

قيادة التغيير

لماذا تفضل جهود التغيير؟

جون. بي. كوتر

على مدى السنوات العشر الماضية، رأيت أكثر من مئة شركة تحاول إعادة تكوين نفسها لتصبح من الشركات الأكثر تنافسية في السوق، ومن بينها مؤسسات كبيرة (شركة فورد) وأخرى صغيرة (لاندمارك كوميونيكيشن Landmark Communication)، وشركات مقرها في الولايات المتحدة (جنرال موتورز)، وغيرها في أمكنة أخرى (شركة الخطوط الجوية البريطانية)، وشركات كانت في الحضيض (أيسترن إيرلاينز Eastern Airlines)، وأخرى كانت تكسب كثيرًا من الأموال (بريستول مايرز سكويب Bristol-Myers Squibb). جرت تلك الجهود كلها تحت شعارات كثيرة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، والتحجيم، وإعادة الهيكلة، والتغيير الثقافي، والتحول. ولكن وفي هذه الحالات كلها تقريبًا، كان الهدف الأساسي هو نفسه: القيام بتغييرات جذرية في كيفية القيام بالأعمال؛ من أجل المساعدة على مواجهة بيئة سوق جديدة أكثر تحديًا.

كانت جهود التغيير في عدد قليل من هذه المؤسسات ناجحة جداً، في حين واجه بعضها فشلاً ذريعاً، أما معظمها فقد كانت تتأرجح ما بين الفشل والنجاح، مع ميل واضح تجاه الفشل. إنَّ الدروس المستفادة من هذه التجارب مثيرة للاهتمام، وستكون على الأرجح ذات صلة بشركات كثيرة في بيئة الأعمال شديدة التنافسية في السنوات العشر القادمة.

أما الدرس الأكثر عمومية الذي يمكن استخلاصه من أكثر الحالات نجاحاً، فهو أنَّ عملية التغيير تمرُّ في سلسلة من المراحل التي عادة ما تستغرق في مجملها مدَّة طويلة من الوقت، علاوة على أنَّ وثبَّ بعض الخطوات يُوجد وَهَمَّ السرعة، ولكنه لا يؤدي إلى نتيجة مُرضية أبداً. والدرس الثاني الأكثر عمومية هو أنَّ الأخطاء الأساسية في أيِّ من هذه المراحل قد تؤدي إلى نتائج مدمرة، ما يبطئ الزخم، ويبعث المكاسب التي تحققت بِشِقِّ الأنفس، وربما لأنَّ خبرتنا في تجديد المؤسسات قليلة نسبياً، فإنَّ أكثر الناس قدرة قد يقعون في خطأ واحد كبير في الأقلِّ أيضاً.

ثمانى خطوات لتغيير مؤسستك



مُختصر الفكرة

عادة ما تؤدي معظم مبادرات التغيير الرئيسية- سواء تهدف إلى تعزيز الجودة، وتحسين الثقافة كانت، أم إلى تغيير الوضع المتردي للشركات- إلى نتائج ضعيفة فقط، ويفشل كثير منها فشلاً ذريعاً.

لماذا؟ يعتقد كاتب هذه المقالة أنّ كثيراً من المديرين لا يدركون أنّ التغيير عملية وليس حدثاً، إنّهُ يتحقّق عبر مراحل تُبنى كلّ واحدة منها على الأخرى، ويستغرق ذلك سنوات عدّة. وبسبب ضغوط تسريع العملية، يتخطى المديرون بعض المراحل، لكن اختصار الطريق لإنجاز العمل لا ينجح أبداً، ومن المثير للقلق أنه حتى المديرين الذين يتمتعون بقدرة عالية يرتكبون أخطاء قاتلة، مثل إعلان تحقيق النصر والنجاح قبل الأوان، والنتيجة فقدان الزخم، وتبعثر المكاسب التي تحققت بشقّ الأنفس، وواد جهود التغيير كلّها.

من خلال فهمك مراحل التغيير، والعقبات الفريدة من نوعها لكلّ مرحلة، فأنت تعمل على تعزيز فرصك في التغيير الناجح. أما مردود ذلك، فهو تكيف مؤسستك مع التغيرات في الشركات المنافسة، والأسواق، والتقنيات، ما يجعلك تتفوق على منافسيك بفارق كبير.

الخطأ الأول: عدم إيجاد إحساس بالحاجة إلى التغيير

تبدأ معظم جهود التغيير الأكثر نجاحاً عندما يبدأ بعض الأفراد أو الجماعات بالتأمل في الوضع التنافسي الصعب للشركة، وموقف السوق، والاتجاهات التقنية، والأداء المالي، حيث يشددون على التدني المحتمل في الإيرادات، عندما تنتهي مدة إحدى براءات الشركة المهمة، ومسار تدني هوامش الربح في خمس سنوات للأعمال الرئيسية،

أو أحد الأسواق الناشئة الذي يبدو أنّ الجميع لا يعيرونه اهتماماً، ثم بعد ذلك يجدون طرقاً لإيصال هذه المعلومات على نطاق واسع، ولا سيّما فيما يتعلق بالأزمات الحاليّة، والأزمات المحتملة، أو الفرص الكبيرة المتوقعة، وهذه الخطوة الأولى ضرورية؛ لأنّ مجرد بدء برنامج التّغيير يتطلب تعاوناً قوياً من كثير من الأفراد، ومن دون وجود دافع، سيّجْجَمُ الأفراد عن المساعدة، فيذهب هذا الجهد كلّ سدى.

