

إدارة التغيير

إعداد : سامح محمد
ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<https://samehar.wordpress.com>

٢٠٢٢

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

المحتويات

٣	دواعي التغيير والتطوير
٦	أنواع التغيير
٨	مقاومة التغيير
١١	التعامل مع مقاومة التغيير
١٤	قيادة التغيير - مقدمة
١٨	قيادة التغيير - نموذج الراكب والفيل
٢١	قيادة التغيير - منحنى انتشار الابتكارات
٢٣	قيادة التغيير - التأثير على الآخرين ١
٢٦	قيادة التغيير - التأثير على الآخرين ٢
٢٩	قيادة التغيير - التأثير على الآخرين ٣

دواعي التطوير والتغيير

هل تطوير العمل هو أمر ثانوي أو أمر نقوم به عندما يكون لدينا فسحة من الوقت أو عندما نقارب على الفشل؟ هل نجاح أسلوب العمل لسنوات عديدة هو سبب كافٍ لعدم تطويره؟ هل مقاومة التغيير هي دليل على فشل التطوير أو على عدم جدواه؟ كيف يمكن إدارة عملية التغيير؟ كيف يمكن إعادة هندسة العمليات؟ هذه المواضيع نناقشها إن شاء الله في سلسلة مقالات تبدأ بهذه المقالة.

دواعي التغيير:

هناك أسباب عديدة للتغيير منها:

١- **التطور التكنولوجي:** لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعا جدا فمئذ ثلاثين عاما كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة. منذ عشر سنوات كانت الإنترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءا من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الأتمتة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك. ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغييرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟ إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا. لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

٢- **العولمة Globalization:** في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفُتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة وتجد مطعما صغيرا يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسبة فإنها تنهار تماما ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى. فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

٣- **ضعف الأداء:** يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيرا عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير. وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

٤- **القوانين والأنظمة:** التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغييرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثا نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

٥- **العمالة:** تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيرا فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

٦- **قصور العقل البشري:** مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائما مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً.

٧- **تغير احتياجات العملاء:** إن احتياجات العملاء تختلف من أن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المؤسسات يجب أن تقوم بتغييرات لكي تواءم هذا التغير في احتياجات العملاء وإلا فإنها تخسر هؤلاء العملاء.

٨- **تغير إدارة المؤسسة:** قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.

٩- **النمو Growth:** نمو المؤسسة يعني تحولها من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يستتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات.

إن أسباب التغيير والتطوير كثيرة وقوية جدا في هذا العصر. والمؤسسات التي تصر على أن تعمل بنفس الأسلوب والأنظمة التي عملت بها منذ عشرين عاما تكون في خطر عظيم. ولعل هذا الأمر هو سبب قلة المؤسسات العربية التي تستمر ناجحة لفترة طويلة وذلك لأنها تنجح في ظروف ووقوت محددين ثم لا تقوم بالتغيير والتطوير المناسب لتغير الظروف والزمان فتفقد مزيها التنافسية ثم تنهار. إن النجاح الحالي يجب ألا يجعلنا نغتر بأنفسنا ونظن أننا سنكون الأفضل في كل وقت وكل حين.

هل فكرت في تطوير عملك؟ هل تشجع غيرك على ذلك؟ هل تساعد زملاءك ومروسيك لتنفيذ مقترحاتهم للتطوير؟ هل تبني مصالحتك الشخصية للحكم على مبادرات التغيير أم تنظر لمصلحة المؤسسة؟ هل تبحث دائما عن الجديد في مجال عملك؟ هل تقارن بين مستوى الأداء في مؤسستك والمؤسسات الأخرى؟ هل توقفت عن التطوير عند أول عقبة؟

طوّر عملك الآن ولا تنتظر حتى تكون المؤسسة على حافة الهاوية. إن التغيير ليس ترفاً بل هو ضرورة للبقاء. في المقالات التالية إن شاء الله نناقش طبيعة التغيير وكيفية إدارته وأسباب نجاحه وأسباب فشله.

من مراجع الموضوع:

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, Prentice Hall, seventh edition, 2000

مواقع ذات صلة بالموضوع:

[Discover 10 reasons why business implement change](#)

[Changing Minds.org](#)

[Change Management](#)

[Why Change Management](#)

إدارة التغيير

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

أنواع التغيير

بدأنا الحديث عن التطوير والتغيير في المقالة السابقة فتحدثنا عن الأسباب التي تجعل التغيير أمرا ملازما للبقاء خاصة في عصر يتغير فيه العالم من حولنا بسرعة كبيرة. في هذه المقالة نناقش أنواع التغيير.

أنواع التغيير حسب معدل التغيير:

يمكن تقسيم التغيير حسب معدل التغيير في الزمن إلى:

١- **تغيير تدريجي Gradual Change**: وهي التغييرات التي تتم بشكل تدريجي وفيه صفة الاتصال. فقد يتم تحسين أسلوب العمل بشكل مستمر بتحسينات صغيرة مترابطة وقد يتم زيادة المنتجات بشكل تدريجي وهكذا. هذه التغييرات مطلوبة لكي تستمر المؤسسة في النجاح ولكي تتجنب أن تضطر للجوء إلى النوع الثاني وهو التغييرات المفاجئة.

٢- **تغيير فجائي Radical Change**: أما التغيير المفاجئ فيقصد به التغييرات الكبيرة التي يتم تنفيذها في وقت قصير. التغيير المفاجئ يحدث بسبب أمر كبير مثل حدوث خسائر أو تغيير الملاك أو تغير السوق بشكل فجائي. من أمثلة التغيير المفاجئ أن تجد المؤسسة أن منتجها قد أصبح غير مرغوب فيه وعليها أن تبحث منتج مختلف كثيرا مثل التحول من إنتاج آلة تصوي فوتوغرافية إلى رقمية. التغييرات المفاجئة تكون أصعب في تطبيقها. ومن المهم أن ننتبه إلى أن محاولة التطوير المستمر لن تمنع من الحاجة إلى تغيير مفاجئ على فترات متباعدة نتيجة لتغيرات خارجية غير متوقعة.

التغيير التدريجي يطلق عليه أحيانا تغيير من الدرجة الأولى بينما يطلق على التغيير المفاجئ تغيير من الدرجة الثانية.

أنواع التغيير حسب موضوع التغيير:

يمكننا تقسيم التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كالآتي:

١- **تغيير تكنولوجي**: التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية. مثال ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق.

٢- **تغيير في المنتجات أو الخدمات**: من أن لآخر تقوم المؤسسات بتحسين المنتج أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة. مثال ذلك -بالنسبة لشركات السيارات- إضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها مثل النقل الأوتوماتيكي أو استحداث سيارة جديدة تماما.

٣- **تغيير في الهيكل التنظيمي**: نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات. فعند توسع المؤسسة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي. ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحول جزئيا أو كلياً من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس.

٤- **تغيير في الثقافة**: تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل وهذه عملية ليست سهلة ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.

٥- **تغيير في الاستراتيجية:** الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة. هذه الاستراتيجية قد تتغير أحيانا وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها.

هذا الاستعراض لأنواع التغيير يمهد الطريق لمناقشة كيفية القيام بتغيير ناجح وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير.

من مراجع الموضوع:

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, Prentice Hall, seventh edition, 2000

Essentials of Organization Theory and Design, R. Daft, 2nd edition, South-Western, 2000

مقاومة التغيير

عندما تحاول تطوير العمل أو القيام بأي تغييرات فإنك تواجه بمقاومة من العاملين أنفسهم. فيقول لك أحدهم: هذه الطريقة التي تقترحها لن تجدي نفعاً، لقد عملنا هكذا لسنوات وسنوات، هذا كلام أكاديمي، هذا يصلح في الخارج، هذا لا يصلح مع هؤلاء الناس، هذا.... في الحقيقة فإنهم يريدون أن يقولون لك: لا نريد هذا التغيير ولكنهم يُغفون ذلك بأي حجة غير حقيقية.

هذه المقاومة قد تمنعك من القيام بأي تغيير لذلك فلا بد من فهم أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها لكي تستطيع إحداث التغييرات التي تؤدي إلى مصلحة العمل.

أسباب مقاومة التغيير:

١- **الخوف من فقدان بعض المميزات:** التغيير قد يصاحبه تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم فالعامل الذي ظل يعمل لسنوات بأسلوب تقليدي يخشى أنه سيصبح متعلماً مثل العامل الذي التحق بالخدمة حديثاً. وعندما تحاول تطبيق أساليب العمل الإلكتروني يخشى بعض المديرين من إتاحة المعلومات التي كانت ملكاً لهم ولا يطلعون عليها إلا من أرادوا. قد يصل الأمر إلى خوف فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة للتغيير. وهناك جانب اجتماعي وهو الخوف من إعادة توزيع العمالة وهو ما قد يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة والبعد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية.

٢- **محاولة تجنب المخاطرة:** أي تغيير يحمل جانباً من المخاطرة ولذلك فإن الكثير من المديرين يفضل ألا يغير شيئاً خوفاً من فشل التغيير. فهؤلاء يحاولون تصوير أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان لكي لا يضطروا لمواجهة المخاطرة.

٣- **عدم رؤية المميزات:** أي تغيير يكون له جوانب سلبية وأخرى إيجابية ولكن علينا إحداث التغييرات التي تكون جوانبها الإيجابية أكبر من جوانبها السلبية. ولكن البعض يركز على الجوانب السلبية فيبدأ يُعد لك المشاكل والمخاطر ولا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث من جراء هذا التغيير. فمن ضمن المشاكل المعتادة أن العاملين اعتادوا على الوضع الحالي، أن هناك تكلفة ومجهود مطلوبان للقيام بالتغيير، أن هذا يستلزم تدريب العاملين مرة أخرى. ويمكن صياغة هذه النقطة بطريقة أخرى وهي عدم رؤية الحاجة للتغيير وهو ما قد يعني عدم رؤية المشاكل الحالية التي تستلزم التغيير.

