

الجانب الصعب من عملية التغيير

هارولد سيركين، بيري كينان، وآلان جاكسون

عندما كتب الروائي الفرنسي جان بابتيست الكار (JEAN-BAPTISTE Alphonse Karr - 1808 - 1890) "Plus ça change, plus c'est la même chose" «كلما تغيرت الأشياء أكثر، ظلت كما هي»، فكأنه كتب قصة عن إدارة التغيير. تناول الأكاديميون والمديرون والمستشارون طوال أكثر من ثلاثة عقود موضوع الإدارة بالشرح والتحليل، بعدما أدركوا صعوبة تحويل المؤسسات والشركات، وكالوا المديح للقادة الذين ينقلون رؤيتهم إلى الآخرين، ويتبعون الأقوال بالأفعال لإنجاح جهود التغيير. وأكدوا أيضًا أهمية تغيير ثقافة المؤسسات واتجاهات الموظفين، وشرحوا الاختلاف بين مبادرات التحويل من القمة إلى القاعدة، والطرق التشاركية في التغيير. ونصح هؤلاء الشركات بإطلاق حملات تخاطب عقول الموظفين وقلوبهم. وعلى الرغم من هذا كله، فإن الدراسات تشير إلى أن الفشل يكون مصير مبادرتين من كل ثلاث مبادرات تغيير في معظم الشركات، فكلما ازداد تغيير الأشياء، ظلت كما هي.

لا شك في أن إدارة التغيير عملية صعبة، لكن سبب المشكلة جزئياً هو انعدام الاتفاق الكامل على العوامل التي تؤثر في مبادرات التحويل أكثر من غيرها. فمثلاً، لو طلبت إلى خمسة مديرين أن يذكروا عاملاً حاسماً واحداً لنجاح هذه البرامج، لربما حصلت على خمس إجابات مختلفة. ويعود ذلك إلى أن كل واحد من هؤلاء ينظر إلى أي مبادرة من وجهة نظره، ويركز على عوامل عدة للنجاح بناءً على خبرته الشخصية، ويعطي الخبراء أيضاً آراءً مختلفة. أظهرت عملية بحث على موقع أمازون دون كوم amazon.com عن (التغيير والإدارة) (6153) عنواناً يعالج كل واحد منها الموضوع بطريقة مختلفة. صحيح أن هذه الأفكار تقدم لنا شيئاً كثيراً، لكنها إذا ما أخذت مجتمعة، فإنها تدعو الشركات إلى التعامل مع أولويات عدة، في أن المديرين يستخدمون طرقاً مختلفة في أقسام الشركة المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تراكم الاحتقان الذي عادة ما يرافق التغيير.

شدد كثير من خبراء إدارة التغيير في السنوات الأخيرة على القضايا المرنة السهلة، مثل الثقافة والقيادة والدافعية. فمثل هذه العناصر مهمة للنجاح، لكن إدارة هذه الجوانب وحدها لا تكفي لتنفيذ مشروعات التحويل، فهذه العوامل الخفيفة لا تؤثر مباشرة في نتائج كثير من برامج التغيير، فعلى سبيل المثال: إن القيادة الاستشرافية غالباً ما تكون مهمة لمشروعات التغيير، ولكن ليس دائماً. ويمكن أن يقال الشيء نفسه عن التواصل مع الموظفين. إضافة إلى ذلك، فإن

تغيير الاتجاهات أو العلاقات ليس أمرًا سهلاً، فهذه متجذرة بعمق في المؤسسات والأفراد.

وعلى الرغم من أنه يمكن قياس التغييرات، في مستويات الثقافة والدافعية مثلاً، بطريقة غير مباشرة من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات، فإن من الصعب الحصول على بيانات موثوقة عن العوامل المرنة.

وما نحتاج إليه في اعتقادنا، هو التركيز على الجوانب غير التقليدية لإدارة التغيير، أي: العوامل الصعبة التي تتسم بثلاث خصائص: أولاً، تستطيع الشركات قياسها بطرق مباشرة أو غير مباشرة. ثانياً، تستطيع الشركات بسهولة نقل أهميتها إلى العاملين داخل المؤسسات وخارجها. ثالثاً، وربما الأهم، تستطيع الشركات تغيير هذه العوامل بسرعة.

من العوامل الصعبة التي تؤثر في مبادرة التحويل، الوقت الضروري لتنفيذها، وعدد الأفراد الضروريين لتنفيذها، والنتائج المالية التي يتوقع من الإجراءات تحقيقها، وقد أظهرت الدراسة التي أجريناها أن مشروعات التغيير تفشل عندما تتجاهل الشركات العوامل الصعبة، وهذا لا يعني أن باستطاعة المديرين تجاهل العوامل المرنة، فهذا سيكون خطأ مميتاً. ومع ذلك، إذا لم تهتم الشركات بالقضايا الصعبة أولاً، فسوف تفشل برامج التغيير قبل البدء بتطبيق العوامل اللينة.

الفكرة باختصار

لماذا يفشل برنامجان من بين كل ثلاث برامج للتغيير؟ يعود ذلك إلى أن الشركات تبالغ في التركيز على الجانب المرن من التغيير، مثل: أسلوب القيادة، وثقافة الشركة، وواقعية الموظف. وعلى الرغم من أهمية هذه العناصر للنجاح، فإن مشروعات التغيير لن تنجح إذا لم تعالج الشركات العناصر الصعبة أولاً.

ما العناصر الصعبة الضرورية؟ دعنا نختصرها في معادلة دايس (DICE) التي تعني المدة (Duration)، التكامل (Integrity)، الالتزام (Commitment)، والجهد (Effort).

• **طول المدة:** الوقت الفاصل بين مراجعات المراحل الرئيسية، الذي كان أقصر، كان أفضل.

• **التكامل:** مهارة مجموعات المشروع.

• **الالتزام:** التزام كبار المديرين والمديرين المباشرين بالمشروع.

• **الجهد:** العمل الإضافي المطلوب من الموظفين القيام به لتنفيذ العمليات الجديدة، كلما قل الجهد، كان ذلك أفضل.

تستطيع بتقويم كل عنصر من هذه العناصر قبل إطلاق أي مبادرة تغيير، تحديد مناطق المشكلات المحتملة، وإجراء التعديلات الضرورية (مثل إعادة تكوين الفريق، أو إعادة تخصيص الموارد)؛ لضمان نجاح المشروع. ويمكنك أيضاً استخدام هذه المعادلة بعد إطلاق المشروع، في إجراء التعديلات في حال انحراف المبادرة عن مسارها.

تساعد هذه المعادلة الشركات على إرساء قاعدة التغيير الناجح، فقد استطاعت إحدى الشركات العالمية لصناعة المشروبات الغازية، باستخدام طريقة (دايس) للتقييم، تنفيذ مشروع تغيير كبير حقق لها مئات الملايين من الدولارات، وبث روحاً جديدة في علاماتها التجارية الراكدة، وفتح أمامها أسواقاً جديدة.

لقد تعلمنا هذا الدرس عندما حددنا القواسم المشتركة للتغيير. ففي عام 1992م، بدأنا بالافتراض المضاد، وهو أن المؤسسات تعالج عمليات التحول بطريقة متشابهة جداً، ثم درسنا مشروعات في عدد من الصناعات والدول؛ لتحديد هذه العناصر المشتركة، وقد أظهرت دراستنا الأولية التي شملت مئتين وخمس وعشرين شركة وجود علاقة ارتباط منتظمة بين نتائج (النجاح أو الفشل) برامج التغيير وأربعة عناصر صعبة، هي: مدة المشروع، ولا سيما الوقت الفاصل بين مراجعات المشروع، تكامل الأداء، أو قدرات مجموعات المشروع، والتزام كبار المديرين والموظفين الأكثر تأثراً من المشروع، ثم الجهد الإضافي الذي على الموظفين بذله للتكيف مع التغيير. لقد سمينا هذه عوامل (دايس) DICE؛ لأن بإمكاننا استخدامها في مصلحة نجاح المشروع.

