

لماذا تفضل برامج التغيير في إحداث التغيير؟

مايكل بير، راسل إيزنستات، بيرت سبكتر

في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، أعلن الرئيس التنفيذي الجديد لأحد المصارف العالمية الأمريكية الكبيرة برنامج تغيير موسعاً في الشركة عمومًا.

كان القرار الحكومي بتخفيف الرقابة على المصارف يمثل تحديات تنافسية حادة لم يكن التنظيم الهرمي التقليدي للمصرف مهيبًا للتعامل معها، وكان الحل الوحيد هو تغيير طريقة عمل الشركة جذريًا، على أن يبدأ التغيير من القمة.

عقد الرئيس التنفيذي خلوة مع خمسة عشر من كبار المديرين، حيث راجعوا بدقة أهداف المصرف وثقافته، ونشر بعدها بيان رسالة، وعين نائبًا للرئيس للموارد البشرية كان يعمل في شركة معروفة بتميزها في الإدارة. وقد أطلق على نحو سريع متلاحق، برامج تغيير في الشركة عمومًا، منها هيكلية تنظيمية جديدة، ونظام تقييم الأداء، وخطة لربط

الراتب بالأداء، وبرامج تدريب لتحويل المديرين إلى (وكلاء تغيير)، واستطلاعات ربع سنوية عن الاتجاهات لمعرفة تقدم مبادرة التغيير.

وعلى الرغم من أن هذه الخطوات قد تبدو مثلاً نموذجياً معتاداً في التحول التنظيمي، فإن المبادرة واجهت مشكلة كبيرة واحدة، وهي أن التغيير الحقيقي في السلوك التنظيمي لم يحدث عملياً، فما الخطأ الذي وقع؟

الجواب أن الخطأ كان عاماً، إذ تبين أن افتراضات الرئيس التنفيذي كلها - بخصوص من سيقود برنامج التغيير، وما الأشياء التي تحتاج إلى تغيير، وكيفية التنفيذ - كانت غير صحيحة.

تمثل هذه القصة مشكلة عامة في السوق المالية الأمريكية، إذ يتزايد يوماً بعد يوم عدد الشركات التي تجد صعوبة في استعادة موقعها، وحصتها من السوق، وضمان بقائها؛ نظراً إلى أن الأسواق دائمة التغيير والمنافسة الحادة. وقد أدركت شركات كثيرة أن مفتاح النجاح في التنافس على الأسواق يكمن في تغيير طريقة عملها، فقللت من الاعتماد على السلطة الإدارية والقوانين والإجراءات الرسمية والتقسيم الضيق للعمل.

بدأت هذه الشركات تكوّن الفرق، وتتقاسم المعلومات، وتفوض المسؤوليات للمستويات الإدارية الدنيا. وهكذا، فإن هذه الشركات أخذت تتحول عن نموذج التنظيم الهرمي والمكتبي، الذي اتسمت به الشركات منذ الحرب العالمية الثانية، إلى ما نسميه التنظيم الموجه

نحو المهمة، حيث يحدد العمل المطلوب إنجازه الأفراد الذين سيعملون معاً، ومن الذي سيقودهم.

ومع أن كبار المديرين يدركون ضرورة إجراء التغيير لمجاراة الواقع التنافسي الجديد، فإنهم كثيراً لا يفهمون ما الذي يتطلبه تحقيق هذا التغيير. وفي الحقيقة، إنهم يتشاركون مع الرئيس التنفيذي السابق ذكره في افتراضين، هما: أن إطلاق برامج لعموم الشركة - بيان الرسالة، وبرامج ثقافة الشركة، وبرامج التدريب، ودوائر الجودة، وأنظمة الراتب مقابل الأداء - سوف تغير الشركات، وأن سلوك الموظف يتغير بتغيير بنية الشركة الرسمية وأنظمتها.

لكننا توصلنا، في دراسة استغرقت أربع سنوات عن التغيير التنظيمي في ست شركات كبرى (انظر المادة بعنوان: متابعة تغيير الشركة، وملاحظة أن الأسماء وهمية)، إلى أن العكس هو الصحيح تماماً؛ حيث إن العقبة الكبرى أمام التجديد هي الاعتقاد أن التغيير يأتي عبر برامج تغيير موسعة، ولاسيما عندما يراها فريق من الموظفين، مثل الموارد البشرية. حيث نسمي هذا (كذبة التغيير المبرمج). وبالمثل، لا يمكن لبنية وأنظمة الشركة الشكلية أن تؤدي إلى عملية تجديد.

وعلى الرغم من أن موجات البرامج المتلاحقة في بعض الشركات لم تؤدي إلى تأثير إيجابي كبير، إلا أن شركات أخرى حققت نجاحات كبيرة في عملية التغيير، التي عادة ما تبدأ على الحافات في أقسام ومصانع قليلة بعيدة عن المقر الرئيس، ويقود تلك الوحدات المديرون العامون، وليس الرئيس التنفيذي أو قسم الموارد البشرية.

الفكرة باختصار

وجد الرئيس التنفيذي لأحد المصارف بعد عامين من إطلاق برنامج تغيير لمواجهة أخطار المنافسة، أن برنامجه لم يحدث أي تغيير، وكان ذلك مفاجئاً؛ لأنه قد سبق أن راجع مع كبار المديرين أهداف الشركة وثقافتها، ونشر بيان رسالة، وأطلق برامج (مثل ربط تعويضات الراتب بالأداء) تهدف إلى دفع التغيير في المؤسسة عموماً، لكن التجديد لا يأتي من القمة، بل يبدأ عند الحافات، ويقوده مديرو الوحدات الذين يتخذون إجراءات مؤقتة لحل المشكلات الملموسة. حيث يوجه المديرين، - عن طريق اتساق المهمة - مسؤوليات الموظفين وعلاقاتهم نحو المهمة التنافسية المركزية للشركة، بتركيز طاقة الموظفين على العمل وليس على الأفكار التجريدية، مثل (التمكين) أو (الثقافة).

إذن، فما دور كبار المديرين في هذه العملية؟ إنه تحديد الاتجاه العام المطلوب للشركة من دون فرض الحلول، ثم نشر الدروس المستفادة من الوحدات المتجددة عبر الشركة كلها.

لم يركز المديرين العامون على البنى والأنظمة الشكلية، بل وضعوا ترتيبات تنظيمية معينة لحل مشكلات العمل المادية. ومن خلال إحداث توافق في أدوار الموظفين ومسؤولياتهم وعلاقاتهم لمعالجة أهم مهمة تنافسية - نسمي هذه العملية اتساق المهمة (task alignment) ركز المديرين طاقة التغيير على العمل نفسه لا على الأفكار التجريدية، مثل (المشاركة) أو (الثقافة). وعلى النقيض من الرئيس التنفيذي للمصرف، لم يلجأ هؤلاء إلى برامج تدريب مكثفة، ولم يعتمدوا على الخطابات وبيانات الرسالة، بل رأيناهم يطورون عملية التغيير عن طريق سلسلة من ستة تدخلات علاجية إدارية أساسية.

