء عليهم باستمرار حيال ما يحصل وامنحهم الشعور بأن المشروع تحت السيطرة واحرص على رفع معنوياتهم عندما لا تجري الأمور على ما يرام. باختصار، لا مفاجآت. على كل حال، معرفة من يكون جزءاً من

مجموعتك الحاكمة ليس كافياً. يجب أن تنظر إليهم بهدوء وأن تسأل نفسك عن الدعم الذي يمكن أن تتوقعه. ليس كل القادة متساوين من وجهة نظر صاحب مبادرة التغيير. بناءً على ملاحظات القادة في عملية التغيير، هنالك ثلاثة أنماط أساسية: المشرفون، المحولون، البناءة.

الوكلاء أو المشرفون معنيون بالطرق القديمة وتحسينها وهم خبراء ذوو كفاءة ويمكن أن يكونوا من الشباب أو الكبار. إن الإشراف هو توجه عقلي. يمكن أن يكونوا أناساً جيدين ضمن بيئة مستقرة ولكنهم ليسوا بصدد إضرام النار بالعالم. خلال الأزمات يشكلون كارثة، حيث إن حركتهم مقيدة إلى حد بعيد بخبرتهم الذاتية أو خيالهم أو رغبة المؤسسة في اتباعهم. في موقف كهذا يصبحون محاصرين.

سوف يصدمون ويجدون أنه من الصعب صنع القرارات حيث إن العمر يمضي سريعاً. إن استجاباتهم ستكون من نوع تخفيض الكلفة حيث إن هذا امتداد طبيعي للكفاءة. في حالات نادرة يمكن أن يُدفعوا لأن يصبحوا، ولكن هذا نادر جداً. عندما تكون ملازماً لمشرف لا تتوقع الدعم وعليك أن تدرك أنهم سوف يحملون عليك تحت الضغط. إن الحل الأفضل إن لم تستطع الخروج من المهمة هو أن تحاول خلق علاقات بسلسلة من الكفاء الذين يمكن أن يضعفوا التأثير.

المحولون هم القادة الذين يصنعون القرار الواعي بأن تتحول الشركة بشكل دراماتيكي. ربما لا يعرفون كيف يتعاملون مع التفاصيل ولكنهم سوف يدعمون أولئك الذين يقومون بذلك. هؤلاء هم القادة الحقيقيون للتغيير. مصادر القوة الأكبر لديهم هي القدرة على إنشاء سلم عالٍ ودفع المؤسسة على درجاته نحو الأعلى. حسب نويل تشي⁽¹⁾، أحد أفضل المعلمين الروحيين في

Noel Tichy, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. New York: Harper Business, 1997. (1)

المنطقة، فإن القادة الانتقاليين العظام لديهم القدرة على إعلام المؤسسة بما ستؤول إليه، وهو ما يسميه بـ (وجهة النظر التعليمية). مثل هؤلاء القادة يمضون الكثير من الوقت مع المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم ولتحققوا من أن الآخرين يشاطرونهم إياها. هؤلاء هم القادة الذين أنت بحاجة إليهم عندما يكون التحول كبيراً جداً وبحاجة إلى قيادة استثنائية. البناة هم محولون ملتزمون في الأوقات المستقرة. فهم يبقون على الضغط ليغيروا ويدعموا موظفي التغيير. في الواقع إنهم بحاجة للكثير من العمل والاهتمام. من المؤكد أن لديهم وجهة نظر عن المؤسسة، ولكن ذلك ينحى لأن يكون امتداداً للحاضر، فضلاً عن رؤية جديدة للمستقبل. هؤلاء القادة يمكن أن يكونوا قادة تحويل أقوياء وملتزمين بحلهم الأوحده.

الحقيقة المجردة هي أن المؤسسات الحديثة ليس فيها مكان للمشرفين، ومع ذلك لا زالوا موجودين. القائد المثالي هو القائد الساعي إلى التحويل، علماً أن الباني ذو قيمة أيضاً في التحولات الأبطأ. بالنسبة لقائد التحويل، ما الذي ينبغي على موظف التغيير أن يتوقع منه أو منها وأن يشجعوا القادة على فعله من أجلهم؟ يجب أن يُقدم إليهم النصح بشكل أساسي والإرشاد والدعم في المواضيع الصعبة والمساعدة على اتخاذ القرارات الصعبة والتواصل حول أهمية المشروع أيضاً، إما بشكل مباشر أو من خلال الدعم الواضح والاستمرار في الدعم النشط عندما تظهر أي مشكلات تتعلق بالموارد أو غيرها.

على أي حال، فإن القيادة لا تتألف من قائد واحد قوي فقط، وإنما مجموعة من القادة، بدءاً باللجنة التنفيذية. عندما يكون هناك خلل وظيفي في الفريق الأعلى فإن المشروع يكون في خطر شديد. يعبر الخلل الوظيفي عادة عن نفسه في القرارات السياسية، وانعدام التعاون وإحباط أي مسعى تعاوني. وحيث إن معظم المبادرات متداخلة وظيفياً اليوم، فإن ذلك يمكن أن يكون مهلكاً. عندما تواجه فريقاً من هذا النوع ومشروعك عالي الجودة، يكون لديك

مشكلة رئيسة. الحل هو التأكد من تزويد الفريق ببدائل ثم دفعه نحو اتخاذ القرارات. عندما تسمح لهم باتخاذ قرار أساسي نيابة عنك لأنهم لا يستطيعون الموافقة، تكون قد عرضت نفسك للانتقاد والتهجم إلى حد بعيد.

ثورة متواصلة من التغيير

كيف نميز قائد التحويل:

- يعمل قادة التحويل مع اليد التي تُدَّت إليهم. لا يتذمرون لكون الأمور أصبحت مختلفة، إنَّما وبكل بساطة يتكيفون مع العمل. في الواقع إنَّ القائد التحويلي الحقيقي قد ينشط ويتجهج أمام التحديات.
- إنَّ القادة من هذا القبيل واثقون بأنفسهم وهم مدركون حجمهم ولديهم إحساس عميق بقيمتهم الحقيقية.
- لديهم وجهة نظر تعليمية شخصية ورؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.
- الشعار هو «من يُعَلِّم يُتَعَلَّم». يقضي قادة التحويل الكثير من الوقت لإيصال وجهة نظرهم التعليمية لكل شخص.
- هم يضعون معايير عالية للمؤسسة ويحثون على تحقيقها.

تطوير خطة مشروع والالتزام بها:

مبادرات التغيير هي مشاريع مرهونة بنفس المنطق كأى نشاط إداري آخر. مما لا شك فيه أن خطة كاملة يجب وضعها بما يتناسب وحجم وتعقيد متطلبات المشروع. الميزانيات والمسؤوليات والناس والتوقيتات والاعتمادات يجب أن تُوضح بدقة. خطة المشروع نفسها يجب أن يكون لها هدف محدد وليس مجرد سلسلة من الأفعال. بدون هذا التركيز على النتائج من السهل أن تغدو غارقاً في التفاصيل. في البرامج الضخمة بشكل خاص والمعقدة ينبغي إنشاء مكتب برامج ليضع مساراً للنشاط الجاري. المصدر الموثوق هو حصن كبير من أنظمة المعلومات مثل برنامج الـ ERP حيث مئات الناس يعملون في عشرات المواقع. فعلى سبيل المثال في الحصن الرئيسي للـ ERP في شركة تأمين ما يعمل

مائة وخمسون شخصاً ضمن عشرين فريقاً في ثلاثين مشروعاً تراوح من تكنولوجيا المعلوماتية إلى الموارد البشرية إلى المالية والعمليات وتؤثر على حياة خمسة آلاف شخص. كان البرنامج كبيراً جداً وسياسياً وكان له مسؤوله الخاص عن الموارد البشرية المهتم بعمل الفريق والقضايا الوظيفية والخدمات الشخصية. الدمج والخصخصة وحيادية المصالح يمكن أن تكون على ذات المستوى من التعقيد. عندما تسلك هذا الطريق اختر مدير مشروعك بعناية. سيجد مدير مشروعك أن مشكلته الأكبر تكمن في الحصول على المصادر، وخاصة الناس الجيدين. هذا سيخلق صراعاً في المؤسسة مع الرؤساء. عندما يكون للمشروع حكومة ضعيفة أو فريق تغيير ضعيف سيشعر مدير المشروع بالافتقار إلى الدعم، وربما لا يتطرق للمشاكل الأساسية إلا متأخراً. على العكس، أنت لا تريد مدير مشروع يخلق لك مشاكل أكثر من التي يحلها. يمكن أن يشكل ذلك مشكلة معينة حيث تكون وتيرة المقاومة السلبية مرتفعة والناس يسعون لتدمير المشاريع. هنا، المدير غير الواعي سياسياً يمكن أن يخلق مشكلة حقيقية.

تحديد المشكلة:

تحتاج المراحل المبكرة لأي مشروع تغيير بارز لجمع بعض المعلومات والإيضاحات حول القضايا. المشكلة ليست دائماً كما تبدو ظاهرياً وقضايا التغيير عادة ما تكون أكثر تعقيداً. لقد طُلب منك أن تقدم طريقة جديدة في العمل (مثل بول) والقضايا الفنية بسيطة جداً، وطلب منك أن تجعل التغيير نفسه يبدو بسيطاً. كلنا عقلانيون. ببساطة، أوضح أن القيادة العليا تريدنا أن نعمل بهذه الطريقة الآن وكل شيء سيكون على ما يرام. خطأ! ربما تكون المؤسسة قد تعرضت لسيل من مبادرات التغيير، أو ربما لم يسبق لها أن شهدت أي تغيير من قبل. ربما تقبل ثقافتها الأفكار الجديدة، وربما تكون سلبية ومقاومة للتغيير. إن لم تتفهم هؤلاء الناس والثقافة التي تتعامل معها،

ستجد نفسك أمام مشكلة أساسية. هنالك ثلاثة أسئلة أساسية يجب أن تطرحها:

- ما مدى استعداد المؤسسة للتغيير؟
- ما هي الثقافة؟
- من هم الجمهور؟

ما مدى استعداد المؤسسة للتغيير؟

هناك نوعان من الأسئلة عن جاهزية التغيير. الأول يركز على بعض القضايا البسيطة المتعلقة بالقدرة على التغيير. ما مدى رغبة الناس بالتغيير؟ ما مهارات التغيير الموجودة؟ ما هي نشاطات التغيير التي تُعدُّ المؤسسة قادرةً على القيام بها؟ (زعم أحد الزبائن أن مؤسستنا تستطيع أن تتغير في السنوات ذات الأرقام المفردة). النقطة الهامة خلف هذا الادعاء الطريف كانت أن كل المؤسسات لديها القدرة على التغيير وتحتاج لفترات من الهدوء للاستيعاب والاندماج. ما مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع التغيير؟ في حال المؤسسات النفعية الكبيرة، كان الجواب الأشمل من المؤسسة هو أن القيادة العليا كانت غير قادرة على التغيير، غير قادرة على تصور تغيير، ولم يكن لديها أي دعم في المؤسسة! نقطة البداية لهذا التغيير كانت تتطرق لهذه القضية بوضوح. حينما يتم تحري طاقة منخفضة، يحتاج صاحب مبادرة التغيير لبناء المهارات وإيضاح الأولويات، أو تغيير الاستراتيجية نحو بناء قدر من الدعم المبكر في المؤسسة.

النمط الثاني من استمارة الاستعداد للتغيير هو أقرب قليلاً لتقييم الثقافة. «القدرة على التغيير والتحول» هي عبارة عن استبيان من 60 سؤالاً يستخدم من قبل برايس ووتر هاوس كوبرز لتقييم مستوى مقاومة التغيير. نوعية الأسئلة المطروحة تركز على قضايا مثل التعاون المتداخل الوظائف، درجة مكافحة الحرائق، مقدار السلطة أو الصلاحيات التي يمتلكها الناس، وضوح الاتجاه

الاستراتيجي، وغير ذلك. النتائج تعطي صاحب مبادرة التغيير شعوراً بمستوى الجهود المبذولة. على سبيل المثال، إذا ما قال الناس بأن التعاون المتداخل الوظائف في حدوده الدنيا وأن المشروع يشتمل على قدر كبير من التحسين على صعيد الأداء، عندئذ يكون هنالك بعض الشروط المسبقة الواضحة بخصوص بناء الفرق التي ينبغي تليبيتها. استبيان الاستعداد للتغيير يمكن إجراؤه بصيغة كمّية أو من خلال مجموعات التركيز، الخيار عائد إليك. الشيء الذي لن يقوم به تقييم استعداد التغيير هو إخبارك كيف تتابع.

ما هي الثقافة؟

من الشائع جداً بالنسبة للمؤسسات أن تقوم بتقييمات ثقافية تفصيلية دون أن تقوم بعدها بأي شيء حيال هذه التقييمات. تقرير عالم النفس يرقد على مكتب المدير التنفيذي أو يُناقش بحكمة من قبل اللجنة التنفيذية ولا يسهم بأي شيء من المناقشة باستثناء إعطاء موافقة على ما كان كل شخص يعرفه في المقام الأول. مثل هذه الاستبيانات تعد ذات أهمية بالغة للإدارات الجديدة التي تحل على المؤسسات الأقدم. جزء من السبب وراء هذا النقص في الاستخدام هو أن الفني الذي يقوم بإجراء استبيان الثقافة نادراً ما يكون هو الشخص الذي ينفذ التغيير، وصاحب مبادرة التغيير حتى في حالات أكثر ندرة يمتلك المهارات لتفسير الاستبيان. مع ذلك، هنالك قيمة في هذا النوع من التحليل على مستوى عالٍ. من بين الكثير من التصنيفات يمكننا أن نتعرف إلى أربع ثقافات رئيسية: السلطة، الدور، الدعم والإنجاز. إنها تشكل نقاط بداية مختلفة للتغيير. كل منها سيوفر حوافز مختلفة بالنسبة لك للتحرك، أساطير بإمكانك التعويل عليها أو استبدالها؛ طقوس بوسعك تجميدها أو إطلاقها، شبكات اجتماعية بإمكانك الموافقة عليها، أو أبطال بإمكانك استخدامهم أو تطويرهم.

