

## قيادة نقطة الالعودة

تشان كيم ورينيه مابورغ

في فبراير عام 1994م، عُيّن ويليام برايتون مفوضاً لشرطة مدينة (نيويورك) حيث كانت الظروف كلها معاكسة له، فقد عرفت دائرة الشرطة هذه، التي تبلغ ميزانيتها بليونى دولار، ويبلغ عدد أفرادها خمسة وثلاثين ألف رجل شرطة، أن من الصعب إدارتها. كان الصراع على أشده فيما يتعلق بالتشريعات والتمويل، وكانت رواتب رجال الشرطة متدنية مقارنة بنظرائهم في الولايات الأخرى، وبدأ أيضاً أن لا أثر للترقيات في الأداء. أما الجريمة، فقد خرجت عن حدود السيطرة، حتى أصبح يشار إلى مدينة (نيويورك)، التي تسمى التفاحة الكبيرة، بالتفاحة الفاسدة. وفي الواقع أن عدداً من علماء الاجتماع توصلوا، بعد ثلاثة عقود من ارتفاع نسبة الجريمة، إلى أن هذه الجريمة لا تتأثر بتدخل الشرطة، وأن أفضل ما يمكن للشرطة أن تفعله هو أن تتعامل مع الجريمة بعد أن تقع.

على الرغم من بقاء ميزانية برايتون كما هي من دون زيادة، إلا أنه استطاع أن يحول مدينة (نيويورك) في أقل من عامين، إلى أكثر المدن أماناً في العالم، ففي المدة من عام 1996 - 1994م، تراجعت الجرائم بنسبة (39%)، وحوادث القتل بنسبة (50%)، والسرققة بنسبة (35%)، وأظهرت استطلاعات الرأي التي أجرتها مؤسسة غالوب أن ثقة الجماهير بدائرة شرطة المدينة ارتفعت من (37%) إلى (73%)، وأن الرضا الوظيفي بين رجال الشرطة وصل إلى مستوى عالٍ غير مسبوق؛ لذا، لم يكن من المستغرب أن سمعة مفوض الشرطة قد ارتفعت وتصدرت صورته غلاف مجلة التايم عام 1996م. ربما يكون الشيء اللافت أن التغييرات استمرت حتى بعد تركه الخدمة، وهذا ما يشير إلى تغيير جوهري في ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها، فقد استمرت معدلات الجريمة في التراجع، حيث أظهرت الأرقام التي نشرت في ديسمبر عام 2002م أن المعدل العام للجريمة في المدينة كان الأدنى من بين أكبر خمس وعشرين مدينة أمريكية.

إن مثل هذا التغيير قد يعدُّ إنجازاً عظيماً بالنسبة إلى أي رئيس دائرة شرطة، لكنه لم يكن بالنسبة إلى قائد شرطة مدينة (نيويورك) سوى واحد من خمسة تغييرات ناجحة، أجراها طوال عشرين عاماً في الخدمة. كانت هذه النجاحات مشجعة لمدن أخرى، حيث عينته بلدية مدينة (لوس أنجلوس) لقلب الأوضاع في دائرة شرطة المدينة. (لمعرفة المزيد عن إنجازاته، انظر الجدول: برايتون في الميدان).

والسؤال هنا: ما الأسباب التي جعلت ويليام برايتون يتصرف بهذه الطريقة؟ نظرًا إلى أننا باحثان في الإدارة، فقد كنّا مهتمّين بمعرفة الأسباب التي تحفز الأداء العالي، أو التي تعيد شركات مناهرة إلى الحياة فجأة.

لقد أنشأنا قاعدة بيانات لأكثر من مئة وخمس وعشرين مؤسسة تجارية وغير تجارية، في محاولة لاكتشاف العناصر الرئيسة المشتركة لمثل هذه القفزات في الأداء. كانت المرة الأولى التي لفت فيها برايتون الانتباه إليه في بداية التسعينيات من القرن الماضي، عندما علمنا عن التغيير الذي أجراه في شرطة مدينة (نيويورك)، حيث مثل حالة خاصة بالنسبة إلينا؛ لأنه نجح في إجراء التغييرات كلها في زمن قياسي على الرغم من اصطدامه بالعقبات الأربع التي يقول المديرون دائماً إنها تعترض سبيل الأداء العالي، وهي: تمسُّك المؤسسة بالوضع القائم، والموارد المحدودة، وتدني دافعية العاملين، والمعارضة من أصحاب المصالح الشخصية الأقوياء. وقد افترضنا أنه إذا استطاع برايتون التغلب على هذه العقبات، فبإمكان المديرين الآخرين أن يتعلموا كثيرًا منه.

قارنا طوال سنوات، ومن خلال شبكة علاقاتنا المهنية والشخصية والمعلومات الكثيرة المعلنة المتوافرة عن جهاز الشرطة، بين السجلات الأدائية والإدارية والإستراتيجية للتغييرات التي أجراها برايتون. واتبعنا ذلك بإجراء مقابلات مع اللاعبين الرئيسيين، وفيهم برايتون نفسه، وأشخاص كثيرين من الذين تابعوا هذه التطورات لأسباب مهنية، أو شخصية أحياناً.

وقد دفعنا ذلك إلى أن نستنتج في نهاية البحث أن تغييرات برايتون كلها تعدُّ أمثلة نموذجية على ما نسميه قيادة نقطة التحول أو اللاعودة. تقول نظرية نقطة اللاعودة (tipping point theory)، المستمدة من علم الأوبئة، إنه عندما تتفاعل معتقدات وطاقات عدد كبير في أي مؤسسة، فإن التحول إلى فكرة جديدة سوف ينتشر مثل الوباء، مُحدثاً تغييراً جوهرياً سريعاً. تشير هذه النظرية إلى أن هذه الحركة لا يمكن أن تنطلق إلا على أيدي الأشخاص الذين يطلقون دعوات لا تتسى من أجل التغيير، الذين يركزون طاقاتهم على القضايا المهمة، والذين يحشدون اللاعبين الأساسيين في المؤسسة ويضمنون التزامهم، والذين ينجحون في إسكات الرافضين. وقد فعل برايتون هذه الأشياء كلها في التغييرات جميعها التي أجراها.

يلحم معظم المديرين فقط بتحقيق قفزات الأداء التي أجراها برايتون، فقد احتاج حتى جاك ويلش إلى عشر سنوات وإلى عشرات الملايين من الدولارات؛ لإعادة الهيكلة والتدريب لتحويل شركة جنرال إلكتريك إلى ما هي عليه اليوم. لكن هناك قليلاً من الرؤساء التنفيذيين الذين يملكون الوقت والمال الكافيين للذين توافروا لجاك ويلش، وأن معظم المديرين حتى الذين يحاولون إحداث تغييرات طفيفة، يشعرون بالإحباط من العقبات الكثيرة التي يواجهونها. لكن وجدنا أن الحلم يمكن أن يتحول إلى حقيقة؛ لأن ما يجعل تغييرات برايتون تبدو مثيرة بالنسبة إلينا، هو أن طريقتة في تخطي

العقبات التي تعترض سبيل الأداء العالي كانت منتظمة وثابتة؛ لذا، فإن نجاحاته ليست مجرد مسألة شخصية، بل طريقة أيضاً، وهذا يعني أن هذه النجاحات يمكن تقليدها، وأن قيادة نقطة التحول قابلة للتعلم.

سوف نشرح في الصفحات الآتية المنحى الذي مكّن برايتون من تخطي قوة التعطيل والجمود والوصول إلى نقطة اللاعودة، وسوف نبين أولاً كيف تغلب برايتون على العقبات المعرفية التي تمنع الشركات من الإقرار بالحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية.