عندما يفهم المديرون العامون المنطق من هذا التتابع، فلن يضطروا إلى انتظار قيام الإدارة العليا بعملية التجديد، إذ بإمكانهم فعل شيء كثير حتى من دون دعم هذه الإدارة، لا جرم أن وجود رئيس تنفيذي أو أي مدير آخر ملتزم بالتغيير له أثر كبير، وعندما يتعلق الأمر بتغيير المؤسسة كلها، فإن هذا الدعم مهم وضروري. لكن دور الإدارة العليا في عملية التغيير مختلف جداً عن الدور الذي قام به الرئيس التنفيذي في حالة المصرف المذكورة سابقاً.

لكن التغييرات الجذرية تضع كبار المديرين أمام مفارقة، هي توجيه عملية تغيير (غير توجيهية). ففي دراستنا التي أشرنا إليها، اعترف أكثر المديرين فاعلية بقدرتهم المحدودة في الحصول على تفويض بالتغيير من الإدارة العليا؛ لذا، فقد حددوا أدوارهم في إيجاد بيئة للتغيير، ثم تعميم الدروس المستفادة من الفشل والنجاح. وبعبارة أخرى، لقد حددوا الاتجاه العام الذي على الشركة أن تسير فيه من دون الإصرار على حلول بعينها.

إن باستطاعة أي من كبار المديرين أن يمارس هذا الدور في المراحل الأولى من عملية التغيير الواسعة. وعندما يكتسب التغيير الحقيقي زخماً كبيراً، فعلى الرئيس التنفيذي أن يكون مستعداً لتغيير وحدة عمله أيضاً، أي: فريق الإدارة العليا المؤلف من رؤساء العمل الأساسيين. وفي هذه المرحلة، يجب إحداث توافق بين هيكلية الشركة وأنظمتها والممارسات الإدارية الجديدة التي نشأت في الحافات، وإلا فإن التوتر بين الوحدات النشطة والإدارة العليا الجامدة، سوف يؤدي إلى فشل عملية التغيير.

نعتقد أن أي مبادرة تغيير مبنية على اتساق المهمة التي تبدأ من الأطراف، ثم تنتقل إلى العمق بثبات، هي أكثر طريقة فاعلة لتحقيق تغيير مستدام، وهذا لا يعني القول إن التغيير لا يمكن أن يبدأ في الأعلى، لكنه أمر غير شائع وخطر جداً إذا كان إستراتيجية متعمدة.

إن التغيير يدور حول التعلم؛ لذا، فمن النادر أن تجد رئيساً تنفيذياً يعرف مسبقاً التفاصيل الدقيقة للتغيير التنظيمي الذي تتطلبه الوحدات المختلفة الكثيرة في الشركات الكبيرة. إضافة إلى ذلك، فإن معظم كبار المديرين في أيامنا هذه قد نشؤوا في مكان كان فيه التنظيم الهرمي الوسيلة الرئيسية للتنظيم والإدارة؛ لذا، فعليهم أن يتعلموا من الطرق الإبداعية الآتية التي يتبعها مديرو الوحدة الشباب القريبون من ساحة العمل.

كذبة التغيير المبرمج

لا تنجح معظم برامج التغيير؛ لأنها موجهة من نظرية تغيير غير صحيحة أصلاً. ويقضي الاعتقاد السائد بأن على البداية أن تنطلق من تغيير معرفة الناس واتجاهاتهم، فتغيير الاتجاهات كما تقول النظرية، يؤدي إلى تغييرات في سلوك الأفراد.

تطبيق الفكرة

التغيير الناجح يتطلب الالتزام والتنسيق والكفاية.

1. احشد الالتزام بالتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات.

مثال: لم يحقق قسم أجهزة الملاحة أرباحاً أو منتجاً عالي الجودة

بسعير تنافسي؛ وذلك لأن الإدارة الهرمية تجاهلت التنسيق بين الأقسام. ولتغيير ذلك، طلب المدير العام الجديد من فريقه كله تقييم وضع الشركة. بعد ذلك، زار فريق العمل المكون من مهندسين وعمال إنتاج ومديرين ومسؤولي نقابات، شركات التصنيع الناجحة لاكتساب أفكار للتحسين، فأعجبهم طريقة فريق أحد المصانع التي كشفت مشكلتهم، وأوحت إليهم بالحل، وهذا ما عزز الالتزام بالتغيير.

2. ضع رؤية مشتركة لكيضية الاستعداد للتنافسية

أزل الحواجز الإدارية التي تعيق التشارك في المعلومات وحل المشكلات، عن طريق تغيير الأدوار والمسؤوليات، وليس المسميات أو الراتب.

مثال: اقترح فريق قسم أجهزة الملاحة تطوير المنتجات بوساطة فرق متعددة الوظائف، وهذَّب فريق موسع النموذج وعرضه على الموظفين كلهم، الذين أيدوه لأنه انطلق من تحليلهم لمشكلات عملهم.

3. عزز الاتفاق الجماعي على الرؤية الجديدة والكفايات المطلوبة لتطبيقها، والتكاتف لدفعها إلى الأمام. يتطلب ذلك أن يتمتع المدير العام بقيادة قوية.

مثال: عزز مدير عام قسم الأجهزة الملاحية الإجماع بدعم من كانوا ملتزمين بالتغيير وتوفير النصح والإرشاد للمعارضين. وعزز أيضاً الكفاية بالتدريب المطلوب، والتماسك بإعادة تمركز المديرين الذين فشلوا في العمل ضمن التنظيم الجديد، وهذا ما أدى إلى تسريع التغيير.

4. وسّع التجديد ليشمل الأقسام كلها، من دون ضغط من الأعلى

مثال: تطلبت تركيبة فريق القسم الجديد أن يتعاون المهندسون مع عمال الإنتاج. كان من نتيجة التشجيع الذي وجدوه لتطوير طريقتهم الخاصة في التعاون والعمل الجماعي، أن المهندسين اختاروا أسلوب إدارة المصفوفة. هنا، تعلم الموظفون طواعية

المهارات والاتجاهات المطلوبة: لأن الهيكلية الجديدة كانت من اختيارهم.

5. رسّخ مأسسة التجديد من خلال السياسات والأنظمة والهيكلية الرسمية، ولكن بعد أن تكون طريقتك الجديدة قد طبقت ونجحت.

مثال: نجح قسم أجهزة الملاحة في رفع أرباحها، من دون تغيير في علاقات التسلسل الوظيفي أو إجراءات التقويم أو التعويض. عندئذٍ فقط غيّر المدير العام الهياكل الرسمية، مثل: إلغاء منصب نائب الرئيس ليكون قسما الهندسة والتصنيع تابعين له مباشرة.

6. راقب عملية التجديد وعدّلها وفقاً للمشكلات.

مثال: تولّى فريق إشراف من المهندسين ومسؤول نقابي ومهندس ومحلل مالي مهمة مراقبة عملية التغيير، وظلوا يتعلمون باستمرار ويعدّلون ويدعمون الالتزام بالتغيير.

