

## الاتصال كأداة تغيير

ستيفر روبينز

عرف تيم والاس أن لديه مشكلة: كان المستهلكون يتذمرون من عملية تسليم المنتجات المصنعة بحسب طلبهم، وكانوا أيضاً غير مسرورين من هيئة الموظفين لأنها لا تتجاوب معهم. وقد عرف أن الحاجة تدعو إلى تغيير كبير، ولكنه لم يكن واثقاً هل يجب البدء بكتابة مذكرة غاضبة أخرى. إذن، عوضاً من ذلك قرر والاس مع أحد الزبائن هؤلاء أن يجري تصويره على شريط ليصف تجربته مع الشركة، وإحباطاته في طلب تغييرات.

وأخيراً، تم عرض الشريط ومدته 15 دقيقة على 400 موظف من المصنع في سلسلة من تجمعات صغيرة. يروي دالاس ما حدث: «قلة منهم تكلموا فعلياً، وقلة كانوا بحالة دفاع عن النفس. ومثلهم كانوا يقولون: لا بد أن نفضل شيئاً حياً ذلك. لا بد أن نفضل شيئاً».

أصبح شريط الفيديو هذا مادة محفزة ومسرعة للعمل، ركزت اهتمام عمال المصنع والمديرين على مشكلة لم يتمكن أحد من حلها

لسنوات؛ بحسب قول والاس. ولكن الشريط المحصور كان توضيحياً كلاسيكياً لأهمية الاتصال في مبادرة التغيير، وهو عنصر أساسي يتم التفاوض عنه غالباً عندما يحاول القادة تغيير المؤسسة؛ بحسب قول الخبراء.

يقول دان إس. كوهين، الذي جمع قصص والاس وقادة تغيير ناجحين آخرين، بالتعاون مع المؤلف جون بي كوتر، في كتابهما «قلب التغيير»، يقول: «التغيير والاتصال يسيران يداً بيد، ومع ذلك غالباً ما كنت أسمع قادة يشتكون، قلت إن هذا ما فعله، ثم لا يحدث شيء».

«في النهاية، إنه الاتصال والعاطفة - قدرة الموظفين على الاستجابة على المستوى الشخصي - هما اللذان يساندان الاستعجال بالتغيير، ولا بد من إعادة شحنهما مرة تلو المرة. التغيير ليس سباقاً مسافة 50 ياردة، إنه سباق طويل (ماراثون)».

يقول كوهين وخبراء آخرين: إن إيصال هذه الحاجة والاستعجال هو أمر حاسم لجميع الناس خلف تغيير مقترح. التوجيهات والمذكرات من الأعلى ليست كافية: تدعو الحاجة إلى رسائل واضحة مدعومة بأمثلة ملموسة؛ كي يركز الموظفون ويحشدوا جهودهم وراء هذا العمل. الرسل المناسبون لا بد أن يكونوا في مقدمة الصفوف، يدعمون الأفكار ويوفرون حلقة الربط الرئيسية في مجموعة الأشخاص التي تقدم المعلومات. معظم جهود التغيير تنقل معلومات عن التغيير المرغوب، ولكن هنا تقف معظم الاتصالات. فالمدبرون الذين يرغبون في صنع تغيير دائم

في مؤسسة ما، يحتاجون إلى إقامة تخاطب دائم مع الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم المعلومات اليومية عمّا ينجح وما لا ينجح.

### لتكن المعلومات مرئية

«للمؤسسات أنظمة منيعة متعددة وجيدة التطوير، تهدف إلى المحافظة على الوضع الراهن»؛ كما يكتب بيتر سينغ، وآخرون في كتابهم «رقصة التغيير». لذلك على القادة الذين يريدون إطلاق مبادرة مستمرة، أن يفهموا أولاً «كيف أن التغيير المهم يبدأ محلياً دائماً وعلى نحو ثابت، وكيف أنه ينمو مع مرور الوقت»؛ كما يقولون.

لهذا السبب، كان عرض الشريط المرئي، لهذا الزبون غير المسرور الذي يشتكي من المنتجات والخدمات، على مجموعات صغيرة من الموظفين، له تأثير أكبر كثيراً من مذكرة تصدر عن رئيس الهيئة التنفيذية تلخص الحاجة إلى علاقات أفضل بالزبائن.

