



الفصل الرابع عشر

مؤازرة التغيير

واجه أندي تيلور تحدياً صعباً عندما تولى في عام 1980 إدارة أحد الأعمال الناجحة وذات النمو السريع، وهي شركة انتربرايز لتأجير السيارات. ومن سوء الحظ، أن سرعة نمو الشركة كانت المشكلة في الواقع. إذ أن الجودة كانت تتخفف فيما شكوى الزبائن تتصاعد. وبدا أن الفلسفة الجوهرية القائلة بأن «الزبائن والموظفين أولاً» قد تراجعت إلى الخلف ولم تعد في المقدمة. وكان تيلور يعلم أنه لا بد من القيام بتغيير حاسم. لذلك أنشأ مؤشراً لجودة الخدمة لشركة انتربرايز من أجل قياس آراء الزبائن، وربط المؤشر بنظام الترفيع في الشركة. وليس من المستغرب أن خدمة الزبائن أصبحت في المقام الأول وتلك نتيجة يعتقد تيلور بأنها كانت أساسية في نسبة النمو التي حققتها انتربرايز والتي بلغت 350 بالمئة على مدى السنوات العشر الأخيرة. وقد ساعدت في جعل انتربرايز أكبر شركة لسيارات الأجرة في أمريكا الشمالية.⁽¹⁾

وعلى الرغم من أن وضع تيلور واستراتيجياته في بناء النمو قد تختلف كثيراً عن وضعك واستراتيجياتك، إلا أنكما تواجهان تحدياً مشتركاً - ألا وهو قيادة شركتكم عبر التغيير. وقد ركز هذا الكتاب على التفكير الاستراتيجي وعملية التخطيط الاستراتيجي للنمو. ويحاول العديد من القادة تجاهل هذه الصلة. وهذا سبب وضع الكثير من الخطط الاستراتيجية المصاغة جيداً على الرف وعدم تأثيرها في اتجاه الشركة. ولهذا، وقبل أن ننهي، ينبغي علينا أن ندرس ملياً بعض الأفكار العملية المتعلقة بالقيام بالخطوة التالية - ألا وهي قيادة التغيير.

الدافع إلى التغيير

يعد التغيير من ثوابت الحياة. ذلك أنه ينفخ الروح في الأعمال والمنظمات. والتغيير واحد من ملامح الأعمال المغامرة المتجهة نحو النمو والمدفوعة بالفرص في سوق معقدة سريعة التغير والتبدل. وبوصفك قائداً لأعمالك، فإن جزءاً من مهامك مساعدة العاملين لديك على فهم التغير والقبول بأن من واجبهم احتضانه. وهذا مؤداه أن عليك مساعدة جماعتك على فهم أن التغيير جزء من النمو والنجاح. وعليهم كذلك أن يفهموا أن ما جلب النجاح في أسواق الأمس قد لا يكون كافياً في يومنا هذا.

يعدّ التغيير هو أحد مظاهر الأعمال المغامرة والمتجهة نحو النمو والمدفوعة بالفرص في سوق معقدة سريعة التغير والتبدل.

وثمة حاجة في بعض الأحيان إلى تغيير بؤرة الاهتمام الاستراتيجي للشركة بأكملها. فعندما تولى جون تومبسون زمام الأمور في شركة سيمانتيك في عام 1999، كانت الشركة تشهد نجاحاً متواضعاً. ولكن، شركة البرمجيات الاستهلاكية تلك كانت تفتقر إلى تقنية جوهرية وتعرض محفظة استثمارية مكونة في معظمها من منتجات لا تمت لبعضها بعضاً بأي صلة. ولقد أدرك تومبسون مدى حساسية السوق والحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي. وأقام معتزلاً استراتيجياً لفريق من المدراء الكبار وراح يعالج بصورة مباشرة مسألة النمو المستقبلي. واستناداً إلى قوة برنامج نورتن أنتي فايروس الذي تنتجه الشركة ويحظى بشعبية كبيرة، انبثقت استراتيجية نمو واضحة ركزت على أمن الانترنت. وبعد ذلك قام المدراء بتحركات جريئة للتغيير. إذ حذفوا من حقيبة سيمانتيك المنتجات التي لا تمت بأي صلة إلى بعضها بعضاً. ولزيادة قوة حضور الشركة في مجال أمن الشركات لعملائها من الشركات الكبيرة، قامت بشراء مجموعة من الممتلكات. وتلك كانت تحركات ضخمة غيرت سيمانتيك على نحو دراماتيكي. وبعد أن نظر تومبسون إلى ما قبل عدة سنوات مضت، بعث برسالة هامة، قال فيها: «ما من شيء في الشركة الآن.... يشبه ما كانت عليه في عام 1999 بأي حال من الأحوال.»(2)