ثقافات السلطة:

ثقافات السلطة هي عبارة عن بيئات أوامر وسيطرة كلاسيكية، تدار بطريقة

عشوائية، غالباً من قبل أشخاص يتسمون بحب السلطة يلجأون إلى السيطرة على الموارد لإرضاء أو إحباط الآخرين أو السيطرة على سلوكهم. السلطة في المؤسسة مرتبطة بالمنصب في تسلسل هرمي، والناس ينظرون إلى القيادة على أنها المشيئة في إعطاء الثواب أو العقاب. المرؤوسون القانعون يكونون سعداء بنهج المكافآت والعقاب ويحبذون أن يكونوا على ارتباط مع قائد قوي؛ أما غير المقتنعين فلا يجدون سبيلاً أمامهم سوى المغادرة. إذا كانت هذه المؤسسة هي المؤسسة التي ستقوم بإطلاق مبادرتك من خلالها، إذاً من الأجدى لك أن تضع القيادة إجمالاً جانباً وتقوم بترتيب المكافآت والعقوبات. يجب أن يكون جدول أعمالهم هم، لا جدول أعمالك أنت، وأن يتم شرح ذلك بطريقة بسيطة وواضحة. إذا ما تم استخدام السلطة بطريقة لطيفة معتدلة، فهذه ستكون ثقافة أبوية بنزاهة متأصلة في صلب الأنظمة وإحساس بالالتزام. في الثقافات القديمة جداً من هذا النوع، على غرار الكثير من الشركات الأمريكية العملاقة، أيام الثمانينيات وما قبل، القواعد الداخلية وشبكات السلامة لمنع إساءة استخدام السلطة قد تخلق عائقاً هائلاً في وجه التغيير. كسر دائرة هذا المشبط قد يتطلب عنفاً تحت السيطرة، وربما تخفيضاً كبيراً في عدد الموظفين يودي بالولاءات القديمة.

حيث النقابات تلطف من سلطة القيادة، فإن المؤسسة قد تعبر عن مقاومتها بطرق سلبية، استجابات نقابية ناشطة، انتظار نهاية القادة الكبار. هذه ربما من أصعب المؤسسات تحويلاً، والصعوبة تتفاقم أكثر فأكثر إذا ما انضمت أعداد كبيرة من كوادرات الإدارة والكوادر الاختصاصية أيضاً إلى النقابات من خلال مجموعاتهم المهنية. حيث يحمي التشريع النقابة ولا يفسح أي مجال أمام الطرق والأساليب القسرية، الطريق الوحيد يكون من خلال المشاركة. الهدف هنا يتمثل في تحديد قادة الرأي وإشراكهم في رسم المستقبل. إذا ما قبلوا بذلك لأن خواتيم الأمور بيدهم، إذاً فهناك فرصة طيبة بأن يتبعهم عامة الموظفين.

ثقافات الدور:

ثقافات الدور تشمل البيروقراطيات الكلاسيكية، حيث تحدد أوصاف العمل الدور بتفصيل دقيق غالباً. السلطة تعود للدور وليس للفرد. ثقافة الدور يمكن أن تكون رداً على منع إساءة استخدام السلطة، أو مثلها مثل كثير من أشكال الحكومة، تكون في مكانها المناسب منذ البداية. هذا هو عالم النظام والعقلانية والترابط. هذا هو العالم الذي يجري فيه تحديد المهام والواجبات والمكافآت بدقة وكأنها عقد. نقطة البداية الواضحة للتغيير والمكافآت وإشراك الناس في تغييرها، هي أمر حاسم. ولكن تذكر، أن أوصاف العمل لشخص ما هي بمثابة عقد استخدام. إذا ما بدأت بتفكيك النظام برمته، فسوف تهدد الجميع وسوف تواجه بمقاومة عارمة. تغيير الأنظمة الكبيرة من هذا النوع يمكن أن يستغرق سنوات كثيرة، لا سيما إذا ما كانت تؤدي خدمة حيوية ما، والموظفون قد طوروا عقلية نظام الإعانات الحكومي entitlement. هذه الأنظمة تحصر وتختصر الطريق إلى الإبداع والمبدعين ونادراً ما يتم الوثوق بأصحاب المستويات الدنيا. هذا الحرمان من الحقوق والمزايا يؤكد على الناس ذوي العقلية من 9 إلى 5؛ وعندما تغدو القيود أكثر انتشاراً، يتوقف الناس عن القيام بالمبادرة ويتوجب على النظام وضع أنظمة أكثر صرامة موضع التطبيق لتفعيل السيطرة.

ثقافات الدعم:

في ثقافة الدعم، يعاون الناس بعضهم البعض في أمور تتخطى ما هو مطلوب؛ فهم يتواصلون كثيراً بشأن العمل والهموم الشخصية. ويشكل الاهتمام والتعاون والتعاضد بيسر وسهولة والانسجام أموراً هامة. الناس تهتم بالمؤسسة، والمؤسسة تعنى بهم. الناس تقيم الانسجام، تتجنب المواجهة، وتقيم بعضها البعض ككائنات إنسانية. هذا غالباً ما يشاهد في المجموعات الصغيرة، لكنه قد يجد صدها في مجالات تتسم بالعناية والرعاية كما بالمجال الطبي. إحداث التغيير هنا يتطلب احترام نهج الإجماع، مهما تمت المبالغة في تقييمه. في الحقيقة، في

بعض المؤسسات فإن عملية الإجماع يمكن أن تكون قد أفسدت وآلت إلى أسلوب عرقلة وإيقاف. مرة أخرى عليك بالبحث عن قادة الرأي من حملة الشعلة، استقطبهم إلى جانبك وأوكل إليهم مهمة إعادة لم شمل المؤسسة.

ثقافات الإنجاز:

هذه المؤسسات تدار من خلال إحساس بهدف مشترك مستند إلى حافز نوعي جوهري، أكثر منه إلى مبدأ الثواب والعقاب. إنه عالم ذو طاقة عالية، إحساس بالإلحاحية والسلطة متأصل من خلال الخبرة والإسهام الفردي في الرؤية. الناس تُمنَح سلطة وصلاحيّة معينة على كافة المستويات وأقنية التواصل تكون مفتوحة أمامها. من الواضح هنا أنه على التغيير أن يبدأ بالرؤية، التي هي بمثابة النبراس الهادي. إن نقص الوضوح هنا يمكن أن يؤدي إلى الارتباك والتشويش. تعديل الرؤية سيتطلب إشراك الكثير من الناس لضمان تقبلها.

في بعض الثقافات، تكون الرؤية معتمدة على الزبون، والسييل إلى تغيير مثل هذه المؤسسة يتمثل في إظهار كيف تغير الزبون وقيادة استراتيجيات العمل الجديد من السوق.

معظم المؤسسات هي هجائن هذه الثقافات الأربع، والتفكير من خلال التفاعل في ما بينها يمكن أن يكون تثقيفياً وتنويرياً إلى أبعد الحدود. إنه ليس بالأمر المستغرب بالنسبة لثقافات الدور أن يكون لديها قادة سلطة منصبّة عليها إذا ما كان المساهمون الخارجيون يتطلعون إلى فرض التغيير على بيروقراطية مقاومة. هذا يُنشئ ديناميكية بحد ذاتها عندما تقاوم المؤسسة وتنتظر رحيل القائد. في هذه الأثناء، يغدو القائد أكثر عدوانية وقسوة، وقد يعمد إلى تعليق أسباب إحباطه وإخفاقه على شماعة التقارير المباشرة لفشله الواضح في التعامل مع المؤسسة. هذا قد يؤدي إلى حالة من الارتباك في القيادة العليا بعد أن يصبح المدراء التنفيذيون معزولين عن المؤسسة. من وجهة نظر صاحب مبادرة التغيير، فإن الرقباء الأوليين في مثل هذه المؤسسات هم من يدير من الجيش

وسلك الضباط عاجز عن إدارة عمليات الجيش يوماً بيوم. التغيير يجب أن يعترف بالقيادة العليا، لكن الرقباء هم من يحمل لواء العمل الفعلي.

أكبر مشاكل التغيير قد تنشأ عندما يهدف التغيير إلى تغيير الثقافة ذاتها، وإلى الإخلال بالتوازن بين هذه الثقافات الأربع. تحويل مؤسسة الدور role organization إلى مؤسسة قوامها الإنجاز، يعد إنجازاً هائلاً بحد ذاته. قد يكون بوسعك تنفيذ أجزاء صغيرة، لكنه سيكون تحدياً كبيراً.

إضافة لما سبق، هنالك مظاهر ثقافية أخرى. الثقافات الوطنية تختلف⁽²⁾ والمجموعات المهنية، المهندسون والمحاسبون والممرضون والأطباء والمستشارون، جميعهم لهم مواقف تنشأ عن أنماط العمل الذي يقومون به والتقاليد المتأصلة بعمق لمهنتهم.

الطبقات الاجتماعية:

الطبقة العاملة، الطبقة المتوسطة، وهلم جرّاً، مهمة بشكل واضح في بلدان مثل المملكة المتحدة. كل من هذه الطبقات وغيرها يمكن أن تنبئ عن التغيير. بمواجهة دراسة استبائية ثقافية، اسأل نفسك ما العمل الذي يمكن أن تقوم به، وكيف ستعدل إستراتيجيتك.

من هو الجمهور؟

من الأهمية بمكان أن تحدد جمهورك. إذا لم تكن تعرف إلى من تتحدث وتشرك في عملية التغيير، لا يمكن لمشروعك أن يلاقي النجاح. بدون مثل

(2) Fons Trompenaars, Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, Barr Ridge, IL; Irwin Professional Publishing, 1994; Charles Hampden - Turner and Alfons Trompenaars, The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and The Netherlands, New York: Currency. Doubleday, 1993.

هذه المعرفة ستجد نفسك تطبق حلولاً غير عملية وتسهم في هدر الموارد في أحسن الحالات، وإثارة المقاومة في أسوأها. مثل هذا التقسيم هو بالطبع جيد بقدر الخيال الكامن وراءه. على غرار بحث السوق، الذي هو أقرب نظير له، فإن التقسيمات التبسيطية ستعطي حلولاً تبسيطية. يمكن تصنيف العاملين بطرق كثيرة مختلفة، من خلال المهام التي ينجزونها، أو من خلال الوظيفة، الديموقراطيات الكلاسيكية، الدور التنظيمي، الجغرافيا، التصنيف المهني، المواقف، الإقناع الثقافي، أو القدرة الترويجية. استخدام أية وسيلة توفر لك المجال للتعرف إلى طريقة تفكيرهم وماذا يفعلون. إحدى المجموعات على سبيل المثال قد تكون مكونة من قادة الرأي الذين قد تنتقي منهم لمعاملتهم معاملة خاصة.

إحدى نتائج هذا التحليل تتمثل في تحديد الحجم النسبية للمجموعات. بالعمل مع مئات كثيرة من النماذج لشركة خدمات مهنية، التوجه كان إما لجمعها بلا تمييز أو بتقسيمها إلى مجموعات حسب المهارة. الخيار الأكثر تثقيفاً وتنويراً بكثير تمثل بتصنيفها استناداً إلى نوع الزبون، الأمر الذي أظهر الكثير من الاختلافات في الطرق التي يتوجب عليهم العمل من خلالها. فجأة، كان من الواضح أن المهارات الأكثر تطوراً هي المهارات المطلوبة فقط، على المدى القصير، من قبل حفنة صغيرة جداً من الشركاء وكادرهم. هذا كان يعني أن البرنامج يمكن أن يُصمم على قياس أحجام أصغر من الجمهور، مبتعدين عن التدريب الجماعي، ومحددين العمل بدقة وفاعلية أكبر وتوفير الكثير من الدولارات في مجال نفقات التدريب، تذكّر، في التغيير كما في التسويق، السلعة المصممة لتناسب جميع القياسات وجميع الأذواق، لن تناسب أحداً. قضاء الوقت في فهم الجمهور لن يذهب هدراً على الإطلاق.

ديناميكيات التغيير:

هناك أنماط تعتمد عليها المؤسسات والأشخاص عند اقتباس التغيير ولا

يمكن أن نعتبر أياً من هذه الأنماط أنه نمط كامل لا نقص فيه؛ ومع ذلك، فإنها تحمل كثيراً من الحقيقة التي تجعلها جديرة بالتأمل. رغم أنها لا تقدم نماذج تعطي معلومات مباشرة تساعدنا في تغيير المؤسسة، إلا أنها تساعد في فهم ديناميكيات ما يحدث، ولا شك بأن الناس يشعرون بانتشار التغيير طيلة الوقت، فالولع ينتشر من المراكز الخاصة وسرعان ما يتعلق به كل مراهق. ويتجاوب الناس مع التغيير على المستوى الفردي بطرق تنبؤية يعرفها اختصاصيو علم النفس جيداً. مهما كانت طريقة تفكيرك فإنك ستبعب هذا النمط، فالناس يتقبلون الأفكار الجديدة بطرق مختلفة، وعليك أن تدرك ذلك جيداً.