تطبيق الفكرة

إجراء تقييم (دايس)

يُتاح لمشروعك أكبر فرصة للنجاح إذا طبقت العناصر الصعبة الآتية:

طول المدة

تتوافر للمشروع الطويل الذي يخضع لمراجعة منتظمة، فرص نجاح أفضل من المشروع القصير الذي لا يراجع بانتظام. ففي الحالة الأولى، يمكن تحديد المشكلات عند ظهور العلامات الأولى، وهذا ما يسمح بإجراءات علاجية سريعة؛ لذا، عليك مراجعة المشروعات المعقدة كل أسبوعين، والمشروعات الواضحة الأخرى كل ستة أسابيع أو ثمانية.

التكامل

يعتمد نجاح أي برنامج تغيير على وجود فريق يمتلك مهارات عالية؛ لذا، فمن أجل تحديد أعضاء الفريق الذين يتمتعون بالخبرات المناسبة، اختر ذوي

الأداء العالي، الذين يتمتعون بمهارات حل المشكلات، والتنظيم والاستعداد لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والابتعاد عن الأضواء.

الالتزام

إذا لم يرَ الموظفون قادة الشركة وهم يدعمون التغيير، فإنهم لن يتغيروا. لذا، عليك أن تدعم مبادرة التغيير، وأن تحصل على الدعم العام، ولا تتوقف عن الحديث عن ضرورات التغيير وما يعنيه للموظفين. ينبغي أن يتأكد لديك أن الرسائل المتعلقة بالتغيير متطابقة وواضحة، وتحدث إلى المديرين والموظفين لكسبهم إلى جانبك.

الجهد

إذا كان إحداث التغيير يزيد من أعباء الموظفين، فإنهم سوف يقاومونه. لذا، قرر حجم العمل الذي عليهم أن يقوموا به إضافة إلى مسؤولياتهم الحالية من أجل تنفيذ التغيير، واحرص على ألا تزيد أعباء العمل على (10%). وإذا دعت الضرورة، فلا تكلف الموظفين الذين يتولون مسؤوليات رئيسية في مشروع التغيير بالعمل العادي غير الضروري، بل استخدم موظفين مؤقتين، أو كلف جهات خارجية ببعض العمليات لتخفيف العمل الإضافي.

استخدام إطار (دايس)

إن من شأن إجراء تقييم (دايس) أن يعزز التغيير الناجح عن طريق إثارة النقاشات الجادة بين القيادات العليا المتعلقة بإستراتيجية المشروع، ويؤدي ذلك أيضًا إلى تحسين فاعلية التغيير عبر تمكين الشركات من إدارة ملفات مشروعات واسعة.

مثال: خططت شركة صناعية لتنفيذ أربعين مشروعًا بصفتها جزءًا من برنامج تحسين الربحية. بعد إجراء تقييم (دايس) لكل واحد من هذه المشروعات، حدد القادة وأصحاب المشروع أهم خمسة

مشروعات، ثم تساءلوا: «كيف لنا أن نضمن نجاح هذه المشروعات؟
قسموا الموظفين إلى مجموعات، وأعادوا تصميم بعض المشروعات،
ثم حددوا المبادرات التي ستكون من مسؤولية كبار المديرين، وهذا ما
وضع أكثر المشروعات حيوية على عتبة نجاح مدو.

لقد أكملنا دراستنا عام 1994م، وبعد مرور هذه السنوات كلها
استخدمت مجموعة بوسطن الاستشارية the Boston Consulting
Group هذه العوامل الأربعة في توقع النتائج، وتوجيه التنفيذ لأكثر
من ألف مبادرة إدارة تغيير حول العالم. لقد ثبت من ذلك صدق علاقة
الارتباط بين هذه العناصر ونجاح المشروعات، ولم تتجح أي عوامل
أخرى (أو مجموعة عوامل) في توقع النتائج مثلما تفعل هذه العوامل.

العوامل الرئيسية الأربعة

إذا ما فكرت فيها، فإن الطرق المختلفة التي تدمج فيها الشركات
العوامل الأربعة، هي التي تشكّل المتصل الكامل، بدءاً من المشروعات
التي يتوقع لها النجاح وصولاً إلى المشروعات التي يتوقع فشلها.

فعلى أحد أطراف المتصل، سينجح أي مشروع قصير يقوده
فريق ماهر ومتماسك وذو دافعية عالية، ومدعوم من الإدارة العليا،
ويُنفذ في دائرة تقبل التغيير، ويتطلب عملاً إضافياً قليلاً. وعلى
الطرف الآخر، سيفشل أي مشروع طويل وموسع ينفذه فريق مفكك
غير ماهر وغير متحمس، ودون أي دعم من الإدارة العالي، وينفذ في
جهة تكره التغيير ومضطرة إلى القيام بعمل إضافي، يمكن للشركات

أن تحدد برامج التغيير بسهولة على كلا طرفي المتصل، لكن معظم المشروعات تقع في الوسط حيث يصعب قياس احتمالات النجاح أو الفشل؛ لذا، على المديرين أن يدرسوا عوامل (دايس) الأربعة بحرص شديد؛ لمعرفة هل ستنجح برامج التغيير أو ستفشل.

العوامل الأربعة

العوامل الآتية هي التي تحدد مصير أي مبادرة تغيير:

- D. طول المدة (duration)** المطلوبة لإكمال المشروع إذا كان قصيراً، أما إذا كان طويلاً، فهي مقدار الوقت بين مراجعات المراحل الرئيسية.
- I. تكامل (integrity)** أداء أعضاء فريق المشروع: أي قدرة الفريق على إتمام المشروع في الوقت المطلوب، وهذا يعتمد على مهارات الأعضاء ذات العلاقة بمتطلبات المشروع.
- C. الالتزام (ommitment)** بالتغيير الذي تظهره القيادة العليا (C1) والموظفون المتأثرون بالتغيير (C2).
- E. الجهد (effort)** الزائد أو الناقص عن العمل العادي الذي يتطلبه برنامج التغيير من الموظفين.

طول المدة

أحياناً، تقع الشركات في خطأ الانشغال بمسألة الوقت المطلوب لتنفيذ برامج التغيير، وهي تفترض أنه كلما طالت مدة البرنامج، زادت احتمالات فشله، أي: سيتراجع الزخم المبكر، وستغلق نوافذ الفرص، وستُنسى الأهداف، وسيتفرق الداعمون الأساسيون أو يفقدون حماسهم، وستتراكم المشكلات. ومع ذلك، وعلى النقيض من الاعتقاد

الشائع، تظهر دراساتنا أن المشروع الطويل الذي يخضع للمراجعة الدورية، يحتمل أن ينجح أكثر من المشروع القصير الذي لا يخضع للمراجعة بانتظام؛ لذا، فإن الوقت الفاصل بين المراجعات مهم جداً للنجاح أكثر من طول مدة المشروع.

لهذا يجب على الشركات أن تراجع مشروعات التغيير رسمياً مرتين في الأقل، شهرياً؛ لأنه قد ثبت من خبرتنا أن احتمال مواجهة برامج التغيير للمشكلات يتصاعد عندما يزيد الوقت بين المراجعات على ثمانية أسابيع. أما إذا كانت المراجعات ستجري بانتظام أكثر، فيعتمد ذلك على تقدير المديرين للمدة التي يستغرقها المشروع من دون الانحراف عن الخطة. لذا، يتعين مراجعة المشروعات المعتمدة كل خمسة عشر يوماً، والمشروعات العادية والواضحة كل ستة أسابيع أو ثمانية.