### الفكرة باختصار

كيف تستطيع التغلب على العقبات التي تواجه أي مؤسسة تسعى إلى التغيير، وهي: التمسك بالوضع القائم، ومحدودية الموارد، وتدني دافعية العاملين والمعارضة من أصحاب المصالح الخاصة الأقوياء؟

تعلّم دروساً من خبرة رئيس الشرطة ووليام برايتون الذي نجح في ذلك خمس مرات، ومن ذلك أنه حوّل مدينة (نيويورك)، أخطر مدينة في الولايات المتحدة، إلى مدينة أكثر أمناً، حيث استخدم قيادة نقطة اللاعودة في إطلاق دعوات للتغيير، والتركيز على القضايا المهمة، وحشد اللاعبين الأساسيين وضمان التزامهم، وإسكات الرافضين.

لا يتمتع كل مدير بشخصية برايتون، لكن معظمهم يمكن أن ينجزوا ما حققه إذا ما اتبعوا معادلة النجاح التي طبّقها.

## تطبيق الفكرة

هناك أربع خطوات للوصول إلى نقطة التحول، هي:

### 1. اختراق العقبة المعرفية

لا تنظر إلى الأرقام فقط من أجل إقناع الآخرين بقضية التغيير، ولا تطلب أرقاماً أفضل، فهذا لن يجعلك تكسب الآخرين إلى جانبك، بل اجعل المديرين الرئيسيين يلمسون مشكلات مؤسستهم بدلاً من ذلك.

مثال: في أحد الأيام نظر سكان مدينة (نيويورك) إلى محطات قطارات الأنفاق على أنها من أخطر الأماكن في المدينة، لكن كبار ضباط شرطة النقل استخفوا بهذه المخاوف؛ لأنه لم يسبق لأحد منهم أن ركب قطار الأنفاق. ومن أجل الكشف عن عدم مبالاتهم، أمر برايتون ضباط الشركة جميعهم استخدام قطار الأنفاق في تنقلاتهم. عندما شاهدوا الزحام عند بوابات الدخول والخروج، وعصابات الشبان الصغار والأماكن المهجورة، شعر هؤلاء الضباط بالحاجة إلى تغيير الوضع، وتحملوا مسؤولية تنفيذه.

### 2. تجاوز عقبة الموارد

ركّز الموارد الحالية على الجوانب التي تحتاج إلى تغيير أكثر من غيرها، بدلاً من التقليل من شأن طموحاتك (الحكم على شركتك بالضعف وتدني القدرات)، أو القتال من أجل المزيد من الموارد (صرف الاهتمام عن المشكلات الرئيسية).

مثال: نظرًا إلى أن معظم جرائم قطارات الأنفاق حدثت في

محطات قليلة فقط، فقد ركز برايتون قوة الشرطة في تلك المحطات، بدلاً من وضع شرطي عند كل خط قطار ونقطة الدخول والخروج.

### 3. تخطّي عقبة الدافعية

يتعين على الناس لتحويل إستراتيجية نظرية إلى حركة، أن يعرفوا ما الذي يجب عمله، وأن يتحمسوا لفعله بأنفسهم. لكن لا تحاول إصلاح مؤسستك كلها، فهذا صعب ومرهق ومكلف. وحفّز بدلاً من ذلك، الأشخاص الرئيسيين المؤثرين، الذين لديك اتصالات وعلاقات متعددة بهم، فهؤلاء يؤثرون في غيرهم، ويمكن التعرف إليهم وتحفيزهم.

مثال: وضع برايتون اللاعبين الرئيسيين- قادة شرطة النواحي- تحت الأضواء في اجتماعات مراجعة إستراتيجية مكافحة الجريمة، حيث انتقد زملاؤهم ورؤساؤهم أداء المخافر، فكانت النتيجة هي انتشار ثقافة الأداء والمساءلة والتعلم في أوساط الشرطة.

وعليك أيضاً أن تجعل التغييرات سهلة وممكنة التحقيق. لقد حض برايتون رجال الشرطة على جعل شوارع مدينة (نيويورك) آمنة (بناية بناية، حارة حارة، وناحية ناحية).

### 4. تجاوز العقبة السياسية

سوف تجد أن أصحاب المصالح الشخصية الأقوياء يقاومون التغيير، حتى عندما تصل المؤسسات إلى نقاط التحول، فيتعين عليك هنا أن تحدد المقاومين وتسكتهم بأن تضع أحد المطلعين المحترمين مبكراً في فريقك الإداري.

مثال: عيّن برايتون أحد ضباط الشرطة المخضرمين في فريقه. كان

هذا الضابط يعرف اللاعبين الرئيسيين وكيف يلعبون اللعبة السياسية،  
فتمكّن مبكرًا من تحديد المعارضين والمخربين بين كبار الضباط،  
وأجرى تغييرات في القيادة.

تستطيع أيضًا أن تسكت المعارضة من خلال الحقائق الدامغة، فعندما أثبت  
برايتون أن نظام إعداد تقرير عن الجريمة الذي يقترحه يحتاج إلى أقل  
من ثماني عشرة دقيقة في اليوم، وافق عليه ضباط الضواحي الذين يعانون  
ضغط الوقت من دون تردد.

ثم سنناقش كيف تمكّن من التعامل مع قيود القطاع العام  
على الموارد، وكيف حوّلها إلى مصلحته. أما في الجزء الثالث،  
فسوف نشرح كيف استطاع برايتون التغلب على عقبات الدافعية  
التي أحبطت حتى أكثر ضباط الشركة حماسًا وأثرت في المعنويات.  
وأخيرًا، سنناقش كيف استطاع برايتون وضع حد للمقاومة القاتلة من  
المعارضين الأقوياء. (لمعرفة المزيد عن الأفكار الواردة في هذه  
المقالة، انظر الشكل تحت عنوان: نظرة خاطفة على قيادة نقطة  
اللاعودة).

### اختراق العقبة المعرفية

إن أصعب المعارك، في كثير من حالات التغيير، هي كيف تجعل  
الناس يتفقون ببساطة على أسباب المشكلات الحالية، وعلى الحاجة  
إلى التغيير.



يحاول كثير من الرؤساء التنفيذيين الدفاع عن التغيير من خلال الإشارة إلى الأرقام، والإصرار على وجوب تحقيق نتائج أفضل.

لكن الرسائل المنقولة عبر الأرقام نادرًا ما تقنع أحدًا، إذ تبدو قضية التغيير بالنسبة إلى المديرين المباشرين -الأشخاص الذين يحتاج الرئيس التنفيذي إلى كسبهم لجانبه- نظرية وبعيدة المنال، أما مديرو الوحدات ذات الأداء الجيد، فلا يرون أن الانتقاد موجه إليهم وأن المشكلة تكمن في الإدارة العليا. ويشعر مديرو الوحدات ذات الأداء الضعيف أن الأضواء أصبحت مسيطرة عليهم، في حين يحتمل أن يبحث الأفراد القلقون من الأمان الوظيفي عن وظيفة أخرى في سوق العمل، بدلًا من محاولة حل مشكلات الشركة.

لهذه الأسباب مجتمعة، فإن قادة نقطة اللاعودة مثل برايتون، لا يعتمدون على الأرقام لاختراق العقبة المعرفية، بل يضعون المديرين الرئيسيين وجهًا لوجه مع المشكلات، بحيث لا يمكنهم تجنبها أو التغاضي عنها، فيبدوون بمشاهدة ضعف الأداء بدلًا من الاكتفاء بالسماع عنه. إن التواصل بهذه الطريقة يعني أن الرسالة- وهي أن الأداء ضعيف ويحتاج إلى إصلاح- قد وصلت إلى العاملين واقتنعوا بها، وهذا أمر ضروري إذا أردنا إقناعهم ليس فقط بأن التغيير ضروري، لكنه شيء يمكن تحقيقه.