٤- **التركيز على التكلفة:** عندما تحاول تحسين مستوى الخدمة أو القيام بأمور من شأنها تحفيز العاملين فإن بعض المديرين لا يرى فائدة لذلك لأنه يريد تقييم ذلك بشكل مادي مباشر. فهذا المدير لا يستطيع أن يتفهم العلاقة بين رضاء العميل وتحفز العامل وبين الربحية. صحيح أنك لا تستطيع تحديد ذلك بأرقام محددة ولكن العلاقة واضحة تماماً. فالتركيز على أرقام التكلفة قد يجعل بعض المديرين لا يرى فائدة من التغييرات ذات التأثير غير المباشر.

٥- **فقدان الإحساس بالمشاركة:** عدم استشارة العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير يجعلهم يقاومون هذا التغيير لإحساسهم بأنهم لم يشاركوا فيه. وعلى العكس تماماً فإن مشاركة العاملين والمديرين في التغيير يجعلهم يبذلون ما في وسعهم للتغلب على الصعاب في سبيل نجاح هذا التغيير.

٦- **عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير:** مقاومة التغيير قد تنبع من عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلاً.

عوامل تساعد على زيادة مقاومة التغيير:

هناك عوامل تزكي مقاومة التغيير ولذلك فإن نفس التغيير قد يلقي قبولا في مؤسسة ويبقى مقاومة في أخرى. من هذه العوامل:

١- حالات التغيير الفاشلة من قبل: عندما تمر بعدة محاولات فاشلة للتغيير في نفس المؤسسة فإن خوفك من التغيير يزداد وإحساسك بالمخاطر يتعاضم.

٢- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين: ثقة العالمين في الإدارة تقلل من الخوف من التغيير وتجعلهم أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير. وعلى العكس تماما فإن ضعف الثقة يصاحبه مقاومة لأي تغيير واقترضا لسوء النية وتكديبا لنوايا الإدارة من التغيير.

٣- ضعف أسلوب التقييم: عندما يكون أسلوب التقييم يأخذ في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بالتغيير.

٤- ثقافة عدم قبول أي خطأ: ثقافة المؤسسة قد تشجع على التغيير وقد تعوق التغيير. فبعض المديرين لا يقبل حدوث خطأ ولا يتفهم أن تجربة أسلوب عمل جديد قد يصاحبه فترة من التعلم الطبيعية. هذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب.

أمثلة:

تذكرت أثناء كتابة هذه المقالة عدة حالات من التغيير التي ووجهت بمقاومة شديدة أدت إلى فشل بعضها. أذكر بعضا من هذه الحالات التي تبين أسباب مقاومة التغيير.

الأرشيف الإلكتروني: في منتصف التسعينيات قرر مدير مؤسسة كبيرة أن يتم حفظ الملفات في صورة إلكترونية. وبناء عليه تم شراء نظام خاص بذلك وطلب من الموظفين عمل مسح ضوئي للمستندات التي يحتفظون بها لكي يتم التخلص منها لاحقا والاعتماد على الأرشيف الإلكتروني. ألا ترى أنها فكرة رائعة خاصة أن ذلك كان منذ أكثر من عشر سنوات. هل تتخيل أن تواجه هذه الفكرة بمقاومة رهيبية وأن يكون كاتب هذه المقالة نفسه هو أحد المقاومين لها. لماذا؟ لأن مميزات النظام الجديد لم يتم توضيحها للعاملين ولم يتم إثبات سهولة استعادة المستندات من الأرشيف الإلكتروني. لقد تم توفير أجهزة للمسح الضوئي ولم يتم توضيح أسلوب استعادة هذه المستندات في المستقبل. لذلك فإن العاملين كانوا يشعرون أنهم قد يجدون صعوبة في استعراض أو طباعة مستنداتهم إلكترونيا. وعندما طلب من العاملين التخلص من الملفات فإنهم كانوا يتهربون من ذلك بشتى الطرق.

نظام صيانة إلكتروني: بينما نحن جلوس في عملنا إذ طلع علينا مهندس لنظم المعلومات يريد تنصيب برنامجا للصيانة على أجهزتنا. سألناه ما هذا فأفاد أن مدير الإدارة طلب منه إعداد مثل هذا البرنامج لكي نقوم باستخدامه. تم تنصيب البرنامج ولم يستخدمه أحدا إلى اليوم. كان ذلك منذ أكثر من خمسة عشر عاما. لماذا؟ لأنه لم يتم إشراك العاملين في التغيير بالمرة.

تطبيقات المحاكاة: منذ عدة سنوات عرضت على بعض المديرين أن نستخدم المحاكاة في دراسة بعض التوسعات في إحدى المصانع. وقد كان تطبيق المحاكاة في ذلك المصنع مناسباً جداً نظراً لكثرة المتغيرات في العملية الإنتاجية. ومع ذلك فقد قوبلت بمقاومة لم أكن أتوقعها على الرغم من محاولات المتكررة لتوضيح فوائد استخدام المحاكاة

ومحاولاتي المستمرة لإشراك مديري تشغيل المصنع معي في الدراسة. كان سبب هذه المقاومة الخوف من فقدان بعض مصادر القوة وهي القول الأوحى في قدرات المصنع فالمحاكاة كانت تعني أن طرفاً آخر سيحدد إمكانات المصنع الإنتاجية.

التعامل مع مقاومة التغيير ليس أمراً مستحيلاً ولكنه أمر لا بد أن يعطى قدراً من العناية. في المقالات التالية إن شاء الله نناقش كيف نقوم بالتغيير بأسلوب يقلل من المقاومة ويؤدي في النهاية لنجاح التغيير.

[من مراجع الموضوع:](#)

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, Prentice Hall, seventh edition, 2000

Essentials of Organization Theory and Design, R. Daft, 2nd edition, South-Western, 2000

hindle, DK, 1998 & Essential Manager's Manual, Heller

Management, Naylor, Financial Times-Pitman Publishing, 1999

[مواقع ذات صلة بالموضوع:](#)

[Top Reasons for Change Resistance](#)

[Rationale for Change](#)

التعامل مع مقاومة التغيير

ناقشت في المقالة السابقة أسباب مقاومة التغيير أو التطوير مثل عدم رؤية الحاجة للتغيير والخوف من فقدان بعض المميزات والخوف من المخاطرة والتركيز على التكلفة. في هذه المقالة أعرض طرق التعامل مع هذه المقاومة.

طرق تقليل مقاومة التغيير:

طالما عرفنا أسباب المقاومة فإن تقليل المقاومة يكمن في إزالة تلك الأسباب أو على الأقل تقليص حجمها. من أشهر هذه الأساليب ما يلي:

١- **اتفاق التغيير مع احتياجات المستخدم**: كلما كان التغيير يحل مشكلة المستخدم سواء كان موظفاً أو عميلاً فإن مقاومة التغيير تقل نظراً لأن المستخدم يُدرك الفائدة التي تعود عليه. قد نأتي بأفكار رائعة ومنتجات متطورة ولكنها لا تحقق مصلحة المستخدم فيقاومها. من المهم أن تشعر بالمشاكل الحقيقية التي تحتاج للتغيير وتستمتع للعملاء سواء كانوا عملاء داخليين أي موظفين أو عملاء خارجيين. لا تقترض أنهم يفكرون مثلك فكل إنسان له احتياجاته وله أسلوبه. وهذه مسألة ليست هينة لأن معرفة حقيقة احتياجات الموظف أو العميل ليست مسألة حسابية أو سؤال تعرف إجابته بمجرد سؤال عميل واحد أو عدة عملاء.

٢- **الاتصالات**: وجود قنوات اتصال قوية تساعدك على توضيح وجهة نظرك للموظفين مثلاً وتمكنك من إمدادهم بمعلومات كافية عن التغيير. هذا يساعد الموظف على رؤية مميزات التغيير وبالتالي يبدأ في الميل إلى التغيير. ضعف الاتصالات يفتح المجال للإشاعات ولافتراض سوء النية. ربما تظن أنك لن تتعرض لمثل هذه الإشاعات ولكنك قد تفاجأ بأن التطوير الذي تقوم به قد افترض له آخرون أهدافاً لم تخطر لك على بال. لذلك فاجعل هناك اتصالات دائمة وبشكل بناء فلا تفتح باب مكتبك لكل من يريد أن يناقش التغيير ثم توبخ كل من يأتيك.

٣- **التدريب**: التدريب يقلل من خوف الناس من فشلهم في استخدام التكنولوجيا الجديدة أو المنتج الجديد أو أسلوب العمل الجديد وبالتالي فهو يقلل من مقاومتهم للتغيير. والتدريب في نفس الوقت يساعد على نجاح التغيير لأنه يقلل من فترة التعلم التي تصاحب بداية التغيير. وهو في نفس الوقت من ضمن وسائل الاتصال بالمستخدمين فهو يفتح المجال لتبادل وجهات النظر. ويمكنك أيضاً من تطوير التغيير نفسه من خلال استماعك للمتدربين. فالتدريب هو وسيلة عظيمة متعددة الفوائد.

٤- **المشاركة في التغيير**: الإحساس بالمشاركة يجعلك جزءاً من التغيير فتسانده لأنك اشتريت بشكل ما في التمهد له. لذلك فإنه عليك أن تُشرك أكبر قدر من المستخدمين فتستشيرهم وتستمتع لوجهة نظرهم. ومن المفيد أن تستمر العلاقة فتوضح لهم المقترحات التي تم تنفيذها وتلك التي من الصعب تنفيذها وتلك التي قد تنفذ لاحقاً. هذا يشعرهم بصدقك وجديتك في إشراكهم في التغيير ويجعلهم أكثر استعداداً للمشاركة في التغيير وإبداء آرائهم.

٥- **وجود قوة مساندة للتغيير**: نعم التغيير قد ينتج عنه فقدان بعض مميزات لبعض الأفراد وقد يحتاج لبذل مجهود في التعلم والتأقلم. لذلك فإنه من المطلوب وجود قوة داعمة للتغيير للتغلب على هذه المقاومة. هذه القوة هي مساندة الإدارة العليا. وعلى الرغم من أهمية مساندة الإدارة العليا فإنه ينبغي عدم الاغترار بها واعتبار أنها تغني عن كل ما سبق ذكره من اتصالات وتدريب ومشاركة لأنه في كثير من الأحيان يمكن أن يتم التغيير بشكل مظهري لمجرد إرضاء الإدارة العليا.