هناك ثلاثة أنماط مهمة هي:

- دورة التفجع الكلاسيكية.
- استيعاب الفكرة.
- انتشار الفكرة عبر المؤسسات الكبيرة.

دورة (تعاقب) التفجع الكلاسيكية:

أصبحت الدكتورة إيزابيث كوبلر روس معلمة الحزن المشهود لها بكتابتها الشهير «الموت والاحتضار»⁽³⁾ والذي أتبعته بنصوص أخرى متعددة حول الموضوع نفسه. قد تبدو متطرفين قليلاً عندما نتبنى أفكاراً من أدب الموت والموتى لتوضيح التجاوب مع التغيير، ولكن البحث يشير إلى فقدان الهوية وتقدير الذات اللذين يمكن أن يصحبا التغيير في مكان العمل.

لخصت إيزابيث عملية المراحل الخمس التي يتبعها الناس عندما يواجهون بتشخيص مرضٍ مؤوسٍ منه:

1. الإنكار.

Elisabeth Kubler - Ross, On Death and Dying. New York: Scribner. 1969.

2. الغضب والامتناع.

3. المهادنة.

4. الكآبة.

5. القبول.

1 - الإنكار: لدى سماع التشخيص يكون رد فعل المريض مصحوباً بصدمة «لا لست أنا» ففي عالم العمل الأكثر شعوراً بالسلامة يمكن أن يستغرق الرفض أو الإنكار مدة طويلة ويمكن أن تشارك بهذا الرفض مجموعات كبيرة من الناس ما يؤدي إلى رفض من نوع سلبي.

2 - الغضب والامتناع: «لماذا أنا» إنه السؤال الذي يسأل الآن، «لماذا زوجي وطفلي» ويكون اللوم هنا موجهاً ضد الطبيب والممرضات والإله، ويعتبر جزءاً من هذه المرحلة وينبغي لهذه الصرخة أن تُقبل. حاول أن لا تحكم على هذه المرحلة بشكل قاسٍ، فملاحظات مثل «إسحب جواربك إلى الأعلى» أو «ادفع أو قاوم» نادراً ما تكون مساعدة. وهنا في عالم العمل نشاهد المقاومة العظمى حيث يقاوم الناس مخططات التغيير أو يبقى لتخفيض عدد الموظفين أو إعادة تنسيق العمل تأثير عاطفي قوي.

3 - المهادنة: «حسنٌ، أنا... ولكن إذا استطعت أن تمنحني خمس سنوات فقط، يا إلهي، أنا سوف...» المساومات من هذا النوع سوف تحدث في عالم العمل التجاري حيث يسعى الناس أو الجماعات إلى إلغاء القرار الماضي، وهذا ما يدعوه كوبلر روس بـ «مرحلة الهدنة المؤقتة».

4 - الكآبة: الآن يقول الشخص «نعم أنا» بشجاعة كافية للاعتراف بما يحدث. وهذا الإقرار يؤدي إلى الكآبة... ففي عالم التغيير يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإذعان بشكل سلبي وإلى فقدان الاهتمام.

5 - القبول: هذا وقت مواجهة الموت بهدوء. وغالباً ما يكون هذا وقتاً

عصبياً بالنسبة للأسرة باعتبار أن المريض يميل إلى الانسحاب أو الانكفاء الذاتي، فالزملاء في العمل يفعلون الشيء نفسه ويصبحون قليلي التواصل، وغالباً ما تتابع الأسرة أو مجموعات العمل جميع المراحل مع المريض. وتشاهد دورة التفجع والندب في المواقف التي يجري فيها خفض عدد الموظفين أو حالات من الانهيار والتداعي الشديد على صعيد العمل.

استيعاب الفكرة:

هنالك خمس مراحل للنمط الذي يستوعب فيه الناس الفكرة:

- الجهل .
- الإدراك .
- القبول .
- التطبيق .
- الدمج .

الجهل : هو الحالة التي ترغب في طردها . والإدراك هو جعلهم يعترفون على الأقل بأنهم سمعوا بها . فالقبول يعني أنهم يعتقدون أنها فكرة جيدة لكنهم لم ولن يجدوا من الضروري القيام بأي شيء حيالها . والتطبيق يعني أنهم حاولوا بها وربما حصلوا على خبرة جيدة، لكنهم لا يريدون تجربتها مرة أخرى . أمّا الدمج فيعني أنهم استوعبوها وأنها باتت الآن جزءاً من الكيفية التي يقومون بإنجاز أمورهم من خلالها . يستطيعون التوقف عند أي نقطة في الطريق إليها . «فالجهل نعمة أحياناً» وما قيل فيه كفاية .

الإدراك : هو المكان الذي تأخذك إليه معظم برامج التواصل والتي تغادرك عندها معظم برامج التغيير القديمة الطراز . والفكرة هي أنك طالما سمعت بها، فينبغي أن تكون مقتنعاً بقيمتها وبشكل تلقائي عليك دمجها في حياتك اليومية . هنالك بصيص من الأمل .

وهنا تتجلى المقاومة، لا سيما عندما يقودك الإدراك الأولي إلى الاعتقاد «بأنني إذا ما اتبعت ذلك سأخسر، أو عليّ أو أبذل كثيراً من الجهد». وهذا أفضل وقت لتقضي فيه على الفكرة وباعتبار أن هذا أيضاً يمثل ذروة الجهد من قبل الكثير من إدارات التغيير التي تدع الفكرة تتدبر نفسها بنفسها. يمكن لعملية القتل أن تكون سهلة.

القبول: يكون القبول مخادعاً حقاً «نعم أنا أفهم حقاً وأتقبل كل شيء» أخبرتني به، لكن ليس لديّ النية أو القدرة لأفعل شيئاً بشأنه. وربما أعتقد أنه سيكسبني نقوداً أكثر، ولكن هذا دخل حامل الأسهم وليس أنا». يرتبط القبول بالإذعان والانقياد. «بالتأكيد سأفعل ذلك إذا كنت حقاً تريدني أن أفعل ذلك، ولكن فقط لأنك أنت». فهذا النوع من الإذعان على مضض الذي يفتقر إلى العمق. «بالتأكيد سأفعل ذلك الشيء لكن دعني أثبت ذلك».

الإذعان المنطوي على ضغينة شائع جداً في المؤسسات ذات المقاومة السلبية لأن قولهم بأنهم يحبون لا يعني أنهم يعنون ما يقولون.

التطبيق: يمكن للتطبيق أن يشهد أن مبادرتك للتغيير قد توقف كلياً. «حسناً، لقد جربتُها وأعتقد أنها تصلح نوعاً ما، ولكن هناك الكثير من الطرق التي بوسعي أن أحسنّها من خلالها، أو أشياء لا تقوم بها. أعتقد أن لها طاقة كامنة محدودة وربما يمكنك أن تُعيدها إلى لوحة الرسم، نادراً ما تحصل عليها. «آه كيف يمكنني أن أحيا بدونها؟».

الدمج: الدمج صعب حقاً من الناحية العاطفية - إذا فكّرنا بأداة أو عامل التغيير!

حسنٌ، كنت أقوم بهذه الأشياء بطريقة ما لبعض الوقت. نسيت أين سمعت عنها. لكنني طورتها كثيراً عما كانت عليه في الأصل. بالرغم من أنها ما زالت على حالها. دعني أحدثك عنها. أحد أفراد فرقة المتحمسين قد ولد. لا تتوقع سماع كلمات الشكر، ولا تنتظر عبارات التقدير والعرفان. إذا ما أديت

عملك على أكمل وجه، فسوف يجبرونه لمصلحتهم بالكامل، بحيث يبدو وكأنه عملهم هم أو فكرتهم بالذات. إذا لم تتمكن من التماشي مع هذه الحقيقة، فأنت تخوض لعبة خاسرة. إن تحريك الناس في هذا الاتجاه عمل صعب يتطلب التزاماً كاملاً وانخراطاً عقلياً في هذه العملية. إذا قاوم أي شخص، فإنه يقاوم باعتبار أن لديه سبباً للمقاومة. المقاومة هي صديقك في الحقيقة. إذا قاوم هؤلاء بشكل فعال، فهذا لأنك أنجزت شيئاً مهماً. عليك أن تكون متنبهاً لهذه المقاومة طيلة الوقت وأن تفكر بها دائماً.

اعتمد طريقة تحليل جذرية للأسباب، بدءاً من السبب الظاهري إلى الأسباب الأعمق. في برامج تحسين النوعية، تجد السبب الحقيقي، بعد أن يكون السؤال «لماذا» قد أثير، وربما لنحو ست مرات. حسناً، إذا كان الأمر كذلك، لماذا؟ لا تسلم أبداً بصحة الأسباب الظاهرية. إقناع شخص ما بالموافقة على فكرة، هو شيء قريب مما يسمى بالتنفيس أو التطهير. في اللحظة التي نصبح فيها بالغبين، فهذا يعني أنه نادراً ما نصادف شيئاً جديداً، وعادة ما نقوم باستبدال فكرة بدلاً من الأخرى. ولكي نجد فسحة للفكرة الجديدة، علينا أن نقوم بعملية حذف وتكييف، أو نقل الفكرة القديمة إلى مكان آخر. هذا ما يعرف بعملية التطهير. وفي حالة أحد أفراد فرقة المتحمسين، يكون التطهير على كلا طرفي المسألة الجدلية.

افتراض أنه لديك فكرة جديدة فكرت بها ملياً ووجدت أنها حقيقة عظيمة شاملة. سرعان ما ستشعر بالإثارة وتبدأ بترويجها، ثم تنتقل لاستشارة الوعي والإدراك، وستجد أن بعض الناس يعارضون في البداية، ولكن أساساً سيوافق كل شخص عليها. تدفع الناس لقبولها وتعمل من أجل ذلك. ويوافق كل فرد في النهاية على أن هذه الفكرة هي الجواب المنتظر. ولكن من يقومون بشيء ما حيال هذه الفكرة هم قلة من الناس لا يتجاوزون الاثنين. لماذا؟... هل لأن البقية حمقى وعنيدون؟... أبداً.

تلك الطريق تبدو محزنة ومشعبة للعزائم، ولهذا فإن مقاومة أولئك تدعوك لفعل شيء ما حيال قضية حقيقية حديثة. إن مناقشة السبب الجذري لذلك يبين أنه على الرغم من أن الفكرة صائبة، وربما أصبحت يوماً ما صائبة عالمياً، فهي تصح فقط في بعض الحالات. إنها سابقة لأوانها، ولا يوجد شعور بحاجتها الملحة المباشرة، الحل يكون بالاستمرار في التدريب وتطوير الفكرة. عليك أن تسلم بالقضية الملائمة للوقت وتعطي الآخرين فترة خيارات، حتى يصبح للفكرة رواج في سوقهم الخاص. على النقيض من ذلك، عندما يخف الضغط، يصبح هؤلاء المعارضون أكثر رغبة في تبني الفكرة، بعد أن كانوا قبل المناقشة يشعرون بالغضب والحسرة والامتناع والاستغلال، فالتغيير قاسٍ على العواطف.

انتشار الفكرة من خلال المؤسسة الكبيرة:

هناك تقدم واضح على صعيد تغلغل الأفكار في مجتمع ما. لا بد أن تكون قد سمعت بفكرة القادة والتابعين والمتخلفين، إنها وصفية، ولكنها لا ترشدنا كثيراً لفعل ما ينبغي أن نفعله، وربما صادفت أفكاراً تنبؤية تنص على أن 2٪ من المتخلفين يقولون نعم لأي شيء، و20٪ يتقبلون الفكرة على الفور، و50٪ يأخذون بها. أما البقية فلن يعيرونها بالاً. لكن لكي تفهم حقاً، عليك أن توالف وتجمع ما بين كافة هذه النثار.

أولاً، وبالعودة إلى عالم تسويق القادة والتابعين والمتخلفين، نقول بأنه عندما كان معهد الأبحاث في ستانفورد منذ الكثير من السنوات يبحث عن تشكيلة واسعة من المنتجات، تحديثات الفكرة في الولايات المتحدة، نجد أن الأفكار قد اقتبست من قبل نحو خمسة بالمئة من السكان، حيث تهيأ هؤلاء ليعيشوا على حافة الخطر. على سبيل المثال: هواة الكمبيوتر المستعدون لتبني شيفرة بيتا غير مثبتة علمياً ليحصلوا على أحدث البرامج أولاً. ويلحق بهؤلاء خمسة عشر بالمئة آخرون. ففي عالم الكمبيوتر، يكون هؤلاء من المستخدمين

الكثير المتلهفين لتحقيق نسبة إنتاجية عالية بشيفرة أو تجربة حديثة . وبهذا يكون مجموع هؤلاء 20٪. وهنا يكون لدى هؤلاء فكرة ثابتة والتي ربما تتطور أو تبقى ضمن حدودها . دليل آخر يشير إلى أن هناك شيئاً قد حدث يدفع للقبول - وبالتدرج - يتبناها العالم بأسره، باستثناء فئة من المعارضين الذين يفضلون الطرق القديمة . نضيف إلى ذلك فكرة قدمت من قبل الدكتور «آرثر» التي عندما حظيت بقبول بلغ 60٪ أصبحت اقتصاديات الأفكار القديمة وطرقها غير معمول بها . وبهذا يصبح المنحى القديم نشاطاً تمارسه القلة . ربما يكون عنصر الحنين تماماً كأجهزة هواتف البكاليت السوداء والتي تعتبر الآن قضية مرتبطة بكونها سلعة فاخرة متميزة .