بمقارنة الخطوة الأولى مع غيرها من الخطوات في عملية التغيير، فإنها تبدو مرحلة سهلة، في حين أنّها ليست كذلك؛ فقد فشل أكثر من (50%) من الشركات التي تابعتها في هذه المرحلة الأولى، فما أسباب هذا الفشل؟ أحياناً، يقلُّ المديرون التنفيذيون من صعوبة حثّ العاملين على الخروج من مناطق راحتهم، ويبالغون جدّاً وفي أحيان أخرى، في تصوير مدى نجاحهم في زيادة الإحساس بإلحاح الحاجة إلى التغيير، وأحياناً أخرى يفتقرون إلى الصبر، كأن يقول أحدهم: أعتقد أنّ هذا التمهيد كلّ لا داعي له، ويجب أن يتوقف؛ فدعونا نبدأ بالتنفيذ. في كثير من الحالات، يصبح المديرون التنفيذيون مشلولين بسبب الاحتمالات غير المتوقعة، فهم يشعرون بالقلق من أن يصبح الموظفون القدامى في وضع دفاعي، وتهبط الروح المعنوية، وأنّ الأحداث قد تخرج عن نطاق السيطرة، وأنّ نتائج الأعمال على المدى القصير قد تتعرض للخطر، وقد تتدهور السّوق، وأنهم سيلامون؛ لأنهم تسببوا في وقوع أزمة.

تطبيق الفكرة

لإعطاء جهودك في التغيير أفضل فرصة للنجاح، اتخذ الإجراءات الصحيحة عند كل مرحلة، وتجنب العقبات العامة.

المرحلة	الإجراءات المطلوبة	العقبات العامة
أوجد إحساساً بإلحاح الحاجة إلى التغيير.	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة واقع السوق التنافسية لمواجهة الأزمات المحتملة والفرص غير المستغلة. • إقناع ما لا يقل عن (75%) من المديرين بأن الوضع الراهن أكثر خطورة من المجهول. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستهانة بصعوبة حث العاملين على الخروج من مناطق راحتهم. • الشلل بسبب الأخطار المحتملة.
تكوين ائتلاف توجيه قوي.	<ul style="list-style-type: none"> • تكوين مجموعة ذات التزامات مشتركة تتمتع بما يكفي من السلطة لقيادة جهود التغيير. • تشجيعهم على العمل فريقاً واحداً خارج التسلسل الهرمي المعهود. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توافر الخبرة السابقة عند قائد الفريق. • ترك عملية اختيار قائد الفريق للموارد البشرية، أو قسم الجودة، أو المدير التنفيذي للتخطيط الإستراتيجي بدلاً من المدير المباشر.
تحديد رؤية.	<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد رؤية لتوجيه جهود التغيير. • وضع إستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم رؤية معقدة جداً أو غامضة يصعب تبليغها في خمس دقائق.

<ul style="list-style-type: none"> • الفشل في إيصال الرؤية. • التصرف بطرق مخالفة للرؤية. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام كل وسيلة ممكنة لإيصال الرؤية الجديدة والإستراتيجيات الضرورية لتحقيقها. • تعليم سلوكيات جديدة من خلال قدوة ائتلاف التوجيه. 	<p>إيصال الرؤية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الفشل في التخلص من الأفراد ذوي السلطة والنفوذ الذين يقاومون جهود التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • تخلص من النظم التي تقوّض أهمية الرؤية أو غيرها. • شجّع المخاطرة والأفكار، والأنشطة، والإجراءات غير التقليدية. 	<p>تمكين الآخرين للعمل على تحقيق الرؤية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ترك مكاسب المدى القصير إلى المصادفة. • الفشل في تحقيق النجاحات في وقت مبكر (في مدة من اثني عشر- أربعة وعشرين شهراً من بدء عملية جهد التغيير). 	<ul style="list-style-type: none"> • حدّد وخطّط تحسينات الأداء المنظور. • حدّد الموظفين المساهمين في تلك التحسينات، وعزّزهم. 	<p>خطّط للمكاسب على المدى القصير، واعمل على إيجادها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إعلان الانتصار قبل حدوثه بوقت كبير عند تحسن الأداء الأولي. • السماح لمقاومي التغيير بإقتناع (الجمهور المشارك في عملية التغيير) بأنهم قد فازوا في الحرب. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم المصادفة المكتسبة من النجاحات المتحققة في وقت مبكر من بدء جهود التغيير لتغيير النظام، والهياكل، والسياسات التي تقوّض الرؤية. • وظّف، ورفّع، وطوّر الموظفين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية. • أعد إحياء نشاط عملية التغيير عن طريق مشروعات وعوامل تغيير جديدة. 	<p>تعزيز التحسينات وإحداث مزيد من التغيير.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • عدم إحداث معايير اجتماعية جديدة وقيم مشتركة بما يتفق مع التغييرات. • ترقية الموظفين الذين لا يجسدون النهج الجديد، ولا يشجعونه إلى المناصب القيادية. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضّح الروابط بين السلوكات الجديدة ونجاح الشركة. • ضع خططاً لتنمية القيادة والتعاقب الوظيفي بما يتفق مع المنحى الجديد. 	<p>إضفاء الطابع المؤسسي على المناحي الجديدة.</p>
--	--	--

عادة ما ينتج شلل الإدارة العليا في كثير من الأحيان من وجود عدد كبير جداً من المديرين، وعدد غير كافٍ من القادة. أيضاً، تفوّض الإدارة للحدّ من الأخطار، والحفاظ على استمرارية النظام الحالي بدلاً من إحداث نظام جديد، فالتغيير - بحسب التعريف - يتطلب دائماً وجود قيادة، فالمرحلة الأولى في عملية التجديد تظل تراوح مكانها حتى يُرْفَع عدد كافٍ من القادة الحقيقيين، أو يُعَيَّنوا في وظائف رفيعة المستوى.

غالباً ما تبدأ التحولات، وتبدأ على نحو جيد، عندما يكون على رأس المنظمة رئيس جديد، وهو قائد جيد يرى ضرورة حدوث تغيير كبير، فإذا كان الهدف هو التجديد الكامل للشركة، عندها يكون الرئيس التنفيذي للشركة هو مفتاح الحل، وإذا كان التغيير مطلوباً في أحد الأقسام فقط، فإنّ المدير العام لذلك القسم هو مفتاح الحل، فإنّ لم يكن هؤلاء الأفراد قادة جدّاً، أو من القادة العظام، أو من أبطال التغيير، فيمكن أن تصبح المرحلة تحدّياً كبيراً.