٦- **المكافأة على تطبيق التغيير**: كما وأن البعض قد يتأثر سلباً بالتغيير فيمكننا أن نجعل كل من يلتزم بالتغيير يتلقى نوعاً ما من التقدير. فيمكن للإدارة أن تمنح المساهمين في التغيير جوائز تشجيعية أو تجعل الترقى مرتباً بالمشاركة

الجادة في التغيير أو تمنح فرص للتدريب في الخارج للمشاركين وهكذا. وقد تكون المكافآت معنوية مثل كلمة شكر أو شهادة تقدير.

خلق جو يساعد على التغيير:

١- **الثقة:** ثقة العاملين في الإدارة هي عامل مثبِّط للمقاومة فعندما تثق في إدارة المؤسسة فإنك تتوقع أن أي تغيير يقترحونه يهدف لمصلحة المؤسسة لا لمصلحة شخصية. وبناء الثقة ليس أمراً سنقوم به عند التغيير ولكنه أمر مستمر والمحافظة عليه أسهل بكثير من بنائه بعد فقدانه.

٢- **منظمة التعلم:** خلق جو للتعلم يجعل الموظفين متقبلين للتغيير عند الحاجة فهم تواقون للتعلم ولتطبيق أحدث الأساليب. شجع الإبداع ورحب بالأفكار الجديدة وتبادل الزيارات مع مؤسسات أخرى واجعل الأفكار تنتقل بين قطاعات الشركة المختلفة. حارب ثقافة الانغلاق واهدم الإحساس الغرور. اخلق ثقافة تبحث عن التطوير وتسعد بالسعي إليه. هذه المؤسسة ستكون أكثر تقبلاً للتغيير من المؤسسات ذات الفكر التقليدي.

أمثلة:

تطوير نظام للمعلومات: اشتركت في تطوير نظام شراء إلكتروني للاستخدام داخل مؤسسة كبيرة. وقد حاولت تطبيق فكرة المشاركة والتدريب والاستماع للمستخدمين (الموظفين). لذلك فإنه في كل مرحلة كنا نعرض على العاملين ما تم تنفيذه ونحاول شرح كيفية الاستخدام والاستماع لكل مقترحاتهم وتدوينها. ثم بعد ذلك كنت أحاول تلبية المقترحات السهلة بسرعة كبيرة وأحياناً كنت أتصل بمن تقدم بالاقترح لأبلغه بأنه تم تلبية طلبه. وقد كنت أبالغ في طلب الاعتراضات والاقتراحات حتى أنني أردد أن كل اقتراح مقبول حتى ولو كان اعتراضاً على لون الكتابة. وكان هدفي أن يستطيع أقل مستخدم لهذا النظام الإلكتروني أن يستخدمه بسهولة ويشعر أنه يلبي احتياجاته الحقيقية. وهذا الفكر ربما كان تأثراً مني بفكر التسويق وتطوير منتجات جديدة حيث يكون من المهم جداً تفهم احتياجات العملاء وسؤلهم في مراحل مختلفة من تطوير المنتج.

تعلمت الكثير من هذا. إنك تكتشف احتياجات لم تكن تخطر لك على بال. وإنك لتفاجأ بسعادة العاملين باحترام رأيهم. وحكى لي أحد المستخدمين بعد فترة كيف أنه تأكد من جدتها حين وجد أن اقتراحه تم تنفيذه على الفور. هذا التفاعل يساعدك على بناء نظام يتوافق مع الاحتياجات الفعلية ويجعل المستخدمين يساندون التغيير ويجعل عملية التغيير تتم بدون تعقيدات كبيرة.

ذكريات قديمة: عملت لسنوات كمهندس صيانة مع مجموعة من الفنيين يقلون عن العشرين. وبعد فترة من العمل والقراءات الإدارية فهمت أن وظيفتي هي تيسير عمل هؤلاء الفنيين بتوفير جو عمل مناسب والأدوات اللازمة وقطع الغيار. وفهمت أن علي مساندة بتدريبهم بنفسي وتوفير فرص تدريب خارجية. وبعد فترة من ممارسة التدريب معهم قررت تغيير الأسلوب فبدلاً من تدريبهم لساعات في يوم واحد صرنا نتقابل لمدة نصف ساعة أو ساعة كل عدة أيام وصرت أختار مواضيع التدريب من واقع العمل نفسه وأركز على قيامهم بالتطبيق بأنفسهم. قرأت وقتها عن الإدارة بالتمشي Management by Walking Around فبدأت بتطبيق ذلك فكنت أقضي الوقت معهم وأستمع لمشاكلهم بكل اهتمام وربما تطرق الحديث لمشاكلهم وأحلامهم خارج العمل.

ماذا كانت النتيجة؟ لقد تمكنا من تغيير أشياء كثيرة ولكن ليس بالضغظ والإجبار ولكن بشعور غامر من السعادة. لقد أصبح هؤلاء الفنيون يأتون بالفكرة تلو الأخرى لتطوير العمل وصرنا نتعاون لتطبيقها ونستمتع بالمحاولة ولا نزعج من بعض العقبات. نجحنا في تطبيق أفكار من الصيانة الإنتاجية الشاملة وحققتنا أرقاماً كبيرة من المقترحات

الشهرية. تطور مستوى هؤلاء الفنيين وصاروا يقومون بأعمال جديدة عليهم وبكفاءة غير متوقعة. وتفرقنا بعد ذلك ولكننا نلتقي بين الحين والحين ونتذكر تلك الأيام السعيدة.

التغيير لا يتم بسهولة ولكن في كثير من الأحيان يمكنك تقليل مقاومة التغيير بل وجعل التغيير والتطوير عملية مُمتعة عن طريق روح الفريق والبحث عن الاحتياجات الحقيقية والاستماع للمستخدمين.

من مراجع الموضوع:

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, Prentice Hall, seventh edition, 2000

Essentials of Organization Theory and Design, R. Daft, 2nd edition, South-Western, 2000

hindle, DK, 1998 & Essential Manager's Manual, Heller

Management, Naylor, Financial Times-Pitman Publishing, 1999

مواقع ذات صلة بالموضوع:

[Top Reasons for Change Resistance](#)

[Rationale for Change](#)

قيادة التغيير - مقدمة

حضرت دورة تدريبية في كلية لندن لإدارة الأعمال London Business School، وهي من الكليات عالية المستوى في مجال إدارة الأعمال، وكان عنوان البرنامج هو قيادة التغيير Leading Change، وقد كان البرنامج مفيدا ومنظما ولذا أحب أن أستعرض بعض ما استفدته من هذا البرنامج.

تم تنظيم البرنامج في موقع كلية لندن لإدارة الأعمال في الكلية نفسها بلندن في موقعها المطل على متنزه ريجنت بارك Regent's Park، وحضره ٢٧ مديرا من عدة دول من أوروبا وأمريكا اللاتينية والعالم العربي وأفريقيا. بدأت جدية البرنامج قبل بدايته بعدة أسابيع حيث استلم المشاركون رسائل إلكترونية من منظمة البرنامج، وهذه الرسائل اشتملت على بعض المعلومات وكان من أهمها كيفية الدخول على موقع البرنامج الإلكتروني، والذي احتوى معلومات عن البرنامج والمحاضرين والمشاركين وبعض المقالات المطلوب قراءتها قبل الحضور للبرنامج.

وفي صباح اليوم الأول تم تسليم كل مشارك بطاقة عليها اسمه وبار كود يستخدمه لفتح أبواب ممرات الكلية التي تكون مغلقة ويفتحها الطلبة بمثل هذه البطاقات، وقد اشتملت البطاقة من الخلف على بعض المعلومات المهمة. بدأ اليوم باستقبال المشاركين وبتناول الشاي والقهوة وبعض المأكولات الخفيفة.

حاضر في البرنامج أربع محاضرون وشارك معهم عدد من المساعدين، وقد تم تخصيص قاعة رئيسية على شكل مدرج مزودة بكل أدوات العرض، كما تم تخصيص ثمان غرف صغيرة للمهام التي تتم في مجاميع صغيرة، وقد احتوت كل غرفة على الأدوات الأساسية من سيورة وحاسوب وطابعة ومجموعة من الأدوات المكتبية ومائدة مستديرة. فيمكن القول بأن الكلية تُسخّر موارد كبيرة للبرنامج.

قيادة التغيير Leading Change

اسم البرنامج هو قيادة التغيير، والمقصود هنا أي تغيير من شيء معتاد لشيء جديد، وقد يكون التغيير هو تغيير في أسلوب العمل أو أدوات العمل أو الطعام أو المكان أو أي تغيير آخر، فالتغيير يصاحبه ظواهر طبيعية أيا كان نوعه ولذلك فالكلام عن هذه الظواهر لا يختلف باختلاف نوع التغيير. ولا يشترط أن يكون التغيير كبيرا فأني تغيير ولو كان بسيطا يحتاج لمن يقوده بنجاح، فقد يكون التغيير هو تغيير في نموذج تستخدمه في العمل أو تعيل بسيط في تنظيم مكان العمل. ولذلك فإن محتوى البرنامج قد يستفيد منه قراء كثيرون لأن التغيير يحدث كل يوم ونحن بحاجة لإدارته بنجاح. كما وأن التغيير يرتبط بإقناع الآخرين أو محاولة الحصول على دعمهم وتأييدهم له، وأساليب الإقناع التي تستخدم في التغيير تصلح لأي عملية إقناع أخرى مثل إقناع المشتري بشراء منتج أو إقناع المسئول بمشروع جديد.