لم يطلع الموظفون على أثر الفشل في معالجة الموقف فحسب، ولكنهم تمكنوا مباشرة من البدء في الحديث عن أفكارهم الخاصة، فيما يتعلق بالتغييرات التي يمكنهم القيام بها للتعامل مع المشكلة.

وبالمثل، يستشهد سينغ وآخرون بقصة مبادرة صيانة لمصنع على مستوى الأمة، أطلقتها شركة كيميائية بكثير من التهليل والتزمير، ثم توقفت هذه المبادرة بعد أن حققت بداية نتائج قوية. احتفل فريق الإدارة بنجاح برنامجهم الرائد بإقامة حفلة، وقد أصدروا كتيباً يصف

الإستراتيجية الجديدة، لدى ثقتهم أن الآخرين في الشركة يريدون أن يتعلموا من خبرتهم.

ومع ذلك، حتى بعد أن توسع هذا البرنامج ليصل إلى عدة مصانع أخرى، فقد فشل البرنامج لحظة انتقال أول المتدربين ومغادرته.

عندما أعاد الفريق تجميع نفسه واختار تضيق بؤرة اهتمامه، ركزوا على المضخات التي هي عرضة للمشكلات، وهي مع ذلك حاسمة في كفاءة الإنتاج الكلي. وقاموا بعزل أسوأ عشر مضخات. هذا الجهد المركز توسع ليضم ثلاثة عشر موقعاً مختلفاً. وبالرغم من أن بعض المصانع ما تزال ترفض التغيير، إلا أن البرامج التي ترسخت شجعت فريق الإدارة على توسيع الجهد؛ للتصدي لتحديات صيانة أوسع وعمليات إصلاح شامل للمصنع. فاستنتج الفريق أن البدء بالصورة الصغيرة للتغيير كان هو الأفضل.

وأيضاً في مثال آخر، يصف كوهين وكوثر مدير مشتريات كان يحاول تخفيض التكاليف دون كثير من النجاح. لذلك، جمع بهدوء أنواعاً من قفازات عمالية، اشترت جميعاً بأسعار مختلفة على نحو مدهش من باعة مختلفين، من قبل مديرين في أرجاء البلد.

وضع القفازات على نحو كومة على الطاولة - كاشفاً عن كثير من التشابه. ودعا مديره للدخول؛ وبسرعة فهموا المشكلة. هذه «الصورة المستحضرة»، كما يسميها كوهين وكوثر، تقدم نوعاً من المواجهة المثيرة والمفاجئة مع الحقائق، يمكنها إقناع الموظفين بالحاجة إلى التغيير بعض الموانع العاطفية التي تساند الوضع الراهن وإزالتها.

## الاتصال يجب أن يكون طريقاً ذا اتجاهين من لحظة إعلان مبادرة التغيير.

### دور الإدارة المحوري

في كتابه بعنوان «قادة التغيير الحقيقي» يقول جون آر. راتزن باخ: إن الموقع الذي غالباً ما تتجاهله المخططات التنظيمية - المدير الوسط - قد يكون حاسماً لمبادرة التغيير. ويقول أيضاً: إن المديرين ذوي المراتب الوسطى يلعبون دوراً على درجة عالية من الأهمية؛ لأنهم هم المسؤولون مباشرة عن تحسين الأداء عبر الأشخاص في الشركة. وهؤلاء المدبرون هم الأكثر التصاقاً بمخاوف الموظفين، وهم الذين يثبتون على نحو يومي إيمان الشركة بجهد التغيير.

دون هذا الإثبات، يمكن للموظفين الساخرين أن لا يكتثروا بأخر الإعلانات من مكتب رئيس الهيئة التنفيذية. وقد أصبح تجاهل توجيهات التغيير فناً في أحد المصانع، حتى إن الموظفين استخدموا الاختصار AFP - برنامج جميل آخر Another Fine Program - لوصف مبادرات التغيير. «كثير من القادة لا يفكرون في المضامين طوال هذه العملية»؛ كما يقول كوهين. «لذلك عندما تسمع أنت وأنا عن التغيير المرة الأولى في بعض إعلانات الشركة، فلا أحد يسأل: ماذا يعني هذا لي ولعملي؟ وفي هذا المعنى، هل رئيس الهيئة التنفيذية هو الأكثر مصداقية؟»

المديرون في الموقع المتوسط هم المفتاح لإيصال التغيير؛ لأنهم هم الأشخاص الذين ينظر إليهم موظفوههم أولاً ليروا هل هناك قبول حقيقي للفكرة. ويقول كوهين: «لا يدرك كثير من القادة أنه دون المديرين في الموقع الوسط خلف فكرة التغيير، فإن كثيراً من الناس يعتقدون «لست مضطراً إلى لتغيير. لن يحدث التغيير على أي حال». ويتابع كوهين قائلاً: «في معظم الحالات تقول المرتبة الأدنى: اترك هذا الأمر، إذا لم يخبرني مديري بأهمية ذلك، فلن يحدث شيء».