بالإضافة إلى أن التغييرات في سلوك الفرد، التي يكررها أفراد كثيرون، سوف تؤدي إلى تغيير مؤسسي. وبحسب هذا النموذج، فالتغيير يشبه خبرة اعتناق دين ما، فعندما يقتنع الناس به، فمن المحقق أن سلوكهم سيتغير.

ومما لا شك فيه أيضاً أن هذه النظرية تعيد عملية التغيير إلى الوراء تماماً. وفي الحقيقة، إن سلوك الفرد يتكون من خلال الأدوار التنظيمية التي يمارسها؛ لذا، فإن أكثر الطرق الفاعلة في تغيير السلوك هي أن تضع العاملين ضمن إطار تنظيمي جديد، يفرض عليهم أدواراً ومسؤوليات وعلاقات جديدة. وهذا ما يوجد وضعاً (يفرض) على الأفراد اتجاهات وسلوكات جديدة. (انظر الجدول: افتراضات متناقضة حول التغيير).

من الطرق التي جعلنا نفهم هذا التحدي، أن ننظر إليه من خلال ثلاثة عوامل متداخلة تحتاج إليها أي عملية تغيير. إن التنسيق أو العمل الجماعي مهم، ولا سيما إذا كانت الشركة تريد اكتشاف فرص تطوير المنتج وجودته وما ينفق على إنتاجه؛ لأن الإنتاج وبيع منتجات (خدمات) ابتكارية ذات جودة عالية وقليلة النفقات، يعتمد على التنسيق بين أقسام التسويق وتصميم المنتج والتصنيع، وكذلك بين العاملين والإدارة. ويُعدُّ الالتزام العالي المستوى ضروريًا للجهد والمبادرة والتعاون الذي يتطلبه العمل المنسق. والكفايات الجديدة، مثل معرفة العمل معرفة كلية، والمهارات التحليلية، ومهارات التواصل الشخصية، مهمة أيضًا إذا أراد الأفراد تحديد المشكلات وحلها بصفتهن فريقيًا. وإذا غاب أي عنصر من هذه العناصر، فإن عملية التغيير سوف تفشل.

متابعة التغيير

أي الإستراتيجيات يناسب تغيير الشركة، وأيها لا يناسب؟

لقد بحثنا عن الجواب في دراسة شاملة تناولت اثنتي عشرة شركة من الشركات الكبرى التي كانت إداراتها تحاول تجديدها، واخترنا ستًا منها للتحليل المعمق: خمس شركات صناعية ومصرفًا عالميًا كبيرًا، كان مجموع إيراداتها ما بين أربعة بلايين دولار إلى عشرة بلايين. لقد درسنا ستة وعشرين مصنعًا وقسمًا في هذه الشركات الست، وأجرينا مئات المقابلات مع مديري الموارد البشرية ومديري الإنتاج المشاركين في جهود التغيير في المصانع أو الفروع أو الوحدات التجارية، ومع عمال وقادة نقابيين، وأخيرًا مع الإدارة العليا.

وبناءً على هذه المادة، صنفنا الشركات الست وفقاً للنجاح الذي حققته في برامج التجديد، وحاولنا معرفة هل كانت هناك تحسينات كبيرة في التنسيق بين الأقسام، واتخاذ القرار، وتنظيمات العمل ومشكلات العاملين؟ لقد أظهر البحث أن جودة هذه العوامل الأربعة سوف تؤثر في الأداء على المدى البعيد. ولم نحدد النجاح على أساس تحسين الأداء المالي؛ لأن الأداء المالي للشركات، على المدى القصير، يتأثر بعوامل وقتية عدة لا علاقة لها بعملية التغيير.

لتدعيم تصنيفنا للشركات، وزعنا استبانة مقننة في كل شركة؛ لمعرفة موقف الموظفين من عملية التغيير المتطورة. أُعطي المستجيبون تقديرات لشركاتهم على مقياس من (1 - 5)، حيث تعني درجة (3) أن الشركة لم تشهد أي تغيير، والدرجات الأدنى تعني أن وضع الشركة من وجهة نظر الموظف، ازداد سوءاً. ويشير الجدول أيضاً، باستثناء وحيد - الشركة التي نسميها لينغستون للإلكترونيات - إلى أن استنتاجات الموظفين لحجم التغيير الحاصل كانت مشابهة لاستنتاجاتنا، ويشير أيضاً مستوى الانحراف العالي المستوى نسبياً لشركة لينغستون (الذي يقيس درجة الاتفاق بين الموظفين حول محصلة برنامج التغيير) إلى وجود خلاف كبير داخل الشركة يتعلق بمدى نجاح عملية التجديد.

الباحثون والموظفون - استنتاجات متشابهة

مدى التجديد

الشركة	تقدير الباحثين	تقدير الموظفين
جنرال برودكتس General Products	1	المعدل 4.04 درجة الانحراف 0.35
فيرودز Fairweather	2	3.58 0.45

0.76	3.61	3	لينفنجستون إلكترونيكس Livingston Electronics
0.65	3.30	4	سكرانتون ستيل Scranton Steel
0.85	2.96	5	كونتينتال جلاس Continental Glass
1.07	2.78	6	يو. إس. فاينانشيال U.S. Financial

المشكلة التي تعانيها معظم برامج التغيير الشاملة هي أنها تتناول عاملاً واحداً، أو عاملين على أكثر تقدير من هذه العوامل. إن اكتفاء الشركة بإصدار بيان يتعلق بفلسفتها عن العمل الجماعي، لا يعني أن موظفيها يعرفون بالضرورة أي الفرق يكوّنون، وكيفية العمل ضمن هذه الفرق لتحسين التنسيق.

وقد تُغيّر إعادة تنظيم أي شركة مواقع المسميات في المخطط التنظيمي، لكنها لا توفر الاتجاهات والمهارات الضرورية لإنجاح النظام الجديد.

ربما يجبر نظام ربط الراتب بالأداء المدير على التمييز بصورة أفضل بين ذوي الأداء العالي والأداء المتدني، ولكنه لا يساعدهم على استبطان معايير يحكمون بها على أداء الموظفين التابعين لهم، ولا يعلمهم أيضاً كيف يتعاملون مع مشكلات الأداء بصورة صحيحة، فمثل هذه البرامج لا تستطيع توفير السياق الثقافي (القدوة التي يتعلمون منها)، الذي يحتاج إليه الموظفون لتطوير كفايات جديدة؛ لذا، فإنها تفشل في إحداث التغيير التنظيمي.

الافتراضات المتضاربة عن التغيير

التغيير المبرمج	اتساق المهمة
المشكلات في السلوك تدل على معرفة الفرد والاتجاهات والمعتقدات.	تتكوّن معرفة الفرد واتجاهاته ومعتقداته من الأنماط المتكررة للتفاعلات السلوكية.
يجب أن يكون محتوى الاتجاهات والأفكار، الهدف الأساس للتجديد، والسلوك الحقيقي الهدف الثانوي.	يجب أن يكون السلوك الهدف الأساس للتغيير، والاتجاهات والأفكار الهدف الثانوي.
السلوك يمكن عزله وتغييره فردياً.	المشكلات في السلوك تأتي من نمط دائري متكرر، لكن تأثير النظام التنظيمي في الفرد أكبر من تأثير الفرد في النظام.
يجب أن يكون هدف التغيير على المستوى الفردي.	يتعين أن يكون هدف التغيير على مستوى الأدوار والمسؤوليات والعلاقات.

