

كيف تقود التغيير الفعال في مؤسستك؟



وسام أديب

« هذا العام سوف نحفظ إلى حدٍ ما بالأشياء كما هي. » هذه العبارة لم يعلنها أي رئيس تنفيذي في تاريخ الأعمال. تعدُّ المؤسسات أدوات للتغيير. وعلى الرغم من ذلك، يظل هناك فهمٌ قليلٌ للغاية لكيفية قيادة التغيير بفاعلية. وهناك إحصائيةٌ تُذكر كثيراً تفيد بأن ٧٠٪ من برامج التغيير لم تعطِ قيمتها المقصودة. فلماذا إذاً يبقى الوضع على هذا الحال؟ وما الذي يستطيع القادة ومجالس الإدارة فعله لدعم التغيير على نحو أكثر فاعلية؟

لقد قضيت معظم مساري المهني إما في قيادة التغيير أو تدريب المديرين التنفيذيين ممن يقودون عملية التغيير. وطوال هذا الوقت، لاحظت السلوكيات التي تقوّض برامج التغيير وتمنع المؤسسات من إطلاق القيم بأقصى حد ممكن لها. وفي حين أن مجالس الإدارة لا تدير عملية التحول إدارة مباشرة إلا إنها وعلى الرغم من ذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد بيئة مواتية ودعم المدراء التنفيذيين.

وسام هو خبير ومستشار ومدرب تنفيذي للتغيير، وعلى مدار العشرين عاماً الماضية أخذ يقود أو يدعم التغيير على نطاق واسع، بما في ذلك إعادة الهيكلة التنظيمية وبرامج الإصلاح التحويلي والمؤسسي في كلٍّ من القطاعين الخاص والعام، وهو حالياً مستشار الحكومة المرنة لدى مكتب رئاسة مجلس وزراء في دولة الإمارات العربية المتحدة وقد حصل على درجة الماجستير في تقديم المشورة والتدريب على التغيير من جامعة إنسياد.

إن الآراء المعرب عنها في هذا المقال هي آرائي الخاصة بي؛ ولا تُمثل آراء مكتب رئاسة مجلس الوزراء.



أرى هذا النمط يتكرر كثيراً، ولقد ارتكبت حقاً هذا الخطأ في أوائل مسيرتي المهنية، فالمديرون التنفيذيون يقللون من الوقت اللازم ومدى تعقيد عملية التغيير التي يباشرونها؛ ثم يتقاسمون -بعد ذلك- هذه التقديرات مع المالكين أو مجلس الإدارة. وهذا كله يفضي إلى أن تقضي المؤسسة معظم رحلتها نحو التغيير وهي تشعر بأن الأمور متردية وأن الأشخاص يقاومون التغيير، وهذه البيئة لا تُعزز نوعية الإبداع والعمل الجماعي اللازمين لتحقيق التغيير المُعقّد. إذاً، لماذا يحدث هذا؟ ولماذا يُعدُّ الأشخاص الموجودون على رأس المؤسسة والمتمتعون بأكبر الخبرات سيئين للغاية في تقدير الوقت الذي يستغرقه التغيير؟

السبب في هذا هو أن خطة التغيير -التي توضع على أساسها التقديرات الزمنية- لا تبين سوى جزءاً من رحلة التغيير، إذ إن هناك انتقالاً مُعقّداً على نحو أكبر بكثير، وملحوظاً على نحو أقل بكثير يحدث في أذهان أولئك المتأثرين بالتغيير، ولكنك لن ترَ هذا الجزء الخفي من الخطة في العروض الاستشارية. إن هذا الانتقال هو ما يستغرق الوقت ولا يوجد الكثير مما يمكن القيام به لتسريعه على نحو أكبر.

وهناك مجال جديد نوعاً ما في دراسة الإدارة والقيادة (بدأ في السبعينيات) أخذ ينظر في الديناميكا النفسية للسلوك

كان من المديرين التنفيذيين الذين قد دربتهم مديراً تعين كمدير عام لسلسلة من محلات التجزئة المعروفة في الإمارات العربية المتحدة، إذ أخذ أداء الشركة ينحدر على مدار السنوات الماضية فأحضر مالكو الشركة المدير العام الجديد ليغير الأمور بعد عزل المدير العام السابق. وبعد أن وضع خطته التحويلية أعلن أنه يتوقع أن تعمل المؤسسة على النحو الأمثل في غضون ستة شهور. وقد تقاسمت معه توقعاتي بأن هذا من شأنه أن يستغرق على الأرجح عامين، ولكنه كان واثقاً من تقديره على نحو أكبر من تقديري. وقد أفضى هذا التقدير الطموح إلى شهور من الإحباط شهدها فريقه وتصور بأن «أدائهم دون المستوى» و«غير كفاء». إنهم «لم يؤمنوا بالمؤسسة» و«لم يرغبوا سوى في وظيفة يشوبها الكسل و الراتب». وبعد عامين انتقل هذا المدير التنفيذي إلى شركة أخرى في المجموعة كانت في حاجة عاجلة على نحو أكبر للتحوّل. ولما سألته عن حجم الإنجاز الذي يشعر بأنه قد حققه من الخطة التي كان قد وضعها في الشركة الأولى، أجاب بأنه حقق ٨٠٪ منها.