وينبغي عليك أن تكون على استعداد لتقبل الدافع ذاته للتغيير. وهذا لا يعني أن تتخلى عن كل ما لديك وتبدأ من العدم. وإنما أن تقوم على الدوام بدراسة نفسك وبيئتك بكل عناية وموضوعية. وأنت على استعداد للتصرف – وللتصرف بجرأة – عند الضرورة. فالأعمال الناجحة إنما تقوم بإجراء تعديلات على منتجاتها للتأقلم مع السوق بناء على الاتجاهات والفرص الناشئة.

حاول أن تحل هذه الأحجية: ما هو المنتج الذي نقوم بوصفه؟ إنه منتج تنمو شعبيته لدى المستهلكين الكبار. وقد نمت مبيعاته بنسبة 500 بالمئة في غضون السنوات الخمس الأخيرة. ويقوم المهنيون بشراؤه للانتقال إلى مكاتبهم. هل اقتربت من الحل؟ جرب هذا الدليل إلى حل اللغز. إنها وسيلة نقل تستهلك غالباً واحداً لكل 70 ميلاً، وكانت مستخدمة لسنوات. هل عرفتها؟ إنها الدراجة النارية الخفيفة (سكوتر) ذات المبيعات الهائلة. وبالرغم من أن شركات مثل فيسبا وياماها كانت تقوم بإنتاج الدراجات النارية الخفيفة منذ زمن طويل، فإن واسطة النقل هذه كانت تشهد باستمرار تعديلات لجعلها عصرية. فأنتجت هذه الشركات دراجة نارية خفيفة جديدة – أقوى وملائمة للطرق السريعة. ألا ترى لقد تغيرت السوق. فلم تعد سوقاً لمنتجات قديمة أو مسلية. فقد أصبحت وسائط النقل الآن من الأعمال المربحة. وهناك إمكانيات واعدة في تلك السوق.⁽³⁾

ويتعين عليك أن تبني ثقافة تغيير، وذلك عبر بياناتك وأفعالك. إنه تصريح قوي، ولكن يجب أن تكون الثقافة حاضرة في الأعمال النامية. وهذا مؤداه أن التغيير ينبغي أن يكون إحدى القيم الأساسية التي تحدد منظمتك. قد يبدو هذا تطرفاً، لكن الأمر ليس كذلك. ففكر في القيم، تلك القيم الجوهرية التي تحدد شركتك – الجودة، وخدمة الزبائن، والتكامل، وربما بعض البنود الأخرى الوثيقة الصلة بها. فلا بد من أن يكون التغيير بندياً من تلك البنود أيضاً. حيث يجب أن يكون جزءاً من هويتك والعمل الذي تقوم به.

بعد التغيير قيمة ثقافية جوهرية للأعمال المتجهة نحو النمو. إنه فرد من العائلة أكثر من كونه دخيلاً غير مرغوب به.

لا يحصل التغيير بسهولة

بالرغم من أننا نفهم بوضوح أن التغيير من حقائق حياة الأعمال، إلا أن ثمة حقيقة أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار كذلك. إذ يمكن للتغيير أن يكون أحد المسائل المسببة للخلاف والإعاقة التي تواجهها الأعمال.

على المستوى الاستراتيجي، يتفهم معظمنا الحاجة إلى التغيير. إذ بدون تغيير ليس ثمة تقدم. وفي الواقع، أنك قد لا تتمكن حتى من الاستمرار في العمل بدون إجراء التغيير. وفي أعمالك، الموسومة بالتنافس الدائم، يعد التردد في الإقدام على التغيير، صيغة مؤكدة لحدوث كارثة على المدى البعيد.