وهكذا، فإن إعداد جداول زمنية للمراحل الرئيسية، وتقييم آثارها تعدّ طريقة مثلى يستطيع بها المديرون مراجعة تنفيذ المشروعات، وتحديد الفجوات، واكتشاف أخطار جديدة. أما أكثر المراحل الرئيسية فاعلية، فهي تلك التي تصف الإجراءات أو الإنجازات الرئيسية بدلاً من الأنشطة اليومية العادية، ويتعين أن تمكّن كبار المديرين ومشرفي المشروع من تأكيد التقدم الذي أحرزه المشروع منذ آخر مراجعة. تضم المراحل الرئيسية الجيدة عدداً من المهمات التي يتعين على المجموعات إتمامها، فمثلاً: إن وصف مرحلة رئيسية معينة بـ (اكتمال المشاورات مع المستفيدين)، أكثر تأثيراً من (التشاور مع المستفيدين)؛ لأنها تمثل إنجازاً، وتبين أن المشروع حقق تقدماً،

ويشير أيضًا إلى أن أنشطة عدة تتعلق بالمشروع قد اكتملت، مثل: تحديد المستفيدين، وتقييم احتياجاتهم والتحدث إليهم. وعندما يبدو أنه لا يمكن الوصول إلى مرحلة رئيسة في الوقت المحدد، فعلى فريق المشروع أن يحاول فهم السبب واتخاذ الإجراءات العلاجية، ويتعلم من الخبرة كيف يمنع تكرار حدوث المشكلات.

إن مراجعة مثل هذه المرحلة الرئيسية، التي نسميها (مرحلة التعلم الرئيسية)، ليست مجرد تقييم سريع، بل يجب أن تكون مناسبة رسمية تشرف فيها الإدارة العليا، ويقوم فيها فريق المشروع أداء الفريق من الأبعاد كلها التي قد يكون لها تأثير في النجاح والفشل، ويتعين على الفريق أن يقدم تقريرًا مختصرًا عن التقدم المنجز، وعلى الأعضاء والمشرفين أن يتأكدوا أن الفريق يسير بحسب الخطة المرسومة لإتمام المشروع، أو أنه أنجز المهمات كلها المطلوب تسليمها، أي المرحلة الرئيسية.

وعليهم أيضًا أن يقرروا هل كان لإنجاز هذه المرحلة الأثر المطلوب في الشركة، وبحث المشكلات التي واجهها الفريق في سبيل الوصول إلى هذه المرحلة، وتحديد كيف يمكن لهذا الإنجاز أن يؤثر في المرحلة اللاحقة من المشروع. ويجب أن تكون لدى المشرفين والفريق سلطة لمعالجة جوانب الضعف، وعليهم عند الضرورة، تغيير العمليات والاتفاق على طلب موارد أكثر أو مختلفة، أو التوصية باتخاذ اتجاه جديد. وعلى كبار المديرين في هذه الاجتماعات، أن ينتبهوا للتفاعلات داخل الفريق، والتغييرات في تصورات المؤسسة للمبادرة، والتغذية الراجعة من القيادة العليا.

التكامل

عندما نتحدث عن تكامل الأداء، فإننا نعني الحد الذي يمكن للشركات أن تعتمد فيه على مجموعات المديرين والمشرفين والموظفين لتنفيذ أي مشروع تغيير بنجاح. يتوقع في الوضع المثالي، أن يكون كل فريق خاليًا من الأخطاء والعيوب، لكن لا يوجد في أي شركة هذا العدد من الأفراد العظام لضمان هذا الوضع. يضاف إلى ذلك أن كبار المديرين كثيرًا ما يترددون في السماح لذوي الأداء العالي بالانضمام إلى مشروعات التغيير؛ لأن ذلك قد يكون على حساب العمل العادي. ونظرًا إلى أن نجاح برامج التغيير يعتمد على جودة تركيبة الفريق، فإن على الشركات أن تنتدب أفضل الموظفين للانضمام إلى الفريق، وأن تضمن في الوقت نفسه عدم عرقلة العمليات اليومية المعتادة. وقد وجدنا في الشركات التي نجحت في تنفيذ مشروعات التغيير أن الموظفين يبذلون جهدًا أكبر لضمان إنجاز عملهم اليومي.

ونظرًا إلى أن مجموعات المشروعات تتعامل مع مدى واسع من الأنشطة والمصادر والضغوطات والمثيرات الخارجية والصعوبات غير المرئية، فعليها أن تكون متماسكة وذات قيادة جيدة، إذ لا يكفي أن يسأل كبار المديرين الموظفين سؤالًا عابرًا عما إذا كان فريق المشروع يؤدي عمله على نحو جيد، بل عليهم أولاً أن يحددوا أدوار الأعضاء والالتزام والمسؤولية، وعليهم أن يختاروا قائد الفريق، والأهم من ذلك، أن يحددوا تركيبة الفريق.

وقد وجدنا أن المديرين الأذكياء انتقائيون في اختيارهم للمجموعات، فهم يحددون المواهب من خلال اجتذاب الأسماء من زملائهم الرئيسيين، وفيهم مديرو الموارد البشرية، وتعميم المعايير التي يضعونها، والبحث عن ذوي الأداء العالي في الوظائف كلها. ومع أنهم يقبلون المتطوعين، فإنهم يحرصون على ألا يختاروا المؤيدين للمشروع فقط، حيث يجري كبار المديرين أنفسهم المقابلات مع المرشحين؛ ليتمكنوا من إعداد الملفات الصحيحة للخبرات والمعرفة والشبكات الاجتماعية، وهم يقررون أيضًا هل يكرس أعضاء الفريق وقتهم كله للمشروع، أو يخصصون له أيامًا أو أوقاتًا من اليوم، وتعلن الإدارة العليا على الملأ المعايير التي ستحكم بها على أداء الفريق. وعند انطلاق المشروع، على رعاة التغيير أن يقيسوا تماسك المجموعات من خلال تنظيم استطلاعات رأي سرية لاستقصاء آراء الأعضاء.

لكنَّ المديرين يقعون في خطأ الافتراض بأن أي مدير جيد ومحبوب، يمكن أيضًا أن يكون قائد فريق. يبدو ذلك منطقيًا، غير أنه لا يعني أن المديرين الفاعلين للوضع القائم يمكن بالضرورة أن ينجحوا في تغيير المؤسسات، فعادة ما يملك قادة الفريق الجيدون مهارات حل المشكلات، ويركزون على النتائج، وهم ذوو دافعية عالية ومنهجيون وخبراء في التنظيم، ومستعدون لتحمل مسؤولية قراراتهم، ولا يسعون إلى الشهرة. وقد حدث أن رئيسًا تنفيذيًا لإحدى الشركات الذي قاد بنجاح مشروع تغيير ناجحين في السنوات العشرة

الماضية، استخدم هذه المعايير الستة لمعرفة رأي الإدارة العليا في طريقة اختيار المرشحين لفريق المشروع، فما كان منها إلا أن رفضت واحداً من بين كل ثلاثة مرشحين، قبل إقرار التركيبة النهائية للفريق.

الالتزام

يجب على الشركات أن تعزز التزام مجموعتين مختلفتين من العاملين، إذا كانت تريد لمشروعات التغيير أن تتجح، إذ عليها أن تحصل على دعم ملموس من أكثر المديرين تأثيراً (ما نسميه C1)، الذين لا يشترط أن يكونوا في المناصب العليا بالضرورة. وعليهم أيضاً أن يأخذوا في الحسبان حماس الموظفين - أو انعدامه - الذين سيتعاملون مع النظم والعمليات، أو طرق العمل الجديدة (C2).