لم تنتهِ القصة هناك. فقبيل البدء بدوره الجديد، قدّر مرة أخرى مدة إنجاز التحوّل بستة شهور. ولحسن الحظ، ولما كانت تقديراتي قد ثبتت دقتها على نحو أكبر، فقد أنصت إليّ هذه المرة قبل أن يتقاسم توقعاته مع المالكين.

موظفيهم يشعرون بأن قاداتهم يتفهمون ويقرون بنضالهم.

مرحلة المنتصف

تأتي بعد مرحلة النهاية مرحلة المنتصف، وهي المرحلة الأطول التي يحدث فيها العمل الحقيقي، حيث تدخل أجزاء مختلفة من المؤسسة في هذه المرحلة وفي أوقات مختلفة. وهنا تقع المؤسسة في حالة من الفوضى حيث يجرب الأشخاص ممارسات جديدة ويعملون مع زملاء مختلفين ويحلون المشكلات بأساليب جديدة. ولن تنجح الأساليب الجديدة برمتها، بل سيتطلب البعض منها المثابرة حتى تفهم ويُمكن منها، وسيتحول البعض الآخر لإخفاقات؛ لذا يجب وضع حلول مختلفة له. وهذه المرحلة تعد مرحلة خلاقة للغاية في عمر مؤسسة تزدهر فيها أفكار جديدة ويمكن أن يحدث فيها الإبداع الحقيقي، كما أنها أيضاً فترة لانخفاض الإنتاجية نتيجة استنفاد الطاقة في التجريب والتعلم.

ولقد رأيت حالات يتوقع فيها القادة أن ينفذ الموظفون التغيير بحماس شديد دون الحاجة للتدريب ويزيدون من الضغط على الموظفين. فإذا عُوقب الفشل أو نُظر إليه بفوقية، يتوقف التجريب ويتراجع الموظفون عن ممارساتهم المتعبة والصادقة. هل بإمكانك أن تتخيل إديسون يخترع المصباح الكهربائي ومعه فرصة واحدة لتنفيذه على النحو الصحيح وهو مهدد بخسارة وظيفته أو إهائته علناً إذا أخفق؟ فلو كان هذا هو الحال لكنت الآن أكتب هذا المقال على ضوء الشموع!

إن دور القائد هو بث الثقة والأمان، كما أن الموظفين عندما يحاولون تحقيق التغيير المطلوب منهم لا يستطيعون أيضاً أن يروا خط النهاية ويحتاجون إلى قائدهم ليذكرهم أن خط النهاية حقيقي وأنهم يتحركون تجاهه، ويتطلب الإبداع شعوراً بالأمان. فإذا كنت أنوي المخاطرة نيابة عنك فأنتي أتوقع منك أن تمسك بي عندما أسقط. والمقصود من الإخفاق أن يشارك الناس حقاً في التغيير ويحاولون تطوير أساليب لتحسين الأمور. ولهذا لا بد من الاحتفاء بالإخفاق في هذه المرحلة.

ويمكن أن تستغرق هذه المرحلة شهوراً أو حتى سنوات. وفي نهاية الأمر تتجمد الممارسات الناجحة وتصبح روتيناً جديداً ويتعلم ويمارس الموظفون مهارات جديدة حتى تصبح عادية. وعندما يحدث هذا، تدخل المؤسسة المرحلة الثالثة والنهائية، وهي مرحلة البداية.

مرحلة البداية

لقد تركنا خلفنا الآن الشعور بالخوف وعدم الأمان؛ حيث تشهد المؤسسة الثقة المتجددة في قدرتها على الإنجاز. فإذا كان التغيير جيداً، تصبح الإنتاجية أعلى من قبل

التنظيمي بما في ذلك خلال أوقات التغيير. ويُعنى هذا المجال بدراسة مدى تقاطع السلوك التنظيمي مع علم النفس. ولقد أفضى هذا الدرب من الاستكشاف والدراسة إلى الوصول لاكتشافات ما يميز القادة عن المديرين، وكيف تستجيب المؤسسات لمختلف أنواع القيادة.