## برايوتون في الميدان

لم يكن التغيير الذي شهدته دائرة شرطة مدينة (نيويورك) التغيير الوحيد الذي حققه ويليام برايوتون. والجدول الآتي يصف أكبر التحديات والإنجازات طوال عشرين عامًا من عمله على إصلاح جهاز الشرطة.

المجال	شرطة المقاطعة الرابعة في مدينة بوسطن	هيئة نقل خليج ماساشوسيتس	شرطة مدينة بوسطن	شرطة مواصلات مدينة (نيويورك)	دائرة شرطة مدينة (نيويورك)
السنوات	1977 - 1982م	1983 - 1986م	1986 - 1990م	1990 - 1992م	1994 - 1996م
الوظيفة	عريف، ملازم	مفتش	مفتش	رئيس شرطة	مفوض شرطة
الأوضاع	انتشرت الاعتداءات، وترويج المخدرات، والبيعاء، وتناول الكحول في الأماكن العامة، وانتشرت الكتابات على الجدران في أنحاء المدينة. وابتعد سكان المدينة عن حضور مباريات كرة القدم، والمناسبات العامة الأخرى، وتوقفوا عن التسوق في مناطق بعينها؛ خشية تعرضهم للسطو أو الاعتداء أو سرقة سياراتهم.	تزايدت جرائم محطات قطارات الأنفاق تزايدًا مستمرًا طوال السنوات الخمس الماضية. وأطلقت وسائل الإعلام على محطة القطارات اسم قطار الرعب. ونشرت صحيفة (بوسطن غلوب) سلسلة مقالات عن إهمال رجال الشرطة في منطقة هيئة مواصلات خليج ماساشوسيتس.	كانت شرطة المدينة تقتصر إلى المعدات الحديثة والإجراءات والانضباط. وكانت المباني شبه منهاره. وكانت المساءلة والانضباط والمعنويات في أدنى مستوياتها بين قوة الشرطة التي يبلغ تعدادها ست مئة فرد.	ارتفعت الجريمة بنسبة (25%) سنويًا في السنوات الثلاث الماضية (ضعف المعدل العام للمدينة). وتراجع استخدام المواطنين لقطارات الأنفاق إلى درجة كبيرة، وأظهرت استطلاعات الرأي أن الناس يرون أن محطات قطارات الأنفاق من أكثر الأماكن خطورة في المدينة. بلغت حالات التهرب من دفع رسوم الركوب مئة وسبعين ألف حالة يوميًا، وهذا ما كلف المدينة ثمانين مليون دولار سنويًا.	أخذت الطبقة الوسطى تهرب إلى الضواحي بحثًا عن وجود حياة أفضل. وانتشر يأس شعبي عام في وجه ارتفاع معدلات الجريمة. وكان ينظر إلى الجريمة على أنها جزء من انهيار العادات الاجتماعية. تقلصت الموازنة المخصصة لجهاز الشرطة، حيث انخفضت ميزانية دائرة الشرطة إلى (35%).
			والتخريب المتعمد للممتلكات. وكان أكثر من خمسة آلاف شخص يعيشون في محطات قطارات الأنفاق.	والتخريب المتعمد للممتلكات. وكان أكثر من خمسة آلاف شخص يعيشون في محطات قطارات الأنفاق.	

(يتبع)

## قيادة نقطة اللا عودة

المجال	شرطة المقاطعة الرابعة في مدينة بوسطن	هينة نقل خليج ماساشوسيتس	شرطة مدينة بوسطن	شرطة مواصلات مدينة (نيويورك)	دائرة شرطة مدينة (نيويورك)	
النتائج	انخفضت الجريمة في المنطقة المعنية إلى درجة كبيرة. أخذ السياح والسكان والمستثمرون يعودون مع عودة منطقة كاملة في المدينة إلى وضعها الطبيعي.	انخفضت الجريمة بنسبة (25%) ، وارتفعت الاعتقالات إلى (1600 سنويًا) بعد أن كانت (600) حالة قبل ذلك. طُبِّقت الشرطة أكثر من (800) معيار للتمييز، اعترفت بها الهيئة الوطنية لاعتماد أجهزة الشرطة. وكانت دائرة الشرطة الوحيدة رقم (13) التي حققت هذه المعايير.	ارتفعت المعنويات مع تعميم برايتون للمساءلة وغرس روح الاعتزاز في نفوس أفراد الشرطة.	انخفضت الجنايات بنسبة (22%) ، وعمليات السطو بنسبة (24%) . أدت زيادة الثقة في نظام قطارات الأنفاق إلى زيادة عدد الركاب.	انخفض المعدل العام للجريمة بمقدار (17%) . وانخفض معدل الجنايات بمقدار (39%) .	انخفضت حوادث القتل بنسبة (50%) .
		تحولت الدائرة خلال ثلاث سنوات، من مؤسسة ذات معنويات منهاره ولا مبالية وغير مبادرة، إلى دائرة مبادرة وفخورة بنفسها.	انخفض التهرب من دفع شراء التذاكر إلى النصف.	انخفضت السرقة بنسبة (35%) ( انخفضت عمليات السطو إلى الثلث والسرقة إلى الربع) .	انخفضت السرقة بنسبة (35%) ( انخفضت عمليات السطو إلى الثلث والسرقة إلى الربع) .	
		شملت المعدات المشتراة في عهده: نظام اتصالات حديثًا، بنادق وسيارات دورية جديدة (تضاعف عدد السيارات) .	شملت المعدات المشتراة في عهده: مائة سيارة جديدة، طائرة عمودية ونظامًا لاسلكيًا حديثًا.	انخفض عدد الضحايا بمقدار مئتي ألف عن عام 1990م.	انخفض عدد الضحايا بمقدار مئتي ألف عن عام 1990م.	
		شملت المعدات المشتراة في عهده: (55) عربة جديدة متوسطة الحجم، ملابس موحدة جديدة، وشعارًا جديدًا.	شملت المعدات المشتراة في عهده: مائة سيارة جديدة، طائرة عمودية ونظامًا لاسلكيًا حديثًا.	ومع نهاية عهد برايتون، بلغ التقويم الإيجابي لدائرة شرطة مدينة (نيويورك) نسبة (73%) بارتقاء عن النسبة (37%) التي كان عليها قبل أربع سنوات.	ومع نهاية عهد برايتون، بلغ التقويم الإيجابي لدائرة شرطة مدينة (نيويورك) نسبة (73%) بارتقاء عن النسبة (37%) التي كان عليها قبل أربع سنوات.	
		بدأت نسبة مستخدمي وسائل النقل ترتفع.				

عندما ذهب برايتون أول مرة إلى (نيويورك) لقيادة شرطة النقل في إبريل عام 1990م، اكتشف أنه لم يسبق لأي واحد من كبار ضباط الشرطة أن ركب قطار الأنفاق، بل كانوا يذهبون إلى العمل ويتنقلون في السيارات التي توفرها بلدية المدينة. وكان هؤلاء الضباط منعزلين عن واقع محطات قطار الأنفاق- وكانوا مطمئنين للأرقام التي تظهر أن (3%) فقط من جرائم المدينة تحدث في هذه المحطات- لذا، لم يهتموا كثيرًا بشكاوى الركاب المتكررة من انعدام الأمان.

من أجل الكشف عن عدم المبالاة لدى مسؤولي شرطة النقل، طلب برايتون إليهم جميعاً - بادئاً بنفسه- ركوب قطار الأنفاق عند ذهابهم إلى عملهم والاجتماعات، وفي منتصف الليل.