لا شك في أن التزام الإدارة العليا مهم لضمان الالتزام من الذين يقومون بعملية التنفيذ، فإذا شعر الموظفون بأن قيادة الشركة لا تدعم المشروع، فمن غير المحتمل أنهم سيتغيرون؛ لذا، يتطلب أن يكون حجم الدعم من الإدارة العليا كبيراً. في عام 1999م، عندما كنا نعمل مع الرئيس التنفيذي لشركة منتجات استهلاكية، أبلغنا أنه كان يقوم بأكثر مما هو مطلوب لمشروع جديد صعب، لكننا عندما تحدثنا إلى مديري الإنتاج، أبلغونا أن دعمه للمشروع كان ضئيلاً، وقالوا إنه لو كان حريصاً على نجاح المشروع، لدعمه بقوة أكبر. والقاعدة في هذا هي: إذا كنت تشعر بأنك تدعم مبادرة تغيير أكثر مما عليك فعله بثلاث مرات في الأقل، فسوف يشعر المديرون العاملون معك أنك تدعم التغيير.

في بعض الأحيان، يتردد كبار المديرين في دعم المبادرات، وهذا موقف مبرر؛ لأن هذه المبادرات كثيرًا ما تؤدي إلى تغييرات تؤثر سلبًا في وظائف الموظفين وحياتهم. ومع ذلك، فإذا لم يوضح كبار المديرين الحاجة إلى التغيير وما يعنيه للموظفين، فإنهم يغامرون بإفشال مشروعاتهم. وقد وجدنا أن التزام الإدارة العليا في إحدى شركات الخدمات المالية بدعم أحد برامج التغيير كان قليلًا؛ لأن البرنامج كان سيؤدي إلى تحسين وقت إنهاء العمل، والتقليل من الأخطاء، وخفض النفقات بسبب تسريح الموظفين.

رأى كبار المديرين يرون أن من الصعب الحديث عن الاستغناءات في شركة تفتخر بأنها المكان الذي يمكن أن يجد فيه الناس الطيبون ووظيفة مدى الحياة. ومع ذلك، أدرك الرئيس التنفيذي أن عليه أن يعالج القضايا الشائكة المتعلقة بالاستغناءات من أجل تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.

لذا، طلب هذا الرئيس إلى أحد قدامى الموظفين في الشركة تنظيم سلسلة من الخطابات والاجتماعات؛ من أجل إعطاء تبريرات مقنعة للاستغناءات، والتوقيت، ونتائج التغيير على الأمن الوظيفي وغير ذلك. وعيّن أيضًا مديرًا عامًا محترمًا لقيادة مشروع التغيير. وكان من شأن هذه الإجراءات أن طمأنت الموظفين بأن الشركة سوف تتعامل مع الاستغناءات بطريقة مهنية وإنسانية.

لكن إدارات الشركات كثيرًا ما تقلل من أهمية دور المديرين والموظفين في جهود التغيير، فعندما تتأخر كثيرًا في التواصل معهم، أو تتواصل معهم على نحو غير منتظم، فإنها تغامر بفقدان دعم أكثر الموظفين تأثرًا بالتغييرات. ومن المدهش أن الموظفين في أحيان كثيرة، قد يرون أن ما يراه المديرون شيئًا جيدًا ليس كذلك في نظرهم، أو أنهم يسيئون فهم رسالة يعتقد كبار المديرين أنها واضحة تمامًا، يحدث هذا الأمر عادة، عندما يعطي كبار المديرين روايات مختلفة للرسائل المصيرية، فمثلاً: حدث في إحدى الشركات التي استخدمت طريقة (دايس)، أن التقييم أظهر أن التزام الموظفين كان متدنيًا. وقد تبين أن هؤلاء الموظفين أصبحوا مربكين ومحبطين، وحتى متشككين؛ لأن أحد كبار المديرين قال لهم: «إن الاستغناءات لن تحدث»، في حين قال آخر: «إنها غير محتملة الحدوث».

وتقلل الشركات أيضًا من قدرتها على كسب تأييد الموظفين، مع أن باستطاعتها أن تجعلهم داعمين للأفكار الجديدة لو بذلت جهدًا بسيطًا في الوصول إليهم والتواصل معهم، فمثلاً: في تسعينيات القرن الماضي، فشلت شركة أمريكية كبيرة لتوليد الطاقة في كسب تأييد مديري المستوى المتوسط والمشرفين والعمال لبرنامج تحسين الإنتاج، وبعد محاولات عدة، قرر كبار مديري الشركة إجراء حوارات مباشرة مع كل واحد من مديري المستوى المتوسط، في محاولة أخيرة لكسب تأييدهم للبرنامج، وتركزت النقاشات على أنشطة البرنامج وأثره في الموظفين، والأسباب التي لا تجعل الشركة من دونه قادرة على الاستمرار.

كان من نتيجة هذه النقاشات المباشرة أن المبادرة اكتسبت بعض الزخم، وهذا ما أعطى فريق المشروع مزيداً من الانتصارات السريعة، وزاد من حيوية المشروع.

الجهد

عندما تطلق الشركات مبادرات التغيير، فإنها عادة لا تدرك، أو لا تعرف، كيف تتعامل مع حقيقة أن الموظفين يكونون مشغولين أصلاً بواجباتهم اليومية، حيث تظهر بيانات الموظفين أنهم يعملون في شركات كثيرة أكثر من ثمانين ساعة أسبوعياً. لهذا، إذا كان على مديري الإنتاج والموظفين التعامل مع التغييرات الجديدة على عملهم والنظم التي يستخدمونها، إضافة إلى مسؤولياتهم الحالية، فإنهم سوف يقاومون هذا التغيير.

لذا، يتعين على فرق المشروع أن تحسب حجم العمل الذي سيقوم به الموظفون، إضافة إلى مسؤولياتهم من أجل الانتقال إلى العمليات الجديدة. وفي الأوضاع المثالية، يجب ألا تتجاوز الزيادة أكثر من (10%)، وإذا ما زادت على ذلك، فمن المحتمل أن مشروعك سوف يفشل؛ لأنّ الموارد سوف تنتشت، وتكون إما على حساب المشروع، وإما على حساب العمليات العادية، وستتدهور أيضاً معنويات الموظفين، وقد ينشب صراع بينهم وبين الفرق. ومن أجل تقليل الأخطار، على مدير المشروع أن يستخدم قياساً بسيطاً، مثل نسبة الزيادة في الجهد الذي على الموظفين أن يبذلوه في التكيف مع الطرق الجديدة، وعليهم أيضاً أن يتحققوا إن كان الجهد الإضافي الذي طلبوه سيزيد من الأعباء،

وهل من المحتمل أن يعارض الموظفون المشروع؛ لأنه سيستغرق مزيداً من وقتهم الشحيح.

لذا، على الشركات أن تقرر هل يتعين أخذ جزء من العمل العادي من الموظفين الذين سيقومون بأدوار رئيسة في مشروع التغيير، ويمكنها أن تبدأ ذلك بإعفاء الموظفين من القيام بالمهام غير الضرورية. إضافة إلى ذلك، فإن على الشركات أن تجري مراجعة للمشروعات الأخرى كلها في خطة العمل، وتقدر أي هذه المشروعات مهم لمبادرة التغيير، كما فعلت اللجنة المختصة في إحدى الشركات، بتأجيل أو إعادة هيكلة مئة وعشرين مشروعاً فرعياً من بين مئتين وخمسين؛ حتى يستطيع مديرو خطوط الإنتاج التركيز على المشروعات ذات الأولوية الكبرى.

هناك طريقة لتخفيف الضغط، وهي أن تستعين الشركة بموظفين مؤقتين، مثل المديرين المتقاعدين؛ للقيام بالأعمال العادية، أو تكليف جهات خارجية بالعمليات الحالية إلى حين الانتهاء من المشروع. لكن تأجيل المشروعات، أو تسليم العمل لآخرين عملية تتطلب كثيراً من المال والوقت؛ لذا، على الشركات أن تفكر في هذه القضايا قبل إطلاق مبادرات التغيير.