وقد كشف العمل على الديناميكا النفسية التنظيمية وارتباطها بالتغيير عن ثلاث مراحل تمر بها المؤسسات أياً كان حجمها عندما تضطلع بالتغيير، وهي: النهاية، المنتصف، البداية.

مرحلة النهاية

تتمثل المرحلة الأولى في النهاية. يعلم كل شخص بدأ حمية غذائية أن أول شيء تفعله هو تناول وجبة عشاء كبيرة وتناول كل شيء تشتهي في اليوم الذي يسبق بدء الحمية فعلياً. فالتغيير يبدأ بأن نقول وداعاً للراهن. وهذه الخطوة غالباً ما يسقطها القادة المتحمسون لتحقيق التغيير. ولكن النهاية المجهضة تسفر عن شهور أو حتى سنوات من الاضطرار إلى التعامل مع الشكوك والإحباطات وتراجع الموظفين.

ويؤثر التغيير على العادات والعلاقات وممارسات العمل التي وضعها الموظفون للوصول إلى الحد الأقصى من إنتاجياتهم. ومن الممكن لأي هيكل أو عملية تنظيمية جديدة أن تعطل هذه العادات والعلاقات والممارسات؛ مما يضطر الموظفين إلى العمل مع أشخاص لا يعرفونهم تمام المعرفة واتباع نهج غير مألوف لهم؛ حتى إن الموظفين الأكثر تحفيزاً سيكون لديهم بعض من مشاعر الضيق والقصور لأنهم يناضلون لتنفيذ المهام التي كانت في يوم ما عادية.

ولقد رأيت الكثير من القادة يفسرون إحباط الموظفين على أنه مقاومة للتغيير وعدم الالتزام بالرؤية المؤسسية. ونتيجة لذلك، فإنهم يدفعون الموظفين على نحو أشد ويعاقبون أولئك الذين يعبرون عن قلقهم. وفي نهاية الأمر، يهدأ الاضطراب ويرى القادة ذلك عندما ينجحون في جعل الأشخاص مصطفين مع التغيير. إنهم في واقع الأمر قد أوجدوا بيئة تُعاقب فيها الأمانة والانفتاح ويُتستر فيها على المشكلات.

وبدلاً من ذلك، لا بد وأن يتكلم القادة بصراحة عن صعوبات التغيير، إذ يتعين عليهم الإقرار بأن التغيير صعب ومحبط ومخيف، ويتعين عليهم أيضاً أن يُظهروا تفهمهم لحقيقة أن المكان الذي نوجد فيه اليوم هو مريح وآمن للغاية لكنه لن يكون كذلك لمدة طويلة وإنما إذا لم تنصرف الآن، فسوف تزداد الأمور سوءاً. ولا بد لهم أيضاً أن ينصتوا بشدة لموظفيهم وآلا يجيبوا بإطلاق الأحكام بل بأن يجعلوا

التغيير. والمقصود أيضاً من هذا التركيز المتزايد والرجوع للعمل بدلاً من التجريب أن يهبط الإبداع من أعالي مرحلة المنتصف ليعود إلى المستويات العادية.

وتعدُّ مرحلة البداية وقتاً للاحتفال، إذ يتعين على القادة أن يحددوا نهاية التغيير بحدث أو إعلان أو علامة أخرى ذات مغزى. ويشير هذا الحدث الحدودي إلى نهاية التجريب والتهاون مع الأخطاء على نحو يقل عنه أثناء التغيير وانتقال التركيز للطموحات المستقبلية بدلاً من الكفاح الحالي. ويتعين على الموظفين أن يبدؤوا هذا العصر الجديد في عمر مؤسستهم بالتزام متجدد وطاقة عالية والتحمس لما يمكن أن يجلبه المستقبل.

دور مجلس الإدارة المهم

يعد دور المجلس أساسياً لضمان حدوث التغيير بفاعلية في المؤسسة التي يحكمها، إذ تنشئ مجالس إدارة عديدة بيئات لا تقضي إلى النجاح ولا تتوانى حينئذ في أن تلوم الرئيس التنفيذي على الفشل في تحقيق النتائج التي يأملون في رؤيتها. ومن بعد استنفاذ عدد من المدراء التنفيذيين يتعجبون أعضاء مجلس الإدارة من عدم فعالية جميع القادة بدلاً من أن ينظروا إلى ما يتعين عليهم القيام به لدعم التغيير الذي يسعون لتحقيقه.