لعبة التغيير Change Game

قبل بدء البرنامج تم تجميع عشرة جنيهات إسترلينية من كل مشارك ولم يحدد الهدف من ذلك، وعند بدء البرنامج أوضح المحاضرون أننا سنقوم بلعبة هدفها تحديد الأسلوب الأمثل لاستخدام الـ ٢٧٠ جنيها إسترلينية التي تم تجميعها. قام المحاضرون بتقسيم المشاركين بشكل عشوائي إلى ثلاث مجموعات: القمة، الوسط، القاع Top .. Middle...Bottom واشتملت القمة على أربع مشاركين، بينما كان عدد الوسط سبعة مشاركين، وأما القاع فقد تكون من ١٥ مشاركا، وقد جاء توزيعي في مجموعة القاع. تم توجيه كل مجموعة لغرفة خاصة بهم، وكانت الغرف متناسبة مع التسميات، فجلست القمة في غرفة مُطلّة على المتنزه، وجلس الوسط في قاعة التدريب نفسها، بينما وقف القاع في غرفة صغيرة تحت الأرض ليس بها كراسي أو شبابيك. كانت هناك قواعد منظمة للعبة منها

أن أعضاء القمة يستطيعون زيارة الوسط أو القاع وقتما شاءوا، بينما الوسط يستطيع زيارة القاع في أي وقت بينما يجب عليه الاستئذان لزيارة القمة، وأخيرا كان أعضاء القاع عليهما الاستئذان لزيارة الوسط بينما لا يمكنهم طلب مقابلة القمة إطلاقاً.

كان الوقت المتاح هو حوال ساعة وربع ساعة. عندما ذهبنا لتلك الغرفة المخصصة للقاع، قرأنا إرشادات اللعبة وأحسنا أننا ينقصنا الكثير من المعلومات فنحن نمثل القاع ولسنا متخذي القرار ولا ندري ما يفعل القمة ولا الوسط، ونحن في غرفة صغيرة ومضطربين للوقوف حيث لا توجد كراسي. تناقشنا واختلفنا حول ما يجب أن نفعله فهناك من يقول إن علينا أن ننتظر، ومن يقول إن علينا أن نفكر في احتياجاتنا، ومن يقول نحن لا نملك معلومات كافية. وبعد ١٠ دقائق تقريباً قررنا إرسال اثنين منا لمحاولة مقابلة الوسط لمعرفة المزيد من المعلومات. ثم بدأ الباقون في مناقشة إن كان عليهم التفكير في كيفية استخدام الـ ٢٧٠ جنيتها إسترلينا أم لا، واستقر الرأي على المبادرة بطرح الأفكار لكي يكون لنا قوة عند المساومة مع القمة والوسط فنحن العدد الأكبر ولن يُرغمنا أحد على شيء. وتم طرح عدة أفكار مثل أن نعطي المبلغ للكلية لكي نقابل عميد الكلية، أو أن نقوم برحلة ما في نهاية البرنامج... إلخ. وبعد فترة حضر الإثنين الذين ذهبوا لمقابلة الوسط وقالوا إن الوسط ليس لديه معلومات تزيد عنا وهم يطلبون أن نذهب لمقابلتهم بعد قليل.

ذهبنا كلنا للقاع والذين سالونا عن مقترحاتنا، فعرضناها عليهم، فقالوا إنها أفضل من مقترحاتهم ووعدوا بدعمها، وقالوا إن القمة تريد لقاءنا الوسط وهو اقترحوا أن يذهب اثنان من الوسط واثنان من القاع. كنت أنا أحد هؤلاء الأربعة. بمجرد دخولنا لغرفة القمة انتابنا شعور بعدم الاحترام فهم يجلسون في غرفة رائعة مطلة على الأشجار ولديهم أنواعا من المأكولات ونحن كنا نقف في غرفة تحت الأرض. سالونا عن أفكارنا فطرحناها عليهم، ونحن نشعر أنهم يتعاملون كما لو كانوا يمثلون مجلس إدارة شركة فعلا أي شيء من التعالي. وفي النهاية قالوا لنا سندرس الأفكار وسنقوم بعمل اجتماع لإذاعة بيان حول قرارنا في هذا الأمر. وعند خروجنا من الغرفة عرضوا علينا تناول الطعام بشكل بدا كما لو كان مجرد مجاملة.

كان وقت الإعلان هو وقت نهاية اللعبة وبالتالي فقد قرر المحاضرون أن الوقت قد انتهى، ثم بدأنا في مناقشة فعاليتنا كلنا في اتخاذ هذا القرار، وما صاحب اللعبة من مشاعر وأفكار. وطلب من كل مجموعة الإجابة عن أربعة أسئلة: كفاءة استغلال طاقة المشاركين للوصول إلى قرار؟ كيف كان شعورك في المجموعة التي كنت فيها؟ كيف شعرت هذه المجموعة تجاه المجموعتين الأخرين؟ ماذا تعلمنا عن التغيير والتأثير من هذا التمرين؟

وكانت إجابة السؤال الأول واضحة حيث أن المشاركين لم يستطيعوا الوصول إلى قرار بسيط خلال ساعة وربع على الرغم من أنهم مديرين ذوي خبرة، والسبب هو المشاكل الطبيعية نتيجة للهيكل التنظيمي أو المجموعات: القمة، الوسط، القاع. وإن كان هذا التقسيم ضروريا لسير العمل فإنه يؤدي لبعض الصعوبات في التغيير، ولا بد لمُحدث التغيير التعامل معها. أما عن شعور كل مجموعة فإننا في مجموعة القاع شعرنا بعدم الاهتمام من القمة والوسط لأنهم لم يأتوا إلينا ثم بدأت مشاعرنا تجاه الوسط تتحسن عندما قرروا مساندة أفكارنا ودعونا للاجتماع مع القمة، ولكن مشاعرنا تجاه القمة ظلت سيئة طوال اللعبة وخاصة بعد زيارة مكتبهم الفاخر، وكان هناك أيضا شعور بالقوة لأننا العدد الأكبر وبالتالي فإننا نعرف أننا قوة مؤثرة ويمكننا التصدي لأي قرارات لا تنسجم مع رغباتنا. كان الاتفاق على اتجاه واضح بين المجموعة صعبا، فلكل وجهة نظر مختلفة، وإن كنا نجحنا في قيادة عملية عصف الذهن والاتفاق على بعض المقترحات بصعوبة. في المقابل كان شعور مجموعة الوسط هو أنهم تحت ضغط شديد فالقاع تطالبهم بتوضيح الموقف وبتلبية طلباتهم والقمة لا تعطيهام تلك المساحة. أما القمة فشعروا بالمسؤولية مما مثّل ضغطا عليهم وكان لديهم الرغبة القوية للوصول للقرار الأفضل للمجموعة.

دَكرنا المحاضرون أنه تم تقسيمنا بشكل عشوائي، وأوضحوا أن هذه المشاعر متكررة، وهو ما يعني أن تلك المشاكل في المؤسسات وتلك المشاكل المصاحبة للتغيير هي ظواهر طبيعية وليست بسبب طبيعة الشخص الذي

يقود، ولا طبيعة الأشخاص في قاع الهرم الوظيفي أو في وسطه. وبالتالي فإن ما يبدو لنا أحيانا أنه صراع أو مشكلة بسبب طبيعة الأشخاص فإنه في الحقيقة مجرد ظاهرة طبيعية نتيجة لطبيعة الأدوار. وأشار المحاضرون أن مثل هذه المشاكل تتكرر عند تكرار اللعبة مع مجموعات أخرى، فالقمة تشعر بالمسؤولية وتكون تحت ضغط، ويكون هناك صراع داخلي حول الاحتفاظ بالسلطة أو إتاحة جزء منها للآخرين، وعادة لا يهتمون لما يحدث في المجموعتين الأخريين لوقت طويل ويبدؤون في التواصل معهم في وقت متأخر، وحينها يكونون قد ابتعدوا اجتماعيا عن باقي المجموعات، وأصبحت المجموعتان الأخريان تنظران إليهم بريية وعدم ثقة. وأوضح المحاضر أن الشخص الذي يتولى مسؤولية فإنه أحيانا يشعر بأنه يمتلك سلطة أكثر مما يمتلكها، وأن تصرفات الشخص تختلف عند انتقاله من وظيفة موظف لوظيفة مدير.

وأما الوسط فعادة يجدون أنفسهم في صراع بين التحالف مع القمة أو التحالف مع القاع، ويهملون علاقاتهم الداخلية، ويشعرون أن القمة تطلب منهم ما لا يمكنهم تحقيقه والقاع كذلك. ومع وجود هذا الصراع حول مساندة القمة أو القاع يفقدون مصداقيتهم من كلا الفريقين. وأما القاع فهم يشعرون أنه يتم تجاهلهم وأن القمة تتحكم فيهم وهم لا يعرفون مشاكلهم ولا رغباتهم، فيبدؤون في إلقاء اللائمة على القمة والوسط في أي وضع سيء، وهم يتجذون نتيجة لإحساسهم بفقدان العدالة.

فوائد من لعبة التغيير:

في الحقيقة وجدت هذا التمرين أو اللعبة أو المحاكاة مفيدة جدا، فأنت تشعر بمشاعر القاع أو القمة أو الوسط وترى كيف أن كل فريق يرى الأمور من منظور مختلف لمجرد وجوده في تلك المجموعة أو تلك. ويمكنني تلخيص ما استفدته فيما يلي:

١- أهمية الاتصالات بل والاتصالات المبكرة: كان الوضع سيختلف تماما لو قامت القمة بزيارة القاع والوسط للإطلاع على مشاكلهم وإخبارهم أنهم يعملون على اتخاذ قرار يحقق المصلحة للجميع. فالاتصالات المبكرة والمستمرة تقلل من التوتر والصراع، وأما قلة الاتصالات وتأخرها فتفتح الباب لظنون السوء، وتفتح الباب للغة "نحن" و "هم". على الرغم من القمة في لعبتنا هذه كانوا جادين في البحث عن حل كما أوضح ذلك المحاضرون فإن الوسط والقمة رأوهم يحكمون من برج عالٍ، ورأوهم متعالين، ورأوهم سبب المشاكل والغموض. فعليك حين تصبح مديرا أن تنزل دائما لموقع العمل ولا تظل جالسا في مكتبك الفاخر، وعليك دائما أن تتواصل مع العاملين وتوضح لهم الاتجاهات، ولا تنتظر حتى تجد حلا أو تصل لقرار لتخبر العاملين به ولكن أخبرهم أنك تبحث عن حل أو أنك تدرس المشكلة أو أنك تعرف مشكلتهم وتعمل عليها. هذه كانت نتيجة رائعة من هذا التمرين.