كانت تلك المرة الأولى التي تسنى فيها لهؤلاء الضباط منذ سنوات معرفة خبرة المواطن العادي بأنفسهم، ومشاهدة الوضع الذي يتعامل معه رجال الشرطة من حيث: المداخل والمخارج المزدهمة، والمتسولون العدوانيون، وعصابات الشبان الصغار يتقافزون فوق الحاجز الدوار، ويدفعون الناس في طريقهم بخشونة، والسكارى والمشردون المتكدسون على مقاعد الانتظار. كان من الواضح أنه على الرغم من أن قليلاً من الجرائم الكبيرة قد وقعت في قطارات الأنفاق، لكن الفوضى والخوف كانا يعمان المكان كله. وعندما اصطدم كبار ضباط الشرطة بهذه الحقيقة البشعة مباشرة، لم يعد بإمكانهم إنكار الحاجة إلى تغيير طرقهم في تطبيق القانون.

استخدم برايتون طريقة أخرى لجعل المسؤولين يتفهمون المشكلات التي يعانها، فمثلاً: عندما كان يدير قسم الشرطة في هيئة نقل خليج (ماساشوسيتس)، التي تشرف على قطارات الأنفاق والحافلات، قرر مجلس إدارة الهيئة شراء عربات رخيصة وسهلة الصيانة. بدلاً من معارضة القرار، دعا برايتون مدير عام الهيئة للقيام بجولة في المقاطعة، ثم استصحبه في سيارة من نوع السيارات التي تنوي الهيئة شراءها، وحرك الكراسي إلى الأمام؛ ليدرك المدير العام ضيق المكان بالنسبة إلى رجل شرطة يبلغ طوله مئة وتسعين سنتماً، ثم قاد السيارة مازاً فوق كل حفرة يمكن أن يجدها في الشارع. حمل برايتون حزامه ومسدسه والأصفاذ؛ حتى يرى المدير العام بنفسه أنه لا تتوافر مساحة كافية للأدوات التي يحملها الشرطي معه في السيارة. بعد ساعتين من بدء الجولة، أراد المدير العام الخروج من السيارة، وتعبّ كيف يستطيع برايتون تحمّل أن يكون في سيارة مزدحمة كهذه لا تكاد تتسع له وحده، ناهيك عن وجود مشتبه به في المقعد الخلفي. بعد هذه الجولة، حصل برايتون على السيارات ذات الحجم الأكبر التي أرادها.

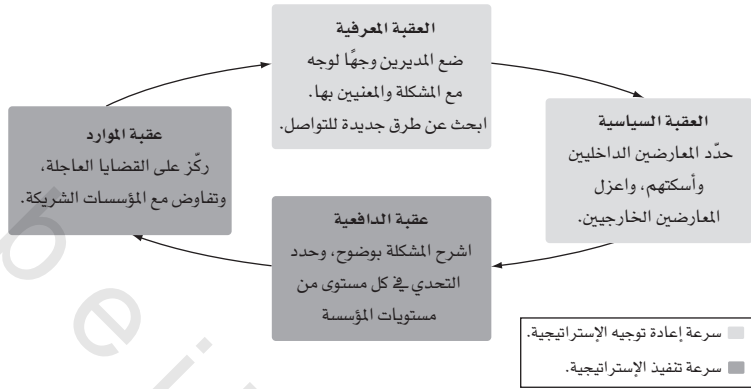
كان برايتون يعزز الخبرات المباشرة من خلال الإصرار على ضباط الشرطة بضرورة الاحتكاك بالمجتمعات التي يتولون حمايتها. كانت التغذية الراجعة مدهشة. وفي أواخر السبعينيات من القرن الماضي، كانت المقاطعة الرابعة في مدينة (بوسطن) تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات الجريمة.

شعر السكان بالرعب، فباعوا بيوتهم، وهاجروا من المنطقة التي تضم مؤسسات ثقافية عدة. لكن بيانات الشرطة لم تظهر هذا الواقع، إذ أشارت إلى أن رجال الشرطة يقومون بعمل رائع بالرد السريع على هاتف طلب النجدة، وملاحقة مقترفي الجرائم الخطرة.

للتخلص من هذا التناقض بين الممارسة والواقع الحقيقي، طلب برايتون إلى الشرطة تنظيم لقاءات مع السكان في المدارس والمراكز العامة؛ ليتمكنوا من التعبير عن مشكلاتهم وهمومهم. كانت هذه المبادرة هي الأولى في تاريخ شرطة المدينة، وقد جرت العادة من قبل الإبقاء على مسافة بين المجتمع والشرطة من أجل تقليص فرص فساد الشرطة.

### قيادة نقطة الالعودة بإيجاز

يستخدم القادة من أمثال ويليام برايتون عملية من أربع خطوات لإحداث تغيير سريع ودائم بموارد محدودة. تمثل العقبة المعرفية وعقبة الموارد الظاهرتان هنا المعوقات التي تواجهها المؤسسات في صياغة الإستراتيجية وإعادة توجيهها. ومما لا شك فيه، أن المعوقات السياسية وغياب الدافعية تمنع التنفيذ السريع للإستراتيجية، لذا، فإن اجتياز العقبات الأربع كلها يؤدي إلى التنفيذ السريع للإستراتيجية؛ وإعادة توجيهها. لكن اجتياز العقبات يجب أن يظل عملية مستمرة؛ لأن اختراع اليوم سرعان ما يصبح معياراً للغد.



سرعان ما برزت مساوئ هذه الممارسة، فقد بدأت الاجتماعات بشرح ضباط الشرطة القضايا التي يعملون عليها، ولماذا يفعلون ذلك. ولكن، عندما طلب إلى المواطنين بعد ذلك طرح القضايا التي تهمهم، برزت فجوة كبيرة بين اهتمامات الطرفين، فمع أن رجال الشرطة كانوا فخورين بحل المشكلات الخطيرة، مثل حوادث القتل، وعمليات السطو الكبيرة، إلا أن غالبية الناس قالوا إنهم لا يشعرون بالتهديد من هذه الحوادث، وإن ما يقلقهم هو الإزعاجات الصغيرة، مثل: البغاء، والتسول، والسيارات المعطلة المتروكة في الشوارع، والسكارى في الأنفاق، والقاذورات الملقاة على الأرصفة. كان من نتيجة أن أعاد جهاز الشرطة ترتيب أولوياته في هذه المقاطعة؛ واستخدم برايتون بعد ذلك مثل هذه الاجتماعات في تطبيق أي مبادرة تغيير.

تؤدي إستراتيجية برايتون للتواصل الداخلي دورًا مهمًا أيضًا في التغلب على العقبات المعرفية، حيث كانت العادة المتبعة في التواصل

الداخلي، هي استخدام المذكرات والنشرات وغيرها من الوثائق. عرف برايتون أن رجال الشرطة لا يقضون وقتاً في قراءة هذه الأوراق، بل كانوا يلقون بها في حاويات القمامة، ويعتمدون في معرفة اتجاه جهاز الشرطة وتوجُّهه على الشائعات، وأخبار وسائل الإعلام بدلاً من ذلك؛ لذا، طلب برايتون المساعدة من خبراء التواصل الخارجيين.

ففي (نيويورك) -مثلاً- عيّن أحد الصحفيين المعروفين بأسلوبهم الحاد في كتابة التحقيقات الاستقصائية للتلفاز، مستشاراً للاتصالات، فسجل هذا المستشار رسائل فيديو تعرض عند الطابور الصباحي، وهذا ما قرّبه- وقرّب أفكاره- من الناس الذين يحاول أن يكسبهم إلى جانبه، وحدّد له أيضاً مقابلات صحفية، ونشر أخباراً حملت أقوى رسالة يوجهها برايتون إلى جمهوره الداخلي.