مثال خاص على عرض «البيتل» Beetle سيساعدنا في توضيح هذه العملية . فعندما عادت الـ «جي . آي . إس» GIS من أوروبا وقدمت الفولكس فاغن في أمريكا، كان مفهوم السيارة الصغيرة فكرة جديدة تماماً بالنسبة للثقافة الأمريكية وكانت مجرد فكرة بسيطة . وافق عليها نحو 5٪ من السكان، وسرعان ما راجت هذه الفكرة لتصبح السيارات الصغيرة أمراً ممتعاً، وأحضر المستوردون الأوروبيون آلياتهم المختلفة بأشكالها وأحجامها لتجذب شرائح مختلفة من الناس . وشيئاً فشيئاً ارتفع عدد مؤيدي اقتناء السيارات الصغيرة ليصبح 20٪ قياساً لمجموع مشتري أنماط السيارات الأمريكية التقليدية، التي بقيت غير متأثرة، بل ومزدرية لهذه الآليات الصغيرة . وبعد ذلك حدثت أزمة النفط سنة 1972 . وفجأة سرعان ما أقلع الأسطول الأمريكي عن التفكير بتصميم آليات شبيهة بالزوارق . وعاد الحنين إلى السيارات المستعملة من موديلات 1917 - 1930 وأسواق معدات السيارات إلى جانب انتعاشات شهدتها موديلات فترة الخمسينيات .

فكّر بتجارة توصيل قوالب الثلج في الأيام التي سبقت اختراع البرادات . لقد كانت تجارة مربحة، حتى وصلنا إلى مرحلة اقتناء نحو 60٪ من أرباب

البيوت أجهزة التبريد. وسرعان ما تلاشت تجارة توصيل قوالب الثلج. على غرار ذلك، عندما حصل 60٪ من الناس على بطاقات ائتمانية، فإن المجتمع الذي لم يكن يتعامل بالنقد، لم يَبْدُ مجتمعاً مضحكاً إلى هذا الحد، واستمر التداول ببطاقات الائتمان باعتبار أنها تكنولوجيا جديدة حلت محل القديمة.

ولدى تجوالنا عبر المراحل المختلفة للشراء بدءاً من 5٪ إلى 20٪ و 60٪ (لكننا لم نتوصل إلى 100٪)، أصبحت ظروف التغيير مختلفة لأن الأشخاص المعنيين في كل مرحلة من مراحل التغيير كانوا مختلفين، ولذلك اختلفت السلع التي يجلبونها، وأصبح هاوي الكمبيوتر الحالي مختلفاً عن آخر شخص تبنى الكمبيوتر بالرغم من كرهه له. كذلك كان الحال مشابهاً تماماً لما هو عليه في عالم العمل. والذين كانوا في طليعة تبني الأفكار الجديدة، تمتعوا بالقوة والتأثير، بينما الذين وجدوا في نهاية العملية ربما كانوا الضحية؛ باعتبار أن الذي يعتزم إدارة التغيير سيجد أن الإجراءات التي سوف يتخذها في بداية دورة التغيير ستكون مختلفة جداً عن تلك التي سوف يتخذها في النهاية. هذا ما يبدو أنه قد حدث:

- بناء نقطة انطلاق حصينة - حتى 5٪.
- التوسع والتجريب - (20٪).
- التدافع والمزاحمة الـ (40٪) التالية.
- إسدال الستار.

بناء نقطة انطلاق حصينة - حتى 5٪:

تكمن المشكلة هنا في إطلاق الفكرة، وإذا كنت تعتمد على التضامن والتنسيق الاستراتيجي كآلية تغيير، فإن جمع فريق الإدارة العليا مع عدد من قادة الرأي الآخرين أصبح أمراً حاسماً. فلدى هؤلاء القوة لدفع نظام العمل، ومع ذلك فإن هذه القوة هي من النوع السلبي، وربما يحدث تغيير بدعمهم، ولكن

دون هذا الدعم لن يحدث شيء. وللأسباب نفسها فقد تحتاج إلى قادة الرأي من المحترفين، إذا كنت بصدد إطلاق برنامج إعادة تصميم. وهكذا تكون قوة المهنيين المتخصصين أمراً رئيسياً. وفي هذه المرحلة ربما تقوم بإجراء دراسات استطلاعية أو تصميم نماذج يحتذى بها كنماذج الإنتاج. دع قادة الرأي يطبقون هذه النماذج ويمتلكونها ويحبونها. حينئذ سيصبح لديك أول مجموعة من المهتمين أو الصابئين. ولكن مهما فعلت، لا تحاول أن تعول كثيراً على الدراسة الاستطلاعية، لأنها ستتغير في المراحل المقبلة.

التوسع والتجريب حتى 20٪:

قد لا تستطيع أن تستبقي فكرة جيدة ضمن حيز من السرية. إنها ستخرج عن نطاق تلك السرية، ويمكن للناس أن يفعلوا بها ما بدا لهم، حاول أن تحسن هذه الفكرة وتصلقها وتنفذها، وإلا فإنها ستلاشى دون أي تقدير. كيف ستدير ما يتبع ذلك (من خمسة عشر بالمئة - بصعوبة؟...) فإذا كانت تعتمد عملية استراتيجية فسيكون لديك برنامج من الإرباك المتقصد وإذا كنت بصدد تقديم منحى جديد إلى العمل كمبيعات جديدة، أو تكنولوجيا تسويق، فإنك ستخرج على الفور بنسخة الدراسة الاستطلاعية، (وهي دراسة أكثر نضجاً مما كنت قد بدأت به، لكنها غير مكتملة الصياغة تماماً) وتأمل أن يكون بوسعك الآن احتواء التجربة. ولكن عليك دائماً أن تدرك أن لا مكان لنشاط منشق غير مرخص. ما هو الحل...؟

تعرف إلى الفكرة، إثنِ عليها وثنمها، ولا تحدث جواً يؤدي إلى حدوث شهداء من خلال سحقها وتقويض أركانها. ففي مرحلة معينة، ضعها على رأس أولوياتك. أحضر جميع من تجده متحمساً وابدأ تأطير خبراتهم من خلال ورشات العمل أو مجموعات المصالح أو منافسات رسمية. أشركهم في عملية إيجاد فكرة حقيقية مع متفرعاتها الحقيقية. فكر من منطلق عملية التجريب، سر مع التيار. أدرك أن الفكرة لن تحل محل التيار العام ويمكن أن لا تلقى رواجاً

إلا إذا دفعناها إلى الأمام أو حدث شيء ما. ستبقى فكرة جيدة لكنها ليست النظام الجديد. سيكون لديك دائماً سبب وجيه يدعوك لعدم التحرك نحو الأمام.

حادثة التغيير:

هناك أربعة أنواع من حادثة التغيير:

- الكوارث.
- ظاهرة التنامي.
- التراكمات.
- الوقائع المرغوب بها.

الكوارث:

في قضية من أكثر القضايا وضوحاً تقع حادثة كارثية، وجميعنا يشاهد حلاً واضحاً لها. لنأخذ على سبيل المثال حادثة أزمة النفط، وقد كان واضحاً دائماً أن العالم كان مختلفاً وإذا كانت ديمومة هذه الأزمة قصيرة فلن تترك هذه الحادثة أثراً أو تغييراً على صناعة السيارات الأمريكية، لكنها كانت عميقة وأدت إلى أزمة من الناحية السياسية كما أن شبح نقص الزيت كان مصحوباً بقلق متزايد حول البيئة. ولذلك تكون الشروط التي توصي بضرورة تحسين وتطهير الصناعات أمر ضروري. وفي الشركة ربما تؤدي هذه الشروط إلى تراجع كارثي في الأرباح أو ظهور منافسة جديدة.

التنامي:

في الحالة الثانية ربما يكون هناك تزايد بطيء في التغييرات. في مصنع، على سبيل المثال، لا يمكن لأي قطعة جديدة من المعدات فعل ذلك، لكن التغييرات المستمرة للأدوات والطرق في اثنتي عشرة مهمة مختلفة يمكنها أن تجعل من سير الإنتاج بأكمله يبدو مختلفاً فجأة.

لا يمكنك أن تشير إلى شيء بعينه. إن التحولات ربما تكون موثقة ضمن برامج ما، لكنه في الحقيقة مجرد تزايد بسيط.

التراكمات:

في هذه الحالة هنالك تراكم في المحيط والبيئة. كنت تحاول أن تجعل قوة البيع في توازن مع الزبائن بطريقة خاصة، (على أساس يعتمد على فرضية ما يرغبه الزبائن). لكن الناس يأتون بخطى متثاقلة. ولكن فجأة تنقلب الآية. وهذا هو المطلوب. ربما ما قد حدث هو أن كم من الزبائن قد تغيروا إلى حد الحاجة إلى عدد كبير من موظفي المبيعات. وبعد التجربة فإنهم يتوجهون الآن إلى كل زبائنهم وينصحونهم بها. لقد أوصلتهم هذه الفكرة إلى أفضل النتائج.

الوقائع المرغوب بها:

الوقائع المرجوة تحدث في تلك الشركات التي تدر الأموال، ولكن حيث تعتقد القيادة بوجود طريقة أفضل وتقرر أن تقحم المسألة وتفرضها، لا زال هذا من الصعوبة بمكان. لنأخذ مهنة تدقيق الحسابات. بما أن أنظمة الحسابات أصبحت آلية، فقد أصبح الزبائن أقل رغبة في الدفع لمدقق حسابات. لم يشاهدوا القيمة. كان ذلك حدثاً خارجياً واضحاً، ولكن لم يلحظ أحد في مهنة التدقيق الحسابي هذا الأمر كثيراً، لأن التحول كان يجري بشكل بطيء جداً، وهكذا فإن واضعي استراتيجيات تدقيق الحسابات بدأوا يصبحون أكثر حدة وادعوا أن المهنة كانت في طور الانتعاش. كانت العبارة صحيحة بشكل صريح، لكن ليس في تلك اللحظة بذاتها، تعب الناس من هذا النقاش وعندما استمرت شركات التدقيق في العمل، أصبحوا موضع سخرية. وفي الواقع لم يحدث أن اتخذت الشركات الكبيرة أي إجراء جذي حتى أصبحت الأرباح في انحدار خطير.

أصبح الأمر أشبه بقصة الطفل الذي صرخ «الذئب». هنالك طرق أخرى

للفت انتباههم. يمكنك إحداث تغيير فكري لدى الناس المسؤولين عن طريق إشراكهم في التفكير الاستراتيجي، ومن ثم الأمل في أن يتابعوا تنفيذ الفكرة. يمكنك أن تأتي ببعض المؤيدين من الخارج، الذين كانوا مشجعين لهذه الفكرة مسبقاً، وتعطيهم مناصب قيادية. يمكنك أن تعتمد مبدأ التهديد والترغيب وتطرد الناس الذين لا يسيرون على النهج نفسه. وإذا كنت محظوظاً، فإنك ستصل إلى التغيير، ويعتقد الناس أن عليهم أن يتحولوا، لكن هذه لعبة صعبة المنال. هنالك دائماً احتمال أنهم سيقاومونك وسيوقف النظام بأكمله. إن إحداث التغيير بغياب حدث داخلي أو خارجي يولد حاجة ماسة، أمر صعب جداً.

التزام - الأربعون بالمئة التالية:

لقد حدث ما حدث؛ والمؤسسة قد أقرت بأن الظروف قد تغيرت ولا بد أن يتأقلموا. تذكر أن لا أحد في الحقيقة يود أن يتغير، بل إن الكل يقوم بذلك مجبراً. في تلك الفترة، أربعون بالمئة أخرى من الناس يظهرون على الساحة. الأربعون بالمئة الأولى يتدافعون ويتزاحمون للتواجد هناك، حاملين معهم انتماءاتهم وأفكارهم الماضية. إنهم يريدون لذلك أن يتم بكل السهولة الممكنة، وتلك هي لحظة الخطر. في اللحظة التي تظن نفسك فيها أنك قد انتصرت في المعركة، تلقى الهزيمة على يد أناس قد بددوا أفكارك بكل وسيلة ممكنة. سوف يتظاهرون بأنهم يتقبلونها. سيشبهونها بفكرة أخرى ويدمجونها بها ليسيئوا للفكرة الجديدة. إنهم لن يفهموا الفكرة بشكل جيد، وسيستبدلونها بأخرى من عندهم. سوف يدعون أن شيئاً ما يمارسونه فعلياً من قبل، إنما هو فكرة جديدة، يعيدون تسميتها، ومن ثم يعلنون انتصارهم. إن لم تكن حذراً فإنك ستهدم ما بنيت. لا بد أن يكون ذلك مميزاً بوضوح من التدريب الحاضر، وذلك يحتاج إلى طريق هجرة محدد بوضوح. حتى ذلك لن يكون كافياً إذا ما ترك ربط الأمور للطريقة التقليدية في التدريب. فكر في استخدام طرق مجربة

ذات مستوى عالٍ من المشاركة تسمح للناس باتباع طريقة تحاكي الطريقة الجديدة لجذب اهتمام الآخرين. المثال على ذلك هو تجربة مماثلة من خلال الكمبيوتر لمخطط مصنع حديث. تذكر بأن خطة التنفيذ يمكن أن تفشل في أي وقت من خلال الإقبال والتوافد المبكر فإنك تكون قد نبهت الدببة النائمة. إلى هذا الحد يكون قد بات لديك أنصار ومتطوعون أو جماعات قد تم تزويدها بكم كبير من التشجيع والدعم. في غمرة هذا الإقبال ستكون الفكرة قد وصلت إلى الناس، وجيشان العواطف واستعراضات القوة تلك يمكن أن تكون مخيفة. إن كانت الأساليب الحديثة تتضمن تراكيب جديدة، عليك بالبحث عن هدنة، ولو على مضض. وإن كانت تتضمن مجموعة ثقافية واحدة راجحة على مجموعة أخرى، لتكن مجموعة المبيعات مثلاً، فقد تفوق مجموعة التصنيع، أو العكس. انتبه لردات الأفعال العازمة على الانتقام. . . تصرف على أساس الأمل الذي بوسع هذه الطريقة الحديثة أن تقدمه للناس إن كانوا واقعين تحت صدمة أحداث التغيير. حاول أن تخلق الثقة المتبادلة، ولكن تذكر أن الأفكار ستكون دائماً محط الأنظار وإن الثقة يمكنها بشكل مفاجئ أن تتحول إلى استهزاء.