وهناك ثلاثة أشياء تستطيع مجالس الإدارة القيام بها لضمان تنفيذ برامج التغيير التحويلي تنفيذاً فعالاً: التعبير عن التغيير بفاعلية، وأخذ على عاتقها الثقافة المؤسسية وتزود الرؤساء التنفيذيين بمستوى الدعم الذي يحتاجونه للنجاح.

إن الإشارات التي يرسلها المجلس تُحدثُ أصداءً في جميع أرجاء المؤسسة، حيث تجوب الكلمات بقوة عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية ويمكن أن تقوّص جهود الرئيس التنفيذي لتحقيق التغيير؛ لهذا فإنه من المهم أن تتسجم الاتصالات التي تجريها المجالس مع سياسة التغيير وأن تعرب عن ثقتها بالرئيس التنفيذي وقدرة المؤسسة على تحقيق التغيير بفاعلية. وفي الحالات التي يُجلب فيها رئيس تنفيذي جديد لتحقيق التحوّل فلابد من تنظيم الرسائل المحيطة بخروج الرئيس التنفيذي السابق ودخول القائد الجديد بعناية للتأكد من إرسال رسالة بناءة وداعمة للمؤسسة.

وعندما تبدأ خطة التغيير في التبلور، غالباً ما تشعر المجالس بأن دورها يختصر في الضغط على الرئيس التنفيذي لتحقيق نتائج سريعة. وبدلاً من ذلك، فإنه من الأفضل للمجالس أن تأخذ على عاتقها الإشراف على التغييرات في الثقافة المؤسسية. وقد يكون للرؤساء التنفيذيين -بوصفهم غارقين في التغيير- تحدي في

ملاحظة هذه الانتقالات، لا سيما إذا كانوا معينين من خارج المؤسسة. هل يتحقق التغيير على نحو يتوافق مع ثقافة المؤسسة؟ وما هي مقومات الثقافة التي تتطلع لتغييرها وكيف ترتبط بتاريخ المؤسسة؟ فعلى سبيل المثال، في مؤسسة تتبنى ثقافة المراقبة الصارمة للتكاليف التي قد تطورت خلال أزمة مالية سابقة قد يشعر القادة بضرورة انتهاج ثقافة أكثر هوادة في المرحلة القادمة من النمو السريع. غير أن هذا التغيير قد يُبرز على السطح القلق المكبوت من أيام الأزمة ولا بد من مواجهة هذا القلق في برنامج التغيير، كما أن المؤشرات -مثل مستوى استقالة الموظفين والتغيب عن العمل والموضوعات الناشئة عن استقضاءات الموظفين ومقابلات ترك العمل- تعطي معلومات مهمة لمجالس الإدارة بالإضافة للتقارير الرسمية التي يرفعها الرئيس التنفيذي.

وفي النهاية، يتعين على المجالس أن تتأكد من أن الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي لديهما المستوى الصحيح من الدعم في جميع مراحل التغيير. وينطوي أي برنامج للتغيير على الكثير من المفاجآت والانتكاسات، وعلى رأسها يجب على فريق القادة التنفيذيين التعامل مع القدر الكبير من التعقيدات والانفعالات التي تشق طريقها داخل المؤسسة وخارجها. وبينما يحدث كل هذا، يجب أن يكون لديهم القدرة الذهنية لرؤية الصورة الكبيرة ومعالجة مشاعرهم حيال مدى تقدم التغيير. فإذا كان هناك قادة يستطيعون القيام بهذا بفاعلية وفي جميع الأوقات، فأنا لم التق بهم بعد. إن القادة في حاجة إلى شخص ما يستطيعون التحدث معه بثقة ولا يطلق عليهم الأحكام وذلك لمساعدتهم في أن يفهموا ويعالجوا كل شيء يحدث ولوضع خطة عمل واضحة للمضي قدماً. والمقصود من هذا عادة العمل مع مدرب أو مستشار تنفيذي مرّ بتجربة مشابهة في السابق. يخبرونني عملائي مراراً وتكراراً أن أكبر قيمة يكتسبونها من التدريب الذي يحصلون عليه هو الوضوح بشأن ما يحدث والثقة فيما يجب عليهم القيام به.

التغيير ليس سهلاً أبداً، ولكن هناك الكثير الذي يمكن تنفيذه لجعل النتائج فعالة ومجزية على نحو أكبر بالنسبة للمساهمين وأصحاب الشأن. ومن الضروري فهم مراحل التغيير ونوع القيادة التي يجب إظهارها في كل مرحلة. أضف إلى ذلك الحوكمة التي تدرك الطبيعة المعقدة للتغيير ويمكنها أن تُوجد بيئة مواتية فعالة. وتكون بذلك قد وضعت مؤسستك على الطريق لتحقيق نتائج استثنائية.