وبالمثل، قد تكون برامج التدريب موجهة لتحسين الكفايات، لكنها نادراً ما تغير أنماط التنسيق في الشركة. وفي الحقيقة، إن الإثارة الناجمة عن المشاركة في برنامج تدريب جيد، كثيراً ما تؤدي إلى زيادة الإحباط عندما يعود الموظفون إلى العمل، ليجدوا أن لا مكان لتطبيق مهاراتهم في شركة لم يتغير فيها أي شيء؛ لذا، ينظر الموظفون إلى التدريب على أنه مضيعة للوقت، وهذا ما يقضي على أي التزام منهم ببرنامج التغيير.

عندما يفشل أحد البرامج، فإن كبار المديرين مثل الرئيس التنفيذي للمصرف الذي سبق ذكره، يجربون برنامجاً آخر، وهذا

ما يفتح الباب أمام سلسلة لا تنتهي من البرامج، لكن هذا لا يحل المشكلة بل يفاقمها، ونظرًا إلى أنها مصممة لشمول كل فرد وكل شيء، فتكون النتيجة أنها لا تشمل أي فرد ولا أي شيء؛ لأنها عامة ومنطقية، بحيث إنَّها لا تستجيب للحقائق اليومية لوحداث العمل؛ لذا، تصبح المصطلحات الشائعة، مثل (المساواة) و(المشاركة) و(التميز) و(التمكين) و(القيادة) بديلاً عن الفهم التفصيلي لوضع الشركة.

برامج التغيير هذه كلها تدمر مصداقية جهد التغيير، حتى عندما يتقبل المديرون القيمة الكبيرة لبرنامج معين فيما يخص بعض الجهات - مثل دوائر الجودة، مثلاً، لحل مشكلة تصنيع- لكنها قد تواجه مشكلة عمل أكثر إلحاحًا، مثل تطوير منتج جديد. لذا، فإن برامج التغيير ذات المقاس الواحد تستنزف جهود حل مشكلات العمل الرئيسية، وهذا ما يفسر لماذا يعارض مديرون عامون كثيرون هذه البرامج، حتى لو اعترفوا بأن مبادئها الأساسية مفيدة.

وهذا لا يعني القول إن التدريب والتغيير في أنظمة الرواتب أو الهيكل التنظيمي، أو وضع فلسفة جديدة، لا تجدي دائماً، بل يمكن أن تؤدي كلها أدوارًا مهمة في دعم أي مبادرة تغيير متكاملة.

فالمشكلات تطرأ عندما تستخدم مثل هذه البرامج منفصلة كما لو كانت عصا سحرية لنشر التغيير التنظيمي بسرعة عبر الشركة كلها، وهذا ما يجعل مثل هذه البرامج، حتى في أفضل حالاتها، لا علاقة لها بالتغيير، بل قد تؤدي في أسوأ الحالات إلى عرقلة التغيير؛ لذا، فإن التغيير المبرمج الذي ينشر السخرية والشكوك يمكن أن (يحصن)

الشركات ضد التغيير الحقيقي.

ست خطوات للتغيير الفاعل

تتفادى الشركات من مساوئ التغيير المبرمج بوساطة التنسيق على (اتساق المهمة)، أي: إعادة تنظيم أدوار الموظفين ومسؤولياتهم وعلاقاتهم لحل مشكلات عمل معينة. ويُعدّ اتساق المهمة الأسهل في الوحدات الصغيرة، مثل: مصنع، دائرة، أو قسم، حيث تكون الأهداف والمهام محددة أصلاً. وعليه، فإن المشكلة الكبرى في التغيير، هي كيف ننشر التغييرات المتسقة مع المهمة عبر وحدات متنوعة كثيرة.

لقد وجدنا أن المديرين العامين في الوحدات التجارية، أو على مستوى المصانع يمكن أن يحققوا اتساق المهمة من خلال سلسلة من الخطوات المتداخلة، ولكن الخطوات المتميزة التي نسميها المسار الحرج، فهذا المسار يطور دائرة من تعزيز ذاتي للالتزام والتنسيق والكفاية. وتجدر الإشارة إلى أن تسلسل الخطوات مهم؛ لأن الأنشطة التي تكون مناسبة في وقت ما غالباً ما تكون نتائجها عكسية إذا ما بدأت مبكراً؛ وذلك لأن التوقيت هو كل شيء في إدارة التغيير.

1. احشد الالتزام بالتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات.

إن نقطة البداية لأي جهد تغيير فاعل كما يشير مصطلح اتساق المهمة، هي تحديد مشكلات العمل بوضوح. ويستطيع أي مدير عام، عن طريق مساعدة الموظفين على وضع تشخيص مشترك لمشكلات

الشركة وما الذي يتطلب التحسين، أن يضمن الالتزام المبدئي الضروري للبدء في عملية التغيير.

خذ حالة القسم الذي نسميه أجهزة الملاحة، وهو وحدة تجارية يعمل فيها ستُّ مئة شخص، أنشأتها شركة كبرى لتسويق منتج مصمم في الأصل للأغراض العسكرية. عندما تسلم المدير العام الجديد إدارته، كان القسم يعمل منذ سنوات عدة دون تحقيق أي ربح يذكر، ولم يكن قادرًا على تصميم وإنتاج منتج عالي الجودة بسعر منافس.

يرجع ذلك أساسًا إلى أن القرارات في الشركة كانت تأتي من الإدارة العليا، دون أي مشاركة من الأقسام الأخرى أو التنسيق معها.

الخطوة الأولى التي اتخذها المدير الجديد كانت تنظيم مراجعة واسعة للشركة. وفي حين كان المدير العام السابق يضع الإستراتيجية مع مدير التسويق في الوحدة فقط، ضم المدير العام الجديد فريق الإدارة كله إلى عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات، واستعان أيضًا بمستشارين خارجيين وبالمديرين العاملين معه؛ لمساعدته على العمل بصفتهم فريقًا بطريقة أفضل.

في الخطوة الثانية، أنشأ فريق عمل من عشرين فردًا يمثلون المستفيدين كافة في الشركة: المديرين، والمهندسين، وعمال الإنتاج، ومسؤولي النقابة.

زار الفريق عددًا من شركات التصنيع الناجحة، في محاولة لتحديد ما الذي يستطيع القسم عمله ليكون أكثر تنظيمًا وتخطيطًا،

فأعجب الفريق بالأفكار التي طرحها العاملون في مصنع ذي إنتاج عالٍ تابع لشركة الفريق نفسه، الذين لم يكتفوا بتسليط الضوء على مشكلات القسم فحسب، بل اقترحوا نموذجًا تنظيميًا بديلًا قائمًا على تكوين المجموعات. وكانت هذه الطريقة مطبقة في المصنع، وهذا ما ترك انطباعًا جيدًا لدى الفريق، وحرك خيال الأعضاء، وزاد من التزامهم بالتغيير.