٢- إن كنت مسئولا فلا بد أن تعرف أن القرار وإن بدا بيدك وحدك فهو متأثر بقبول الآخرين، فلا تهمل موازين القوى وحافظ على الفريق متماسكا.

٣- على المدير في القمة تفهم مشاكل ونفسية مجموعة القاع ومجموعة الوسط، فعليه التعامل مع مشاكل القاع حتى لا يتحدوا ضده بسبب الشعور بالتجاهل وعدم العدالة، وعليه ألا يجعل الوسط تائها بين القمة والقاع.

٤- إن كنت مديرا في الوسط فعليك إدراك دورك والمحافظة على مصداقيتك بين القمة والقاع.

٥- إن كنت حاليا في قاع الهرم الوظيفي فعليك معرفة أن بعض ما لا يعجبك من المديرين الكبار هو ليس تصرفا شخصا بل ربما لو وضعوك في مكتبه الآن لتصرفت بنفس الطريقة، وأن هذه الطريقة ربما ليس وراءها مقصدا سينا بل ربما هو يعمل بكل إخلاص ولكن هناك مشاكل في التواصل.

٦- أن الفروق الكبيرة غير المبررة بين أماكن العمل تُثير المشاكل، ولذلك فإن فكرة المكاتب في الصالات المفتوحة تقوي الروابط بين العاملين حيث المدير ومروؤسيه يجلسون فس نفس المكان.

٧- أن التغيير لا يتوقف على القرار المدروس فقط بل على جوانب نفسية كثيرة ومعقدة.

٨- أن القاع وإن بدا غير مؤثر فإنه قد يؤثر تأثيرا كبيرا في القرار.

هذه الجوانب قادتنا إلى الجزء التالي من البرنامج وهو نموذج الراكب والفيل وهو ما نتحدث عنه في مقالة تالية إن شاء الله.

قيادة التغيير - نموذج الراكب والفيل

مسار التغيير



التحول من الوضع الحالي لوضع أفضل لا يتم هكذا بين عشية وضحاها بلا متاعب بل يتم خلال فترة زمنية تبدأ بالمشاكل أو بمرحلة الكفاح ثم تنتهي - إن تجاوزنا المشاكل - بالوصول للوضع الجديد، أي أن المستوى ينخفض قليلاً، ثم يعود فيرتفع كما كان، ثم يرتفع بعد التحول إلى الوضع الجديد. ودور قائد التغيير هو تقليل حجم المشاكل، وتقليل هبوط مستوى الأداء، وقيادة الفريق لتجاوز مرحلة الكفاح بأقل متاعب. وهذا يأتي أولاً من فهمنا لهذا المنحنى وتفهمنا أن هذا أمر طبيعي وتوقعنا له قبل حدوثه. ثم إن علينا أن نبذل جهداً في التدريب لأن التدريب يُيسر المرحلة الانتقالية، ويقلل من المتاعب فيها. وكذلك علينا التدرج بأن نبدأ بتطبيق التغيير في منطقة محدودة أو جزء من المؤسسة لتكون نموذجاً للباقيين بعد ذلك. وعلينا كذلك الاحتفال بأي نجاح في التنفيذ ليكون ذلك حافزاً للجميع على المضي قدماً.

لا بد أن نتقبل هذه المرحلة على أنها مرحلة تعلم وأن نتقبل هبوط المستوى وحدث بعض المشاكل وإلا فلن نستطيع قيادة التغيير وستدفع العاملين لرفض التغيير لأنهم لم يروا منه إلا سخطك عليهم وهم يحاولون التأقلم على وضع لم يألفوه.

مقاومة التغيير *Resistance for Change* هي أمر طبيعي لعدة أسباب أبسطها أن الشخص الذي اعتاد على العمل بأسلوب ما آلاف المرات فإنه يفعله بتلقائية بلا تفكير، بينما عندما تطلب منه تغيير أسلوب العمل فإنه سيضطر للتفكير والمجاهدة. لو طلبت منك كتابة اسمك بيدك اليمنى التي تكتب بها فإنك ستؤذي ذلك بلا جهد، بينما لو طلبت منك الكتابة بيدك الأخرى التي لا تكتب بها فستبذل مجهوداً كبيراً. ولو كنت تقود في بلد يجلس فيه السائق في اليسار ثم طلب منك القيادة في دولة يجلس فيها السائق على اليمين مثل بريطانيا فإنك سترتبك وتبذل جهداً كبيراً لكي تستطيع القيادة. فلماذا سترغب في التغيير؟ من الطبيعي ألا تحبه ما لم تكن لك فيه مصلحة.

فقائد التغيير الناجح لا يجلس يشكو من مقاومة الناس للتغيير لأنها أمر طبيعي كما تكره أنت القيادة على اليمين أو الكتابة باليد اليسرى، ولكنه يحاول التعامل بنجاح مع هذه المقاومة فيحاول تقليلها.

متى تكون مقاومة التغيير قليلة؟

تقل مقاومة الفرد للتغيير إذا كان سيحصل منه على فائدة مادية مثل ربح أو زيادة في الدخل أو سهولة في العمل. كما تقل المقاومة إذا كان الفرد سيحصل على عائد غير مادي مثل احترام الآخرين. وتقل المقاومة كذلك إذا كانت نابعة من أفكار الفرد، أو إذا كان هو يقود التغيير فالتغيير الذي يُفرض علينا نكرهه والتغيير الذي نحاول نحن

تحقيقه نُجِّه. كل ذلك يبين أهمية إشراك الأفراد في التغيير ليُشعروا أنه نابع منهم وأنهم مشاركون في قيادته فتقل مقاومتهم. كما يجب أن تحاول أن تجد في التغيير مصلحة لهم وأن تبينها، وإن لم تجد فتحاول إيجاد ذلك الحافز المادي أو غير المادي.

الزواج والإنجاب على سبيل المثال هما تغييران كبيران ومع ذلك فإن المرء يتقبل هذا التغيير ويرغب فيه لأن له فيه فوائد غير مادية، والشخص الذي يأتي بفكرة جديدة يبذل جهدا كبيرا لتنفيذها، ومدير مشروع التطوير يكون لديه رغبة كبيرة ودافع قوي لإنجاح التغيير.

نموذج الراكب والفيل Rider and Elephant Model

هناك نموذج اشتهر مؤخرا نظرا لأنه استخدم بقوة في كتاب عن التغيير يسمى Switch والذي ألفه تب ودان هيث Dan Heath & Chip وهذا النموذج يصور التغيير من وضع حالي لآخر جديد كما لو كنا نطلب من راكب لفيل أن ينتقل من نقطة لأخرى بعيدة، فالراكب يريد نقطة وصول محددة وهو يتفهم سبب الانتقال، بينما الفيل لا يستوعب الأهداف البعيدة ويريد حافزا سريعا ليتحرك، وكلاهما يحب المسار الممهد. فعندما تحاول إحداث تغييرا فعليك مخاطبة الراكب بالعقل والفيل بالعاطفة والحوافز السريعة وأن تحاول تمهيد الطريق لهما بتيسير التغيير. فلو خاطبت العقل فقط فسيفتنع الراكب ويمتنع الفيل، ولو حفزت الفيل لسار ولكن بلا هدف، وأقنعت الراكب وحفزت الفيل ثم كان الطريق شاقا لما تمت الرحلة.

كل منا له عقل وعاطفة (غرائز) وعليك مخاطبة كلا منهما، فلو تحدثت بالبيانات فقط فإن الشخص قد يفهم ما تريد ويرى أن ذلك مفيدا ولكن لا يكون لديه الطاقة لتنفيذ التغيير والتغلب على مصاعبه، ولو تحدثت بشكل حماسي وأشعرت الناس أنهم رائعون فسيكون لديهم طاقة ولكن بلا هدف واضح. لا بد أن تخاطب العقل والعاطفة أو النفس في آن واحد. نحن لا نتحدث عن الحديث في المشاكل العاطفية ولا عن المشاكل الزوجية بل عن مشاكل العمل ومكاتبات العمل وأحاديث التغيير. كثيرا ما تصلك مذكرة من قسم آخر ويكون فحواها منطقي ولكنها مكتوبة بأسلوب جامد فبعد عرض بعض البيانات تجد جملة "إذا لم يصلنا رد خلال ٤٨ ساعة فسنعتبر أن هذا الحل نهائي ولن يمكننا المطالبة بمناقشته مرة أخرى". مثل هذه المذكرات تدعو القارئ لأن يرد عليك بغلظة ويرفض طلبك. ربما لا تتقبل حقيقة أن العواطف تدخل في قبول الناس ورفضها لقرار ما أو تغيير ما، ولكنك لو فكرت قليلا لوجدت أنك تفعل ذلك كثيرا، على سبيل المثال: إذا اقترح عليك نفس الفكرة شخص لا تحبه وآخر تحبه سيكون رد فعلك مختلفا مع أنه بالمنطق فإن البيعي أن يكون رديك واحدا في كلتا الحالتين.

الراكب Rider يريد كلاما عقلانيا وأهدافا واضحة جلية فعليك أن تعطيه ما يحتاجه، والفيل elephant أو النفس تحتاج حوافز مادية أو غير مادية سريعة، ولكي تساعد على التغيير فعليك أن تساعداهما. لا تقل لشخص أريدك أن تكون أكثر تعاوننا ولكن حدد له ما تريد بمثال واضح ... إذا حدث كذا فأريدك أن تفعل كذا ... حدد أهدافك بالأرقام إن استطعت... ولا تنس أن تخاطب قلوب المشاركين في التغيير. وفي نفس الوقت حاول تمهيد الطريق كمن ينقل ابنه من مدرسة لأخرى ليبتعد عن أصدقاء سوء فيتحسن حاله، أو كمن يأكل في أطباق صغيرة ليسهل عليه تقليل الكمية التي يأكلها.

يقول الكاتبان: إن ما يبدو على أنه مقاومة يكون عادة عدم وضوح للسلوك المطلوب أو الهدف المنشود فلا بد من مخاطبة العقل بشكل واضح، وإن ما يبدو على أنه تكاسل يكون عادة تعب لأن استمرار العقل في إجبار العاطفة هو أمر متعب فلا بد من إشراك العاطفة، وما يبدو على أنه مشكلة في الأشخاص أنفسهم يكون عادة مشكلة في الوضع الذي هم فيه فلا بد أن تحسن ذلك الوضع ليناسب التغيير المنشود. أو باختصار: وَّجِّه الراكب (العقل)، حَقِّز الفيل (العاطفة والغريزة)، وشكِّل المسار.