إلا أن التغيير لا يأخذ مكانه على المستوى الاستراتيجي. بل إنه بدلاً من ذلك، خطوة شخصية إلى أبعد الحدود. ذلك أنه يهدد كل ما اتفقنا عليه، ويتزعنا من المنطقة المريحة لنا. وهنا تكمن المعضلة. فعلى الصعيد الشخصي، يفضل العديد منا عدم التورط في التعقيدات المؤلمة للتغيير. وحتى ولو لم يكن الوضع الراهن كل ما نبتغيه، فغالباً ما يكون التذمر أسهل وأكثر أمناً من الانشغال بالكفاح وبذل الجهد للتغيير. ولن نجانب الصواب إذا قلنا أن عدداً من العاملين لديك هم الآن في هذا الموقع بالضبط!

ليس ثمة شيء غريب حيال مثل هذه المقاومة للتغيير. فإن الابتعاد عن التغيير بالنسبة للكثير من الأشخاص، العالقين في خضم حياتهم اليومية، ذات الإيقاع السريع، يعد طريقة معقولة ومنطقية للتأقلم والبقاء كذلك. هل يرتبط الأمر بالحفاظ على السطح؟ بالتأكيد! هل هناك رغبة بالمحافظة على الحالة الراهنة والشعور بالقيمة في النظام المؤسسي؟ لا ريب في ذلك! هل يوجد اعتقاد صادق بأنه لا يمكن إضافة المزيد على طبق يطفح بما فيه؟ باستطاعتك أن تثق بذلك! وإنه لأمر هام، أن تكون الإجابة على كل سؤال صادقة ومفهومة.

أما وقد علمنا بما سبق، فكيف يحدث، وبالأخص التغييرات الهامة التي تجربها الأعمال. وفي حين أن التغيير صعب وملتبس، لكنه يتحقق بوساطة الأشخاص. ومن المرجح أن عدم اهتمامك بالأشخاص، سوف يقضي على جهودك الساعية لإحداث التغيير. يركز التغيير، كما سنذكر ذلك لاحقاً، على أربع دعائم. وعلاوة على ذلك، فإننا على قناعة بأن معظم حالات فشل جهود التغيير الهامة يعود إلى تجاهل إحدى هذه الدعائم.

الدعائم الأربع للتغيير

ترتكز قيادة التغيير الناجح على أربع دعائم. وهذه الدعائم تشكل الأسس أو الركائز الأساسية للجهود التي تبذلها من أجل التغيير. وتلك الدعائم التي نعرضها هنا لا تتسم بالجدة ولا بالخطورة. ومع ذلك، يمكنها عندما تتم دراستها ومعالجتها بعناية أن تردم شقوق التغيير - تلك التصدعات التي تأتي من المقاومة الطبيعية والارتباك العام اللذين يرافقان التغيير عادة. فاسمحوا لنا الآن نستكشف كلاً من هذه الدعائم.

الدعامة الأولى: إقناع العاملين لديك بالتغيير

أول ما يحتاج إليه العاملون لديك أثناء التغيير شيء من المنطق. فعندما يدرك الأشخاص المنطق الأساسي للتغيير ويقدرونه، يميلون لمقاربة التغيير على نحو مختلف. فتأمل ما يحدث عندما لا يتوفر للناس هذا الأساس المنطقي. إنهم يطرحون فرضيات متطرفة. ويضخمون حتى القضايا الثانوية. وتبدأ النتائج السلبية بالظهور وتغدو مهيمنة. والأمر الهام أن غياب المنطق يجعل من المتعذر على معظم الناس الثقة بمصداقية المدراء أو بقدرتهم على قيادة التغيير. وعندما تهتز المصدقية، تتناقص كثيراً فرص إحداث التغيير الناجح.

ولهذا فإن قيادة التغيير تبدأ بإقناع العاملين بالتغيير، أو بعبارة أدق، إقناعهم بالحاجة إلى التغيير. ويعتقد البرفسور جون كوتير من جامعة هارفارد، والخبير في التغيير المؤسسي، أن إقناع العاملين بالتغيير هو الخطوة الأكثر حسماً في

يقول مايكل فاينر
الأستاذ في جامعة
كولومبيا والكاتب:
«إن قيادة التغيير
أحد الأهداف
الأساسية
للقائد» (4)

عملية التغيير برمتها. وحتى أن كوتير يعرض للقضية بشكل أقوى، مشيراً إلى أنه يجب على القادة إيجاد «الإحساس بشيء من الضرورة الملحة» (5) وعندما تقوم بذلك فإنك تقنع العاملين لديك بأنه ما من خيار آخر على الإطلاق سوى التغيير. وأن مجرد الإبقاء على الوضع الراهن ليس بالسبيل العقلاني للاستمرار. كما أنك تقنع العاملين لديك بأن الأعمال لا يمكنها أن تتقبل أو تتعايش مع نتائج عدم التغيير. ومن المثير في الأمر، أن هذه المقاربة ناتجة عن المبدأ القائل بأن معظمنا لا يصبح جاداً بشأن التغيير إلا عندما يكون ألم الاستمرار في وضعنا الراهن أعظم من الألم الذي يجلبه لنا التغيير.