جمع علامات (الدايس)

تستطيع الشركات أن تحدد هل ستجرب برامج التغيير بالطلب إلى المديرين جمع علامات كل واحد من العوامل الأربعة لإطار عمل (الدايس)، وهي: طول

المدة والتكامل والالتزام والجهد، وعليهم إعطاء درجات لكل عامل على مقياس من (1 - 4) مستخدمين الكسور عند الضرورة، وكلما كان المجموع أقل، كانت النتيجة أفضل. وعليه، تعني العلامة (1) احتمالية عالية بمساهمة العامل في نجاح الفريق، أما العلامة (4) فتشير إلى احتمالية عالية بعدم مساهمته في النجاح. ونحن نقترح الأسئلة وإرشادات وضع العلامات اللاحقة، التي نعتقد أنها تمكن المديرين من تقييم مبادرة التغيير بطريقة فاعلة:

طول المدة (D) Duration

أسأل: هل تجري مراجعات رسمية للمشروع بانتظام؟ إذا كان المشروع يحتاج إلى أكثر من شهرين لإكماله، فما معدل الوقت بين المراجعات؟
العلامة: إذا كان الوقت بين مراجعات المشروع أقل من شهرين، فعليك أن تعطى المشروع نقطة واحدة. وإذا كان الوقت بين شهرين وأربعة أشهر، فعليك أن تعطيه نقطتين، وثلاث نقاط إذا كانت المدة بين أربعة أشهر إلى ثمانية، وأربع نقاط إذا كانت المراجعات متباعدة أكثر من ثمانية أشهر.

تكامل الأداء (I) Integrity of Performance

أسأل: هل قائد الفريق مقتدر؟ وما درجة قوة مهارات أعضاء الفريق ودافعيتهم؟ وهل يتوافر لهم وقت كافٍ لقضائه على مبادرة التغيير؟
العلامة: إذا كان على رأس الفريق قائد يتمتع بقدرات عالية، ويحظى باحترام زملائه، وإذا كان الأعضاء يتمتعون بالمهارات والدافعية الضرورية لإكمال المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد، وإذا كانت الشركة قد خصصت (50%) في الأقل من وقت أعضاء الفريق للمشروع، يمكنك أن تعطى المشروع نقطة واحدة.

أما إذا كانت هذه الأبعاد غائبة، فعليك أن تعطى المشروع أربع نقاط. وإذا كانت قدرات الفريق في موقع وسط، فأعطِ المشروع نقطتين أو ثلاث نقاط.

التزام كبار المديرين (C₁) Senior Management Commitment

أسأل: هل يبلغ كبار المديرين الموظفين بانتظام بأسباب التغيير وأهمية نجاحه؟ وهل الرسالة مقنعة؟ وهل هي متوافقة وثابتة ضمن فريق الإدارة العليا مع مرور الوقت؟ وهل خصصت الإدارة العليا موارد كافية لبرنامج التغيير؟

العلامة: إذا كانت الإدارة العليا قد أوصلت رسالة التغيير بوضوح من خلال الأقوال والأفعال، فعليك أن تعطي المشروع نقطة واحدة. أما إذا كانت هذه الإدارة تبدو محايدة، فيحصل المشروع على نقطتين أو ثلاث نقاط. وإذا كان المديرين يعتقدون أن الإدارة العليا مترددة في دعم التغيير، فأعطِ المشروع أربع نقاط.

التزام المستوى المحلي (C₂) Local Level Commitment

أسأل: هل يفهم أكثر الموظفين تأثيرًا السبب وراء المشروع؟ وهل يعتقدون أنه يستحق العناء؟ وهل هم متحمسون وداعمون، أم أنهم قلقون ومعرقلون؟

[D]	[I]	[C ₁]	[C ₂]	[E]

اجمع

$$D + 2I + 2C_1 + C_2 + E = \text{علامة (الدايس)}$$

ضع المعلومات في

رسم بياني

العلامة: إذا كان الموظفون متحمسين لتنفيذ مبادرة التغيير، يمكن أن تعطي المشروع نقطة واحدة، ونقطتين إذا كانوا مستعدين فقط.

أما إذا كانوا مترددين أو مترددين بشدة، فعليك أن تعطي المشروع ثلاث نقاط أو أربعًا.

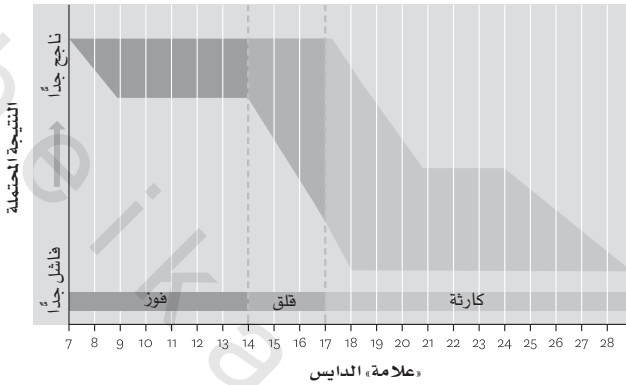
الجهد: Effort (E)

أسأل: ما النسبة المئوية للجهد الزائد الذي على الموظفين بذله لتنفيذ التغيير؟

وهل يتراكم هذا الجهد الإضافي على عبء العمل؟ وهل قاوم الموظفون بشدة الضغوطات المتزايدة عليهم؟

العلامة: إذا كان المشروع يتطلب أقل من (10%) من العمل الإضافي، فممكن

أن تعطي المشروع علامة واحدة. وأما إذا كانت النسبة من (20 - 10%) ،
فيحصل على نقطتين، وعلى ثلاث نقاط إذا كانت النسبة من (40 - 20%) ،
وعلى أربع نقاط إذا زاد العمل الإضافي على (40%) .



يستطيع المديرون دمج العناصر الأربعة في علامة المشروع، فعندما أجرينا تحليل انحدار لقاعدة بياناتنا الخاصة ببرامج التغيير، وجدنا أن الدمج الذي يرتبط بشدة بالنتائج الحقيقية، يضاعف القيمة المعطاة لأداء الفريق (1) والتزام الإدارة العليا (C1) ، فتصبح المعادلة على النحو الآتي:

$$\text{علامة (الداييس)} = D + (2 \times I) + (2 \times C_1) + C_2 + E$$

ينتج عن المعادلة بحسب نظام إعطاء العلامات من (4 - 1) ، مجموع علامات يتراوح من (7 - 28) . لذا، تستطيع الشركات مقارنة علاماتها بالمشروعات السابقة ونتائجها، لتقييم هل يتجه المشروع نحو النجاح أو الفشل. وتشير بياناتنا إلى مساهمة العلامات الواضحة في النجاح أو الفشل:

العلامات من (7 - 14) : هناك احتمال كبير بنجاح المشروع، ونسمي هذا منطقة الفوز (the win zone) .

العلامات أعلى من (14) وأقل من (17) : تتزايد أخطار نجاح المشروع،

ولا سيما إذا اقتربت العلامة من (17) ، وهذه هي منطقة القلق (the Worry Zone) .

العلامة فوق (17) : المشروع خطر جداً. فإذا كانت علامات المشروع فوق (17) وتحت (19) نقطة، فإن أخطار النجاح تكون عالية، أما إذا كانت أعلى من (19) نقطة، فمن غير المحتمل أن المشروع سينجح، وهذا ما نسميه منطقة الكارثة (the Woe Zone) .