ولأن المديرين في المراكز المتوسطة يشغلون هذا الدور المركزي، فإن تجزئة خطة نقل الفكرة تبقى من أركان مبادرة التغيير؛ كي يكون هؤلاء المديرون الهدف الأول بعقد جلسات صغيرة معهم. لكن كن مستعداً: هؤلاء المديرون سيكونون تواقين إلى طرح أسئلة والحصول على تفاصيل حول تعاريف العمل، وإعادة الهيكلة، والتعويض والسياسات الجديدة؛ لأنهم يعرفون أنهم سيسمعون شكاوى ومخاوف موظفي وحداتهم.

### إيجاد حلقة التغذية الراجعة [عائد المعلومات]

لا تنس أن الاتصال هو طريق ذو اتجاهين منذ لحظة إعلان مبادرة التغيير. عندما يساعد الناس في وضع تصميم عمليات جديدة، فإنه يُرجح أن يستخدموا هذه العمليات. وكلما أسهم الناس في الإجابة عن أسئلة تتعلق بكيفية العمل، ازدادت إسهاماتهم في طريقة القيام بهذا العمل. وقد أجرى كوهين في شركة طائرات دراسة استطلاعية، حيث

كان الرئيس التنفيذي الجديد واثقاً بالحاجة إلى التغيير في طريقة معالجة مشكلات الإنتاج بسرعة ووضوح.

لخص المشكلة بخطوطها العريضة للإدارة العليا، وكذلك حدد ما كان يلزم أن يحدث في الاجتماعات. وكي يصل إلى موظفي الخطوط الأمامية، قام المدير الجديد بقضاء وقت يتجول في المصنع للحديث مع الموظفين حول هذا العمل.

وبدل أن يدعوهم إلى قاعة الاجتماع، وجد أن حجرة التدخين مثلاً، تلتقي فيها المجموعات. عادة ما كان يبدأ بسؤال العمال عن الشركة والمشكلات التي واجهوها، ثم يطلب منهم النصيحة فيما يخص مشكلات الإنتاج التي تهدد بإغلاق المصنع.

أوجدت الجولة الأسبوعية نوعاً من برنامج تلقائي لمعلومات ترد إلى الإدارة: عندما تم تنفيذ الأفكار الجديدة والخطوات، رجع الرئيس التنفيذي في أيام قليلة ليتحدث إلى العمال عن التغييرات وردود أفعالهم واقتراحاتهم؛ لضبط العملية وملاءمتها.

في شركة أخرى، أنشأ الرئيس التنفيذي برنامجاً للتقرير الأسبوعي، حيث يجمع رؤساء الوحدات أسئلة ومشكلات تواجه مبادرة التغيير. ووفقاً لـ كوهين، سمح هذا البرنامج باستخدام اجتماعات على نطاق الشركة كلها؛ لمواجهة القضايا وجهاً لوجه، وقياس نوع التضليل الذي يرد حول التغيير في الوقت الذي يبدأ التغيير الإيجابي بالظهور. ومن الأهمية

أيضاً أن نتذكر أن حلقة عائد المعلومات أو التغذية الراجعة يمكن أن تكون طريقة جيدة للاحتفال بالنجاحات الكبيرة منها والصغيرة.

إذا لم يلاحظ الناس الفرق الحاصل، فوضّحه لهم. اختر قرارات على مستوى عالٍ ولافت توصل الرسالة إلى كل مواقع الشركة. كلما تباينت الطرق الجديدة مع القديمة أكثر، كانت الرسالة أقوى.

---

### قراءات إضافية

*Real Change Leaders* by Jon R. Katzenbach and the RCL Team (1997, Three Rivers Press)

*The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* by John P. Kotter and Dan S. Cohen (2002, Harvard Business School Press)

*The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* by Peter Senge et al. (1999, Currency Doubleday)