تقع مسؤولية إقناع العاملين لديك بالتغيير على كاهلك وكاهل فريق القيادة التابع لك. وعلاوة على ذلك، يتعين عليك ترجمة فهمك للحاجة إلى التغيير بعبارات واضحة وصریحة يمكن للآخرين فهمها وإدراكها وتقبل الاستنتاج بأن التغيير يجب أن يحدث. ومع أنك سوف لن تتمكن أبداً من إقناع الجميع، فيجب عليك إقناع معظم العاملين.

غالباً ما يخشى القادة تلك العمليات التي تستهلك الكثير من الوقت والمتعلقة بإثبات ضرورة التغيير وإقناع الآخرين بذلك. ولكن من سوء الحظ، ولتكن على يقين من هذا: أن معظم الجهود التي تبذل من أجل التغيير تفشل هنا.

وتتطلب هذه الخطوة كميات كبيرة من التواصل. بالإضافة إلى المشاركة ببعض الدلائل الأساسية. والقيام ببذل بعض الجهود. ولكن، عندما تقنع العاملين لديك بالحاجة إلى التغيير، سوف تنتقل بؤرة اهتمام أعمالك من التشبث بقوة بما كان يجري على الدوام إلى البحث عن طرق جديدة لجعل الأعمال أفضل.

ومن الناحية المثالية، ينبغي عليك أن تقنع الآخرين بالمسألة قبل أن تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي المنهجي. وبهذه الطريقة يمكن للعاملين لديك رؤية عملية التخطيط أثناء اكتشافها تدريجياً. وسوف لن يطلعوا على كافة التفاصيل. ولكنهم سيعلمون بأن شيئاً ما يجري وأن فريقاً يعمل على معالجة المشكلات

الراهنة. وهذا يفضي إلى جعل التخطيط جائزاً للأشخاص في كل مكان من الشركة. وبذلك تأخذ نشاطات التخطيط الاستراتيجي لديك دوراً وهدفاً جديدين تماماً.

وفي بعض الأحيان لا يكون إقناع العاملين بالحاجة إلى التغيير صعباً لهذه الدرجة. فلندرس ملياً المثال التالي. وصلت أعمال مايك شيلدريك بوليز غورميه كوفي إلى حافة الهاوية، بالرغم مما حققته من نجاح استمر لاثنتين وعشرين عاماً، وكان ذلك بسبب من المنافسة القوية الجديدة التي شكلتها ستاريكس. إذ فجأة لم يعد النمو المسألة المطروحة، بل البقاء. وبوساطة استراتيجية موجهة بعناية، راح شيلدريك يستهدف الزبائن الأثرياء وابتكر لبوليز سوق نخبة تتميز بأنها فريدة وأكثر خصوصية. (6) وعلى الأرجح، أنه لم يكن من الصعب إقناع العاملين بالتغيير إذا أخذنا بالاعتبار الكارثة المحتملة التي قد تواجهها بوليز إذا لم تقم بالتغيير.

إن إقناع الآخرين بالتغيير يغدو أكثر صعوبة عندما تكون أعمالك ناجحة وأنت تقوم بملاحقة فرص جديدة للنمو. إذ يحتاج الناس إلى فهم الفرصة والسبب الذي يدعو إلى وجوب اقتناصها الآن. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يدركوا الجوانب السلبية لعدم قيامهم بأي تصرف. فتذكر أن معظم الناس يرتاحون لطريقتهم في العمل ويميلون للتشبث بها. وأن وظيفتك، بوصفك مدير أعمالك، أن تكون المرشد في البحث عن الفرص الجديدة، وتستميل الآخرين بأن تشرح لهم السبب الذي يجعل هذه الفرص معقولة.