إنّ النتائج المتعثّرة للأعمال في المرحلة الأولى نعمة ونقمة على حدّ سواء، فعلى الجانب الإيجابي، لا تثير خسارة المال اهتمام الناس، لكنها لا توفر مساحة كبيرة للمناورة أيضًا، أما النتائج الجيدة للأعمال، فتكون على العكس من ذلك تمامًا: فإقناع الناس بالحاجة إلى التغيير أصعب من ذلك بكثير، ولكن يتوافر لديك مزيد من الموارد للمساعدة على إجراء التغييرات.

لكن سواء كان أداء نقطة البداية جيدًا أو سيئًا، فقد رأيت في الحالات الأكثر نجاحًا فردًا أو جماعة يديرون نقاشًا صريحًا عن حقائق محتملة غير سارة بخصوص منافسة جديدة، وتقليص هوامش الربح، وانكماش الحصة السوقية، والأرباح الثابتة، وعدم نمو الإيرادات، أو المؤشرات الأخرى ذات الصلة بتراجع الموقف التنافسي للشركة. ونظرًا إلى وجود نزعة إنسانية عالمية تقريبًا لإطلاق النار على حامل الأخبار السيئة، ولا سيّما إذا كان رئيس الشركة ليس بطل التغيير، فإنّ المديرين التنفيذيين في هذه الشركات عادة ما يلجؤون إلى غرباء من خارج الشركة لجلب المعلومات غير المرغوب فيها، مثل المحللين في وول ستريت، والعملاء، والمستشارين. والغرض من هذا النشاط كلّهُ، على حدّ تعبير أحد الرؤساء التنفيذيين السابقين لشركة أوروبية كبيرة، هو: جعل الوضع الراهن يبدو أكثر خطورة من الخوض في المجهول.

في عدد قليل من الحالات الأكثر نجاحًا، افتعلت مجموعة أزمة؛ حيث تعمّد الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات افتعال أكبر خسارة محاسبية في تاريخ الشركة، وسبّب ضغوطًا هائلة من وول ستريت في

هذه العملية. وفي حادثة أخرى، أجرى رئيس أحد الأقسام استطلاعاً للرأي عن رضا العملاء كان الأول من نوعه، وهو يعلم تمام العلم أن النتائج ستكون سيئة جداً، ثم أعلن هذه النتائج علناً، فمن الممكن ظاهرياً، أن تبدو هذه التحركات محفوفة بالأخطار على نحو غير ملائم، ولكن يوجد أيضاً خطر من التظاهر بأنها آمنة جداً: فإذا لم يكن الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير ملبئاً بالحماس والإثارة بما فيه الكفاية، فلا يمكن نجاح عملية التغيير، ويصبح مستقبل الشركة في خطر على المدى الطويل.

متى يكون الشعور بالاستعجال عالياً بما فيه الكفاية؟ لقد وجدت من خبرتي أن الجواب عندما يكون (75%) تقريباً من أعضاء إدارة الشركة مقتنعين بصدق أن العمل الحالي أمر غير مقبول تماماً، وقد يؤدي الاقتناع بأقل من ذلك إلى مشكلات خطيرة جداً في وقت لاحق من هذه العملية.

الخطأ الثاني: عدم تشكيل تحالف توجيه قوي بما فيه

الكفاية

غالباً ما تبدأ برامج التجديد الكبرى بشخص أو شخصين فقط، وفي حالات جهود التغيير الناجح، يتكوّن ائتلاف القيادة أولاً، ويأخذ بالنمو مع مرور الوقت، ولكن عندما لا يتحقق الحد الأدنى من التحالف المتوقع في وقت مبكر من بداية جهد التحول، فلا ينتظر تحقق الشيء الكثير لاحقاً.

كثيراً ما يقال: إن التغيير الرئيس مستحيل ما لم يكن رئيس المؤسسة مؤيداً نشطاً لذلك. ما أتحدث عنه يذهب إلى أبعد من ذلك؛ ففي التحولات الناجحة، يجتمع الرئيس أو الرئيس التنفيذي أو مدير عام القسم، إضافة إلى خمسة أو خمسة عشر أو خمسين آخرين من الناس، ويطورون الالتزام المشترك نحو الأداء الممتاز عن طريق التجديد، ومن خبرتي لا تشمل هذه المجموعة أبداً كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة جميعهم؛ بسبب رفض بعض الناس المشاركة والتجديد، ليس في البداية في الأقل، لكن الائتلاف في معظم الحالات الناجحة، يكون دائماً قوياً من حيث الألقاب، والمعلومات، والخبرات، والسمعة، والعلاقات.

في المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، يتألف فريق التوجيه الناجح من ثلاثة إلى خمسة أفراد فقط خلال السنة الأولى من جهود التجديد، ولكن توجد حاجة إلى توسيع هذا الائتلاف في الشركات الكبيرة ليصل العدد إلى ما بين عشرين وخمسين قبل حدوث كثير من التقدم في المرحلة الثالثة وما بعدها، فداًئماً ما يكون كبار المديرين نواة المجموعة، لكنك تجد فيها أحياناً أعضاء مجلس إدارة، وممثلاً لأحد العملاء الرئيسيين، أو حتى قائداً نقابياً قوياً.

نظراً إلى شمول ائتلاف التوجيه أعضاء ليسوا جزءاً من الإدارة العليا، فإنه يميل إلى العمل خارج التسلسل الهرمي العادي بحسب التعريف، وقد يكون هذا غريباً ولكنه ضروري، فإذا كان التسلسل الهرمي القائم يعمل على نحو جيد، فلا توجد أي حاجة إلى إحداث

تحوّل رئيس، ولكن لأنّ النظام الحالي لا يعمل على نحو جيد، فإنّ الإصلاح عموماً يتطلب أنشطة خارج الحدود الرسمية، والتوقعات، والسياسات.