نموذج الراكب والفيل هو نموذج جيد للتفكير في أسلوب إقناعك للآخرين بالتغيير. اسأل نفسك قبل أن تخاطب الآخرين كتابة أو شفاهة: كيف أحدد لهم ما أريد؟ كيف أخاطب قلوبهم؟ كيف أحفزهم؟ كيف أساعدهم؟ قارن بين أسلوب حديث هؤلاء المديرين لمرؤوس كثير الخطأ في إعداد تقارير العمل:

١- إن هذا الإهمال غير مقبول. يجب أن تنتبه للتقارير. لن أقبل منك ذلك بعد اليوم.

٢- انا متأكد من قدرتك على حل مشكلة التقارير. أنت شخص ذكي وبهك لهذه لامشكلة سيكون لك شأننا آخر. أنت على علم ولك مستقبل عظيم.

٣- تقاريرك بها أخطاء كثيرة. عليك أن تراجعها بأن تقرأها ثم تراجع البيانات ثم تطلب من زميلك أن يقرأها.

٤- واضح أن هناك مشكلة في إعدادك للتقارير وأنا متأكد أنك قادر على تخطيها. فهناك أخطاء في البيانات وأخطاء في أسلوب الكتابة مثلما حدث اليوم. أريدك أن تراجع التقارير بأن تقرأها بعد إعدادها، ثم تراجع الأرقام بنفسك من المصدر الذي أتيت به منها، ثم تطلب من زميلك أن يراجع التقرير. بهذه الطريقة ستكون تقاريرك رائعة وصحيحة. وإن احتجت مساعدة عند إعداد التقارير فأنا هنا لكي أساعدك، ويمكنك أن تسأل فلانا كيف يراجع تقاريره فليديه خبرة في هذا الأمر.

من الذي أعجبك؟ لاشك أنه الرابع. لماذا؟ لانه حقق الثلاثة أهداف: خاطب العقل والعاطفة وقدم المساعدة، فبيّن الأخطاء، وأشار لثقته في قدرات المرؤوس، وحدد طريقة واضحة لمراجعة التقارير، وعرض المساعدة، وأرشد إلى زميل آخر يمكنه المساعدة. أما الأول فلم يوضح شيئاً ولم يساعد ولم يُحفز. أما الثاني فخاطب العاطفة وحفز المرؤوس ولم يبين له كيف يفعل ولا قدم المساعدة. أما الثالث فخاطب العقل بأن بين طريقة مراجعة التقارير ولكن الحديث كان جافاً فليس فيه أي تشجيع ولا مخاطبة للقلب بالمرّة.

فكر وأنت تكتب، أين خطاب العقل؟ أين خطاب العاطفة؟ كيف يمكنني المساعدة؟ إن نفس الجملة قد تحوي الثلاثة أشياء. لا تحاول الاعتماد على البيانات فقط ولكن لا تنس أن امامك أناس لهم غرائز عواطف بجانب عقولهم.

قيادة التغيير – منحنى انتشار الابتكارات

عندما نحاول أن نقود تغييرا فإننا نحاول في الحقيقة نشر فكرة جديدة أو أسلوب عمل جديد وهذا مشابه لمحاولة ترويج منتج جديد، فمن المهم أن نفهم مراحل انتشار الابتكارات والأسلوب الأمثل للتسويق في كل مرحلة. هناك منحنى شهير لانتشار الابتكارات وهو الموضح بالشكل أدناه:



يتكون هذا المنحنى من خمسة أقسام هي:

المبتكرون Innovators: وهم الأشخاص الذين يحبون تجربة الأفكار الجديدة وتحمل المخاطرة والتميز بأمر فريدة. هؤلاء يمثلون تقريبا ٢,٥% من المجتمع.

الأوائل Early Adopters: وهؤلاء هم من يحبون تجربة الجديد ولكن بعد أن يجربه البعض. هؤلاء يمثلون حوالي ١٣,٥%

الأغلبية المبكرة Early Majority: وهم من يقبلون التغيير بناءً على اقتناعهم عن طريق نجاح تجربة الأوائل. وهؤلاء يمثلون ٣٤%

الأغلبية المتأخرة Late Majority: هؤلاء هم الذين يقبلون التغيير إذا كان هناك أغلبية تقبله. وهؤلاء يمثلون ٣٤%.

المتقاعسون أو المقاومون Laggards: وهم الذين يكرهون التغيير بصفة عامة ولا يقبلون التغيير إلا مضطرين وهؤلاء يمثلون ١٦%

أول ما نستفيده من فهم هذا المنحنى هو أننا نهدف في البداية أن يتبنى التغيير مجموعة صغيرة جدا لكي يكونوا مثلا لغيرهم وهم المبتكرون، وبالتالي فإننا نهمل تماما المقاومون أو المتقاعسون. عادة ما نخطئ فنفعل العكس لأن الشخص المقوم يستثير أعصابك ويهاجم التغيير فتحاول إقناعه ولن تستطيع. ينبغي أن نوجه طاقاتنا في إدارة

التغيير توجيهها صحيحا فنعمل على إيجاد أمثلة محدودة للتطبيق أي أن نساعد العدد القليل الذي يريد أن يبادر ويجرب، ولا نلقي بالا لمن يهاجمون التغيير.

ونستفيد كذلك أن كل مجموعة تحتاج أساليب مختلفة للتأثير عليها، فبينما قد يتأثر المبتكرون بالاجتماعات والإعلانات عن طريق البريد الإلكتروني أو المذكرات أو الملصقات أو المجالات، فإن المقاومين على الجانب الآخر لن يتأثروا سوى بأن كل الناس سلكوا طريق التغيير وألا وسيلة أمامهم سوى سلوكه كذلك. وتتفاوت وسائل التأثير على الفئات الأخرى بحيث تكون الاجتماعات والدعاية الموجهة مهمة في جهة الأوائل، بينما يكون التركيز على نجاح التطبيق في مناطق محدودة مؤثرا على الأغلبية المبكرة، ويكون انتشار التغيير مؤثرا على الأغلبية المتأخرة.

ويمكن تلخيص ذلك بأن المبتكرون والأوائل يتبنون الفكرة لحب التغيير وتجربة الجديد بينما الفئات الأخرى مع اختلافها فإنها تعتمد على تقليد الأوائل والمبتكرون. ففي بداية التغيير تحتاج لاجتماعات كثيرة ودعاية موجهة، ثم بعد بداية التطبيق عن طريق بعض الأفراد تكون الوسيلة الأقوى للتأثير هو نشر نجاح ذلك التطبيق، ثم بعد ذلك يكون المهم هو نشر مدى انتشار التطبيق. لاحظ أن هناك اختلاف واضح بين أسلوب تسويق التغيير في مرحلة المبتكرون والأوائل عن الأغلبية المبكرة وما يليها، بل سمي البعض المرحلة ما بين الأوائل والأغلبية المبكرة بالفجوة التي إن عبرناها فإن التغيير سينتشر بشكل واسع. هذه الفجوة هي تعبير عن الحاجة لتغيير أسلوب التسويق، فالمبتكرون يحتاجون أن يشعروا أنهم يقومون بتغيير لا يقوم به غيرهم، ولذلك فالتسويق في هذه الحالة يعتمد على إشعار المبتكرين بأنهم ينتهزون فرصة نادرة. وهذا ما تتبعه الشركات في مجال تسويق المنتجات الجديدة مثل أبل حيث تصدر عددا محدودا في البداية فيشعر المبتكرون ومن بعجم الأوائل بندرة المنتج فيحبون اقتناؤه. وعندما بدأت جوجل في إصدار خدمة بريد إلكتروني اعتمد على الدعوات لعدد محدود لاستخدامه مع أنه في النهاية خدمة مجانية ولكن هذا الشعور بالندرة مهم جدا للمبتكرون ثم الأوائل. ويكون عبور الفجوة بتغيير الأسلوب إلى أسلوب مسايرة المجتمع أي إقناع الأغلبية المبكرة بأن هناك عددا لا بأس به قد قام بالتغيير أو قام بشراء المنتج الجديد. أي أننا في البداية نستخدم مبدأ الندرة وبعد الوصول إلى نسبة ١٦% نغير أسلوبنا إلى أسلوب مسايرة المجتمع. وهذا ما يعرف بقاعدة الـ ١٦%.

قيادة التغيير – التأثير على الآخرين ١

قيادة التغيير تستلزم إقناع الآخرين أو تحديدا التأثير على الآخرين، فهناك فرق بين التأثير والإقناع، فقد تحصل على موافقة الشخص على أمر ما بدون أن تقنعه به. نعم، أنا وأنت وكثير من العقلاء يوافقون على أمور ليس لأنهم اقتنعوا بها بعقلهم، ولكن لأن هناك مؤثرا جعلهم يوافقون. من الأمثلة الشهيرة في المقابلات الشخصية تتابع شخص سيء ثم شخص متوسط أو أقل من المتوسط، في هذه الحالة سترى المتوسط كما لو كان رائعا لأنك دون أن تشعر تكون متأثرا بالشخص السابق وتعد مقارنة بينهم. وكذلك الكثير من عروض التخفيضات قد تجعلك تشتري أشياء لا تستحق الشراء. هناك عدة أسباب تجعلنا نوافق دون أن نحلل الأمر تحليلا منطقيا. وهناك عدة أنواع من التأثير نناقش منها نوعين رئيسيين هما التأثير الإدراكي Cognitive والتأثير النفسي Interpersonal.

فهم طرق التأثير يساعدنا على محاولة إدراكه حين يستخدمه أحد ضدنا، ويساعدنا على الحصول على قبول الناس أو المديرين لمبادرات التحسين والتغيير المختلفة. من المهم عدم استخدام تلك الطرق بشكل غير أخلاقي لخداع الناس أو الإضرار بهم أو بمصالحهم.