لم يتعلم فريق عمل القسم كثيرًا من عملية التشخيص المشترك، فكل واحد عرف من قبل أن القسم يعاني خسائر كثيرة، لكنه أصبح يرى بوضوح الأسباب التنظيمية وراء عجز القسم عن المنافسة، والأهم من ذلك، أن الأعضاء أصبحوا يشتركون في فهم واحد للمشكلة. وحدد الفريق أيضًا حلًا تنظيميًا محتملاً، وهو إعادة تصميم طريقة العمل، فاستخدم مجموعات خاصة لحشد الشركة وراء المهمة التنافسية.

2. ضع رؤية مشتركة لكيفية التنظيم والإدارة لمواجهة التنافسية. عندما تصبح مجموعة من الأفراد ملتزمة بتحليل معين للمشكلة، يمكن للمدير العام أن يقود الموظفين تجاه رؤية موجهة للمهمة تحدد الأدوار والمسؤوليات الجديدة.

ستؤدي هذه الإجراءات الجديدة إلى تنسيق تدفق المعلومات، والعمل عبر الأقسام على مستويات الشركة كلها. ونظرًا إلى أنها لا تغير الأنظمة والهيكلية الرسمية، مثل التسميات أو التعويضات، فإنها لا تواجه مقاومة تذكر.

أصبح فريق العمل المكون من عشرين شخصاً وسيلة الوصول إلى المرحلة الثانية، فاقترح نموذجاً تنظيمياً تنجز فيه فرق من الأقسام المختلفة العمل كله، ولا سيما تطور المنتجات الجديدة. وفي الوقت نفسه، تولى فريق مكون من المدير العام وطاقمه مهمة تحديد المسار الإستراتيجي للقسم، ومراجعة عمل فرق المستوى الأدنى. أما الفرق الخاصة بالعمليات التجارية، فأوكلت إليها مهمة وضع خطط خاصة بأسواق معينة، في حين أوكلت إلى فرق تطوير المنتجات مهمة متابعة المنتجات الجديدة بدءاً من التصميم الأولي إلى الإنتاج. أوكلت إلى فرق الإنتاج/العمليات، المؤلفة من المهندسين وعمال الإنتاج، مهمة تحديد مشكلات الهندسة/العمليات، ومهمة التحقق من الطرق والمعدات الهندسية. لقد شخّصت هذه الفرق مشكلات الوحدة الأساسية، وهي العقبات الوظيفية والتنظيمية التي تمنع حل المشكلات وتبادل المعلومات.

من أجل ضمان إجماع يتعلق بالرؤية الجديدة، أعدّ المدير العام فريق عمل أوسع مكوناً من تسعين موظفاً من مختلف المستويات والوظائف، وفيها إدارة النقابة، لتنقيح الرؤية وضمان التزام الموظفين جميعهم بها. راجع الفريق في اجتماع خارج مكان العمل، النموذج التنظيمي الجديد، ووضع مسودة لبيان القيم، وعرضهما على القوة العاملة كلها في القسم. ترك البيان انطباعاً لم يتركه أي بيان بالرسالة من قبل؛ لأنه كان نابغاً من تحليل الشركة لمشكلاتها الحقيقية.

3. عزز الاتفاق الجماعي على الرؤية الجديدة، والكفايات المطلوبة لتطبيقها، والتماسك لدفعها إلى الأمام.

إن مجرد السماح للموظفين بالمساعدة على تطوير رؤية جديدة، لا يكفي للتغلب على معارضة التغيير، أو لتعزيز المهارات المطلوبة لإنجاح التنظيم الجديد. لكن ليس بإمكان كل واحد أن يساعد على التصميم، حتى الذين يشاركون لا يدركون تمامًا ما الذي سيتطلبه التجديد إلى أن يُثبت التنظيم الجديد.

هذا ما يستدعي وجود قيادة قوية تتمثل في شخص المدير العام. لكن الالتزام بالتغيير لا يكون دائمًا بمستوى واحد، إذ تجد بعض المديرين متحمسين وآخرين محايدين بل حتى معارضين. وفي قسم أجهزة الملاحة الذي سبق ذكره، استخدم المدير العام ما سمّاه الموظفون (القفاز المخملي)، فقد أوضح أن القسم سوف يشجع على مشاركة الموظفين والعمل الجماعي، وأبدى أيضًا دعمه للمديرين الذين أبدوا استعدادًا لمساعدته، أما الذين لم يبدوا استعدادًا للمساعدة، فقد عرض عليهم النقل والتنسيب إلى أماكن خارج عملهم والحصول على المشورة.

عندما تنتهي الشركة من تحديد الأدوار والمسؤوليات، يظل العاملون في حاجة إلى تطوير الكفايات الضرورية لإنجاح النظام الجديد. وفي الحقيقة، إن مجرد وجود الفرق في أهدافها ومسؤولياتها الجديدة سوف يفرض عملية التعلم؛ لأن التغيير في الأدوار والمسؤوليات والعلاقات يعزز المهارات والاتجاهات الجديدة، وأن أنماط التنسيق

المتغيرة أيضًا سوف تزيد من مشاركة الموظفين وتعاونهم والتشارك في المعلومات.

لكن، على الإدارة أيضًا أن تقدم الدعم المناسب، ففي حالة قسم أجهزة الملاحة، عمل فريق دعم من ستة أشخاص- ثلاثة من دائرة الموارد البشرية في القسم، وثلاثة من مكتب الشركة الرئيس- في مشروع التغيير.

وقد عُيِّن لكل فريق مستشار داخلي حضر الاجتماعات كلها؛ لمساعدة المشاركين على أن يكونوا أعضاء فريق فاعلين. وعندما كان الموظفون يدركون تمامًا ما أنواع المهارات التي يحتاجون إليها، كانوا يطلبون مزيدًا من التدريب لتطوير هذه المهارات. ونظرًا إلى أن دورات التدريب هذه انبثقت مباشرة من خبرات الموظفين أنفسهم، فقد كانت أكثر فائدة وتركيزًا من برامج التدريب التقليدية.

من الطبيعي أن هناك بعض الأشخاص الذين لا يتغيرون أو لن يتغيروا، على الرغم من كل ما في هذا العالم من الدعم والتوجيه؛ لذا، فإن الخطوة الثالثة هي استبدال المديرين الذين لا يستطيعون العمل في التنظيم الجديد، بعد أن أعطوا فرصة لإثبات أنفسهم. لكن مثل هذه القرارات لا تكون سهلة دائمًا، وأن الذين يجدون صعوبة في العمل في مؤسسة تشاركية أحيانًا لا يملكون مهارات متخصصة نفيسة؛ لذا، فإن استبدالهم في المراحل الأولى من التغيير لا يكون منصفًا لهم فحسب، بل يمكن أن يضعف الروح المعنوية في المؤسسة كلها، ويعرقل عملية التغيير.