إنّ وجود شعور عالٍ بضرورة التغيير في صفوف الإداريين الكبار يساعد كثيراً على تكوين ائتلاف التوجيه بسرعة، ولكن يوجد عادة ما هو مطلوب أكثر من ذلك، فلا بدّ من وجود شخص يجمع هذا الائتلاف معاً، ويساعدهم على وضع تقييم مشترك لمشكلات شركاتهم والفرص المتاحة، وإيجاد حدّ أدنى من الثقة والتواصل. وللقيام بمهمة جمع أفراد ائتلاف التوجيه معاً، يُنصح بعقد اجتماع خارج الموقع مدة يومين أو ثلاثة، بوصفه وسيلة شعبية لإنجاز هذه المهمة، فقد رأيت كثيراً من المجموعات التي يبلغ عدد أفرادها ما بين خمسة وخمسة وثلاثين شخصاً من التنفيذيين الذين حضروا سلسلة من هذه الاجتماعات مدة تصل إلى أشهر عدّة.

إنّ الشركات التي تفشل في المرحلة الثانية عادة ما تقلّ من صعوبات إحداث التغيير، ومن ثمّ من أهمية وجود تحالف توجيه قوي، تفتقر هذه الشركات في بعض الأحيان، إلى وجود تاريخ من العمل الجماعي في أعلى الهرم الوظيفي، ومن ثم تقلّ من أهمية هذا النوع من التحالف، وتتوقّف وأحياناً، أن يكون قائد فريق التحالف موظفاً تنفيذياً من قسم الموارد البشرية، أو الجودة، أو التخطيط الإستراتيجي بدلاً من مدير إنتاج مباشر، ولكن مهما كان رئيس المجموعة متمكناً أو ملتزماً، فلن تكون المجموعة قادرة على تحقيق القوة المطلوبة منها

في غياب قيادة قوية؛ لذا يمكن للمبادرات التي لا تمتلك ائتلاف توجيه قويًا بما فيه الكفاية أن تحرز تقدمًا واضحًا مدّة من الوقت، لكن المعارضة-عاجلاً أو آجلاً-قادرة على تنظيم صفوفها، ووقف التغيير.

الخطأ الثالث: الافتقار إلى الرؤية

في كلّ جهد تغيير ناجح رأيتّه، يطور ائتلاف التوجيه صورة للمستقبل يسهل إيصالها، وتكون جاذبة للعملاء، والمساهمين، والموظفين. عادة ما تذهب الرؤية دائماً إلى ما وراء الأرقام التي توجد غالباً في الخطط الخمسية، إضافة إلى أنّ الرؤية تعبّر عن شيء يساعد على توضيح الاتجاه الذي تحتاج إليه المؤسسة للتحرك نحوه؛ لذا يكتب المسودة الأولى للمشروع في الغالب فرد واحد، وعادة ما تكون ضبابية بعض الشيء على الأقل في البداية، ولكن بعد أن يعمل الائتلاف عليها وعلى تحسينها مدة ثلاثة أو خمسة أشهر أو حتى سنة، يبرز شيء أفضل بكثير مما هو متوقع من خلال التفكير التحليلي والقليل من الحلم، وفي نهاية المطاف تطوير إستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.

في شركة أوروبية متوسطة الحجم، تضمنت النسخة الأولى من الرؤية ثلثي الأفكار الأساسية التي كانت في المنتج النهائي، فقد كان مفهوم التوسع عالمياً موجوداً في النسخة الأولى منذ البداية، إضافة إلى فكرة أن تصبح الشركة مميزة في بعض الأعمال، لكن فكرة مركزية واحدة وردت في النسخة النهائية للرؤية، وهي: الابتعاد عن أنشطة الأسعار المنخفضة التنافسية، التي لم ترد إلا بعد سلسلة من المناقشات على مدى أشهر عدّة.

فدون رؤية معقولة، يمكن لجهود التغيير أن تتبخر بسهولة، وتتحول إلى قائمة من المشروعات المتعثرة وغير المتوافقة، التي يمكن أن تستدرج المؤسسة صوب الاتجاه غير الصحيح أو إلى المجهول. ومن دون رؤية سليمة، لن يكون لمشروع إعادة الهيكلة في قسم المحاسبة، وتقييم الأداء الشامل الذي تقوم به دائرة الموارد البشرية، وبرنامج الجودة في المصنع، ومشروع التغيير الثقافي في فريق المبيعات، أي معنى ذو صلة بتغيير الشركة.

في التغييرات الفاشلة، غالبًا ما تجد كثيرًا من الخطط والتوجيهات، والبرامج، ولكن لا وجود للرؤية فيها، ففي إحدى الحالات قدمت الشركة كتب مذكرات بسمك أربع بوصات تصف جهد التغيير في موقفها، وبتفاصيل مملّة جدًا بيّنت الملاحظات الإجراءات، والأهداف، والأساليب، والمواعيد النهائية، لكنها لم تتضمن جملة واحدة تبين بوضوح وبصورة مقنعة إلى أين تقود تلك التفاصيل كلّها، ولا الوجهة النهائية للشركة؛ لذا ليس من المستغرب أن يكون معظم الموظفين الذين تحدثت إليهم إما مرتبكين أو غير مباليين بما يجري، إذ لم تعمل مجلدات المذكرات الكبيرة على حشد جهود بعضهم إلى بعض، أو استلهم التغيير فيهم، وفي الواقع ربما كان لكتب المذكرات تلك تأثير معاكس.