إن إقناع الآخرين
بالتغيير يغدو أكثر
صعوبة عندما
تكون أعمالك
ناجحة وأنت تقوم
بملاحقة فرص
جديدة للنمو.

فلندرس مثال آمار بوس، تلك الشركة الرائدة في مجال التجهيزات السمعية والتي تعد المكبرات التي تتجهها الأولى في سوق المكبرات المنزلية. فكيف تخطط بوس لتحقيق النمو؟ قد تفاجأ بالأمر. ففي حين أن الشركة سوف تستمر في الاستثمار في الأبحاث والتطوير لتطوير التقنية واختراع منتجات صوتية مبتكرة، إلا أن آخر منتج لها كان نظام تعليق جديد للسيارات. وهذا تغيير دراماتيكي،

حتى بالنسبة لشركة غنية بالتقنيات مثل بوس. فهل ستحدث تقنياتها الجديدة ثورة في صناعة السيارات؟ إن إقناع الآخرين بمنطقية هذا التغيير يعتبر جزءاً من وظيفة أمار بوس وفريق المدراء التابع له.⁽⁷⁾

يمكننا أن نتوقع مصدرين، على الأقل؛ للقلق الذي ينتابك الآن. أولاً، قد تكون متردداً حيال إطلاع الآخرين على معلومات كثيرة تتعلق بأعمالك وأوضاعها. فإذا كنت مالكاً للأعمال أو منظماً ومرشداً لها، فإن الميل إلى «التحفظ على الأرقام» أمر يمكن فهمه. فهناك على الدوام معلومات لا يمكن ولا يجوز إطلاع الآخرين عليها. ولكننا نشجعك على إطلاعهم على ما فيه الكفاية لتبيان الحاجة إلى التغيير وإقناعهم بضرورة القيام به. إذ ستكون الراح بتخلصك من المقاومة وجعل العاملين لديك يؤيدون التغيير.

ثانياً، ربما تكون قلقاً بشأن الوقت. إذ أنك مشغول. وتعمل بأقصى سرعتك وآخر ما ترغب به تمضية الوقت في إقناع الآخرين بالتغيير. ولا يسعنا إلا أن نقول لك إن هذا إنفاق جيد للوقت والجهد. بالإضافة إلى أن الوقت الذي تنفقه مقدماً في تلك العملية سوف يدرأ عنك مختلف ضروب المشكلات التي تتكشف تدريجياً أثناء التغيير.

الدعامة الثانية: إقناع العاملين بالاستراتيجية

لا يصف إقناع العاملين بالتغيير ما سنقوم به. بل إنه بالأحرى يضع الحجة التي تبرر الحاجة للتغيير. لذلك فإن الدعامة الثانية للتغيير توضيح استراتيجية التغيير للعاملين: فمن مسؤوليات القائد وضع استراتيجية للتغيير. وإننا نفترض أن هذه الاستراتيجية قد انبثقت من عملية التخطيط الاستراتيجي. وتصبح مسؤوليتك أيضاً إقناع العاملين بالاستراتيجية.

وفي هذه المرحلة، سترغب ببساطة بإقناع العاملين لديك بالاستراتيجية الأساسية العامة التي سوف تنتهجها. وأنت توفر لهم إحساساً بالتوجه والسبب الذي يجعل ذلك التوجه معقولاً. ومن المنطقي أن يأتي هذا لاحقاً

«حين يواجه المرء بالاختيار ما بين تغيير رأيه وتوفير الدليل على عدم الحاجة للقيام بذلك، سوف ينهمك الجميع تقريباً في البحث عن ذلك الدليل». جون كينيث غالبريث

لتلك الحجة التي بنيت التغيير عليها. وأنت تريد أن تقدم صورة لاستراتيجية مخطط لها، وأن يتم ذلك بشكل مبسط بما فيه الكفاية بحيث يمكن للجميع فهم معناها ومضامينها. ومع ذلك، سوف تكون الاستراتيجية، نأمل ذلك، آسرة لدرجة أنها تصبح نقطة استقطاب لجهود التغيير. ومن المهم أن تكون الاستراتيجية واضحة ومحفزة وضرورية وأساسية جداً لدرجة تؤدي إلى ظهور «التزام بالنهج الجديد» بين العاملين لديك.