لقد غيرنا حدود المناطق من وقت إلى آخر، فمثلاً: كانت منطقة القلق بين (21 - 14) نقطة في بداية الأمر، ومنطقة المحنة من (28 - 21) نقطة، لكننا وجدنا أن الشركات تفضل تشبيهها للمشكلات حالما يصعب توقع النتائج (20 - 17 نقطة)؛ لذا، قلّصنا منطقة القلق، ووسّعنا منطقة الكارثة.

وضع إطار العمل

عندما بدأنا نفهم العوامل الأربعة بصورة أفضل، وضعنا إطار عمل لمساعدة المديرين على تقويم برامج التغيير، وإلقاء الضوء على التدخلات العلاجية التي قد تزيد من فرص نجاحها. لقد أسّسنا نظاماً لوضع العلامات مبني على المتغيرات التي تؤثر في كل عامل من العوامل، وهكذا يستطيع المديرين أن يعطوا علامات لعوامل (الدائيس) ، ثم يجمعوها ليتوصلوا إلى مجموع علامات المشروع (انظر المادة بعنوان: جمع علامات الدائيس).

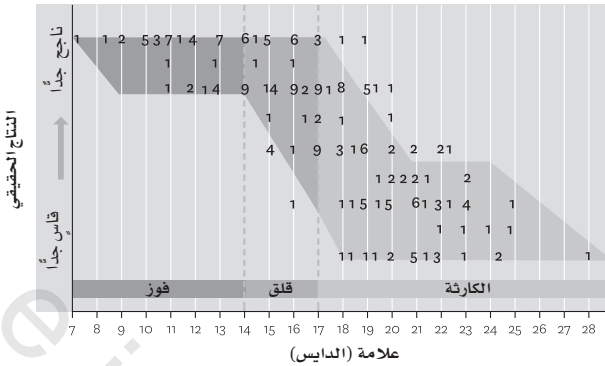
على الرغم من أن التقييمات ذاتية، لكن النظام يعطي الشركات نظام عمل موضوعياً لاتخاذ تلك القرارات. وإضافة إلى ذلك، فإن آلية إعطاء العلامات تضمن تقويم المديرين للمشروعات، وإجراء التعديلات بطريقة أكثر انتظاماً.

تستطيع أي شركة مقارنة علامات (الدايس) في اليوم الذي دشنت فيه المشروع بعلامات المشروعات السابقة، وكذلك نتاجاتها، ليتأكد لديها أن المشروع سيحقق النجاح المطلوب. وعندما جمعنا علامات مئتين وخمسة وعشرين مشروع تغيير في قاعدة بياناتنا وقارناها بالنتائج، كان التحليل مقنعاً ومنطقياً. لقد جاءت المشروعات ضمن ثلاث فئات أو مناطق، هي: الفوز (win) الذي يعني أن أي مشروع تكون علاماته ضمن ذلك المدى يواجه احتمال النجاح، ومنطقة القلق التي تعني أن من الصعب تخمين نتيجة المشروع، ومنطقة الكارثة التي توحي بأنه لا يمكن توقع نتيجة المشروع كله، أو أنه محكوم عليه بالفشل (انظر الشكل: علامات الدايس تخمن نتاجات المشروع).

وتستطيع الشركات أيضاً متابعة سير أداء المشروعات عن طريق جمع العلامات على مدى حقبة زمنية، أو قبل إدخالها التعديلات وبعده على بنية المشروع.

علامات (الدايس) تخمن نتاجات المشروع

عندما رسمنا علامات (الدايس) لـ مئتين وخمسة وعشرين مبادرة إدارة تغيير على المحور الأفقي، ونتاجات تلك المشروعات على المحور الرأسي، وجدنا ثلاث مجموعات علاقة ارتباط، فالمشروعات التي كانت علامات (الدايس) لها بين (7 - 14) كانت ناجحة عمومًا، أما المشروعات التي كانت علاماتها فوق (14) وتحت (17)، فقد صُعب توقع نهاياتها، أما المشروعات التي كانت علاماتها فوق (17)، فكانت فاشلة عمومًا. وقد سمينا المناطق الثلاث بـ الفوز، القلق، الكارثة على التوالي. (يمثل كل عدد على المخطط عدد المشروعات، من بين مئتين وخمسة وعشرين مشروعًا، التي لها علامة (دايس) خاصة).



تعدّ العوامل الأربعة اختباراً للمصدقية يمكن للمديرين استخدامه في تقييم احتمالية نجاح مشروع معين أو مجموعة مشروعات. انظر إلى حالة مصرف أسترالي كبير أراد عام 1994م إعادة هيكلة عمليات المكتب الخلفي (موظفي الإدارة والمساندة). وافق كبار المديرين على مسوغ التغيير، لكنهم اختلفوا هل يستطيع المصرف تحقيق أهدافه، ولا سيما أن الإجراء يتطلب تغييرات جوهرية في العمليات والبنية التنظيمية، وكان من المستحيل جمع فريق التغيير وكبار المديرين مدة طويلة من أجل حل خلافاتهم؛ لأنهم جميعاً كانوا مشغولين.

هنا قرر فريق المشروع إجراء تحليل للمشروع باستخدام إطار عمل (دائس)، واستغرق الأمر ساعتين بدلاً من عقد اجتماع كان من الممكن أن يستمر يومين. خرج الفريق من التركيز على العوامل الأربعة فقط بصورة واضحة عن جوانب القوة وجوانب الضعف في المشروع، فمثلاً: عرف المديرين أن إعادة الهيكلة تعني مراحل ومراجعات محددة جيداً. على الرغم من أن فريق المشروع كان مقتدرًا، وأن

الإدارة العليا أظهرت التزامًا معقولًا بالمشروع، إلا أن التحليل أظهر أن هناك مجالًا للتحسين في المواقف. كان موظفو الإدارة والمساندة معارضين للتغييرات المقترحة؛ لأن أكثر من (20%) منهم قد يفقدون وظائفهم، فاتفق المديرون والموظفون على أنه يتعين على الموظفين أن يتحملوا عملاً أكثر في مرحلة التنفيذ بنحو (20 - 10%) إضافة إلى مسؤولياتهم الحالية. لقد كان المشروع بحسب مقياس (الدايس)، في مرحلة الكارثة.

لكن التقييم جعل المديرين يتخذون خطوات لزيادة احتمال نجاح المشروع قبل بدئه، حيث قرر المصرف تقسيم مدة المشروع إلى مرحلتين: إحداها قصيرة المدى، والأخرى طويلة المدى، وهذا ما سمح بإعداد جداول زمنية لمراحل المراجعات المنتظمة، وزيادة قدرة أعضاء الفريق على التعلم من الخبرة قبل غرق المشروع في التعقيدات. ولتحسين التزام الموظفين، قرر المصرف تخصيص مزيد من الوقت لشرح الأسباب التي دعت إلى التغيير، وكيف سيدعم الموظفين في أثناء التنفيذ، وأعاد المصرف أيضًا تقويم الأشخاص المشاركين في المشروع، فغيّر بعض قادة الفرق عندما تأكد لديه أنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية. وأخيرًا، قام كبار المديرين بجهد مكثف لإظهار دعم للمشروع، عن طريق تنظيم عرض متحرك لشرح المشروع للعاملين جميعًا في المصرف من المستويات كلها. وكان من نتيجة ذلك، أن الإجراءات والخطط التي اتخذها المصرف نقلت المشروع إلى منطقة الفوز، واستطاع بعد أربعة

عشر شهرًا إتمام المشروع بأقل من الميزانية المقررة له وفي الوقت المحدد.

تطبيق إطار (الدايس)

كثيرًا ما تثبت بساطة إطار (الدايس) أنها مشكلته الكبرى؛ لأن المديرين يرغبون في الحصول على أجوبة أكثر دقة وتعقيدًا، لكنهم كثيرًا ما يتجاهلون الحلول البسيطة، ويلجؤون إلى حلول وسط لا تنجح؛ لذا، تحاول الإدارات الذكية التأكد أنها لا تقع في تلك المصيدة المتمثلة باستخدام تقييم (الدايس) بطريقة واحدة من ثلاث طرق.