في عدد قليل من الحالات الأقل نجاحًا مما رأيت، كان لدى الإدارة فهم للاتجاه، لكنه كان معقدًا جدًا أو ضبابيًا لدرجة لا تجعله مفيدًا. أخيرًا، طلبت إلى مسؤول تنفيذي في شركة متوسطة الحجم وصف

رؤيته، لكنني تلقيت في المقابل محاضرة مملة طوال نصف ساعة، لقد تضمنت إجابته العناصر الأساسية لرؤية سليمة، لكنها دُفنت عميقاً حتى أصبح من الصعب رؤيتها.

إنّ القاعدة البديهية في هذا كله هي: إذا لم تتمكن من نقل الرؤية وإيصالها إلى شخص آخر في خمس دقائق أو أقل، والحصول على ردّ فعل يدل على الفهم والاهتمام على حدّ سواء، فأنت لم تنته حتى الآن من مرحلة عملية التحول الثانية.

الخطأ الرابع: ضعف إيصال الرؤية بسرعة كبيرة جداً

لقد شاهدت ثلاثة أنماط تتعلق بالتواصل، وجميعها منتشرة جداً: الأول، تطور مجموعة ما رؤية للتغيير سليمة جداً، ثم تبليغها إلى الآخرين بعقد اجتماع واحد أو نشر بلاغ واحد. باستخدام نحو (0.0001%) تقريباً من مجموع زمن التواصل السنوي في الشركة، تفاجأ المجموعة عندما تكتشف أنّ عدداً قليلاً من الأفراد يفهمون النهج الجديد. الثاني، يقضي رئيس المؤسسة وقتاً طويلاً في إلقاء الخطب على مجموعات الموظفين، لكن معظمهم يظنون غير قادرين على استيعاب المطلوب (وهذا ليس من المستغرب؛ لأنّ الرؤية أخذت (0.0005%) فقط من إجمالي التواصل السنوي). أمّا في النمط الثالث، فذهب أكثر الجهد في توزيع النشرات الإخبارية والخطب، في الوقت الذي يتصرف فيه بعض كبار المسؤولين التنفيذيين بطرق تتناقض مع الرؤية بصورة واضحة. وعليه، تكون النتيجة النهائية اتساع رقعة السخرية بين العاملين، وتراجع الإيمان بالتواصل.

إنَّ تحقيق التَّغيير مستحيل ما لم يكن المئات أو الآلاف من الأفراد مستعدين للمساعدة، إلى الحدِّ الذي يجعلهم يقدمون التضحيات على المدى القصير، لكنَّ الموظفين لن يقدموا تضحيات، حتى لو كانوا غير راضين عن الوضع الراهن، ما لم يعتقدوا بأنَّ التغيير سيكون مفيداً، ومن دون زخم من التواصل الصادق، لا يمكن أسر عقول المجموعات وقلوبها أبداً.

تمثل هذه المرحلة الرابعة تحدياً كبيراً، ولا سيَّما إذا كانت التضحيات على المدى القصير تشمل فقدان الوظائف، حيث يكون ضمان الفهم والدعم صعباً عندما يكون تقليص عدد الموظفين جزءاً من الرؤية؛ ولهذا السبب تتضمن الرؤية الناجحة عادة إمكانيات جديدة للنمو، والالتزام بمعاملة أيِّ شخص يفقد وظيفته بعدالة.

يضمَّن التنفيذيون الذين يجيدون التواصل على نحو جيد الرسائل في أنشطتهم اليومية العادية، ويتحدَّثون في نقاشهم في مشكلة عمل طارئة عن كيفية ملاءمة الحلول المقترحة (أو عدم ملاءمتها) مع الصورة الشاملة. ويتحدَّثون في تقييم الأداء المنتظم، فإنَّهم يتحدَّثون عن دور سلوك الموظف في تعزيز الرؤية أو تقويضها، أما في مراجعة لأداء القسم الربع سنوية، فلا يتحدَّثون عن الأرقام فقط، ولكن عن كيفية مساهمة المديرين التنفيذيين للقسم في هذا التَّغيير أيضاً، و يربطون إجاباتهم مرة أخرى بتجديد الأهداف في جلسة مناقشة من سؤال وجواب اعتيادية مع الموظفين في منشأة الشركة.

وفي جهود التغيير الأكثر نجاحًا، يستخدم المديرون التنفيذيون قائمة قنوات التواصل جميعها في بث هذه الرؤية، ويحاولون نشرات الشركة الإخبارية المملة غير المقروءة إلى مواد حيوية عن الرؤية، والاجتماعات الفصلية المملة إلى مناقشات مثيرة عن التغيير، إضافة إلى اعتماد دورات تشدّد على قضايا العمل والرؤية الجديدة والتخلّص من كثير من ثقافة الإدارة العامة، حيث إنّ المبدأ التوجيهي في هذه الحالات كلّها بسيط: استخدم كلّ قناة تواصل ممكنة، وبخاصة تلك التي كانت تستغل في تواصل المعلومات غير الأساسية.

ربما يكون من أكثر الأمور أهمية أنّ معظم المديرين التنفيذيين الذي عرفتهم في الحالات الناجحة في التغيير يتعلمون كيف (يفعلون ما يقولون)، ويحاولون عن وعي أن يصبحوا رمزًا حيًا لثقافة الشركة الجديدة، وهذا ليس بالشيء السهل في كثير من الأحيان؛ فمدير مصنع عمره ستون عامًا، لم يخصّص كثيرًا من الوقت على مدى أكثر من أربعين عامًا للتفكير في العملاء، لن يتصرف فجأة بطريقة موجهة للعملاء. لكنني شاهدت مثل هذا الشخص يتغيّر، ويتغيّر على نحو كبير جدًّا، وما ساعد في هذه الحالة، المستوى العالي من الإحساس بالضرورة الملحة للتغيير، ومما ساعد في ذلك التغيير أيضًا حقيقة أنّ هذا الشخص جزء من ائتلاف التوجيه وعضو في فريق إعداد الرؤية، وساعدت أيضًا أوجه التواصل جميعها، التي ظلت تذكّره بصورة مستمرة بالسلوك المطلوب، إضافة إلى تزويده بالتغذية الراجعة من أقرانه والمرؤوسين جميعهم، ما ساعده على معرفة الأوقات التي لا يكون فيها منخرطًا في هذا السلوك.