هناك بعض الحالات التي تحدث فيها ثورات مضادة. فجأة تجد الناس وقد وُوجهوا بحقيقة التغيير. عندها، سيكونون حقيقة متأثرين بشكل شخصي. إن كان هناك مثيرون رعاع ذوو آراء مختلفة من حيث المبدأ. . . فإنهم سيجدون ضالتهم هنا. في الواقع. . . هذه هي أفضل فرصة متاحة لهم. . . لأنهم إن لم يتصرفوا الآن فسوف تنتهي اللعبة. كن متيقظاً، وتصرف بسرعة! فسرعة التصرف خلال هذه المرحلة هي أفضل حل بالنسبة لك لكي تمنع الشائعات من أن تدمرك.

بالنسبة للأربعين في المئة الباقية، فإن استطعت أن تدير الأمور بشكل جيد فإنك ستصل إلى إنجاز بئاء. برغم أنك ستواجه صعوبات مشابهة، إلا أنها ستكون ذات زخم أقل.

الانتصار . . الأربعون في المئة الأخيرة:

في هذه اللحظة تكون الفكرة الجديدة قد انتصرت . إنها مقبولة أساساً، وكان الأمر مجرد قضية وقت قبل أن يتحول كل شيء إليها . ذلك يبعث قدراً من الخوف في أوصال الأربعين بالمئة الباقية؛ إنهم لم يتفوقوا بعد . من خلال منظورك الخاص، عليك أن تبدأ العمل إن كنت مهتماً . في التغييرات غير الخاضعة للإدارة، فإن الناس إمّا يظهرون على الساحة أو لا يظهرون .

نظام الأداء سيطالهم في النهاية ويبدأ بتصفيتهم تدريجياً إلى الخارج . ومع ذلك فإنهم يكونون مرجعاً حقيقياً للتغيير بالنسبة لمن هم يديرون الأمور بشكل فاعل . إنهم مصدر التوتر والإرباك، وقد يعتبرون قدوة أو يُتَّخَذون مثلاً في لحظة تبوُّ الفكرة الجديدة لمكانتها . القيادة هنا يمكن أن تتخذ قراراً حاسماً؛ «هل أنت مع البرنامج أم لا؟» أولئك الذين يعارضون، سيُدعون للمغادرة . هذا يوجه رسالة واضحة للمؤسسة وسوف يُسرَّع من وتيرة الإقبال . بالنسبة لهؤلاء الذين غادروا، عليك أن تقرر إما أن تحتفظ بهم وتساعدهم، أو أن تجد طريقة لإبعادهم نهائياً عن النظام . لن تحصل على نتيجة مئة بالمئة بشكل طوعي . كذلك فإنه من الممكن جداً أنك في اللحظة التي تصل فيها إلى مبتغاك، ستظهر إلى حيز الوجود فكرة جديدة وستجد نفسك أمام شيء جديد!

كتعليق هامشي، فإن حجم تلك المؤسسة بنسبة 40٪ سيكون كبيراً؛ ولكن تذكر أن المؤسسات التقليدية الوظيفية عندما تعاد هندستها، فإن هبوطاً في الحسابات الرئيسية بنسب تصل حتى 35 - 40 بالمئة سيكون أمراً عادياً . والتجارة الإلكترونية يبدو أنها تجاري تلك النسبة .

إسدال الستار الأخير:

إحدى الحقائق المتعلقة بكونك عنصر تغيير هو أن الرحلة مثيرة جداً لدرجة أنه لا يمكن لشيء أبداً أن يعادلها ثانية . هل ستواصل الآن لكي تتدبر

أمر ما ابتدعته، أم أنك ستنتقل لتواجه تحدياً جديداً من تحديات التغيير؟ في الحقيقة، هنالك فرصة حقيقية بأن تقوم المؤسسة بحمل الشخص الذي غيرهم على ترك العمل.

إن ديناميكيات التغيير مجربة تماماً، ولكنها مجرد دلائل إرشاد. شركات مختلفة سوف تخوض تجربة التغيير بسرعات متفاوتة، وبأشخاص مختلفين لكي يتبنوا الأفكار. في الواقع، يمكن القول بأن قابلية المجتمع التجاري لاستيعاب التغيير في شمال أمريكا في التسعينيات، قد ارتفعت بشكل ملحوظ حين أصبح التغيير الجاد أمراً طبيعياً. تخفيض عدد العاملين، تغيير العمل، إعادة التدريب (في الحقيقة التعليم المستمر للأفراد) واتباع تكنولوجيا جديدة، كلها تشير إلى جماعات مرنة من الناس آخذة في اكتساب قدرة أكبر على التعامل مع فترات الانقطاع. في عالم على وتيرة عالية من التغيير ينبغي لهذا أن يصبح ميزة تنافسية ثقافية.

قائمة مراجعة لتبني استراتيجية التغيير:

إن الناس التقنيين أو المحترفين الذين يعبرون قدراً قليلاً من التفكير لنواحي التغيير في ما يفعلون، يسيرون مشاريع تغيير كثيرة، وغالباً ما يقعون في مشاكل. عند التأكد من أن لديك تفويضاً ودعماً مشروعاً واضحاً لبناء فريق عمل، قم بتشكيل هيئة إدارة وإنشاء مكتب مشاريع. هذا سيجعلك تمضي قدماً. لكن هنالك الكثير من المواضيع الأخرى التي هي في طور التغيير. إن قائمة مؤلفة من 14 بنداً موجودة في الأسفل تشكل مراجعة شاملة سريعة لبعض المواضيع الأكثر أهمية التي ستواجهك.

1 - استيعاب الهدف:

ما المفروض عليك أن تفعله؟ سيكون هذا واضحاً ضمن نقاش الصلاحيات، ولكن عليك أن تكون حذراً بما فيه الكفاية إذا أردت أن تتجنب

الانفلات المفتقر إلى الضوابط، حيث تبدأ الدائرة الأصلية بالتوسع تدريجياً. إن كل مشروع تقريباً هو عرضة لذلك، وكلما نجح ذلك كلما أصبح الانفلات أعظم. يحدث هذا لعدة أسباب. غالباً ما يفقد مدير المشروع السيطرة على مشاعره ويبدأ بتوسيع المشروع. قد يشتم القادة رائحة الكفاءة ويتمنون انتقال العمل لمدير تغيير جيد. لدى رؤيتهم للنجاح، قد يسعى آخرون لإلحاق أنفسهم بمشروعك والتعلق بأهدابه. المشروع ذاته ربما تطور من أشياء بسيطة إلى أخرى أكثر شمولية بكثير. مهما يكن السبب، كن حذراً. إذا ما تغيرت حدود المشروع، فإنك بحاجة لإعادة بناء صلاحياتك وميزانيتك، وربما فريق عملك.

2 - إبدأ بالجمهور :

إن تحليل الجمهور (الذي غالباً ما يدعى بـ «تحليل المساهم») هو الأداة الأساسية للتغيير. إذا كنت لا تعرف من تغير، فإنه من المستحيل أن تحركهم إلا بضربة حظ. ابن استراتيجية تتوافق مع الجمهور. كيف ستشركهم وتتواصل معهم، كن مستعداً لاستخدام مجال واسع من التكنولوجيات، من مقابلات جماعية إلى نقاشات فردية، بحسب ما هو ملائم للجمهور. تحديد الجمهور سيتطلب إجراء لقاءات هامة للتعرف إلى الجماعات المختلفة بشكل واضح. تذكر أيضاً أن الجماهير ستتغير مع تقدم العمل، وتغير المؤسسة. إن التفصيل الذي بدأت به قد لا يكون نفسه الذي تنتهي به.

3 - أوجد قادة الرأي :

من هم الناس الذين سينشرون الرسالة. إكسبهم لصفك، وبذلك تكسب جيداً؛ أو اجعلهم ضدك وسوف تخسر بالتأكيد. خطط لحملهم على المشاركة، ومساعدتك في تطوير منحى التغيير، حتى يشعروا بأنهم أصحابك. تذكر أن أصحاب الرأي يمكن أن يكونوا في أي مكان، وليس فقط في الهرم التقليدي.

4 - تقييم فريق القادة :

من هم القادة؟ وما هي خلفياتهم؟ كيف يتفاعلون؟ ولماذا؟ هل عليك أن تقرب منهم؟ هل سيدعمونك؟ هل يعني دعمهم الكثير بالنسبة لك؟ كم من الوقت سيكرسون لذلك؟ أين موقع ذلك من أولوياتهم؟ هل هم قادرون على قيادة وإنجاح وجهة نظر تعليمية قوية تحدد العمل ومستقبله وقيمه؟ هل يمكن الاعتماد على القيادة في مواجهة رسالة ثابتة، والالتزام بذلك مع الوقت؟ القيادة هي مصدر ثمين لعامل التغيير، فاستخدمها بحكمة.

5 - تفهم رؤية التغيير :

هذا يجب أن يكون واضحاً من عمل الاستراتيجية الذي أدى إلى المشروع، لكن إذا لم تكن متأكداً، إرجع إلى الذين أوجدوا الاستراتيجية ودعهم يشرحونها، إذ من الممكن أن لا تكون واضحة حسبما كانوا يعتقدون. إذا لم تفهم فكيف يمكنك إنجاحها؟ إذا كانت الرؤية مفسرة بشكل محدود، تبين كيف تؤثر على جمهورك وطور عناصر لتوضيح الاستراتيجية والرؤية الموضوعية الخاصة بالجمهور.

6 - بناء قضية تجارية وقضية للتغيير :

ستحتاج إلى هذه الخطوة لتوضيح التغيير للناس. إن القضية التجارية ستكون أكثر شكلية لتضمنها تحليلاً كمياً للأسباب المالية من أجل إحداث التغيير. إن قضية التغيير هي أكثر من بيان استراتيجي للفوائد التي تتوقع الشركة الحصول عليها من المشروع.

كيف ستطور خطة العمل أو قضية التغيير؟ ومن يحتاج للمصادقة عليها؟ هل سيملكها أصحاب الرأي، هل يمكن أن نشرحها بسهولة؟ هل هي عقلانية أو تعتمد بشكل كبير على الإقناع أو القوة؟ إن قضية التغيير يمكن أن تتضمن مقاييس أو ممارسة مثلى، هذه يمكن استخدامها للتحريض على المقاومة،

خصوصاً عندما يكون بينها تشابه وثيق. هل هنالك حاجات ملحة ترغم على إحداث التغيير؟ هل عليك أن تخلق حدث تغيير إما لدفع الناس على مغادرة المنزل أو لدفع المبادرة إلى ما وراء العشرين بالمئة من قبول الأقلية؟

7- اختر رسائل تنطوي على عزيمة جادة:

إن أحد السبل المعترف بها للثورة السياسية هي الرغبة في إثارة العنف. هنالك مراحل خلال عملية التغيير الرئيسي تتضارب عندها الآراء وعلى أحد ما أن يتنحى. المؤسسات الناجحة ذات الثقافات المعتمدة على الإعانات الحكومية عليها أحياناً أن تجرب انعدام التعيين من أجل عزلهم والبدء بجعلها أكثر تنافسية. التخلص من القادة أصحاب النفوذ الذين يشجعون هؤلاء الذين يرفضون التنحي ومنهمكين في عملية تحجيم جماعي لعدد العاملين والتي تحطم النظم القديمة وتعيد التنظيم لعمل الشيء ذاته، يمكن إنجازها لأسباب أخرى، ولكنها أيضاً طرق لشرح جدية هدفك. وإذا ما استخدمت بإفراط، يمكن أن تولد صدمة اضطرابية catatonic shock. ومن الممكن أن تسير المؤسسة على نمط «نفذ ثم اعترض» أو تصبح مؤسسة هدامة. مثل هذا السلوك يجب أن يكون له سبب عملي مشروع ويكون واضحاً للجميع. إذا أردت أن تكون قسرياً، كيف ستشفي جراح الناس الذين تركوا العمل. خذ بعين الاعتبار المشاركة العالية، الناس المشاركون العمليون يكونون أناساً سعداء.