إننا لن نقوم بتسيق الكلام هنا. فهذه في الواقع وظيفة الإقناع - يعتقد الكثير من القادة بأنه عندما ينتهي فريق التخطيط الاستراتيجي من عملية التخطيط، لا يبقى سوى إطلاق صفارة البداية للمنظمة التي تكون في حالة انتظار. وهذه مقاربة خطيرة. إذ يرجح أنها ستجعل العاملين لديك حذرين. إن الوقت الذي تمضيه في إقناعهم بالاستراتيجية سوف يساعدهم على الشعور بأنهم جزء من العملية. وسيعمل على بناء الطاقة والدعم لنجاح الاستراتيجية. وسوف يقلص المقاومة التي تشهدها إلى أدنى مستوى.

لا تتوقع إبحاراً سلساً للغاية في هذه المرحلة. بل توقع القلق والتساؤل وحتى توجيه النقد. ونصيحتنا لك: الإصغاء وتقديم الإجابات والتقويم. فاستمع إلى مصادر قلقهم. وأجب على أسئلتهم. وقم بتقويم انتقاداتهم. فالاستماع إلى مصادر القلق سوف يساعدك على فهم العاملين لديك والمخاوف التي تركزها التغييرات التي تسعى إلى القيام بها. والإجابة على الأسئلة التي يطرحونها بانفتاح وشفافية ستعزز الثقة وتقلل الإشاعات إلى أدنى حد. وأخيراً، لا تخشى من تقويم النقد الذي تسمعه بموضوعية. فمن المحتمل أنهم قد وقعوا على شيء ما. ولربما اكتشفوا عيباً ما أو فعلاً يجب القيام به لم تأخذه وفريق التخطيط لديك بالحسبان. فاستخدم مدخلاتهم ونقدهم بوصفهما فرصة لتحسين خططك. وقاوم الفكرة الخاطئة «لم يتم اختراعها هنا.» فإن مجرد عدم إتيانك وفريق المفكرين الاستراتيجيين لديك بفكرة ما أو عدم رؤيتكم لخلل ما، ليس مؤداه أنه أمر غير معقول أو يقلل من واقعيته.

ويدرك معظم الناس في هذه المرحلة أنه لم يتم التوصل إلى كافة تفاصيل التغيير. ولكن إذا كان بمقدورك إحداث شعور بالإثارة نحو الهدف الذي تريد الوصول إليه، فبمقدور العاملين لديك مساعدتك على إتمام التفاصيل. ومن شأن الحصول على أفكار العاملين وإتاحة المجال أمامهم لتقديم مدخلاتهم، أن يساعدهم على الشعور بأنهم يساهمون في التغيير. ووفقاً لذلك، فإنهم على الأرجح سيدعمون التغيير ويعملون على إنجاحه.

الدعامة الثالثة: توفير الارتباط

يعد الارتباط الدعامة الثالثة. وهو أحد الأمور الأساسية التي يحتاجها الناس أثناء التغيير. والتغيير تجربة شخصية. والناس يرغبون كما يحتاجون إلى معرفة كيف سيؤثر التغيير على المستوى الشخصي الأعمق لديهم. وأسئلتهم بسيطة ومشروعة. مثل، ما هو الموقع المناسب لي؟ وما الذي سألعبه؟ وما هو دوري بالتحديد؟ وباختصار، يحتاج الناس إلى معرفة ما هي صلتهم بالتغيير.

إن الحاجة للارتباط حاجة فردية قوية. إذ تقدم للأشخاص إحساساً بالأهمية - أي شعوراً بأنهم ذوي أهمية واعتبار وأنهم يشكلون فرقاً، وأن ثمة حاجة إليهم. إن جزءاً من الشعبية التي تلقاها اليوم فرق العمل في المنظمات يأتي من الإحساس المتنامي بالارتباط والأهمية اللذين كثيراً ما يواكبا نشاط الفريق.

وللأسف، يتعرض الارتباط إلى خطر الانحلال أثناء التغيير. وقد يعتقد البعض، وهم على حق في بعض الأحيان، أن علاقات العمل العامة سوف تتعرض للدمار أو الاستبدال بسبب التغييرات التي حدتها وتسعى لتحقيقها. ويخشى البعض من أن مكانتهم بين أقرانهم سوف تتأثر بذلك. ويتساءل آخرون عما إذا كانت الصداقة التي تشكلت في العمل سوف تتهدد جراء تغيير أنماط الصلات.