يكون التواصل عادة بالأقوال والأفعال، وغالبًا ما تكون الأفعال هي الصورة الأقوى تأثيرًا، حيث لا شيء يقوّض التغيير أكثر من سلوك الأفراد الذين تتعارض أفعالهم مع أقوالهم.

الخطأ الخامس: عدم التّخلص من العقبات التي تحول دون تحقّق الرؤية الجديدة

تبدأ التّحوّلات الناجحة بإشراك أعداد كبيرة من الأفراد مع تقدم العملية وتطورها، حيث يتشجّع الموظفون على تجربة مناحٍ جديدة، وطرح أفكار جديدة، وتوفير القيادة، أما العقبة الوحيدة، فهي أنّ الإجراءات تقع ضمن الحدود العامة للرؤية الشاملة؛ لذا كلما زاد عدد الأفراد المشاركين، كانت النتائج أفضل.

إلى حدّ ما، يمكن ائتلاف التوجيه الآخرين من التصرف عن طريق إبلاغهم بالاتجاه الجديد بطريقة ناجحة، لكن التواصل لا يكفي أبدًا في حدّ ذاته، فالتغيير يتطلب أيضًا إزالة العقبات، ويفهم الموظف في كثير من الأحيان، الرؤية الجديدة، ويريد المساعدة على تحقيقها، ولكن يبدو أنّ عقبة كبيرة جدًّا تعترض سبيله، حيث تتمثّل هذه العقبة في بعض الحالات، بطريقة تفكير الشخص نفسه، ويكمن التحدي هنا في إقناع الفرد بعدم وجود عقبات خارجية، لكن العقبات في معظم الحالات تكون حقيقية.

أحيانًا تكون العقبة هي الهيكل التنظيمي: حيث يمكن لفئات الوظائف الضيقة أن تقوّض على نحو خطير الجهود الرامية إلى زيادة

الإنتاجية، أو أنها تجعل من الصعب جداً حتى التفكير في العملاء، وأحياناً تكون نظم التعويض أو تقييم الأداء هي ما يجعل الموظفين يختارون بين الرؤية الجديدة ومصالحهم الذاتية، وربما الأسوأ من ذلك كله هم الرؤساء الذين يناهضون التغيير، والذين يطرحون مطالب تتعارض مع الجهد العام.

بدأت إحدى الشركات بعملية تغييرها مصحوبة بكثير من الدعاية، وبالتقدم الفعلي الجيد خلال المرحلة الرابعة، ثم توقف جهد التغيير فجأة؛ لأنه سمح للمدير العام المسؤول عن أكبر أقسام الشركة بتقويض معظم المبادرات الجديدة، فقدّم هذا المدير خدمات شفوية للعملية، لكنه لم يغيّر سلوكه، ولم يشجّع المديرين الآخرين على التغيير، علاوة على أنه لم يعزّز الأفكار غير التقليدية التي تناادي بها الرؤية، وسمح لنظم الموارد البشرية البقاء على حالها دون تغيير، حتى عندما كانت متناقضة بوضوح مع المثل العليا الجديدة. أعتقد أنّ دوافع ذلك المدير كانت معقدة؛ فهو لم يعتقد إلى حدّ ما بأنّ الشركة في حاجة إلى تغيير رئيس. وشعر شخصياً إلى حدّ ما بالتهديد من أيّ تغيير، وارتعش خوفاً إلى حدّ ما أيضاً من عدم تمكنه من إحداث التغيير والحصول على أرباح التشغيل المتوقعة، وعلى الرغم من حقيقة أنّ المديرين الآخرين دعموا جهود التغيير، فإنهم لم يفعلوا شيئاً لوقف تعنت شخص واحد، ومرة أخرى كانت الأسباب معقدة، إذ لا يوجد في سجلات الشركة ما يشير إلى أنّها واجهت مثل هذه المشكلات من قبل. كان بعض الناس يخافون ذلك المسؤول، وكان الرئيس التنفيذي قلقاً من أنه قد يفقد مديراً تنفيذياً موهوباً، فكانت النتيجة النهائية كارثية،

وخلص مديرو المستوى الأدنى إلى أنّ الإدارة العليا كذبت عليهم بشأن التزامها بالتغيير، فانتشرت السخرية بين الموظفين، وذهب الجهد كلّهُ أدراج الرياح.

في النصف الأول من التغيير، لا تملك أيُّ مؤسسة الزخم المطلوب، ولا السلطة، ولا الوقت للتخلص من العقبات جميعها، ولكن يجب التصدي للعقبات الكبيرة والتخلص منها، فإذا كانت العقبة شخصاً ما، فمن المهم معاملته معاملة عادلة وبطريقة تتسق مع الرؤية الجديدة، لكن العمل ضروري؛ لتمكين الآخرين، وللحفاظ على مصداقية جهود التغيير بصورة كلية.

الخطأ السادس: عدم التخطيط بصورة منهجية للمكاسب قصيرة المدى وإيجادها

يستغرق التغيير الحقيقي وقتاً، وتوجد مخاطرة من أن تفقد جهود التغيير والتجديد جهد الزخم إن لم تتوافر أهداف قصيرة الأجل لتحقيقها والاحتفاء بذلك، ومن الطبيعي أنّ معظم الناس لن يقبلوا المشاركة في المسيرة الطويلة ما لم يروا في غضون سنة إلى سنتين أدلة دامغة على أنّ الرحلة تثمر النتائج المتوقعة، فمن دون مكاسب على المدى القصير، يستسلم كثير من الأفراد، أو يلتحقون بحماس إلى صفوف الذين عارضوا التغيير وقاوموه منذ البداية.