8- حدد عوامل القبول:

التغير هو برنامج من الإقناع والقوة. إن عوامل الموافقة هي المدفعية الثقيلة. تقدير الإنجاز وأنظمة المكافآت في الثقافة الصحيحة يجب أن تعكس المواضيع التي ترغب في تغييرها للتركيز على عقول الناس. التغييرات في قواعد العمل وإعادة التنظيم والأنظمة التكنولوجية الجديدة للمعلومات وعمليات منح الشهادات، كلها تستطيع أن تساعد على تركيز الانتباه. لكن يجب أن ينظر

إليها على أنها مشروعة، وإلا فإنها ستكون ببساطة مواضيع قسرية، فتولد الاستياء الذي سيتغلب على التغيير.

9- اختر عوامل المشاركة:

من الواضح أن الناس المعنيين هم السبيل الأمثل على الإطلاق للحصول على التغيير. يجب أن تسعى إلى مساعدتهم على تغيير أنفسهم. ورشات العمل والمجالس البلدية واجتماعات الفرق والجلسات الموسعة والصغيرة، كلها أمور مفيدة. كيف ستنظمهم وفي أي تسلسل؟ ما الرسائل التي ستمررها من لقاء إلى لقاء خلال دوامة الإشاعات؟ من يجب أن يحضر؟ كيف تتعامل مع هؤلاء الذين لا يحضرون؟ إبحث عن فرص الضغط النادرة، أو المواقف ذات التنافسية العالية حيث تستطيع أن تشجع الناس على الالتفاف حولك.

حدد نقاط التماس حيث تصل مع الناس الذين ترغب بتغييرهم، مثل جلسات تخطيط العمليات، التدريب والخطابات والمناسبات الاجتماعية واللقاءات العابرة وما شابه ذلك.

هل تدبرت كل من ذلك بحيث يتلقى الناس بشكل مستمر رسائل تعزيزية؟ إن آلية ورشات العمل تبدو بسيطة تماماً، لكن اختيار المشاركين والموقع والعنصر المساعد وحجم الجماعة، كلها تتضمن محاذير مبطنة يصعب إدراكها. إن الاختيار الخاطئ للمشاركين يمكن أن يكون بمثابة كارثة. أنت تحتاج إلى أن تجمع الناس الذين لديهم تأثير على النتيجة مع بعضهم البعض. إذا كان ذلك يعني مجموعات متداخلة الوظائف، ومن المحتمل أن تكون كذلك، عندها يجب أن تكون وظائف مشتركة، حتى لو لم يكن هذا تقليدياً. الشيء نفسه ينطبق على مستويات متعددة من التركيبة الهرمية، يمكن أن تعطي رسالة خاطئة. اللقاءات البعيدة عن الأنظار هي الأفضل دائماً، لكن إذا كان المكان مترافاً جداً، فإنه يمكن أن يعطي رسالة خاطئة. العنصر المساعد الضعيف يمكن أن يفسد اجتماعك أو على الأقل يمكن أن يجعله أقل فاعلية مما يمكن أن يكون. هنالك

نماذج كثيرة من العناصر المساعدة، منهم بكل بساطة يكتب ما تقول ومنهم من يحدد مواعيد جديدة للاجتماعات المقررة. اختر واحداً ممن تطمئن لعملهم تماماً من الخبراء المستشارين، أو شخصاً ذا خبرة خاصة، واستغل قدراتهم وهم يتدرجون صعوداً على الخط البياني التعليمي. حجم ورشة العمل أقل أهمية من اختيار تكنولوجيا التسهيلات المساعدة.

بالرغم من أن ورشات العمل الصغيرة تنظم بشكل مختلف تماماً عن المناسبات المكونة من 100 شخص مثلاً، فمن الممكن أن ندير اجتماعات عمل لعدة مئات من المشاركين، بشرط أن تستخدم الطريقة الصحيحة. تحقق من عناصرك المساعدة ومن خبراتها.

10 - فكرة الدراسات الاستطلاعية

هي أن تختبر شيئاً ما، هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً في التعلم، ولكنها محدودة في إنتاج الفكرة الجديدة. كمثال على ذلك، يمكنك أن تقيم جلسة تدريبية استطلاعية لتتعلم القيام بذلك ولكنك لن تتركها على تلك الحال. من أجل الانتشار الكامل تحتاج إلى كتب عملية للمشاركين وأدلة إرشادية والمجموعة الكاملة لدورات تدريب المدربين. عندما تستخدم الدورات الاطلاعية عليك القيام بذلك بطريقة جيدة.

أولاً: الدراسات الاستطلاعية هي للتجربة، لذلك عليك بجمع النتائج، أي أنه يجب أن يكون لديك طريقة لإيقاف التعليم وإعادة ثانية.

ثانياً: لا تجعل من الجلسة الاطلاعية مطية نقل للمقاومة، أي في الكثير من المؤسسات مصطلح دراسة اطلاعية هو اختصار لشيء ليس لدينا نية في تقديمه، لكن الرئيس لديه ما يستحوذ على تفكيره.

ثالثاً: تأكد من أن الناس يعرفون دور الدراسة الاطلاعية. فالناس لا يميزون بين الدراسة الاطلاعية (كفكرة قائمة) والنماذج الأولية (تعبير متكامل

عن الفكرة التي لا تزال تشق طريقها) و(نموذج صناعة مجرب خالٍ من العيوب جاهز للاستخدام العام). هذه الفروقات تكون واضحة عند التعامل مع أشياء مادية ملموسة، ولكن عندما نتعامل مع أفكار، فإنها تميل لأن تكون غير ظاهرة، والناس يشوشون على الدراسة الاستطلاعية من خلال النموذج المنتج.

11 - إجعل التدريب فعالاً:

ليس من الصعب جعل التدريب فعالاً، ولكن اختيار التكنولوجيا المناسبة أمر حاسم ويمكن أن يشكل تهديداً جدياً للعمل إذا ما كان المتدربون من الطراز التقليدي جداً. هنالك أعداد متزايدة من التكنولوجيا التدريبية التي يمكن استخدامها، والكثير منها كان مستخدماً لبعض الوقت، لكنها لم تكن تستخدم بشكل فعال، مثل الفعل والتعليم التجريبي. إن نشوء استخدامات التدريب اعتماداً على الكمبيوتر يحمل وعداً كبيراً، بعض هذه الأساليب مملّة كأساليب غرف الصف التقليدية المعتمدة على التلقين المفتقد إلى الإبداع والتجديد، لكن الأساليب الأخرى هي أساليب أكثر إثارة وإغراء. تحتاج مواد التدريب للتحقق منها من قبل قادة الرأي لكي تحظى بموافقتهم. إن أسماء الناس المعنيين هي جزء من مواد الدورة وصلاحياتها. هيئ مواد التدريب وتعهّد بتأمين التغذية الراجعة وأنشئ الروابط المعرفية في المؤسسة.

ابدأ باختيار المدربين الأكفاء، لأن المدربين غير الأكفاء سيفسدون المواد التي جهدت في إنتاجها ويتسببون في إضاعة جهودك. ومن الضروري أيضاً أن تحذر من وصول مضمون الدورة لكافة الأشخاص المشاركين في دورات تأهيل المدربين. على الرغم من أن عليك أن تضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من الأشخاص في البرنامج، يجب أن تبادر فوراً لتسجيل أسماء الأشخاص الذين ليس لديهم أي إلمام أو معرفة على الإطلاق بالموضوع. خارج إطار المواد التدريبية، وإذا ما وجه إليهم سؤال يلوذون بالصمت، وإلاّ فإنك ستحط من قدر برنامجك، ورسالتك القيّمة ستذهب هباءً منثوراً. يجب أن تكون صارماً

جداً بشأن التدريبات. ابحث عن أشخاص عمليين حقيقيين وليس مجرد متدربين وحسب.

12 - خلق استراتيجية التواصل :

هنالك الكثير من الطرق للتواصل بدءاً من التكلم عبر الرسائل الإخبارية الداخلية وحتى البريد الإلكتروني E-MAIL. وما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا الأمر هو أن الاتصال من خلال الملتيميديا سيخلق الوعي. ومن حيث المبدأ فإنك لا تستطيع المبالغة بالتواصل، لكن لا تفترض الحصول على كل ما تريد عن طريق التواصل. غالباً لا يقرأ الناس كل ما يجدونه فوق مكتبهم. فالأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات بشكل رئيسي، وسرعان ما تشهد المفارقات التي بدورها تشجع على الاستخفاف بكل شيء. ولهذا فإن خلق استراتيجية التواصل ينبغي أن يتم بوقت مبكر، كما ينبغي مراجعة هذه الاستراتيجية بشكل منتظم.

13 - فهم الحاضر والمستقبل والفجوة بينهما:

يبدو واضحاً بشكل أكيد أن فهم الوضع الراهن للمؤسسة أمر ملح وضروري، لأن هذا الفهم سيزودنا بأحد جوانب الفجوة التي ينبغي عليك أن تقفز فوقها. أما الجانب الآخر فيتمثل برؤية المستقبل بكل أبعاده. وإذا كنت تحاول تنفيذ مبادرة مستمدة من الخطة الاستراتيجية للشركة، ينبغي للحالة المستقبلية في هذه الخطة أن تكون محددة. لذلك إذا كنت تحاول إيجاد التغييرات بالطريقة التي تفرضها قوة ربح المبيعات، فسيكون لديك دليل نابع من الخطط الأصلية. وإذا لم يكن الأمر كذلك فإن تطوير الصورة المستقبلية سيكون نقطة البدء في عملك. في المنشآت التكنولوجية نحتاج إلى خلق صورة كاملة لبيئة العمل ويكون هذا التحليل حاسماً وضرورياً لشرح القضايا للآخرين لتوضيح المشروع. ولعل خلق هذه الرؤية يشكل فرصة مهمة لإدارة التغيير،

ولديك الخيارات. وربما تطور هذه الرؤية من قبل مجموعة صغيرة لتقدمها على شكل أمر واقع لا سبيل إلى تغييره. ويمكن تطوير هذه الاستراتيجية أيضاً كواجهة ومناقشتها وتعديلها من قبل المجموعة الأعلى وظيفياً.

ويمكن أن تطور هذه الاستراتيجية أيضاً على أساس أنها جزء من ورشة عمل رئيسية تتضمن تشكيلة متنوعة من الأشخاص. وربما تكون الصورة الناتجة لحالة المستقبل والفجوة شيئاً مطابقاً، لكن النتيجة ستكون مختلفة تماماً من منظور إدارة التغيير. ففي الحالة الأولى، أنت تخاطر باحتمال أن تصبح متهماً بفرض الحل وتطوير جبهة من المعارضة، خاصة في المؤسسات التي لها دور مرسوم لتنفيذه. وبشكل عام، فكلما تمت مشاركة عدد أكبر من الأشخاص ستكون الفرصة أكبر للحصول على القبول والموافقة. أثبتت الدراسات المتلاحقة جدوى هذه الرؤية على مدى عقود، ولكنك لن توفر تلك الرفاهية التي توقعها، لا سيما في المؤسسات الكبيرة. علاوة على ذلك ستظهر حالات تشعر بها المؤسسة بأنها غير مرخصة وستشعر بأن الإرباك يؤدي إلى الشعور بالعبثية وعدم الجدوى أكثر من الشعور بأضرار التلاعب، فالرؤية مركزية جداً بحيث يكون الخطأ المتعلق بجانب الإرباك والقلق منه مفضلاً. لكن لا تتوقع أن هذه الرؤية ستنجح في كل الأوقات.

14 - قياس النجاح:

ما لا يقاس يبقى ناقصاً. ولعل القول القديم المأثور المتعلق بالإدارة ينطبق بشكل خاص على مشاريع التغيير. ينبغي أن تكون معايير النجاح جزءاً من نقاش الصلاحيات الأصلية المتعلقة بهذه المعايير، وإذا كنت لا تعرف ما الذي تتوقعه القيادة، فإنك لا تستطيع الوفاء بوعدك.