التأثير الإدراكي Cognitive Influence

كلنا نظن أنه لا يمكن لأحد أن يؤثر على قراراتنا ولكن الحقيقة أن هذا يحدث باستمرار. يقوم عقلا بدراسة الأمور، ولكن هناك أشياء تجعلنا نختار بناء على عوامل لا ندركها، بل إننا أحيانا لا نرى الأشياء وهي أمامنا. على سبيل المثال شاهد هذا الفيديو وحاول أن تحصي عدد مرات تمرير الكرة بين الفريق الأبيض.

http://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY

عندما تركز في تمرير الكرة بين الفريق الأبيض فإنك لا ترى الغوريلا التي تمر بين اللاعبين وتقف للحظات في المنتصف. وإن شاهدت الفيديو مرة أخرى ولاحظت الغوريلا فإنك لا تلاحظ تغير لون الستارة في الخلف من برتقالي إلى أحمر، ولا تلاحظ أن لاعبا من الفريق الأسود تركت الملعب. وهكذا قد تكون هناك حقائق أمامك ولا تراها لأنك متأثر بأمر ما أو تحاول التركيز في أمر آخر. ويحدث ذلك أحيانا عندما يقابلك شخص محتال فيقول لك أن لديه مشكلة كبيرة أو أن أمه في المستشفى وما إلى ذلك، وقد تُشفق عليه وتعطيه مبلغا من المال، ثم بعد ذلك بدقائق تذكر ما حدث وتكتشف أن ما قاله كان غير معقول ولكنك كنت متأثرا جدا بحواره، ولم تستطع أن ترى الجوانب الخاطئة في كلامه. وقد يجذبك بائع لشراء سلعة ما بحديثه وبعد ذلك تفكر أنه لم يكن من المنطقي أن تشتريها.

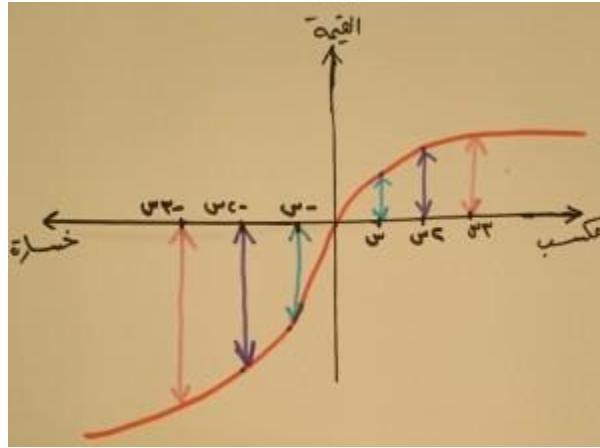
ولإثبات التأثير الإدراكي قام الدكتور المدرب بتوزيع استبيان علينا به أسئلة عادية لم نفهم ما علاقتها بالموضوع إلا بعد ذلك. واتضح أنه وُزِعَ على نصف المشاركين نسخة من الاستبيان، ووُزِعَ على النصف الآخر نسخة معدلة من الاستبيان أي أن الأسئلة متشابهة مع تغيير في طريقة الصياغة أو بعض المعلومات. وقد اتضح لنا بعد ذلك كيف أن متوسط الإجابة على الاستبيان اختلفت بين المجموعتين نظرا لاختلاف صيغة الأسئلة كما سنرى.

نظرية الاحتمالية Prospect Theory

نظرية الاحتمالية هي نظرية توضح كيفية اتخاذ القرار في ظل وجود احتمالية متوقعة للمكسب أو الخسارة. بينما نظن أننا نتصرف بشكل منطقي عند اتخاذ مثل هذه القرارات فإننا في الحقيقة نتصرف طبقا لعوامل لا ندركها. ويمكن تلخيص النظرية في نقطتين:

أولاً: إحساسنا بالخسارة يفوق إحساسنا بالمكسب، فكما بالشكل أدناه - حيث المحور الرأسي يمثل القيمة النفسية- تجد إحساسنا بمكسب قيمته س أقل من إحساسنا بخسارة قيمتها س، أي أن شعورنا بالسعادة بمكسب ١٠٠٠ ريال يقل عن إحساسنا بخسارة ١٠٠٠ ريال. فلو كسبت اليوم ١٠٠٠ ريال ثم خسرت ٥٠٠ ريال لكان إحساسك أسوأ من إحساسك لو كسبت ٥٠٠ ريال مع أن المحصلة واحدة. فأنت أحرص على ألا تفقد من حرصك على أن تحصل على المزيد، فكأننا نقول: يمكننا أن نبقى على ما نحن عليه ولكننا لا نحب أن نخسر شيئاً مما نملكه الآن.

ثانياً: نظراً لخوفنا من الخسارة فإننا مستعدون لتقبل المخاطرة لتجنب الخسارة أكثر من استعدادنا لتقبل نفس المخاطرة للحصول على ربح، فقد تتجنب المخاطرة ولا تستثمر أموالك ولكنك ستقبل المخاطرة لتحافظ عليها من النقصان.



نظرية الاحتمالية تعتمد على دراسات كثيرة تُثبت صحتها. ولهذه النظرية تفاصيل أخرى ولها علاقات بتطبيقات عديدة مثل قرارات الشراء والاستثمار، وعلاقة ذلك بالتسعير وأسلوب الدعاية وخلافه، ولكن دعنا نتحدث عن علاقتها بقيادة التغيير. عندما تريد أن تُحدث تغييراً وتجعل الآخرين يتقبلونه ويغيرون سلوكهم فإن عليك التركيز على ما سيخسرونه إن لم يسلكوا هذا الطريق الجديد لأننا نخاف من الخسارة أكثر من حُبنا للمكسب، فبدلاً من أن تقول: باستبدالنا لأسلوب العمل بهذا الأسلوب الجديد سنوفر كل يوم ساعتين، قل: إذا لم نغير أسلوب العمل بهذا الأسلوب الجديد فمعنى ذلك أننا نخسر كل يوم ساعتين. ومن أمثلة ذلك أن المخالفين للمرور في بريطانيا يقومون كثيراً بالاعتراض على المخالفات وهو ما يمثل عبئاً، ولتحفيز المخالفين على دفع المخالفات مباشرة تم استبدال الرسالة التي تخبرك بأن عليك مخالفة

من: نظراً لمخالفة كذا فإن عليك سداد ٤٠ جنيتها في خلال أربعة أسابيع وإلا فإن الغرامة ستزيد إلى ٨٠ جنيتها،

إلى: نظراً لمخالفة كذا فإن عليك سداد ٨٠ جنيتها، وإن قمت بالسداد في خلال أربعة أسابيع ستحصل على تخفيض ٥٠%.

نتج عن ذلك زيادة في دفع المخالفات دون اعتراض نظراً لخوف المخالف من فقد التخفيض الذي حصل عليه. وكذلك قامت شركة تدعو لاستخدام نظام تدفئة يوفر في استخدام الكهرباء باستبدال: باستخدام هذا النظام ستوفر كل يوم كذا دولار، إلى: بعدم استخدام هذا النظام فإنك تدفع كل يوم كذا دولار زيادة في استخدام الكهرباء.

هذا أمر مدهش فالمعلومة واحدة والناس عاقلون ولكن تأثيرها مختلف. ولذلك فإن توضيح الخسائر المصاحبة لرفض التغيير يؤثر أكثر من توضيح الفوائد الناتجة من التغيير رغم أن هذه هي تلك ولكن بصيغة النفي.

ونظرا لأن كل حادث سعيد سيتبعه فرح به، وكذلك كل حادث سيء سيتبعه حزن، فإنه لتقليل التأثير السلبي للأخبار السيئة فإنه في بعض البلاد مثل بريطانيا يقوم الطبيب بإخبار المريض بمرض خطير بمرضه وبكل الأمور الناتجة عنه مباشرة مرة واحدة. ولذلك فإن عليك أثناء قيادة التغيير أن تبرز كل خبر سعيد على حدة في زمن منفصل، فبدلاً من الإعلان عن كل الإنجازات مرة واحدة فيمكنك أن تعلن إنجاز اليوم وآخر غداً وهكذا، وبالعكس لتقليل تأثير حالات الفشل أثناء بداية التغيير فيمكنك أن تجمعها وتخبر بها المشاركين في التغيير مرة واحدة.

وفي الاستبيان الذي وُزِعَ كان السؤال يتحدث عن شركة ستضطر لإغلاق بعض مصانعها وهناك عدة خيارات، وكان الخيار الأول سيحافظ على عدد كذا وظيفة بينما الآخر يقول أن هناك احتمال بنسبة كذا للمحافظة على عدد أكبر من الوظائف، وكان الاختيار الأكثر شيوعاً هو الأول لأن الناس لا ترغب في المخاطرة للحصول على مكسب. وفي النسخة الأخرى تم عرض نفس المعلومات بصورة مختلفة، فكان الخيار الأول هو فقدان كذا وظيفة (وهي مجموع الوظائف مطروحاً منه الوظائف التي سنحافظ عليها)، وأما الثاني فكان أن هناك احتمالية كذا لخسارة كل الوظائف واحتمالية لعدم خسارة أي وظيفة، وفي هذه الحالة كان الخيار الثاني هو المفضل لأن الناس لديها الميل للمخاطرة لتقليل الخسارة. فعلى الرغم من أن البيانات واحدة فإن أسلوب العرض ترتب عليه اختيارات مختلفة.

والأمر يحتاج بعض الحرص والتفكير، فالحرص ألا يكون كل حديثك سنفقد كذا سنفقد كذا لأن الناس لا تحب أن تظل تسمع أخباراً سيئة وتهديدات، والتفكير في أن القرآن يحثنا بالترغيب والترهيب وليس بالترهيب وحده.

قيادة التغيير – التأثير على الآخرين ٢

نتابع في هذه المقالة الحديث عن التأثير الإدراكي Cognitive Influence وأهميته في قيادة التغيير.