في غضون سنة أو سنتين من بدء جهد التغيير الناجح، تجد أنّ الجودة فيما يتعلق ببعض المؤشرات قد بدأت ترتفع، أو أنّ الانخفاض في صافي الدخل أخذ يتوقف، وستجد أنّ بعض المنتجات الجديدة

المطروحة في السوق قد نجحت، أو ستجد زيادة تصاعديّة في حصة الشركة في السوق، وستجد أيضاً التحسن المثير للإعجاب في الإنتاجية، وفي رضا العملاء. ولكن أياً كان الحال، فالمكاسب لا لبس فيها، والنتيجة ليست فقط ادعاء يمكن إنكاره من معارضي التغيير.

إنّ تحقيق إنجازات على المدى القصير يختلف عن تمثيها، فتحقيق الإنجاز عمل إيجابي، لكن التمثي سلبى، ففي التغيير الناجح، يبحث المديرون بنشاط عن طرق للحصول على تحسينات واضحة في الأداء، وتثبيت الأهداف في نظام التخطيط السنوي وتحقيقها، وتعزيز الأشخاص الذين شاركوا عن طريق التقدير والاعتراف بجهودهم، والترقيات، وحتى المال؛ مثلاً: استطاع ائتلاف التوجيه في إحدى شركات التصنيع في الولايات المتحدة إنتاج منتج جديد واضح النجاح بعد عشرين شهراً تقريباً من بدء جهودها في التغيير، وأُختير المنتج الجديد بعد ستة أشهر تقريباً من بدء جهد التغيير؛ لأنه يتوافق مع معايير متعددة: حيث يمكن تصميمه وتوزيعه في مدة قصيرة نسبياً، ويمكن التعامل معه بوساطة فريق محدود من الأشخاص الملتزمين بالرؤية الجديدة، ولديه فرص استثمار مربحة، ويستطيع فريق تطوير المنتجات الجديدة العمل خارج هيكل الإدارات المحددة دون حدوث مشكلات عملية، فلم يترك الأمر للمصادفة، وعزز النجاح مصداقية عملية التجديد.

غالباً ما يشكو المديرون من أنهم مجبرون على تحقيق مكاسب على المدى القصير، لكنني وجدت أنّ الضغط يمكن أن يكون

عنصرًا مفيدًا في جهد التغيير، فعندما يصبح واضحًا للأفراد أنّ التغيير الكبير يستغرق وقتًا طويلاً، يمكن أن تخفض مستويات الاستعجال، وبذلك يسهم الالتزام بتحقيق مكاسب في المدى القصير في الحفاظ على مستوى الاستعجال في حالة تصاعدية، ويوجد التفكير التحليلي المفصل الذي يمكن أن يوضح الرؤية أو ينقّحها.

الخطأ السابع: الاحتفاء بالنجاح قبل حدوثه

بعد بضع سنوات من العمل الشاق، قد يميل المديرون إلى إعلان النّجاح مع أول بادرة تحسّن واضح للأداء، وفي حين أنّ الاحتفاء بالفوز مفرح ومقبول، فإنّ إعلان كسب الحرب قبل نهايتها قد يكون كارثيًا، فما لم تتجذر التغييرات بعمق في ثقافة الشركة، حيث قد تستغرق عملية التغيير من خمس إلى عشر سنوات، تبقى المناحي الجديدة هشة وعرضة للانتكاس.

شاهدت في الماضي القريب عددًا من جهود التغيير تحت شعار إعادة الهيكلة، وفي هذه الحالات جميعها ما عدا اثنتين، أعلن الفوز، ودفعت نفقات الاستشاريين المكلفة، وشكروا على عملهم عندما تم الانتهاء من أول مشروع كبير بعد سنتين إلى ثلاث سنوات، وفي غضون سنتين بعد ذلك الاحتفال، اختفت التغييرات المفيدة التي أدخلت ببطء، وفي اثنتين من الحالات العشر، يصعب أن تجد أيّ أثر من أعمال إعادة التنظيم اليوم.

على مدى السنوات العشرين الماضية، حدث الشيء نفسه لمشروعات نوعية ضخمة، ولجهود التطوير التنظيمي، وغير ذلك، إذ تبدأ المشكلات عادة في وقت مبكر من العملية: عندما لا يكون مستوى الاقتناع بالحاجة إلى التغيير كبيراً بصورة كافية، وعندما لا يكون ائتلاف التوجيه قوياً بما فيه الكفاية، وعندما لا تكون الرؤية واضحة تماماً، لكن الاحتفاء بالفوز المبكر يقضي على زخم عملية التغيير، وحينها تتكاتف قوى الرفض التقليدية القوية وتتولى المسؤولية.

من المفارقات أنّ خليطاً من المبادرين بالتغيير والمقاومين هم الذين يحتفون بالانتصار قبل أوانه في أغلب الأحيان، و بسبب حماسهم لأول الإشارات الواضحة الدالة على التقدم، يعمل المبادرون على الإسراف في ذلك الحماس غير المبرر، و بعد ذلك ينضم إليهم المقاومون في المبالغة في إعلان الفوز، وهؤلاء يسارعون على الفور لاغتنام أيّ فرصة لوقف ذلك التغيير، و بعد انتهاء الاحتفاء بالفوز، يعلن المقاومون للتغيير أنّ ذلك الفوز إشارة على الانتصار ودلالة على كسب الحرب، وأنّ على الاستشاريين العودة من حيث أتوا، فيُمنع العاملون على التغيير الذين أنهكهم العمل على ذلك أنفسهم بأنهم قد فازوا في جهودهم فعلاً، ولكن متى عاد مناصرو التغيير من حيث أتوا، يصبح من الصعب عليهم ركوب سفينة التغيير مرة أخرى، و بعد ذلك بوقت قصير يتوقف التغيير، وتزحف القوى التقليدية لتحتل مكانها مرة أخرى.