### تخطّي عقبة الموارد

ما إن يقتنع العاملون في مؤسسة ما بالحاجة إلى التغيير، ويتفقون بصورة أو بأخرى، على ما يجب فعله، حتى يواجه القادة بالحقيقة القاسية المتعلقة بمحدودية الموارد، وعدم توافر المال الكافي لإجراء التغييرات الضرورية. وعند هذه النقطة، يفعل معظم الرؤساء التنفيذيين الإصلاحيين أحد أمرين؛ فهم إما أن يحدّوا من طموحاتهم، وهذا ما يضعف المؤسسة في أفضل الحالات، والروح المعنوية للعاملين، وإما أن يسعوا إلى تأمين موارد أكثر من المصارف أو المساهمين، وهذه عملية يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً، وتصرف الاهتمام عن القضايا الأساسية. لكن من السهل تجنب الوقوع في



هذه المصيدة، فالقادة من أمثال برايتون يعرفون جيداً كيف يصلون إلى نقطة اللاعودة، ويحققون كثيراً بما يتوافر لديهم من دون موارد إضافية. وما يفعلونه هو تركيز مواردهم على المواقع التي تحتاج إلى تغيير، وتدر أكبر أرباح ممكنة. لقد كانت هذه الفكرة في واقع الأمر جوهر فلسفة برايتون في عدم التعاون أو التوسع في حفظ الأمن والنظام العام.

كان برايتون بعد ضمان تأييد العاملين فكرة التغيير، يقنعهم بإلقاء نظرة متأنية على الممارسات المرعية والأخطاء التي تشوبها.

ولجأ عند هذه النقطة إلى الأرقام، التي برع في استخدامها لفرض التغييرات الرئيسية. لناخذ، -مثلاً-، وحدة مكافحة المخدرات في مدينة (نيويورك)، فقد تعامل من سبقة في هذا المنصب يتعاملون مع هذه القضية على أنها ذات أهمية ثانوية؛ والسبب في ذلك أنهم افترضوا أن الرد على نداءات الاستغاثة يجب أن يحظى بالأولوية؛ لذا، بلغ عدد رجال الشرطة المكلفين بجرائم المخدرات أقل من (5%) من عدد القوة العاملة.

في أحد الاجتماعات مع كبار ضباط دائرة شرطة مدينة ((نيويورك))، سأل نائب مفوض الشرطة لشؤون إستراتيجية الجريمة الضباط الحاضرين عن تقديراتهم لنسبة الجريمة الناجمة عن تعاطي المخدرات، فقال معظم الحاضرين: إنها (50%)، وقال آخرون (70%)، وكان أدنى تقدير (30%). ووفقاً لذلك، فإن أي وحدة تتألف من أقل من (5%) من قوة الشرطة، تعاني قلة في عدد أفرادها،

وعلاوة على هذا، فإن أفراد هذه الوحدة يعملون خمسة أيام فقط، مع أن المخدرات تباع بكميات كبيرة في نهاية الأسبوع، مثلما أن الجرائم المرتبطة بها تقع في هذه العطلة أيضاً. فلماذا كان نظام الدوام هكذا؟ لأن العادة قد جرت على ذلك دائماً، ولم يعارض أسلوب العمل هذا أحد. عندما عرض برايتون هذه الحقائق، تقبّل العاملون دعوته لإعادة النظر في تكليف العاملين وتخصيص الموارد.

إن الدراسة المتأنية للحقائق يمكن أن تكشف أيضاً المواقع التي يمكن فيها أن تقلل التغييرات في السياسات الرئيسية من الحاجة إلى الموارد، على نحو ما فعل برايتون في أثناء رئاسته لشرطة المواصلات في مدينة (نيويورك)، حيث كان من سبقوه يضغفون كثيراً للحصول على الأموال؛ لزيادة عدد أفراد شرطة قطارات الأنفاق، زاعمين أن الطريقة الوحيدة للقضاء على اللصوص، هي دفع رجال الشرطة إلى الركوب في كل قطار من قطارات الأنفاق، وإلى مراقبة كل واحد من المداخل والمخارج التي يبلغ عددها سبع مئة. أما برايتون فخالفهم الرأي، إذ كان يؤمن أنه يمكن القضاء على جرائم الأنفاق ليس عن طريق زيادة الموارد بل عن طريق الاستفادة القصوى منها. ولإثبات هذه النقطة، جعل العاملين في دائرة الشرطة يحلون الوقائع، ويحددون المواقع التي تحدث فيها الجرائم، ليكتشفوا أن معظم الجرائم تقع في محطات قليلة فقط، وعلى عدد قليل من الخطوط، وهذا يعني أن أي إستراتيجية مخططة سوف تنجح في وقف الجريمة. وفي الوقت نفسه، حوّل كثيرين من رجال الشرطة إلى شرطة بملايس مدنية في عدد من

النقاط الساخنة، فأدرك المجرمون بعد مدة قصيرة أن غياب الزبي الرسمي لا يعني بالضرورة غياب الشرطة.

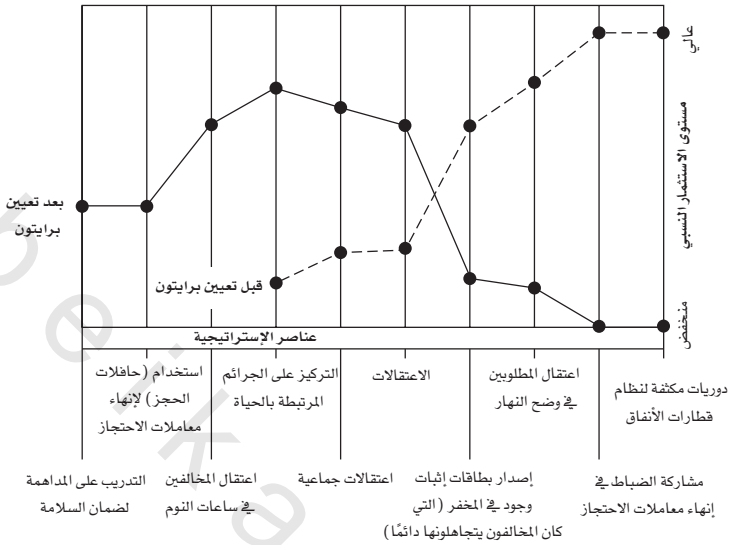
لم يكن توزيع الشرطة المشكلة الوحيدة، بل كشف التحليل أن كثيرًا من وقت رجال الشرطة يضيع في عمليات الاعتقال، فقد كانوا يحتاجون إلى ست عشرة ساعة ليتمكنوا من احتجاز المشتبه به، وتعبئة الأوراق المتعلقة بالحادث. وعلاوة على هذا كله، كان رجال الشرطة يكرهون الإجراءات المكتيبة، لدرجة أنهم يتجنبون إلقاء القبض على المتورطين في القضايا الصغيرة. وقد أدرك برايتون أن باستطاعته زيادة موارد الشرطة -ناهيك عن الدافعية- إذا تمكن من الالتفاف حول المشكلة، حيث تمثل حله في وضع (حافلات اعتقال) حافلات قديمة حولت إلى مراكز لإنهاء معاملة عملية الاحتجاز- قريبًا من محطات قطارات الأنفاق المستهدفة، فانخفض الوقت المخصص لإنهاء المعاملات من ست عشرة ساعة إلى ساعة واحدة فقط. وهكذا، تمكن برايتون من خلال هذه الأفكار الإبداعية من خفض جريمة محطات قطار الأنفاق -إلى حد كبير- حتى من دون أي زيادة في عدد رجال الشرطة المناوبين في أي وقت (توضح المادة التي تحمل عنوان: لوحة إستراتيجية المواصلات: كيف أعاد برايتون إعادة تخصيص موارد دائرة الشرطة).