متابعة المشروعات

تلجأ بعض الشركات إلى تدريب المديرين على كيفية استخدام تقييم (الدايس) قبل بدء مشروعات التغيير، حيث يستخدم المديرين جداول البيانات في جمع علامات (الدايس) لمختلف عناصر البرنامج ومقارنتها بالعلامات السابقة. ومع مرور الوقت، تجب الموازنة بين كل علامة مقابل مسار العلامات، ثم -كما سنرى لاحقًا- مع مجموع العلامات.

وعادة ما يتخذ كبار المديرين قياسات (الدايس) مؤشرات إنذار مبكر على أن مشروعات التغيير في خطر، وهذا ما فعلته شركة أمجين (Amgen) الأمريكية، المتخصصة في التقانة الحيوية التي يبلغ رأس مالها أكثر من عشرة بلايين دولار.

ففي عام 2001م، أعادت الشركة تنسيق عملياتها الرئيسية، ووسعت من عروضها، وطرحت منتجات جديدة، واندمجت في بعض الشركات، واستحوذت على أخرى، وتوصلت إلى اختراعات عدة. وتفادياً من مشكلات التطبيق، استخدمت إدارة الشركة تقييم (الدايس) في قياس مدى فاعلية توزيع الموظفين ووقت الإدارة العليا والموارد الأخرى.

مع ظهور أول الدلالات على وجود مشكلات، توقف المديرون لحلها، وراجعوا المشروعات مراراً، وأعادوا تركيبة المجموعات، وخصصوا مزيداً من الموارد. وفي أحد مجالات مشروع التغيير، استخدمت الشركة تقييم (الدايس) لتتبع ثلاث مئة مبادرة وإعادة تكوين مئتين منها.

تستطيع الشركات الكبيرة والصغيرة استخدام أداة القياس هذه لفائدتها. خذ -مثلاً- حالة أحد المشافي التي انبثق عنها ستة مشروعات تغيير في أواخر تسعينيات القرن العشرين، فقد اشتمل كل منها على استثمارات كبيرة، وعلى تطبيقات طبية مهمة. شعر المدير العام للمستشفى بأن بعض المشروعات تسير على ما يرام، لكنه كان قلقاً على المشروعات الأخرى، ولم يكن قادراً على تحديد سبب قلقه، غير أنه استطاع تأكيد شكوكه عندما استخدم تقييم (الدايس). بعد خمس وأربعين دقيقة من النقاش مع مديري المشروع وكبار الموظفين، تأكد لديه أن ثلاثة مشروعات كانت في منطقة الفوز، واثنين في منطقة الكارثة، وواحدًا في منطقة القلق.

اكتشف المدير أن أقوى المشروعات استهلكت أكثر من حصتها من الموارد، وشعر كبار الموظفين في المستشفى أن هذه المشروعات ستنجح، فقضوا وقتاً أطول في الترويج لها، وحضور اجتماعات تتعلق بها، والتأكد أن موارد كافية قد حُصصت لها. وفي الاتجاه المقابل، لم يستمتع أحد بحضور الاجتماعات الخاصة بالمشروعات المنخفضة الأداء؛ لذا، توقف المدير العام عن حضور الاجتماعات الخاصة بالمشروعات التي تسير بحسب الخطة، وأخذ يحضر الاجتماعات الخاصة بالمشروعات المتعثرة، ثم نقل بعض مديري المشروعات الناجحة إلى المشروعات الضعيفة، وزاد من مراحل تنفيذها، وأخّر موعد إنائها، وضغط أكثر من أجل التحسين. وقد ساعدت هذه الخطوات على تحقيق أهداف المشروعات الستة كلها.

إدارة محافظ المشروعات

عندما تضع الشركات برامج تغيير كبيرة، فإنها عادة تطلق مشروعات عدة لتحقيق أهدافها، ولكن إذا ما فشل المديرون في إدارة المحفظة بنجاح، فسوف ينتهي المطاف بهذه المشروعات وهي تتزاحم على الاهتمام والموارد، فمثلاً: قد يختار كبار المديرين أفضل الموظفين للمشروعات التي يراعونها، أو يولون اهتماماً أكبر للمشروعات الصغيرة بدلاً من المشروعات التي تحتاج إلى الاهتمام الحقيقي.

لذا، تستطيع الشركات من خلال تطبيق أداة التقييم هذه، قبل بدء برنامج التغيير، تحديد مشكلات المشروعات في محافظ، وتركيز خبرة التنفيذ واهتمام الإدارة العليا حيث تكون الحاجة، وحل المشكلات.

خذ -مثلاً- حالة شركة تصنيع أسترالية قررت تنفيذ أربعين مشروعاً ضمن برنامج لتحسين الربحية. ونظراً إلى أنه كان لبعض هذه المشروعات تداعيات مالية أكثر من غيرها، فقد دعا مدير عام الشركة إلى اجتماع مع مديري المشروعات وكبار المديرين.

راجع المجتمعون كل مشروع، وناقشوا علامات (الدايس) الخاصة به، وحددوا مواطن المشكلات. بعد تسجيل العلامات والمشكلات، ذهب المدير العام إلى اللوح الأبيض الموجود في قاعة الاجتماعات، ووضع دائرة حول أهم خمسة مشروعات، وقال: «أنا على استعداد لقبول حقيقة أن بعض المشروعات سوف تبدأ من منطقة القلق، على الرغم من أنني لن أقبل أن يظل الوضع خارج منتصف هذه المنطقة أكثر من أسابيع قليلة. أما ما يخص أول خمسة مشروعات، فلن نبدأ بها إلا عندما تكون هذه المشروعات ضمن منطقة الفوز تماماً، فما الذي علينا عمله لتحقيق ذلك؟»

بدأت المجموعة بالتفكير والفعل مباشرة، فحركت الموظفين بين الفرق، وأعدت هيكله بعض المشروعات، وحددت المشروعات التي يتعين على كبار المديرين الاهتمام بها، ما ساعد على رفع علامات (الدايس) قبل بدء التنفيذ. أدت هذه الإجراءات كلها إلى تحقيق أكثر المشروعات أهمية نجاحات باهرة، في حين انتقلت معظم المشروعات الباقية إلى منطقة الفوز. ترك الفريق بعض المشروعات في منطقة الكارثة، لكنه اتفق على متابعتها لضمان تحسن علاماتها. كان هذا في ضوء خبرتنا، الشيء الصحيح الذي يتعين القيام به، فعندما تحاول

الشركات تجديد نفسها، فعليها ألا تضع مشروعاتها كلها في منطقة الفوز، وإذا فعلت ذلك، فلا تكون طموحة إلى حد كافٍ، فعندما تتخذ الشركات قرارًا بالتحول، يجب أن يشمل هذا التحول تغييرات جوهرية شاملة في مختلف الجوانب، وعدم التركيز على جانب وحيد فقط.

الحوارات بين أعضاء فريق العمل

عندما يجمع المديرون المختلفون علامات (الدايس) للمشروع نفسه، يمكن للمحصلة أن تتفاوت كثيرًا. وهذا الفارق في العلامات مهم جدًا؛ بسبب الحوار الذي يثيره، حيث يُستفز المشاركون ويشتبكون في نقاشات تتعلق بأسئلة كثيرة، مثل: «لماذا نرى المشروع بطرق مختلفة؟»، و«علامَ تنفق لضمان نجاح المشروع؟». فهذه قضية مهمة؛ لأن الموظفين حتى ضمن المؤسسة نفسها، يفتقرون إلى إطار عمل مشترك لمناقشة مشكلات مشروعات التغيير. إن التحيزات والاختلافات في وجهات النظر، والتردد أو عدم القدرة على التعبير عن الرأي، يمكن أن يُفشل أي حوار. لكن الشركات تستطيع باستخدام إطار عمل (الدايس) التوصل إلى لغة مشتركة، وتنظيم نقاشات سليمة.