بدلاً من إعلان الفوز، يعتمد قادة الجهود الناجحة إلى استغلال المصادقية التي يوفرها الفوز على المدى القصير لمعالجة مشكلات

أكبر، حيث يبدؤون بمعالجة النظم والهيكل غير المتسقة التي لا تتفق مع رؤية التغيير التي لم تواجه من قبل، فهم يولون اهتماماً كبيراً لمن تتم ترقيته، والتعاقد معه، ولكيفية تطوير العاملين، فيعملون على إدخال مشروعات إعادة تنظيم جديدة أكبر نطاقاً من تلك التي تعاملوا معها في بداية العملية، ويفهمون أنّ جهود التغيير لا تستغرق شهوراً بل سنوات، في الواقع وفي واحدة من التحولات الأكثر نجاحاً التي شهدتها، قيّمنا مقدار التغيير الذي حدث كل عام على مدى سبع سنوات كميّاً. وعلى مقياس من واحد (منخفض) إلى عشرة (مرتفع)، أعطيت السنة الأولى علامتين من عشر علامات، في حين أعطيت الثانية أربع علامات، أما السنة الثالثة فأعطيت ثلاثاً، وأعطيت الرابعة سبع علامات، والخامسة ثماني علامات، والسادسة أربع علامات، والسابعة علامتان، وقد كانت ذروة التغيير في السنة الخامسة، وذلك بعد ستة وثلاثين شهراً كاملاً من ظهور أول مجموعة من علامات الفوز الحقيقية.

الخطأ الثامن: عدم ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة

في التحليل النهائي، يترسخ التغيير عندما يصبح (الطريقة التي تؤدّى بها الأمور في الشركة، أي عندما يصبح التغيير فلسفتها)، وعندما يسري في مجرى دم الشركة، ولكن ما لم تتجذر السلوكات الجديدة في المعايير الاجتماعية والقيم المشتركة، تبقى معرضة للتدهور بمجرد زوال ضغط التغيير.

في هذا السياق، يوجد عاملان لهما أهمية خاصة في إضفاء الطابع المؤسسي للتغيير على ثقافة الشركة: الأول، هو المحاولة الواعية

لإطلاع الموظفين على دور المناحي الجديدة، والسلوكات، والاتجاهات في تحسين الأداء؛ لأنه إذا ترك للموظفين تعرّف الروابط وحدهم، فسيلجؤون أحياناً من تلقاء أنفسهم إلى إيجاد روابط غير دقيقة جداً؛ مثلاً: لأنّ النتائج تحسّنت عندما كان هاري صاحب الحضور المميز رئيساً، ربط العاملون التغيير بأسلوبه الشخصي الخاص بدلاً من رؤية كيف كان لسلوكه دور فاعل ومؤثر في تحسين خدمة العملاء والإنتاجية. إنّ مساعدة الآخرين على رؤية الروابط الحقيقية بين الأشياء تتطلب التواصل المستمر. حقاً، كانت جهود إحدى الشركات لا تتوقف بهذا الخصوص، فأنت أكلها على نحو كبير، فقد خصّصت وقتاً طويلاً في كلّ اجتماع إدارة رئيس لمناقشة سبب تزايد تحسن الأداء، ونشرت جريدة الشركة المقال تلو الآخر لتبين كيف عزّز التغيير الأرباح.

أما العامل الثاني فهو التّأني، وأخذ الوقت الكافي للتأكد أنّ الجيل القادم من الإدارة العليا سيجسد حقاً المناحي الجديدة، فإذا كانت متطلبات الترقية لا تتغير، فنادراً ما يدوم التجديد، حيث يقوِّض قرار واحد من الإدارة العليا اللاحقة في المنظمة عشر سنوات من العمل الشاقّ، فالقرارات الخائبة المتتالية ممكنة الحدوث عندما لا تكون مجالس الإدارة جزءاً لا يتجزأ من جهود التجديد. ففي ثلاث حالات في الأقل مما خبرت وشاهدت، كان فارس التغيير المدير التنفيذي الذي سيتقاعد، وعلى الرغم من أنّ خلفه لم يكن من مناهضي التغيير، فإنّه لم يكن بطله أيضاً، ولأنّ مجلس الإدارة لم يفهم التحولات بأيّ قدر من التفصيل، فلم يكن أعضاؤه قادرين على رؤية أنّ خياراتهم لم تتوافق جيداً مع الواقع. وفي حالة أخرى، حاول الرئيس التنفيذي

الذي سيحال إلى التقاعد - دون جدوى - التحدث إلى مجلس إدارته عن تعيين مرشح أقل خبرة وحنكة، لكنه يجسّد التغيير بصورة أفضل من غيره. وفي الحالتين الآخرين، لم يقاوم الرئيس التنفيذي خيارات المجلس؛ لأنّهم كانوا على ثقة بأنّه لا يمكن لمن سيخلفهم التراجع عن هذا التغيير، لكنهم كانوا مخطئين؛ حيث بدأت ملامح التغيير بالاختفاء في كلتا الشركتين في غضون عامين.

لا يزال مزيد من الأخطاء التي يرتكبها الأفراد موجودًا، ولكن هذه الأخطاء الثمانية كانت الأكبر من بينها جميعها. أدرك بأنني حاولت في هذه المقالة القصيرة تبسيط كل شيء، على الرغم من أنّ جهود التغيير الناجحة تكون على أرض الواقع في حالة فوضى ومليئة بالمفاجآت، ولكن مثلما توجد حاجة إلى وجود رؤية بسيطة نسبيًا لتوجيه الناس في أيّ تغيير كبير، كذلك يمكن لرؤية تتعلّق بعملية التغيير أن تقلل من نسبة الخطأ، وما من شكّ في أنّ العدد القليل من الأخطاء يمكن أن يوضح الفرق بين النجاح والفشل.

* * *