## خارطة إستراتيجية التحوّل:

### كيف أعاد برايتون تخصيص الموارد

نفضل في مقارنتنا بين إستراتيجيات الشركات استخدام أداة نسميها (لوحة الإستراتيجية) strategy canvas<sup>1</sup>، التي توضح الفروق في الإستراتيجيات وتخصيص الموارد. ولوحة الإستراتيجية أدناه تقارن بين الإستراتيجية وتخصيص الموارد الخاصة بشرطة موصلات مدينة (نيويورك) قبل تولي برايتون منصب رئيس دائرة الشرطة وبعده. ويبيّن المحور العمودي المستوى النسبي لتخصيص الموارد، في حين يبيّن المحور الأفقي عناصر الإستراتيجية التي انصبّ التركيز عليها. وعلى الرغم من حدوث تحول كبير في تخصيص الموارد، وارتفاع الأداء إلى حد كبير، إلا أنّ الاستثمار العام للموارد ظل ثابتاً تقريباً. كل ما فعله برايتون هو تهميش أو إلغاء بعض الممارسات المتوارثة في عمل شرطة الموصلات، وزيادة التركيز على ممارسات أخرى، أو استحداث ممارسات جديدة. لقد استطاع، مثلاً، تقليل الوقت الذي يقضيه رجال الشرطة في احتجاز المشتبه بهم، من خلال استخدام مراكز إنهاء معاملات الاحتجاز المعروفة باسم (حافلات الحجز).

1 توفر لوحة الاستراتيجية طريقة بسيطة لتصوير كيف يجتذب منافسوك الزبائن، و/أو يختار منافسوك المنتج أو الخدمة التي يشترونها في مجال نشاطك. يسمح لك ذلك بتمييز نفسك عبر اختيار تشكيلة من العوامل المختلفة التي تساعدك على المنافسة. بعبارة بسيطة، -مثلاً،- إذا كان منافسوك يزاومونك على السعر، يمكنك أن تختار المنافسة على الجودة لا على السعر، من خلال طرح منتج جديد ممتاز، آخذاً في الحسبان عدة عوامل بدلاً من عامل واحد، وهنا يأتي دور طريقة التصور الإستراتيجي- المترجم.



لقد أدى بحث برایتون عن حلول مبنية على البيانات إلى إنشاء قاعدة بيانات الجريمة المعروفة باسم (compstat)، التي تستخدم في تحديد النقاط الساخنة التي تستدعي تدخلًا كثيفًا من الشرطة، وتسجيل أنشطة الجريمة والاعتقالات الأسبوعية. ومن ذلك الوقت والموقع وأنشطة فرض النظام المصاحبة لها. في مخفر الشرطة والمقاطعة والمدينة. لقد مكّنت تقارير قاعدة البيانات هذه كلاً من برایتون ودائرة الشرطة، من تمييز النقاط الساخنة المعتادة والطارئة بسهولة من أجل تخصيص الموارد المطلوبة لها.

علاوة على إعادة تركيز الموارد، التي كانت بجوزته وتحت سيطرته، أظهر برایتون مهارة في مبادلة الموارد التي يحتاج إليها بالموارد التي لا يحتاج إليها.

كان رؤساء مؤسسات القطاع العام مترددين في الإعلان عن الموارد الفائضة، ناهيك عن إعارتها لمؤسسات أخرى، لأن الإعلان عن الموارد الفائضة يعني إعادة النظر في مخصصات هذه المؤسسات: لذا، تصبح بعض المؤسسات مع مرور الوقت مكتظة بالموارد التي لا تحتاج إليها، حتى لو كانت المؤسسات الأخرى في حاجة إليها، فعلى سبيل المثال: عندما تسلم برايتون رئاسة دائرة شرطة المواصلات مثلاً: اكتشف مستشاره للشؤون السياسية أن الدائرة تملك كثيراً من السيارات التي لا تحمل شعار الشرطة، وليست في حاجة إليها؛ لأنه لا توجد مساحة لإيقافها، في الوقت الذي كان فيه قسم إطلاق السراح المشروط في مدينة ( نيويورك ) في حاجة إلى سيارات، ولديه مساحة كافية لإيقافها. عرض برايتون صفقة على هذا القسم الذي أخذ السيارات الزائدة مقابل إعطاء دائرة شرطة المواصلات الدور الأول في بناية رئيسة في وسط المدينة.

زادت هذه الصفقة من مصداقية برايتون داخل المؤسسة، وهذا ما مهد الطريق أمامه لإحداث مزيد من التغييرات الأساسية في مرحلة لاحقة، وأصبح رؤساؤه يصفونه بالرجل الذي يستطيع حل المشكلات.

### تخطي عقبة الدافعية

مما لا شك فيه أن تبييه العاملين إلى ضرورة إحداث تغيير، وتحديد طريقة تحقيق ذلك بـموارد محدودة، يُعدُّ أمرًا ضروريًا لوصول أي مؤسسة إلى نقطة اللاعودة.

ولكن، حتى تتحول الإستراتيجية الجديدة إلى واقع، لا يكفي أن يعرف الموظفون ما الذي يحتاج إلى تغيير، بل عليهم أن يكونوا مستعدين للقيام بذلك. وهناك كثير من الرؤساء التنفيذيين الذين يقرّون بأهمية تحفيز العاملين إلى إحداث التغييرات، لكنهم يخطئون عندما يحاولون تحسين الحوافز في الشركة كلها. وهذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً لتطبيقها، ويمكن أن تكون مكلفة نظراً إلى تباين متطلبات الدافعية في أي شركة كبيرة.

كانت إحدى الطرق التي استخدمها برايتون في حلّ مشكلة الدافعية تحديد المؤثرين الأساسيين، وهم أفراد داخل المؤسسة أو خارجها يتمتعون بنفوذ كبير، نظراً إلى علاقاتهم بالمؤسسة، وقدرتهم على الإقناع أو قدرتهم على منع الوصول إلى الموارد؛ لذا، عرف برايتون أن هؤلاء يشبهون القطع الخشبية (الأصابع) في لعبة كرة البولينغ؛ فعندما ترمي الرمية الصحيحة وتصيبها، فإنها تسقط كلها؛ لذا، فمن شأن تحفيز اللاعبين الرئيسيين أن يحرر المؤسسة من عبء تحفيز العاملين كلهم، ومع ذلك يتأثرون جميعاً في النهاية ويتغيرون. ونظراً إلى وجود عدد قليل من المؤثرين الفاعلين في معظم المؤسسات، وهؤلاء يتشاركون في المشكلات والاهتمامات، فإنه سهل على الرئيس التنفيذي تحديدهم وتحفيزهم.

استخدم برايتون طريقة تسليط الأضواء لتحفيز اللاعبين الأساسيين، وربما يكون أكبر إصلاح أدخله على ممارسات دائرة

شرطة مدينة (نيويورك)، هو تنظيم اجتماعات شبه أسبوعية؛ لمراجعة الإستراتيجيات التي كانت تجمع ضباط الدائرة مع قادة ستة وسبعين مخفر شرطة في المدينة، الذين عدّهم برايتون لاعبين مؤثرين في دائرة الشرطة؛ لأن كل واحد منهم يدير من مئتي رجل شرطة إلى أربع مئة مباشرة. وكان حضور هذه الاجتماعات إلزامياً لكبار الضباط، وكان برايتون يشارك فيه ما أمكنه ذلك.