حاول أن تكون دقيقاً جداً، وحدد مواعيد لعملية الإنجاز، مراحل الإنجاز، التكاليف، المصادر المستخدمة وأطر توقيت لعمليات المراجعة المؤقتة وغير ذلك. وينبغي أيضاً أن تجري معايير دقيقة لفاعلية إدارة

المشروع. ولا بد أن تراجع جميع هذه الإجراءات مع لجنة التوجيه بشكل دوري. ينبغي أن تحدد عوائد العمل المتوقعة والكلفة المالية مسبقاً. ويجدر أن تكون مدركاً للكيفية التي أوجدت بها هذه القضية. وربما وجدت نفسك ملزماً بالحماسة التي يثيرها غيرك. فالطريقة التي تدير بها المشروع ينبغي تجزئتها إلى فترات زمنية قصيرة (فكر بالمهام القصيرة التي لا يستغرق إنجازها أكثر من 5 أيام والديمومة التي تستغرقها بعض المشاريع التكنولوجية). والمهمة المخصصة لتسليم البضائع في كل فترة زمنية محددة، فهذا سيجنبك التأخر في إنجاز المهمة. يدعى هذا المنحى «تخطيط المشروع ذو الغرض الموجه»، وهو ذو تأثير فعال جداً. ومعايرة الإنجاز التقني ينبغي تحديدها من خلال وعود العرض والطلب بالنسبة لتجهيزات الآلات. ويجدر بنا أن نذكر هذه العبارة التحذيرية بشأن المعدات التكنولوجية هذه: من الشائع لمشاريع كهذه أن تركز جداً على ميكانيكي التجهيزات، الأمر الذي يجعل الأرباح أو النوعية الفنية أمراً مستحيلاً في الجولة الأولى. ولن يتضح هذا إلا إذا تم تحقيق النشاط الذي يمكن أن يحقق أرباحاً أخرى في جولات لاحقة. وإذا كان هذا الأمر يقلقك احتفظ بسجل لقضايا العمل وأعلم بذلك اللجنة التوجيهية؛ وإذا واجهك هدف مفراط في مثاليته حاول أن تضعه ضمن إطار كمي. ربما كان أكثر الأشياء تجرداً هو بيان الرؤية المستقبلية. افترض أن الشركة استخلصت البيان التالي:

لتكونوا قادة العالم ذوي النوعية المثلى في تصنيع وتوزيع سلعة معينة إلى أقطار العالم الثالث، الأمر الذي يسدي خدمة إلى زبائننا بالفطنة والكياسة والحماسة. عليك أن تجزئ هذه العبارة إلى مقاطع أقصر «لنكن قادة العالم ذوي النوعية المثلى» «تصنيع وتوزيع سلعة معينة إلى أقطار العالم الثالث» «خدمة زبائننا بالكياسة والفطنة والحماسة» والآن طبق معايرة على كل من هذه الأجزاء. القيادة في مستويات الخلل، العوائد، الملاءمة بالنسبة للمهمة، الحصول على

أعلى ربح في السوق، الحصول على زبائن من الفئة الممتازة... إلخ، كل مما ذكر يمكن قياسه أو معايرته؛ لذلك لا تنسَ قياس إنجاز الأشخاص المشمولين في المشروع، فهم مخولون معرفة أين يقفون. أعلم القيادة بالتباينات التي يمكن أن تحدث وأبلغها بالنجاح بالسرعة الممكنة. وإذا أمكن، نظم المشروع في نسق معين ليثمر عن أرباح سريعة، لأن ذلك سيفيدك في تعزيز الداعمين لمشروعك، ويبقي ميزانيتك ومصادرك سليمة باعتبار أنها ستعرض لضغوطات شتى، ولا مناص من ذلك. وفي المقابل ينبغي أن تدرس كيفية تقبُّل الخسارة، خاصة إذا كانت تؤدي إلى درس مفاده أن الخسارة تقود إلى الربح. عندما يكون واضحاً أن هنالك خسارة ما، لا تتوانَ في تبيان الأمر بالسرعة القصوى؛ فالتستر على الفشل أو الخسارة نادراً ما يفيد، لأن الكثير من الناس يعلمون بها ولا بد أن تنتشر الشائعة. إن معايرة التقدم أمر مؤلم ومستهلك للوقت، وهو يتطلب جمع معلومات غالباً ما يصعب الحصول عليها وإلى صيانة قواعد المعطيات والبيانات. لكنه جدير بالعناء الذي يبذل من أجله، لأنه ليس فقط مصدر حماية شخصية أو الإعلان عن نجاح مبهم أو محتمل، بل إنه يزودنا بالتركيز اللازم لإبقاء المصالح المتباينة في حالة من الاتساق والانسجام.

إدارة نفسك:

إن جوهر نجاح عامل التغيير يعتمد على إدراك الذات. فأنت جزء رئيسي في المشروع، لذلك فمن أنت وكيف ستدير العمل، أمر يترك أثره على مواقف واتجاهات الآخرين من المشروع. قادة التغيير ذوو المكانة المرموقة يصفون على المشروع هالة من التقدير والاحترام في الأيام الأولى، وهذا ما يؤهلهم لأن يكونوا أول من يقع عليهم الاختيار من قبل الإدارة العليا. سرعان ما تجد نفسك متأثراً بنقيض ما تمليه الإرادة الحرة. فإذا كانت أمور المشروع تسير على ما يرام، فليست هنالك مشكلة وسمعتك ستبقى في منأى عن الكلام. لكن إذا فشل المشروع، فسيستنزف الاحترام الذي كانت تعطيك إياه المؤسسة، خاصة

إذا حاول البعض أن يعزو سبب الفشل إليك . سيكون للمشروع تأثير عليك كشخص ، فالمشروع الناجح هو بمثابة تقدير رفيع يجعلك تفرح وتغتبط . فالنجاح قد يجعل الآخرين يضيّقون ذرعاً بك ، خاصة إذا فكرت بإطراء نفسك والتباهي بالغرور أمامهم ، فهذه مسألة واضحة ويصعب تجنبها في كثير من الأحيان . وكلما زاد نجاحك كلما زاد شعورك بأن فكرتك ينبغي أن يكون لها وزن أو ثقل إضافي . وهنا يبدأ الآخرون بالامتناع منك ، خاصة إذا لم تشاركهم النجاح . ولكن إذا خسر المشروع فستجد نفسك راغباً في مشاركة اللوم ، ولهذا حاول أن تشارك الآخرين نشوة الفرح بنجاح المشروع . إن جوهر قيادة التغيير هو الإقناع ، مهمة المبيعات الرئيسية ، وأفضل مسؤولي المبيعات يدعون الزبائن يكتشفون حاجتهم بأنفسهم ، ويقنعون الآخرين بأحقّيتهم في الحصول على الفوائد . بالنسبة للتغيير ، يبدو هذا الأمر مهماً بشكل خاص . عندما تعود إلى عملك الاعتيادي ، فإذا وجدت نفسك قد بعث شخصاً ما بيعاً يعتبر خسارة شخصية ، أو أنك خدعته بالأسعار ، فستخسر صفة الثقة والائتمان على المدى البعيد . شارك الآخرين بعملية البيع ودعهم ينجزونها بنجاح نيابة عنك . كونك صاحب مبادرة ، يعد تجربة مثيرة وملحة ومرعبة بأن معاً ، وهي ببساطة من أعظم التجارب الإدارية الممكنة . ويتعلق جزء من نجاحك على مدى ما ستسمح المؤسسة والإداريون لك بعمله ، ولكن الجزء الأكبر من النجاح يتعلق مع ذلك بالطريقة التي ستدير بها نفسك . بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً ، ندرج في ما يلي خمسة مقترحات تساعدك أن تعالج نفسك وتتعامل معها :

- احذر من الأنا لديك .
- ابدأ من الحالة التي وجد عليها المريض .
- فكر بالمخاطر والمجازفة .
- احذر من الحماسة التبشيرية .
- أصغ إلى المقاومة .

إحذر من الأنا لديك:

سيخبرك كل مستشار الشيء نفسه. يتحقق النجاح الفعلي عندما ينفذ كل زبون الحل ويشعر بأن هذا الحل هو فكرته أو فكرتها. عملاء التغيير في الخندق نفسه هم عناصر محفزة تفسح المجال أمام الحل، لكنهم ليسوا الحل، وهو ما يصعب تقبله. ويكمن جزء من المشكلة هنا في الحاجة إلى جعل الآخرين يمتلكون حلاً بحيث يلتزمون به فيما بعد. لقد كان لديك فكرة عظيمة جداً تتمثل في خلق الظروف التي تجعل الآخرين يقدمون أفكاراً رائعة، ومع ذلك فلم تحظ بأي تقدير، لأنهم سيّدعون أن الجواب جوابهم، وهو تماماً ما يريدونه. فالقاعدة الأولى للتغيير الناجح هي في كبح الأنا. ارتق إلى المستوى الذي تحاول به أن تدعي أن جزءاً من الظفر هذا سيؤدي في أحسن الحالات إلى توليد الرفض، وفي أسوأ الحالات سيؤدي إلى اتهامك بالتلاعب والغش. وفي اللحظة التي يرى فيها الآخرون أن لديك جدول أعمال خفياً وأنت تغشهم وتتلاعب بهم، فاعتبر أن جميع خططك ومشاريعك قد فشلت مرة وإلى الأبد. إذاً كيف يمكنك أن تحافظ على نقائك مع الاحتفاظ بشعورك بأن النجاح ما زال معافى؟ هنا يأتي دور القياس والمعايرة، فلديك موطن نجاح لا يقاسمك إياه أحد، وهو تحقيق الأهداف الكاملة للمشروع. الجميع سيسعى إلى أخذ نصيبه من ذلك الظفر، وربما تدعهم بنفسك يشاركون به، ولكن احتفظ بذلك النصر وحافظ عليه وستزول صدمة الشعور بأن إنجازاتك لم تكن تلقى أي تقدير.

إبدأ من الحالة التي وجدت المريض عليها:

الحماسة بتيك في حالة انطلاق دائم في جميع الأوقات، بما فيها وقت الشدائد والمحن، لكنه يمكن أن ينقلب ضدك عند البحث عن إنجاز فعّال. جميعنا خاض التجربة؛ فقد أعطيت مهمة للإنجاز وشرعت بتنفيذها بشكل جاد لبعض الوقت. فكرت بها ملياً وتوصلت إلى الحل الذي ينبغي عليك الآن تقديمه لهؤلاء الذين فوضوك بالعمل. ومع ذلك فإن باحثك قد أرغموك على

إدراك أن المشكلة الأصلية قد تغيرت ولم تعد أفضل نقاط البدء للوصول إلى الحل. فالحوادث قد تغيرت، وقد غيرت رأيك بطريقة ذكية، لكن هذه العملية حدثت بشكل بطيء بحيث إنك لا تعرف أنك أنت من قام بها. ويأتي موعد العرض وتذهب وأنت مهياً تماماً ومستعداً للإجابة عن الأسئلة. ولكن وبدلاً من ضجيج الاستسحان والتصفيق الذي كنت تتوقعه، تجد نفسك وأنت تقابل بالصمت، ومن ذلك الصمت تبدأ بالتشدد حول عجائب الحل وكيف أنها سوف تغير مشاكل العالم. لكن لا شيء يمكن أن يدرأ الكارثة، وتبدأ بالارتباك مندهشاً متسائلاً عما حدث.

ما حدث شيء بسيط. ففي علم المعالجة النفسية يدعى ذلك بـ (البدء من حيث وُجد المريض) أي البدء من المرحلة التي يبدأ المريض بالبحث عندها عن المساعدة. كان «ديف» مديراً تنفيذياً ناجحاً، وكان يعاني من مرض خطير منذ سنة تقريباً. ولكن وباستخدام عقار دوائي حديث وكأنه المعجزة فقد برأ من مرضه بشكل سريع، وبخاصة الموت أو الوهم الذي يصاحب حالة المرض بشكل كامل. وخلال بضعة أيام عاد إلى العمل. وفجأة، وفي منتصف الاجتماع تملكته الرغبة في البكاء. غادر الغرفة مذعوراً، وعندما استفحلت المشكلة طلب المساعدة. وبينما كان الطبيب النفسي يعالج حالته فقد عرف طريق المعالجة من حادثة المرض وحقيقة أن ديف لم يمر مطلقاً بتلك التجربة المميّنة.

وعلى حين غرة، حدث هنالك تطور مفاجئ، صرخ من دون تحفظ: «لماذا أنا»، كانت صرخة الإنسان الناجي. سرعان ما وجد المعالجون أنفسهم أمام قضايا تتعلق بالشعور بانعدام القيمة، وأن جميع أنواع المشاكل لديه تعود بجذورها إلى الطفولة. فلو قال الطبيب النفسي، اعتماداً على تجربته، أن الشعور بانعدام القيمة يبدو شائعاً ومعروفاً في هذه الحالات، وسأل كيف عالج والدا ديف الحالة مقارنةً بأشقائه، لنهض ديف ونشط وتخلص من الحالة. كان

عليه أن يشق طريقه إلى هنالك أو أن يدفع بذكاء إلى هناك من خلال سبر أغواره بالمعالجة النفسية. في مثالنا عن المؤسسة التجارية لم يحضر الجمهور العرض الذي قدمته ولم تعطهم جسراً ليتبعوك، بدءاً من القضية الأصلية التي فوضوك بمتابعتها. وفي غضون ذلك تصبح أكثر اعتقاداً أنك أصبحت أعمى لا تشاهد أي شيء باستثناء جوابك. يكون التوفيق ما بين العمى والفشل في إقناع الناس أمراً شائعاً في نقل الرسالة، بغض النظر عن ماهية التكنولوجيا التي استخدمتها. يبدو برنامج الاستراتيجية للمشاركين الذين لم يتم وضعهم في أماكنهم الصحيحة أثناء العرض وكأنه يعتمد جدول أعمال خفياً. الاجتماعات التي عقدت على الأساس نفسه تنتهي وهي تبدو وكأنها اجتماعات تلاعبية. التدريب لا يوفر الشروط المسبقة التي يحتاج إليها الآخرون للموافقة، قبل أن تدفع قسراً عبر حلوقهم. ويتكرر هذا السلوك مرات ومرات وربما كان أسوأ مصيدة يمكن أن يقع في شباكها عامل التغيير.

فكر بالمخاطر:

كما تقول اللواصق الطريفة التي يضعها السائقون على رفايرف سياراتهم «الأمر السيئ يمكن أن يحدث»؛ ففي عالم التحويل هذا يحدث دائماً. يمكن لعملية التحويل في مؤسسة كبيرة أن تستغرق وقتاً طويلاً، وهنالك الكثير من الأمور التي قد لا تسير على ما يرام ولا تحول دون وقوع كوارث، وإذا ما اعتقدنا خلاف ذلك نكون مجانبين للصواب.