وهكذا، فإن فهمنا لنوع المدير والعامل الذي يحتاج إليه التنظيم الجديد يتطور ببطء، ولا يتأتى إلا من رؤيتنا لبعض الأشخاص وهم ينجحون، ولآخرين وهم يفشلون.

عندما يكتسب الموظفون رؤية لما هو ضروري وفهماً لما يتطلبه التنظيم الجديد، عندئذٍ سيتقبلون فكرة استبدال أو نقل الأفراد الذين يفشلون في التحول إلى طريقة العمل الجديدة، فأحياناً ينقل الموظفون إلى أجزاء أخرى من الشركة، حيث تكون الخبرة الفنية مطلوبة أكثر من الكفايات الجديدة، وعندما لا توجد بدائل، فإنهم في بعض الأحيان يتركون الشركة من خلال برامج التقاعد المبكر مثلاً.

وفي الحقيقة، إن استبدال الموظفين يمكن عملياً أن يعزز التزام المؤسسة بالتغيير، من خلال إظهار المدير العام الواضح للطريقة الجديدة.

لقد كان بعض المديرين الذين استبدلوا في قسم أجهزة الملاحة من مراكز رفيعة في المؤسسة، مثل نائب الرئيس لشؤون العمليات الذي يشرف على دائرتي الهندسة والتصنيع. وكان رئيس دائرة التصنيع الجديد أكثر التزاماً بالتغيير وماهراً في قيادة عملية التغيير الصعبة، وهذا ما أحدث تغييراً سريعاً في هذه الدائرة.

4. وسّع التجديد ليشمل الأقسام كلها من دون ضغط من الأعلى.

عندما يبدأ تطبيق التنظيم الجديد، يتعين الانتباه إلى دائرة

التوظيف التي ستتعامل معه، إذ لا يمكن أن يكون أعضاء الفرق فاعلين إلا إذا كانت الدائرة التي أتوا منها منظمة، وتُدار بطريقة تدعم أدوارهم وتشارك في قرارات الفريق. وما يعنيه هذا في الأغلب، هو أن على هذه الدوائر أن تراجع أدوارها ومسؤولياتها في الشركة.

كانت هذه العملية واضحة في دائرة الهندسة في قسم أجهزة الملاحة، فعندما انطلقت عملية التحول، كان مديرو دائرة الإنتاج متحمسين جداً لبرنامج التغيير، في حين كان مديرو دائرة الهندسة مترددين. يومئذٍ، تميّزت دائرة الهندسة بوضع خاص داخل القسم، فقد كان المهندسون يصممون المنتجات بمواصفات عسكرية، دون مراعاة هل تقدر دائرة التصنيع على إنتاجها أم لا. وعندما بدأ تطبيق النظام الجديد، كان على المهندسين أن يشاركوا مع عمال الإنتاج في فرق تطوير المنتج، وهذا ما تطلب مراجعة أدوارهم وأساليبهم في إدارة دائرتهم وتنظيمها.

يستطيع كثير من المديرين الذين يواجهون مثل هذا الوضع أن يفرضوا هذا الواقع كأن يعلنوا مثلاً، هل يجب أن تدار أجزاء المؤسسة كلها من الآن فصاعداً من قبل الفرق. ولا شك في أن فرض الرؤية الجديدة إلى بقية المؤسسة يمكن أن يكون شديداً، ولا سيما عندما تكون هناك حاجة إلى التغيير السريع، ولكن هذا قد يكون شبيهاً بالخطأ نفسه الذي يقع فيه كبار المديرين عندما يحاولون فرض التغيير المبرمج عبر الشركة، فهذا يعرقل عملية التغيير.

لذا، فمن الأفضل السماح لكل دائرة (بإعادة اكتشاف العجلة)، أي أن تجد طريقها بنفسها في النظام الجديد. وقد حدث ذلك في قسم أجهزة الملاحة، حيث سمح لكل دائرة بأن تأخذ المفاهيم العامة للتنسيق والعمل الجماعي، وتطبيقها على وضعها الخاص. ظلت دائرة الهندسة طوال عامين حائرة في كيفية تطبيق فكرة الفريق، فأجرت استطلاعين للرأي وعقدت اجتماعات كثيرة، واقترحت نظام إدارة المصفوفة ورفضته، ثم أقرته قبل أن تنضم إلى الركب في نهاية المطاف. لم يكن قرار هذه الدائرة في اختيار إدارة المصفوفة مفاجئاً، ولكن نظراً إلى أنه كان قرارها الخاص، فقد التزم الموظفون بتعلم المهارات والاتجاهات الضرورية الجديدة.

5. رسّخ مؤسسة التجديد من خلال السياسات والأنظمة والهيكلية الرسمية.

سوف تأتي مرحلة يتعين فيها على المديرين العاميين التفكير في كيفية مؤسسة التغيير؛ لضمان استمرار العملية عندما يتحولون إلى مسؤوليات أخرى. لكن يجب الأخذ في الحسبان توقيت الخطوة الخامسة التي تأتي فقط بعد أن تكون الطريقة الجديدة قد تجذرت، ووضّع الأشخاص المناسبون في الأماكن المناسبة، وطُبق نظام العمل الجماعي، وإلا فإن تطبيقها مبكراً قد تكون له نتائج عكسية.

خذ نظم المعلومات مثلاً، حيث إن تكوين الفرق يحمل معه متطلبات معلوماتية جديدة، فلماذا لا نجعل دائرة نظم المعلومات

الإدارية، تضع في بداية عملية التغيير أنظمة جديدة تتخطى الأدوار الإدارية التقليدية؟ المشكلة هي أن المديرين، في غياب فهم واضح لمتطلبات المعلومات، التي يمكن الحصول عليها بوضع الأفراد في فرق موجهة نحو المهمة، قد يعارضون النظم الجديدة بوصفها مفروضة من دائرة نظم المعلومات الإدارية؛ لذا، فمن الأفضل الانتظار إلى أن يعي الموظفون جميعهم احتياجات الفرق المكوّنة حديثاً من المعلومات.

إن ما هو صحيح فيما يخص نظم المعلومات، أكثر صحة فيما يخص الهياكل والأنظمة الرسمية الأخرى التي لا يخلو أي واحد منها من عيوب. لكن هذه العيوب يمكن تقليصها بعد أن يكون الموظفون قد عملوا في نظام فريق متخصص، وعرفوا ما الترابطات الضرورية.

هنا، نعود مرة أخرى، إلى قسم أجهزة الملاحة بوصفه مثلاً جيداً على ما نقول. كان تجديد الوحدة ناجحاً إلى حد كبير، فقد غير الموظفون نظرتهم إلى أدوارهم ومسؤولياتهم، وأصبحوا أكثر اقتناعاً بأن التغيير يستطيع في الواقع أن يحدث فرقاً. ونتيجة لذلك، حدثت تحسينات كبيرة فيما يتعلق بالقيمة المضافة إلى كل موظف، وخفض النزاعات، والمساواة، وخدمة العملاء، والأرباح. وقد حدثت هذه التحسينات كلها دون أي تغييرات رسمية في علاقات التسلسل الوظيفي ونظم المعلومات وإجراءات التقييم والتعويض، أو نظم الرقابة.