ومرة أخرى، يغدو التواصل مع الآخرين الأساس. فتحدث إلى العاملين لديك واستمع إلى مصادر قلقهم ومقاومتهم. والآن لنتفحص المقاومة بشيء من التعمق.

افتح صنبور الارتباط إلى أقصاه فيما يقوم العاملون لديك بالعمل على التغيير. وللأسف، يفلق والعديد من القادة الصنبور، أو أنهم في أحسن الأحوال، يجعلون المياه تنزل قطرات أثناء التغيير. ومن المستحيل تقريباً أن يحصل إفراط في الارتباط إبان التغيير.

ما من شيء غريب في مقاومة التغيير. فهؤلاء الذين يقاومون التغيير ليس أداؤهم أضعف من غيرهم كما أن شخصياتهم ليست أكثر هشاشة بل - وهذه فكرة جريئة - إن مقاومة التغيير أمر طبيعي واستجابة نفسية صحية بيديها الناس لكل ما يحدث ويتغير. ويمكن لأي قائد أن يجبر العاملين على تهدئة مقاومتهم، على الأقل في حضوره. ويستطيع القادة إجبار العاملين لديهم على كبح مقاومتهم. ولكن ذلك لا يلغي الشعور بالمقاومة.

يسمح القادة المبدعون للعاملين لديهم بالتعبير عن مقاومتهم. ويستمتع هؤلاء القادة إلى جيوب المقاومة التي بيديها العاملون لديهم ويأخذونها بعين الاعتبار ويستجيبون لها. وقد تبدو هذه المقاومة في بعض الأحيان أكثر بقليل من مجرد ولع بالانتقاد أو التذمر. ولا بأس بالقليل من ذلك، وحتى أنه يمكن أن يكون مفيداً، طالما كان العاملون يدركون أننا لن نتراجع. إذ ليس بوسعنا ذلك. وتذكر: فقد سبق لنا أن أقنعناهم بالمسألة والاستراتيجية. ولدى جيني داك عبارة عظيمة تصف ذلك. إذ تقول عليك أن تخبر العاملين لديك: «بامكانكم زيارة مدينة الشفقة، ولكن ليس من المسموح لكم الانتقال إليها.» (8)

يوفر لك الاستماع إلى المقاومة مدخلات جيدة جداً. ويساعدك على معرفة ما يجري عوضاً عن مجرد التكهّن به. كما أنه يعزز مصداقيتك ويولد المزيد من الثقة أثناء التغيير.

قد لا تشعر بالارتياح لهذه الخطوة، ولكن فكر بالبديل - ألا وهو عدم الاستماع. إذ ستظل المقاومة قائمة وسيظل العاملون يتحدثون فيما بينهم. وستنتشر الإشاعات على الأرجح. والآن، سيتم كل ذلك من وراء الستار، دون أن تعلم به. ونأمل، أن تفضل معرفة ما يجري عوضاً عن السماع به من طرف ثالث بعد أن يكون جزءاً كبيراً من جهود التغيير قد فشل.

وبعد الاستماع إليهم، أجب على الأسئلة ومصادر القلق التي يطرحها العاملون لديك بأكبر قدر ممكن من الصدق والشفافية. وسوف تكون هناك أسئلة لا يمكنك الإجابة عليها. فقل لهم ذلك.

كنا قد عملنا مؤخراً مع أحد الأعمال المتوسطة الحجم، وكان فريق المدراء فيها قرر إتباع اتجاه جديد يتطلب تغييراً كبيراً في جوهر أعمال الشركة. فشعر العاملون بالقلق، وهذا يمكن فهمه. وكانت إعادة البناء ضرورية. وعقد القائد سلسلة من الاجتماعات المفتوحة وعالج مصادر القلق (المقاومة) قدر المستطاع. وتمكن من إسكات بعض الإشاعات. واستمع إلى مسألتين - وبشكل خاص الهموم المتعلقة بإمكانية التوظيف من الخارج - مما هو عار عن الحقيقة تماماً. وأصبح الآن قادراً على توضيح وتأكيد وحل مسائل كان يمكن لها أن تولد مشكلات كبيرة جداً.