في هذه الاجتماعات التي كانت تعقد في القاعة الرئيسية في مركز قيادة الشرطة، كان أحد قادة المخافر يُستدعى للظهور أمام هيئة من كبار الضباط (وكانت الدعوة لا توجه إلا قبل يومين من الاجتماع، وهذا ما يجعل قادة المخافر جميعهم مستنفرين دائماً)، حيث توجه إلى قائد المخفر الذي وقع عليه الاختيار أسئلة من الهيئة ومن القادة الآخرين عن أداء المخفر، وعليه أن يشرح الخرائط والرسوم البيانية المعروضة، التي تظهر بناءً على بيانات نظام (Compstat)، أنواع الجرائم التي يتعامل معها، ومتى وأين استجابت الشرطة لها. ويتعين على هذا القائد أن يعطي تفسيراً مفصلاً إذا كان نشاط الشرطة لا يرتقي إلى مستوى ارتفاع الجريمة، وأن يجيب عن كيفية معالجة المخفر للمشكلات، وعن السبب في ارتفاع الأداء أو تراجعها. كانت هذه الاجتماعات فرصة أمام برايتون وكبار الضباط لمراقبة طريقة قادة الشرطة في تحفيز العاملين معهم وإدارتهم، وتركيزهم على النقاط الإستراتيجية الساخنة.



لقد نجحت هذه الاجتماعات في تغيير ثقافة دائرة شرطة مدينة (نيويورك) في أيام معدودة، فمن خلال إيضاح النتائج والمسؤوليات لكل فرد، نجحت هذه الاجتماعات في نشر ثقافة الأداء. وفي الحقيقة، إن مجرد ظهور صورة قائد الشرطة الذي سيخضع للاستجواب على الصفحة الأولى من النشرة الخاصة بالاجتماع التي توزع على المشاركين، يؤكد أن القائد معرض للمساءلة عن النتائج التي يحققها المخفر الذي يديره. ولم يعد بإمكان أي قائد فاشل بعد انطلاق هذه الاجتماعات أن يغطي فشله بإلقاء اللوم لتقصيره على مخافر المناطق المجاورة؛ لأن قادة هذه المخافر يكونون من بين المشاركين، ويستطيعون الرد عليه. وفي المقابل، فإن هذه الاجتماعات تكون مناسبة لإظهار ذوي الأداء العالي، ودفعتهم إلى إجراء تحسينات في مخافرهم ومساعدتهم القادة الآخرين. وكانت هذه الاجتماعات أيضاً فرصة يتبادل فيها قادة الشرطة الحديث عن خبراتهم.

لم تكن مثل هذه الاجتماعات تُعقد قبل وصول برايتون، لكنها أصبحت نموذجاً يُحتذى من قادة المخافر كلهم، الذين أصبحوا يقلدون طريقة برايتون في تنظيم اجتماعات للعاملين معهم. وهكذا، ومع تسليط الأضواء بقوة على أدائهم، فقد أصبح القادة محفزين إلى حد كبير، إلى وضع أفراد الشرطة جميعهم تحت السيطرة، والسير بهم نحو تحقيق الإستراتيجية الجديدة.

إن التحدي الكبير في تطبيق هذا النوع من أدوات رفع الدافعية يتمثل، -حَقّاً-، في أن يقتنع العاملون بأنها قائمة على أسس عادلة

ونزيهة، وأن يتأكد لديهم أنهم يتعلمون دروسًا من النتائج الجيدة والسيئة.

ومن شأن هذا أن يرتقي بقوة المؤسسة الجماعية، ويزيد من فرص كل فرد بالفوز. عالج برايتون مسألة العدل والنزاهة من خلال إشراك المؤثرين الرئيسيين في الإجراءات، ووضع توقعات واضحة للأداء، وإيضاح السبب الذي يجعل اجتماعات الإستراتيجية هذه ضرورية من أجل التنفيذ السريع للسياسات.

عالج برايتون أيضًا مسألة التعلم من خلال الإصرار على وجوب قيام كبار الضباط بدور نشط في الاجتماعات، التي يستطيع قادة المخافر أن يتحدثوا فيها عن نجاحاتهم وإخفاقاتهم، دون أن يشعروا بأنهم يبالغون أو يتفاخرون. ولا ينظر الحاضرون إلى القادة الناجحين على أنهم متبجحون ومتباهون؛ لأن من الواضح للضباط جميعًا أن فريق برايتون قد طلب إليهم أن يشرحوا بالتفصيل كيف حققوا نجاحاتهم. وقد زادت شعبية برايتون عندما أنتج فيلمًا ساخرًا عن الاستجواب القاسي الذي يواجهه قادة المخافر، يظهر فيه لرجال الشرطة أنه يطلب إليهم تقديم المزيد.

استخدم برايتون وسيلة أخرى للارتقاء بالدافعية، وهي تأطير (صياغة) تحدي الدافعية نفسه الذي يعدُّ من أكثر مهمات قائد نقطة التحول دقة وحساسية، فما لم يؤمن العاملون بأن النتائج قابلة للتحقق، فمن غير المحتمل أن التغيير سينجح من الوهلة الأولى، وكان هدف برايتون في مدينة ((نيويورك)) يبدو طموحًا لا يصدّق، فمن ذا الذي

سيعتقد أن المدينة يمكن أن تتحول إلى أكثر مدينة أماناً في البلاد؟  
ومن ذا الذي قد يرغب في هدر وقته وطاقته في ملاحقة هذا الحلم  
المستحيل؟

نظّم برايتون هذا التحدي حتى يجعله يبدو منطقيًا، في سلسلة  
من الأهداف المحددة التي يستطيع رجال الشرطة من مختلف  
المستويات فهمها وتطبيقها. إن التحدي الذي واجهته دائرة شرطة  
مدينة ((نيويورك)) كما وصفه بنفسه، هو جعل شوارع ((نيويورك))  
آمنة (بناية بناية، حارة حارة، وناحية ناحية). وعندما توضع المهمة  
ضمن هذا الإطار، فإنها تصبح شمولية وقابلة للتحقق. كانت المهمة  
بالنسبة إلى رجال الشرطة هي أن تكون جولاتهم ومناطق دورياتهم  
آمنة. أما القادة، فهدفهم ملموس وضمن قدراتهم، وهو جعل  
نواحيهم آمنة. وبالتغاضي عن مناصب ضباط الشرطة، لم يكن  
باستطاعتهم أن يقولوا إن ما يطلب إليهم أمر صعب، أو أن يدّعوا أن  
تحقيقه ليس بيدهم. وبهذه الطريقة، تكون المسؤولية عن التغيير قد  
انتقلت من برايتون إلى كل واحد من آلاف رجال الشرطة التابعين  
له.

### اقفز عن العقبة السياسية

تعدُّ السياسات التنظيمية حقيقة لا يمكن الهروب منها في  
الشركات والحياة العامة، وهذا درس تعلّمه برايتون بالطريقة الصعبة،  
ففي عام 1980م، عندما كان برايتون من أصغر الضباط في دائرة  
شرطة (بوسطن) وعمره حينئذٍ أربعة وثلاثون عامًا، وضع في مكتبه

لوحة كُتِبَ عليها: «الشباب والمهارة سوف ينتصران دائماً على الشيخوخة والغدر». وفي غضون أشهر قليلة، بعد نقله إلى وظيفة تافهة بسبب الصراعات الداخلية وتصرفاته الجريئة، أزال برايتون تلك اللوحة، ومن ذلك الوقت، لم ينسَ أهمية فهم الدسائس والمؤامرات والمناورات التي ترافق عملية التغيير، حتى لو وصلت أي مؤسسة إلى نقطة اللاعودة، فإن أصحاب المصالح الخاصة سوف يقاومون التغيير الوشيك. وكلما زاد احتمال حدوث التغيير، زادت مقاومة هؤلاء اللاعبين المؤثرين - الداخليين والخارجيين- ضراوة؛ من أجل حماية مناصبهم، إلى درجة أن هذه المقاومة قد تدمر عملية التغيير، أو توقفها إلى حد كبير.