عندما لاحت الفرصة، أجرى المدير العام بعض التغييرات في التنظيم الرسمي، فمثلاً: عندما نُقل نائب الرئيس لشؤون العمليات إلى خارج المؤسسة، ألغى هذه الوظيفة كلياً، فأصبحت دائرتنا الهندسة

والتصنيع تابعتين له مباشرة. لذا، فقد كان الفضل في تغييرات الأداء يعود إلى المدير وإلى أنماط السلوك الجديدة.

6. راقب الإستراتيجيات في عملية التجديد، وعدّلها وفقاً للمشكلات.

يهدف التغيير إلى إيجاد كيان لم يوجد من قبل (مؤسسة تُعلم قادرة على التكيف مع بيئة تنافسية متغيرة) لذا، فعلى هذه المؤسسة أن تعرف كيف تراقب سلوكها باستمرار، أي أن تتعلم كيف تتعلم.

قد يقول بعض الناس إن هذه مسؤولية المدير العام، لكننا نقول: إن مراقبة عملية التغيير تحتاج إلى تشاركية، تماماً مثل تحليل مشكلات العمل الرئيسة في المؤسسة.

أدخل المدير العام في قسم أجهزة الملاحة، آليات عدة للسماح للإدارات الرئيسة بمراقبة عملية التجديد، وهذا ما قام به فريق الرقابة المكون من بعض المديرين المهمين، وأحد قادة النقابة، وأمينة السر، ومهندس، ومحلل من دائرة المالية. وأجريت استطلاعات رأي باستمرار لمراقبة أنماط السلوك، وتكوّنت أيضاً فرق التخطيط، وأعيد تكوينها استجابة للتحديات الجديدة. وهكذا، فقد أوجدت كل هذه الآليات قدرة طويلة المدى على التغيير والتعلم المستمرين.

خلاصة القول: إنَّ عملية النقاط الست توفر طريقة لاستحداث التجديد دون فرضه، فعندما يصبح المستفيدون ملتزمين بالرؤية، يكونون مستعدين لقبول نمط جديد للإدارة - الذي كان في هذه

الحالة نظام الفريق المحدد بغرض معين- يستدعي حدوث تغيير في سلوكهم. وعندما يكتشف الموظفون أن الطريقة الجديدة فاعلة أكثر (وهذا ما سيحدث فقط إذا كانت الرؤية متسقة مع المهمة الرئيسية)، يتعين عليهم مكابدة التغييرات الشخصية والتنظيمية التي ربما كانوا سيعارضونها لو أنها جاءت بغير هذه الطريقة. أخيراً، إضافة إلى مساعدة عملية التنسيق الجيد على حل المشكلات ذات العلاقة، فإنها سوف تعزز سلوك الفريق، وتوجد رغبة في تعلم مهارات جديدة، ومن شأن هذا التعلم أن يعزز الفاعلية أكثر، ويقوي الالتزام بالتغيير، علاوة على أن حلقة التعزيز المتبادل هذه في الالتزام والتنسيق والكفايات، توجد شعوراً متزايداً بالفاعلية، ويمكن أن تستمر ما دام الفريق الخاص قد سُمح له بتوسيع دوره في إدارة العمل.

دور الإدارة العليا

من أجل تغيير المؤسسة كلها، يتعين تطبيق عملية التغيير التي وصفناها مرة تلو الأخرى في كثير من المصانع والفروع والأقسام والإدارات، حيث إن تنسيق عملية التغيير الواسعة هي مسؤولية الإدارة العليا في المقام الأول. ويتطلب القيام بذلك نجاح مراعاة التوازن الدقيق، فمن دون جهود من هذه الإدارة لتشجيع التغيير في الوحدات المنفردة، فلن تجد سوى مصانع أو أقسام قليلة تحاول أن تتغير، وحتى من يفعل ذلك سيظل منعزلاً. وقد وجدنا أن أفضل كبار المديرين الذين شملتهم دراستنا، هم الذين تركوا لمرؤوسيهام مسؤولية البدء بعملية التغيير من دون تحديد طريقة معينة.

أوجد سوقًا للتغيير: من أكثر الطرق فاعلية وضع معايير مقنعة للعمليات كلها، ثم تحميل المديرين مسؤولية تطبيقها، ففي شركة جنرال برودكتس التي تطبق أفضل الممارسات، حددت الإدارة العليا منتجًا طموحًا ومعايير تشغيل، وكان على المديرين العاملين غير القادرين على تلبية معايير هذا المنتج بتاريخ محدد، أن يلغوا هذا المنتج ويحدثوا تغييرًا جذريًا في خطوط الإنتاج؛ لذا، ما دام المديرون فهموا أن المعايير العالية ليست اعتبارية بل تملئها عوامل تنافسية، فيمكن لهذه المعايير أن تحدث ضغطًا شديدًا لتحقيق أداء أفضل، وهذا عنصر مهم في حشد الطاقة للتغيير.

لكن زيادة المطالب فقط لا تكفي، فمعظم المديرين سيحاولون تحت الضغط تحسين الأداء، عن طريق القيام بأكثر مما اعتادوا على القيام به دائمًا من قبل - مثل التشدد أو المبالغة في الإدارة - بدلًا من تغيير طريقة التنظيم. وهكذا، فإن على الإدارة العليا، في الوقت الذي تزيد فيه من المطالب، أن يعطوا المديرين مسؤولية لإحداث التغييرات الجوهرية، مثلما تتعامل هذه الإدارة مع الموارد البشرية.

مثلًا، عندما اشتكى مديرو المصنع في شركة جنرال برودكتس من استحالة تلبية معايير العمل الجديدة، حولتهم الإدارة العليا إلى دائرة التطور/ التنظيم في الشركة التابعة للموارد البشرية، وأكدت أن مديري المصنع سيتولون مسؤولية دفع عملية التغيير إلى الأمام. وبذلك، تكون الإدارة العليا قد وضعت نظام طلب للمساعدة مع طريقة جديدة للإدارة، بحيث يستطيع موظفو الموارد البشرية مساندة التغيير من دون أن يظهروا أنهم ينفذون برنامجًا ما.

استخدم الوحدات التي نجحت في التغيير بصفقتها نماذج للشركة كلها. هناك إستراتيجية أخرى، وهي تركيز اهتمام الشركة على المصانع والأقسام التي بدأت فعلاً تجربة التغييرات الإدارية، والتي أصبحت مختبرات تطور لمزيد من الإبداعات.

هناك قاعدتان لتحديد هذه النماذج: أولاًهما، أن وحدات التجديد تحتاج إلى دعم، فهي تحتاج إلى أفضل المديرين لقيادتها وإلى موارد كافية. مثل موظفي الموارد البشرية والمستشارين الخارجيين. وقد وجدنا في معظم الشركات الناجحة التي شملتها الدراسة، أن كبار المسؤولين يرون أنهم يتحملون مسؤولية توفير الموارد للوحدات التجارية الناجحة، ولم يتركوا الأمر لدائرة الموارد البشرية.