في بعض الأحيان، تنظم الشركات ورش عمل لمراجعة المشروعات المتعثرة، وفي هذه الجلسات التي قد تستمر من ساعتين إلى أربع ساعات، تلتقي مجموعات من ثمانية مديرين إلى خمسة عشر من مديري الإدارة العليا والمتوسطة، إلى جانب فريق المشروع وورعته، ويشاركون في نقاش صريح.

هذا النقاش عادة ما يتوسع إلى أبعد من مراجعة علامات المشروع ليشمل بحث الأسباب الرئيسية للمشكلات والعلاجات الممكنة. وتكشف ورش العمل هذه وجهات النظر المختلفة التي كثيراً ما يستفاد منها لوضع حلول إبداعية. خذ -مثلاً- الطريقة التي ساعدت فيها ورش عمل (الدايس) شركة خدمات اتصالات لاسلكية كانت تنوي تنفيذ مشروعات تغيير كبيرة، شملت خمسة مشروعات إستراتيجية وخمسين مشروعاً فرعياً عاجلاً، لكنها واجهت بعض العقبات الخطيرة. ويعود ذلك إلى أن أهداف المشروعات ومواعيد التنفيذ والمردود لم تكن واضحة، فنجم عن ذلك تأخير في إقرار حالات العمل (التبرير المنطقي لتنفيذ المشروع)، وانعدام الدقة والتركيز في التخطيط وتحديد المراحل الزمنية، ونقص في الموارد. وكانت هناك مشكلات قيادة أيضاً، فمثلاً: أدى الفشل على المستوى التنفيذي، إلى سوء تنسيق المشروعات، وإساءة تقدير الأخطار.

من أجل إعادة برنامج التحول إلى المسار الصحيح، أدخلت الشركة تقييم (الدايس) ضمن حقيبة أدوات مديري المشروع، ثم نظم مكتب إدارة المشروع إثر ذلك سلسلة من ورش العمل لتحليل المشكلات والاتفاق على الخطوات المقبلة، فمثلاً: خصصت إحدى الورش لثلاثة مشروعات لتطوير منتجات جديدة، كان اثنان منها في منطقة الكارثة، والآخر في منطقة القلق.

وعزا المشاركون المشكلات إلى التوترات القائمة بين المديرين وخبراء التقنية، ونقص التمويل والقوة البشرية، وضعف تعريف أهداف

المشروعات. واتفق المشاركون بعد هذا التشخيص، على ثلاثة إجراءات علاجية، هي: عقد اجتماع لحل الخلاف بين المديرين المسؤولين عن التقانة والمديرين المسؤولين عن النشاط المحوري، وهذا ما يضمن اهتمام الإدارة العليا بقضايا الموارد، وجمع فريق المشروع ورؤساء العمل المباشرين معاً لوضع الأهداف النهائية للمشروع. وعندما التزم راعي المشروع بهذه الإجراءات، تحسنت علامات (الدايس)، وفرص نجاح هذه المشروعات.

تعدّ النقاشات المتعلقة بعلامات (الدايس) مفيدة بصورة خاصة للتغييرات الواسعة النطاق، التي تمتد عبر وحدات الشركة والوظائف والمهام والموقع. ومن المهم في مشروعات التغيير هذه، إيجاد التوازن الصحيح بين النظرة المركزية، التي تضمن أن يأخذ كل واحد في المؤسسة عملية التغيير على محمل الجد، ويفهم الأهداف والاستقلالية التي تحتاج إليها المشروعات المختلفة. ويجب إعطاء الفرق المرونة والحافز لإنتاج حلول مخصصة للأسواق والبيئات التنافسية. لكن، يصعب تحقيق هذا التوازن من دون الأخذ في الحسبان متغيرات طريقة (الدايس).

خذ حالة شركة مشروبات غازية كبيرة، كانت في حاجة إلى زيادة الطاقة التشغيلية والتركيز على المنتجات والأسواق الواعدة. سعت الشركة أيضاً إلى جعل العمليات الرئيسة أكثر إبداعاً، وكانت أهداف الرئيس التنفيذي طموحة، واستدعت استثمار موارد كبيرة في الشركة عموماً. واجهت الإدارة العليا تحديات كبيرة في تنظيم مبادرة التغيير،

وفي استحداث المشروعات التي ركزت على القضايا الرئيسية.

أدرك المديرون أن هذا المشروع يحتاج إلى سنوات عدة، لكن غياب المواعيد الزمنية الدقيقة ومراقبة المشروعات الفردية، كانت تنذر بأن تكملة المشروعات قد تستغرق وقتًا أطول، وأن النتائج ستراجع.

لتخفيف الأخطار، قرر كبار المديرين تحليل كل واحد من هذه المشروعات إلى مستويات عدة في الشركة، مستخدمين إطار عمل (الدايس) لمراجعة كل مشروع شهريًا، حتى اطمانوا أنه على المسار الصحيح.

بعد ذلك، كانت المراجعات تحدث بعد اجتياز المشروع لمرحلة رئيسية، وكان الوقت الفاصل بين المراجعات لا يزيد على شهرين، حتى في المراحل الكبيرة من البرنامج، وأن الوقت الفاصل في المراجعات على مستوى فريق المشروع كان أقصر من ذلك، حيث كانت المراجعات تجري مرتين في الأسبوع طوال مدة التغيير. وكان من نتيجة ذلك أن أفضل الموظفين انضموا إلى مشروع التغيير بدوام كامل، ومارست دائرة الموارد البشرية دورًا نشطًا في اختيار أعضاء الفريق، وهذا ما أوجد حلقة إيجابية دفع أفضل الموظفين إلى التسابق للانضمام إليها للمشاركة في المبادرات المختلفة. وفي أثناء مرحلة التحول، جرت ترقية عدد من الأعضاء في الفريق إلى مواقع قيادية بسبب أدائهم.

نجم عن برنامج التغيير في الشركة أرباح بمئات الملايين من الدولارات بعد زيادة شهرة علامتها التجارية المهمة، وفتح أسواق جديدة في العالم، وعلى الرغم من كل هذا، فقد مرت أوقات في أثناء العملية كاد الجمود يطيح بمشروعات التغيير.

لكن بحوث الإدارة العليا التي تركز على المتغيرات الأربعة الرئيسية ساعد على دفع الشركة إلى مسار أداء أعلى.

في ضوء ما تقدم، فإن إطار عمل (الدايس)، من خلال توفير لغة مشتركة للتغيير، يسمح للشركات بالوصول إلى رؤية موظفيها وخبراتهم. لقد قيل الكثير عن مديري الإدارة الوسطى الذين يريدون عرقلة التغيير، لكننا وجدنا أن معظمهم على استعداد لدعم جهود التغيير حتى لو تضمن ذلك عملاً إضافياً وحالة من الشك، وعرض وظائفهم للحظر.

لكنهم يقاومون التغيير؛ لأنهم لا يشاركون في وضع هذه المبادرات، وتنقصهم في أحيان كثيرة، الأدوات واللغة والمنتديات التي يعبرون فيها عن مخاوفهم المشروعة، المتعلقة بتصميم مشروعات التغيير وتنفيذها.

هنا يأتي دور إطار العمل البسيط والكمي والنموذجي. ونظراً إلى أنه يسهّل النقاشات الصريحة على المستويات جميعها داخل المؤسسة، فإن إطار عمل (الدايس) يساعد الناس على فعل الأشياء الصحيحة من خلال التغيير.