كان برايتون يتوقع هذه الأفكار، فيحدد المعارضين الأقوياء ويسكتهم في المراحل الأولى. وحتى ينجح في ذلك، كان يتأكد أيضاً دائماً من وجود أحد العاملين المطلعين في فريق الإدارة، فقد عين جون تيموثي، الذي أصبح لاحقاً مفوض شرطة ميامي، مساعداً ثانياً له؛ لأنه ضابط شرطة من الطراز الأول، وكان محترماً ومهيباً لالتزامه بدائرة الشرطة وحصوله على أكثر من ستين وساماً. لقد علمته سنوات الخدمة التي امتدت أكثر من عشرين عاماً، حيث كانت أولى مهمّاته إعداد تقرير عن الاتجاهات المحتملة لكبار الضباط، عن سياسة برايتون في عدم التساهل مع الإهمال، يحدد فيه الضباط الذين قد يعارضون المبادرات الجديدة أو يفشلونها بصمت. وقد أدى هذا التقرير إلى تغييرات جوهرية في جهاز الشرطة.

في حقيقة الأمر، لا يُشترط أن يتعرض المعارضون إلى أقصى العقوبات؛ لأنه لن يتبقى العدد الكافي من رجال الشرطة إذا طبقت هذه العقوبات؛ لذا، كان برايتون يسكت المعارضين، في كثير من الحالات من خلال الأمثلة والحقائق الدامغة، فمثلاً: عندما طلب إليهم أول مرة إعداد خرائط ومعلومات تفصيلية عن الجريمة لتقديمها في اجتماعات مراجعة الإستراتيجية، اشتكى معظم قادة المخافر من أن هذه المهمة تحتاج إلى وقت طويل، وسوف تكون على حساب وقت الشرطة الثمين الذي من الأفضل قضاؤه في محاربة الجريمة. ونظراً إلى أنه توقع إثارة مثل هذه الحجة، فقد أنشأ نائب مفوض الشرطة جاك مايل نظاماً جديداً لإعداد التقارير، شمل معظم المناطق الموبوءة بالجريمة. ولم يكن تشغيل هذا النظام يحتاج إلى أكثر من ثماني عشرة دقيقة في اليوم، وهذا يعني أقل من (1%) من وقت عمل المخفر؛ لذا، فقد أغلق الباب أمام هذه الحجة.

لكن معظم المعارضات القوية كثيراً ما تأتي من الخارج، ففي القطاع العام، كما في الشركات، يؤثر أي تغيير في المؤسسات الأخرى، الشركاء والمنافسون على حد سواء. وفي هذه الحالة، سيتوقع أن يعارض التغييرات أولئك اللاعبون الذين يكونون راضين عن الوضع القائم، الذين يتمتعون بقوة كافية للاحتجاج على هذه التغييرات؛ لذا، لجأ برايتون في التعامل مع هؤلاء المعارضين إلى إستراتيجية عزلهم، من خلال بناء تحالف واسع مع ذوي النفوذ المستقلين. ففي ((نيويورك))، جاءت أخطر المعارضات من محاكم المدينة

التي كانت قلقة من أن تؤدي سياسة عدم التساهل في تطبيق القانون على المخالفات البسيطة، إلى زيادة عدد حالات الجرائم الصغيرة، وهذا ما يؤدي إلى ازدحام جداول المحاكم.

وتفادياً من اعتراض المحاكم، طلب برايتون مساعدة رئيس بلدية المدينة رودولف جوليانى، الذي يتمتع بتأثير قوي في المدعين العامين، والمحاكم، وسجن المدينة في جزيرة رايكرز. أثبت فريق برايتون لرئيس البلدية أن جهاز المحاكم قادر على التعامل مع الجرائم الصغيرة، مع أن ذلك لن يكون مستساغاً للقضاة.

قرر رئيس البلدية التدخل، وأبلغ المحاكم أنه يعترف بأن حملة ملاحقة المخالفين قد تؤدي إلى عرقلة في جداول المحاكم مدة قصيرة، لكنه أوضح أنه ودائرة الشرطة يعتقدان أن ذلك سيؤدي في نهاية المطاف إلى تخفيف الضغط على المحاكم. استطاع جوليانى وبرایتون من خلال العمل معاً جعل عمل قضاة المحاكم مقتصرًا على النظر في المخالفات البسيطة، لكن هؤلاء القضاة لجؤوا إلى المشرفين مطالبين بقانون لاستثنائهم من النظر في قضايا الجرائم الصغيرة، بدعوى أن هذه القضايا سوف تعرقل عملهم، وتحمل المدينة نفقات مالية باهظة. ولرد على ذلك، أضاف برايتون وجوليانى، اللذان كانا يعقدان اجتماعات إستراتيجية أسبوعية، حليفاً آخر إلى تحالفهما من خلال طرح القضية أمام وسائل الإعلام، وقد اكتسبت هذه القضية من خلال سلسلة من المؤتمرات والمقابلات والمقالات الصحفية، اهتماماً

شعبيًا كبيرًا، وأثارت نقاشًا عامًا مع رسالة بسيطة: إذا لم تساعد المحاكم على القضاء على الجرائم الصغيرة، فلن تتحسن معدلات الجريمة في المدينة. فلم تعد المسألة توفير الأموال بل إنقاذ المدينة. وقد أدى تحالف برايتون، ومكتب رئيس البلدية، ووسائل الإعلام الرئيسية إلى عزل المحاكم، التي لم تعد تجرؤ على إظهار معارضتها لمبادرة لن تجعل مدينة (نيويورك) مكانًا أكثر جاذبية للعيش فيه فحسب، بل ستؤدي في نهاية المطاف إلى تقليص عدد القضايا المنظورة أمامها. وهكذا، اقتنع المعارضون بعد دفاع جولياني وتأييد وسائل الإعلام لسياسة ملاحقة الجرائم الصغيرة، أن عواقب معارضتهم ستكون مكلفة بالنسبة إليهم؛ لذا، انتصر برايتون في أكبر معاركة، وفشل القضاء في تمرير قانون لمصلحتهم، واضطروا إلى النظر في قضايا الجرائم الصغيرة، وكان من نتيجة ذلك أن انخفضت معدلات الجريمة إلى الحدود الدنيا.

من الطبيعي أن على ويليام برايتون، مثل أي قائد، أن يعترف بفضل الآخرين في نجاحاته. إن تغيير الوضع رأسًا على عقب في مؤسسة واسعة وخاملة، مثل دائرة شرطة مدينة (نيويورك)، يتطلب جهدًا جماعيًا.

لكن، كان الوصول إلى نقطة اللاعودة غير ممكن من دونه، أو من دون قائد آخر يشبهه. ومع أننا نعترف بأن شخصية ويليام برايتون

لا تنطبق على المديرين جميعهم، فإن هناك كثيرين منهم ممن يصلون إلى هذه القدرة عندما يعرفون قانون أو صيغة النجاح، وهذه هي الصيغة التي حاولنا تقديمها، ونحن نحث المديرين الذين يودون تغيير شركاتهم على تعلّم هذه الصيغة، لكنهم مقيدون بمحدودية الوقت والموارد. فمن خلال التعامل مع معيقات تغييرات نقطة التحوّل التي وصفناها في هذه الصفحات، سوف تتوافر أمامهم الفرصة لتحقيق النتائج نفسها للمساهمين، مثلما فعل برايتون لسكان مدينة (نيويورك).

\* \* \*