يستغرق التغيير في مؤسسة كبيرة وقتاً طويلاً وعدداً كبيراً من الأشياء التي يمكن أن تنفذ بشكل خاطئ، والتي تهدف تجنب وقوع كارثة، تبدو غير عادية. هذا يتطلب منك أن تكون متطرفاً أحياناً إلى أبعد حد. كان هاري وجانيت يعملان كمصنعي ملابس نافست جميع البضائع بأرباحها في المملكة المتحدة. كانوا بصدد تطوير استراتيجية جديدة تقسم الموارد البشرية في شركتهم كجزء من عملية تحويل أكبر. كانوا قد وضعوا النقاط على الحروف

بكل دقة، وكان كل واحد في الإدارة العليا متوافقاً ومنسجماً مع العمل. ولدى قدومهما إلى الشركة صباح أحد أيام الخميس، وقع السقف وقامت الشركة الأم باستبدال فريق الإدارة العليا برمته. ستة أشهر من العمل المضني تلاشت في لحظة.

وربما كان لهذه الحادثة أن تشكل كارثة على صعيد السوق، أو ربما قد استيقظ أحدهم صباحاً وهو يشعر بالتهاب الصفراء وذلك لأن الحوادث العشوائية جعلت كل الجهود عديمة الجدوى. والحداقة هنا تتجلى في كيفية النهوض من هذا الوضع والاستمرار في العمل، لكن ندب القدر لن يعطي أي جدوى على الإطلاق. وبالطبع وعلى الصعيد النظري ربما كان باستطاعة هاري وجانيت التنبؤ بالكارثة. كانت تماماً واحدة من المخاطر الكثيرة التي ينطوي عليها برنامج التغيير. ولكن عملياً، كانت الخسارة كبيرة جداً بحيث يصعب التعامل معها أو تقييمها. ومع ذلك فالكثير من المخاطر يمكن تقييمها تماماً. مثلما نجد أن الاستراتيجيات تركز على تسليط الضوء على السيناريوات المستقبلية وتحديد المخاطر، كذلك ينبغي على صاحب مبادرة التغيير أن يحدد كافة المخاطر المحتملة والخسارات المتوقعة على صعيد جهاز الموظفين، والمبالغ المقتطعة، وخسارة أحد الداعمين الأساسيين، وفشل مجموعة من الأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل وأشياء أخرى. وينبغي أن يشكل تحليل المخاطر المحتملة المتضمنة في اللائحة مع إمكانية حدوث مخاطر أخرى جزءاً بديهياً من أجزاء مشروع التغيير.

إحذر الحماسة التبشيرية:

هي تلك العاطفة التي تملك الشخص المعتقد لدين جديد والتي غالباً ما تكون ممتزجة بجرعة لا بأس بها من قصر النظر. لقد فهمت، لقد جعلت الفكرة الجديدة تكون جزءاً من أفكارهم ومعتقداتهم. إذا ما شاهدتها أنا، إذاً عليك أنت أن تشاهدها أيضاً، وإذا لم تستطع مشاهدتها، فأنت جاهل حقاً أو

أعمى أو أحمق، أو متلهف للسلطة. وكلما كان التغيير عميقاً كلما كانت مضامينه أعمق وكلما استغرقت فترة أطول لفهم نفسك وكلما كانت تأثيرات العمى الذي تعاني منه حماسك التبشيرية أقوى.

الحماسة التبشيرية هي عصب الحياة وعصب الممات بالنسبة لصاحب مبادرة التغيير - عصب الحياة لأنها تعطيهم الرؤية والحماسة لإنجاز العمل ومتابعته، وعصب الممات لأنها تساعدهم في التعايش مع رغبات الأشخاص الآخرين وعدم قدرتهم على تغيير عقولهم. وكذلك فهي تجعل من مسألة التعرف إلى القضايا الحقيقية المحيطة بكل تغيير أمراً صعباً. كل شيء مُعَنَّوٌ بعبارة (المقاومة) وتعالى الأيدي برعب. ومع ذلك، عادة ما تكون المقاومة منطقية، فإذا لم يتفق شخص معك فإنما يكون هذا ناجماً عن سبب جوهري مقنع. فمن ناحية، قد يكون مخطط العمل لا قيمة له بالنسبة إليهم، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يشكل تهديداً عظيماً. وهناك إمكانية عدم تفهم لأية كلمة نطقتها، فينبغي أن يُعطى الناس سبباً لأي تغيير سيحدث، وعليهم أن يشعروا بالحاجة إلى التغيير مهما كانت طبيعية. ضع شخصاً واقعاً تحت تأثير الحماسة التبشيرية في غرفة مع شخص آخر مقاوم، واستمع إلى حوار الطرشان الذي سيفوز به المقاوم، حتى وإن كان المتحمس هو المدير.

فالمقاومة السلبية والتأخير والتنفيذ الناقص هي بعض الطرق التي يؤخر المقاومون بها العمل. والحقيقة هي أن إقناع الآخرين بتفهم شيء ما عملية قد تجبرك على التراجع بضع خطوات إلى الوراء لتدفعهم إلى الأمام خطوة واحدة. شيء محبط وبطيء بشكل مؤلم، ولكن لا يوجد بديل منه.

إصنع إلى المقاومة:

لن يأتي أحد ليقول لك إنهم يقاومون، أو على الأقل فإن من يفعل ذلك عددٌ قليلٌ جداً. ولكن قد يسربون ذلك إلى مسامعك بطرق خفية. صانعو

التغيير الناجحون يصغون بحرص ويميزون أعراض المقاومة. هذه قائمة لبعض الطرق التقليدية في الحط من منزلة وقيمة فكرة ما.

أولاً: إيداع الفكرة في مخزن النسيان؛ هذه فكرة أخرى من أفكار جو. لن تبارح هذه الأفكار مكانها مطلقاً.

ثانياً: شجب الفكرة مع إغداق قدر من المديح، فكرة عظيمة من أفكار جو.

ثالثاً: التراجع: فعلنا ذلك لتونا. إنه تماماً مثل البرنامج الذي أطلقه جو سنة 1999.

رابعاً: التأجيل: نحب أن نفعل ذلك، لكن علينا أن ندخل هذه المبيعات وأن نخرج تلك المنتجات وأن ننهي عملية حسابات نهاية السنة.

خامساً: لم تخترع بعد. لن تعمل في هذا السوق فهو سوق مختلف.

سادساً: اللجوء إلى السلطة الأعلى، لن تعجب الزبون لم يسأل أبداً. ولن تعجب المدير أيضاً. ولكن هل هذه مشكلة؟

المشكلة في جميع ما ذكر هي أنها يمكن أن تحمل قدراً من الحقيقة ويصبح تنفيذ هذه الحقيقة أمراً صعباً، ما يضعك في موقف دفاعي ويعلو صوتك أكثر من ذي قبل. إذاً كيف ستتجاوز هذه الأمور؟ إن الحل لهذه المقاومة هو من خلال فهمها وفهم عواملها. ونقطة البدء هي أن تتعرف إلى الجماهير التي تعمل معها. إبدأ بتبني مواقفهم وتفهم الأسباب التي تدفعهم للإدلاء بهذه الأقوال، فالتعرف إلى جمهورك يتطلب التدريب على كل شيء تحدثنا عنه، وعليك أن تضع تصوراتك المسبقة على جانب واحد وتفهم من أين اشتقت هذه التصورات. عند العمل بشركة خدمات يبدو واضحاً أن جزءاً كبيراً من عملية النقل أو التحويل تكمن في القدرة على تغيير الطريقة التي درج هؤلاء على إنجاز أعمالهم من خلالها. فالطرق الحديثة ليست معقدة بشكل

خاص أو صعوبة الفهم، واعتمادها لا ينبغي أن يمثل مشكلة كبيرة. لكن حمل الناس على تبني هذه الأفكار والعمل بموجبها أمرٌ على غاية من الصعوبة.

- يبدو أن جميع التعليقات التي أدرجت آنفاً ذكرت وكأنها تبريرات نوعاً ما. فقد حللت المشكلة بدراسة السبب المتأصل، وما بدا بأنه قضية تافهة، أصبح فجأة قضية عميقة جداً. هذه هي المرة الثالثة خلال عشر سنوات التي يعهد خلالها لأحد موظفي الشركة باستراتيجية جديدة. وهذه هي المرة الثالثة التي يرفض فيها جهاز الخدمات هذا الطرح. وحقاً كانت هذه إحدى أفكار جو.

- كان سهلاً أن نسخر من هذه الأفكار، لأنها بدت ظاهرياً أنها وبشكل ملحوظ مشابهة للأشياء التي يمكن أن يقدمها أحد مزودي الخدمات البارعين. ولذلك فإن عزو هذه الفكرة إلى المكتب الرئيسي الذي يسعى للحاق بالركب سيقابل بقليل من المديح. وقد يتم تجاهل الأفكار الجديدة باعتبار أن الحقل ما زال بعيداً (لكنه لم يكن).

- إن الاختلافات بين المنحى الجديد والمنحى القديمة تعتبر قليلة من وجهة نظر المزودين (الطرق الحديثة أكثر تشدداً حقاً). فقد إتحدوا بدورات سابقة، وفي اللحظة التي سمعوا بها عن التشابه توقفوا عن حضور التدريبات.

- هناك سبب قوي يتعلق بالزبون يبرر عدم قدرتك على فعل أي شيء الآن.

- تم ابتكار الأفكار في المكتب الرئيسي الدولي، وفي هذا الفرع المحلي تعتبر هذه سبباً وجيهاً للاستمرار في المماحكة والاعتراض والشكوى.

- تعتمد الطرق الجديدة على تواصل أكثر مع الزبون، والذي عُذّ بمثابة مشكلة من قبل الكثير من الفنيين ممن كانوا غير مرتاحين لإجراء مناقشات عميقة مع الزبائن.

- لم يحبذ المدير هذا المنحى الجديد، إذا كان التدريب سيستهلك حيزاً كبيراً من وقت العمل.
- كل ما ذكر يعتبر صحيحاً نوعاً ما لكنه غير صحيح تماماً. فالتحليل سبر غور الأشياء بعمق أكبر ووجد بعض الحقائق الأخرى.
- تتطلب الطرق الجديدة تفكيراً أو دراسة لمستوى أكثر تقدماً من العمل ويشعر المزودون بأنهم غير محضرين بشكل ملائم، لذلك فهم لا يرغبون بالاعتراف بضعفهم.
- تختلف المناحي بشكل يجعلها تهدد بكشف نقص كفاية المزودين، إضافة إلى ذلك فإن الطرق التي يدرس هؤلاء المزودون من خلالها قد تحمّلهم رسالة واضحة تصلهم إلى منازلهم.
- كان المزودون على حق عندما رأوا أن ليس جميع الزبائن كانوا بحاجة، أو راغبين بالمنحى الجديد. ولذلك فإن محاولتهم تعزيز منحى أحادي بدا مناسباً لجميع مستويات التفكير.
- يحكم على المزودين وقيّمون من خلال مبيعاتهم وفواتيرهم، وإذا حدث ما يعكر صفوهم أو يعرقل عمليات بيعهم، فإنهم سيقاومون ذلك. إن إجبارهم على أن يشرحوا للزبون أن الطرق القديمة للمزودين كانت ناقصة، تبدو فكرة غير صائبة.
- لكن هذا النوع من الرؤية كان مجرد بداية، والذين حاولوا طرح البرنامج بدأوا بالتفكير بأنفسهم من جديد.
- هل كانوا ملتزمين بالبرنامج غاية الالتزام وكانوا يروجون له بحماسة تبشيرية؟
- هل كانوا منساقين وراء حاجاتهم لتنحية البرنامج عن طريقهم وبعيداً من طريقة أدائهم للعقود؟
- هل كانوا يستخدمون الطرق الصحيحة؟

نتيجة كل ذلك كانت إعادة صياغة كاملة للبرنامج من جديد. لقد أبطأوا وتيرة جداول التسليم وبحثوا عن قادة رأي ممن سيبدلون جهدهم في اختبار الاستراتيجيات والمصادقة عليها. قاموا بتغيير أساليب التدريب واستبدال المحاضرات الجافة بأخرى تجريبية أكثر عملية. قاموا بتشكيل لجنة محلية تسعى لجعل الاستراتيجيات الجديدة متوافقة والمناحي المعتمدة في السوق. باختصار، فقد بدأوا بمعاملته كمشروع تغيير مناسب، بدلاً من نشاط تدريبي، وبهذا فقد اكتشفوا أن افتراضاتهم الخاصة وحاجاتهم يمكن أن تعمي بصرك عن مشاهدة أسباب المقاومة.

لا يوجد شيء يماثل كونك عامل تغيير. إنه كاللعب بالشطرنج السلوكي. أن تكون في مقدمة المضطلعين بمهمة بالغة الخطورة والأهمية التي تتطلب منك استخدام قواك في الإقناع والقيادة ومهاراتك الفنية، تعد مهمة من الدرجة الرفيعة. صناع التغيير الناجحون يجدون أنفسهم يبتكرون تقنياً وسلوكياً وتنظيماً، ولذلك فهم سرعان ما يجدون أن العملية برمتها مُحِبَّة ومشجعة بأن معاً.

في اللحظة التي تنتهي فيها اللعبة، فإنك ستتغير إلى الأبد وستجد أن العودة إلى عملك الأول شيء مضجر. الخيبة العاطفية يمكن أن تكون شديدة. وفجأة ستجد أن مجال عملك بات مقيداً إلى أبعد الحدود، وسينخفض مستوى الأدرينالين لديك، ويمضي أعضاء فريق التغيير كل في سبيله. الحياة ستغدو مضجرة مملة بمجرد أن تنتهي لعبة قطار المنحدرات.

وهذا ما يدفع الكثير من صناع التغيير للبحث عن الإثارة والمتعة من جديد بامتناء جواد آخر استعداداً للمشاركة في سباق التغيير.