قم بمساعدة العاملين لديك على رؤية أين وكيف يمكن لهم أن يتوافقوا مع الخطط الجديدة للأعمال. وكما قلنا سابقاً، فقد ترغب حتى في إعطاء العاملين لديك فرصة ليكونوا منخرطين في عملية التغيير. وبالنسبة لبعضهم، سوف يتم هذا الانخراط فيما يقومون بتعريف وتحديد التغييرات اللازمة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. وبالنسبة للآخرين، سوف يتم حين اضطلاعهم بدور في عملية تطبيق التغيير. ولكن الانخراط سيساعدهم على الشعور بقدر أكبر من الارتباط.

الدعامة الرابعة: تعزيز التغيير

يعد تعزيز التغيير دعامة التغيير الرابعة. فلقد سبق لك أن أقنعت العاملين لديك بالحاجة إلى التغيير وأقنعتهم بالاتجاه كذلك. وبطريقة ما، أقنعتهم بأن أوضاع الأعمال سوف تتحسن بسبب القيام بالتغيير. والآن عليك إقناعهم بأن التغيير أمر معقول، وأن الأمور قد تحسنت بالفعل. وينبغي عليك القيام بذلك بكل حرص وبصورة دورية ومتكررة كثيراً. وأن تستخدم لذلك طرقاً عديدة.

استمع إلى المقاومة. إنها إشارة إلى أن العاملين لديك لديهم مصادر قلق أساسية تحتاج إلى الانتباه إليها.

أولاً، احتفل بالنجاح الذي حققته وقم بذلك كثيراً في المراحل الأولى من التغيير. وليس من الضروري المبالغة في الاحتفال. إذ يكفي أن يكون مجرد الاعتراف بإنجاز ما مرتبط بالتغيير والتأكد من معرفة العاملين لديك بذلك.

وابحث عن الفرص للتعزيز والاحتفال. وإذا حصلت على عميل جديد، أعلم العاملين لديك بذلك. وقدم الشكر لهم. واربط العميل الجديد بالتغيير الحاصل. وبعبارة أخرى، أعلم العاملين لديك بأن العميل الجديد دليل على النجاح وأن التغيير يسير بالاتجاه الصحيح.

تحدث كثيراً عن التغيير. واذكر التغيير والنجاح الذي يجلبه وقم بذلك عبر أشكال عديدة من التواصل. فإذا كانت شركتك تصدر منشورات عنها، تأكد من أنها تتضمن بنوداً تتحدث عن التغييرات الجارية. وعندما تلقي خطاباً أو تتحدث إلى الناس، ينبغي عليك البحث عن الفرص لإطلاع الناس على الخطوات التي قطعها التغيير. وتذكر أنك ترغب في إبقاء جهود التغيير في المقام الأول في أذهان الناس، وأن توجد حركة دائمة إيجابية تتعلق بالتغيير.

تفحص نظام المكافآت لديك. فهل ينسجم وأهداف التغيير الجديد؟ وهذا أمر هام. فكما نعلم جميعاً، يقوم الناس بالعمل الذي يكافؤون عليه. ويحتضنون التغيير عندما يدركون أن القيام بذلك يؤثر على أرباحهم. فلا تتجاهل هذه النقطة الهامة.

ماذا يحدث الآن؟

يسير النمو والتغيير يداً بيد. ولكي تنمو، لا بد من وجود باعث على التغيير في أعمالك. وتصبح الأفكار الرئيسة والدعامات التي عرضنا لها المفتاح لنجاح التغيير. والجدير بالذكر، أن الاهتمام بهذه الأفكار سيساعد العاملين لديك على الانفتاح على التغيير التالي... الذي ربما يكون قريباً جداً.

الهوامش

- 1-Kemp powers, "How We Got Started: Andy Taylor," Fortune Small Business, September 2004, p. 104.
- 2- Ellen Florian, "six Lessons from the Fast Lane," Fortune, September 6, 2004, pp. 146-156.

- 3- Daniel Nassau, "Scooters Catch On With Commuters, Despite Safety Issues," The Wall Street Journal, September 30, 2004, p. D4.
- 4- Michael Feiner, The Feiner Points of Leadership (New York: Warner Business Books, 2004), p. 193.
- 5- John P. Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
- 6- Joshua Hyatt, "Beat the Beast," Fortune Small Business, September 2004, pp. 42-48.
- 7- Brian Dumaine, "How We Got Started: Amar Bose," Fortune Small Business, September 2004, pp.92-95.
- 8- Jeanie Daniel Duck, "Managing Change: The Art of Balancing," in Harvard Business Review on Change (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998), p. 68.