ثانيتهما، نظراً إلى أن الموارد تكون محدودة دائماً ونفقات الفشل عالية، فمن الضروري تحديد الشركات التي لديها فرصة للنجاح، فقد تبدو التغييرات الإدارية الناجحة إخفاقات عندما يكون خط الإنتاج غارقاً في أوضاع بيئية خارجة عن السيطرة.

من الواضح أن النماذج التنظيمية يمكن أن تكون محفزات للتغيير فقط إذا أدرك الآخرون وجودها، وتلقوا التشجيع للتعلم منها. وقد وجدنا في كثير من أسوأ الشركات ممارسة مصانع وأقساماً تجري تغييرات كبيرة، لكن المشكلة أن لا أحد يعرف عنها، ولم تهتم إدارة الشركة قط بإبرازها بصفقتها نماذج، في حين استخدمت الشركات الرائدة الزيارات والمؤتمرات والبرامج التربوية للتعلم من الوحدات النموذجية.

حدد المسارات المهنية التي تشجع تطوير القيادة. لا يمكن لوحدات الشركة أن تجري التغييرات التنظيمية الضرورية في غياب المديرين الأقوياء، لكن أهم مورد نادر متوافر لتجديد الشركات هو القيادة، حيث يعتمد تجديد أي شركة كثيرًا على تطوير قادة تغيير مؤثرين، مثلما تفعل في تطوير التنظيمات الفاعلة. ولا يمكن للتعلم الشخصي المرتبط بتطوير القيادة- أو إدراك الإدارة العليا أن أحد المديرين لا يتمتع بهذه القدرة- أن يحدث في غرفة الصف، فهذا يحدث فقط في المؤسسات التي يكون فيها العمل الجماعي والالتزام العالي والكفايات الجديدة التي سبق أن ناقشناها، هي القاعدة المتبعة.

إن الطريقة الوحيدة لبناء ذلك النوع من القادة الذين تحتاج إليهم أي مؤسسة متغيرة، هي أن تجعل القيادة معيارًا مهمًا للترقية، ثم إدارة الوظائف بطريقة تطور هذه القيادة.

وقد وجدنا في أفضل الشركات ممارسة مما شملته دراستنا، أن المديرين يُنقلون من وظيفة إلى أخرى، أو من مؤسسة إلى أخرى بناءً على احتياجاتهم التعليمية، لا بناءً على موقعهم في الهيكل التنظيمي. وكان المديرين الناجحون أيضًا يُكفون بالوحدات المستهدفة بالتغيير، أما الموظفون الذين كانوا في حاجة إلى شحذ مهاراتهم القيادية، فنقلوا إلى وحدات الشركة النموذجية التي يوجد فيها طلب على هذه المهارات، وبذلك تكون القيادة العليا قد استخدمت الوحدات الناجحة بصفتها بيوتًا زجاجية لتنشئة قادة التجديد.

ولكن، ماذا بشأن فريق الإدارة العليا نفسه؟ وما مدى أهمية أن يربط الرئيس التنفيذي والموظفون التابعون القول بالفعل؟ في الحقيقة، إنه ليس من المستغرب - بل هو متوقع - أن تجد أن أفعال بعض القادة، في السنوات الأولى من برامج التغيير، تتناقض مع أقوالهم، لكن هذه التناقضات لا تمثل عقبة كبيرة أمام التغيير في بداية الأمر، على الرغم من أن التطابق بين القول والفعل مستحب ومطلوب.

وقد لاحظنا أن كبار المديرين يمكن أن يحدثوا البيئة المطلوبة للتغيير على مستوى القاعدة، من دون أن ينتبهوا لطريقة عملهم وإدارتهم، وسيتحمل مديرو الوحدة هذا التناقض ما دامت لديهم الحركة بإحداث التغييرات في وحداتهم من أجل التناقص بفاعلية أكثر.

لكن تأتي مرحلة في نهاية المطاف، تصبح فيها معالجة هذا التناقض مهمة، فمع امتداد التغيير، سوف يطلب المديرون العامون في الشركات المتجددة تغييرات من الموارد البشرية والإدارة العليا؛ لأنهم عندما يكتشفون كيف يديرون وحداتهم بطريقة مختلفة وينجحون، فسوف يثورون على المحددات والقيود التي وضعتها دائرة الموارد البشرية والإدارة العليا، ويبدوون أيضًا في رؤية الفرص للتنسيق الأفضل بينهم وبين أجزاء الشركة الأخرى التي ليس لهم سلطة عليها، ففي هذه المرحلة، يجب أن يكون تنظيم الشركة متسقًا مع إستراتيجيتها، وأن يتحسن التنسيق بين الوحدات المترابطة التي ظلت مستقلة قبل التغيير، وذلك لمصلحة الشركة كلها.

وفي الواقع، إنَّ أيًّا من الشركات التي شملتها دراستنا لم تصل إلى (لحظة الحقيقة)، حتى عندما كان قادة الشركة يفهمون اتجاه التغيير عقلياً، فإنهم كانوا يبدوون صراعاً مع كيفية تغيير أنفسهم والشركة كاملة؛ للوصول إلى التجديد الشامل في الشركة.

ربما تكون الخطوة الأخيرة في عملية تجديد الشركة هي أكثر الخطوات أهمية، فإذا فشل الرئيس التنفيذي وفريقه الإداري في نهاية المطاف في تطبيق ما كانوا يشجعون عليه المديرين العامين، على أنفسهم، فمن الممكن أن تنهار العملية برمتها؛ لذا، فإن الوقت المطلوب للتعامل مع التحدي الصعب لتحويل أنظمة الشركة وهياكلها، يأتي أخيراً في نهاية عملية التغيير.

عند هذه المرحلة، يتعين على الإدارة العليا أن تبذل جهداً لتغيير سلوك الفريق واتجاهاته ومهاراته، وهو ما كانوا يطالبون به الآخرين في مراحل التغيير المبكرة. إن من شأن صراعهم مع تغيير السلوك أن يساعد على الإبقاء على تغيير الشركة مستمراً بثلاث طرق، إذ إنه سوف يطور الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتنسيق الأنشطة المختلفة في الشركة، وسيضفي أيضاً مصداقية على الالتزام المستمر للإدارة العليا بالتغيير، وسوف يساعد الرئيس التنفيذي على تحديد خلف له قادر على تعلم السلوكيات الجديدة، ولا يستطيع أي مدير آخر سوى هذا المدير أن يقود شركة تستطيع تجديد نفسها باستمرار لتجاري قوى التنافسية المتغيرة.

خلاصة القول: الشركات في حاجة إلى عقلية خاصة بإدارة التغيير، وهي عقلية تعطي أولوية للعملية وليس لمحتوى معين، وتعترف بالتغيير بصفته عملية تعلم تدريجي وليس سلسلة برامج، وتعترف بالفوائد الناجمة عن المثابرة على المدى البعيد بدلاً من القفزات السريعة. ومن الصعب الحفاظ على هذه العقلية في بيئة تضغط من أجل تحقيق إيرادات ربع سنوية، لكننا نؤمن بأنها الطريقة الوحيدة الكفيلة بتحقيق التغيير الناجح.

* * *