مَنْعَةُ الْمُعَامَلَةِ Transactional Utility

كل واحد منا يقدّر المنفعة التي سيحصل عليها من شيء ما عند شرائه وبالتالي يقرر ما إذا كان سيشتريه أم لا، والسعر الأقصى الذي قد يدفعه فيه. ولكن في الواقع فإنك لو كنت تمشي بالطريق وأحسست بالرغبة في شرب زجاجة عصير من العصائر المعلبة، فإنك قد تقبل أن تدفع فيها عند شرائها من مطعم فخم أكثر مما تقبل أن تدفعه عند شرائها من بقال أو متجر صغير، على الرغم من أنها نفس الزجاجة. وهكذا فإننا نتأثر في تقديرنا للأشياء بأمور غريبة مثل المكان الذي نشترى منه. ومن أمثلة ذلك أن المنتج عالي الجودة مرتفع الثمن لو وُضع بجوار منتج أرخص عنه كثيرا فقد لا يشتريه أحد لأنه يبدو باهظ الثمن، ولكن لو وُضع بجواره منتج أرخص منه قليلا ولكنه يقل عنه بعدة خصائص فستشعر أن هذا المنتج مرتفع الثمن يستحق ثمنه بل وأكثر منه. وربما هذا هو ما يحدث في تسعير فئات السيارات حيث يكون الفرق بين الفئة الأقل سعرا والفئة الأعلى منها قليلا على الرغم من وجود عدة اختلافات بينهما بما يُشجع على شراء الفئة الثانية، كما لو كانت الفئة الأقل سعرا معروضة لكي تشعر أن الفئة الأعلى تستحق ثمنها، أما الفئة الثالثة التي تحتوي كل الكماليات فتكون مرتفعة السعر لأن مشتريها يريد أن يشعر أنها مميزة فعلا. ومن أمثلة ذلك الاشتراكات في بعض الجرائد في الإنترنت، فتجد اشتراكا بسيطا قليل التكلفة جدا، واشتراكا يشمل إمكانيات أعلى ولكنه مرتفع التكلفة جدا، ولذلك فإنه يوضع عادة خيار ثالث أقل بقليل في التكلفة من الخيار مرتفع التكلفة وأقل منه في الخدمة كثيرا، فيشعر مستخدم الموقع أن الخيار مرتفع الثمن هو فرصة وأنه غير مرتفع التكلفة. بالطبع ربما كان هذا الأسلوب يدعو للتفكير في الجانب الأخلاقي.

الناس لا يستطيعون مقارنة التفاح بالبرتقال ولكنهم يستطيعون مقارنة التفاح الجيد بالتفاح الأقل جودة، فعند محاولتك التأثير على الآخرين لقبول شيء ما فعليك أن تجعلهم يقارنون بينه وبين شيء آخر أقل منه ولكنه قريب منه. فعلى سبيل المثال إذا كنت تقترح حلا يكلف مليون ريال فحاول أن تضع معه حلا بديلا يكلف أقل مثل ٨٠٠ ألف ريال وقارن بينهما فربما كان ذلك أيسر في التأثير من المقارنة بالوضع الحالي حيث لا ننفق شيئا ويبقى الوضع على ما هو عليه. وإذا كان التغيير الذي تقترحه يستلزم جهدا كبيرا فيمكن أن تقارنه بتغيير أقل سيستلزم جهدا أقل.

التخفيف من الحجة Dilution of Argument

كان هناك سؤال في الاستبيان حول القيمة التي قد ندفعها في مجموعة أطباق (طاقم أطباق) تشمل أطباق كبيرة وصغيرة ومتوسطة بأعداد محددة، وتم عرض نفس السؤال على النصف الآخر من المتدربين ولكن مع زيادة مجموعة من الفناجين وأكواب الشاي ولكن ذكر الاستبيان أن عددا كبيرا منها مكسورا. لاحظ أن الصيغة الثانية تعني أنك ستحصل على كل الأطباق المذكورة في الصيغة الأولى ومعها بعض الأكواب السليمة والمكسورة، أي أن الصيغة الثانية تشمل الأولى مع بعض الأكواب والفناجين. المنطق يقول أننا سندفع في الثانية أكثر ولكن الذي حدث هو العكس. كيف؟ لأن وجود أكواب وفناجين مكسورة تؤثر على تقييمك للطاقم برُمَّته. أمرٌ غير منطقي ولكن هذا هو ما يحدث. ومن أمثلة ذلك أنك تفتح علبة الدواء فتجد أعراضا جانبية كثيرة تبدأ من ارتفاع الحرارة وتنتهي بأمراض القلب والكبد والكلى ومع ذلك تتناول الدواء، ماذا لو فتحت العلبة فلم تجد عرضا جانبيا سوى أمراض القلب، أظن أنك ستطرح الدواء بعيدا ولا تتناوله، لماذا لأن كثرة الأعراض الجانبية المعروضة يقلل من تأثير الخطير منها. هذا يسمى تخفيف الحجة.

ما علاقة الحجة بالأطباق؟ علاقتها أنه كما أن الفناجين والأكواب المكسورة أثرت سلبا على نظرتك لكل الأطباق، فإن محاولتك التأثير على الآخرين بحجة ضعيفة تؤثر سلبا على الحجة القوية. فإذا كان لديك عشر أسباب للتغيير

فابحث عن تلك الثابتة الظاهرة التي لا تقبل الجدل فاذكرها، وأهم تلك الحجج التي ضعيفة الأثر أو التي قد تقابل بحجج أخرى من الطرف الآخر. بهذه الطريقة تكون حججتك قوية، وأما لو ذكرت كل الحجج القوية والضعيفة فأنت تخفف تأثير الحجة القوية بالحجة الضعيفة. هذا خطأ يقع فيه معظم الناس لأنه يريد تقوية حجته بمزيد من المميزات والفوائد، وفي الواقع فهو يضر نفسه. ولو فكرت قليلاً لوجدت أنك لو استمعت لشخص يعرض منتجاً أو فكرة، وذكر عدداً من الأسباب وكان بعضها ضعيفاً فإنك تتأثر سلباً وتظل تتحدث عن تلك الأسباب الضعيفة، وتتعجب من ذلك الشخص الذي يعرض فكرة لا حجة لها.

الانحياز التأكيدي Confirmation Bias

الانحياز التأكيدي هو ميل الناس للبحث عن المعلومات التي تؤكد وجهة نظرهم أو اعتقادهم، وتفسيرهم لبعض المعلومات بما يدعم وجهة نظرهم أو اعتقادهم. فلو كنت ترى أن كاتباً ما لا يُحسِن الكتابة فإنك ستحب أن تقرأ وتسمع من ينتقدونه، بل وستتذكر تلك المعلومات، وستفسر الكلام العام عنه كما لو كان نقداً. انحياز يجب علينا أن ننتبه له لأنه يجعلنا نخطئ في اتخاذ القرارات والحكم على الأشياء، وعندنا "الاعتراف بالحقوق فضيلة" فلا مانع أن أرجع عن رأيي، والمسلم دائماً باحث عن الحق.

ولكننا هنا نتكلم عن التغيير فما علاقة ذلك بالتغيير. أو لا عليك أن تنتبه إلى أن الناس ستحاول إثبات أن أسلوب عملهم الحالي هو الأفضل وسيكون ذهنهم في إثبات ذلك سريعاً، وربما لا يرون ما تعرض عليهم من مميزات في الوضع الجديد. ثانياً: يمكنك خلق انحياز التأكيد بأن تسألهم عن ما يرونه من مميزات في التغيير، فهذا يجعلهم يفكرون في المميزات، ولو طلبت منهم التفكير في عيوب الوضع الحالي فسيفكرون فيه.

إذا كان لديك تفكير في السفر في رحلة وأمامك عرضان لمدينتين مختلفتين وسألتك أيهما "تترك" فإنك ستبحث عن الأشياء التي تجعلك لا تذهب لأي منهما، ولو قلت لك أيهما تريد أن "تزرور" فستبحث عن الأسباب التي تجعلك تزرور أيهما، فمجرد تغيير السؤال يجعلك تبحث عن المميزات أو العيوب. في الاستبيان الذي وزعه المدرب علينا كان هناك سؤالاً مشابهاً وكانت إحدى المدينتين متوسطة في كل شيء والأخرى بهما مميزات كبيرة وعيوب كذلك، فالمجموعة التي سألت أيهما تترك فكرت في عيوب الثانية فقالت تترك الثانية، والمجموعة التي سألت أيهما تختار فكرت في مميزات الثانية فاختارتها. فمجرد تغيير السؤال من "تترك" إلى "تختار" يجعلك تفكر في المميزات بدلاً من العيوب، فحاول أن تجعل الناس تفكر في فوائد التغيير.

انحياز الإتاحة Availability Bias

انحياز الإتاحة هو أنه عندما يتعرض الشخص لاختيار أو يحتاج أن يتخذ قراراً فإنه يعتبر المعلومات المتاحة أو التي يتذكرها بسهولة هي الأكثر أهمية ويعتمد عليها في اختياره أو قراره. والسبب في ذلك هو أننا نحاول اتخاذ طريقاً سريعاً عند اتخاذ القرارات، ولذلك فنحاول أن نتخذ القرار بناءً على ما نذكره بسهولة. فعلى سبيل المثال لو سألت مجموعة من الناس السؤال التالي: مقالة تتحدث عن شعب ما وتتكون من ٥٠٠ كلمة، ما توقعك لعدد الكلمات التي تتكون من خمس حروف وتنتهي بواو جماعة وبعدها ألف؟ ثم سألت مجموعة أخرى نفس السؤال ولكن سألت عن عدد الكلمات التي تتكون من خمس حروف وتكون الواو هي الحرف الرابع؟ فإنك ستجد المجموعة الأولى تعطيك رقماً أكبر من الثانية مع أن المنطق يوجب العكس فقد يكون خامس حرف واوا ولا تكون واو الجماعة. لماذا؟ لأننا نذكر واو الجماعة والألف بعدها أكثر مما يمكننا تخيل الواو كحرف سادس.

لذلك فلنكي تؤثر على الآخرين فعليك أن تضع البيانات أو الأمثلة في شكل قصة أو في صورة مؤثرة، فذلك يجعلهم يتذكرون هذه القصة أو تلك الصورة، فالقصة أو الصورة هي التي ستذكر المستمعين بالبيانات وليس العكس، وحين يذكرونها سيستخدمونها في اتخاذ القرار ولذلك فسيذكرون قيمة التغيير الذي تنتبها. أحياناً نكون واثقين من حداثة

ودقة وتأثير البيانات والمعلومات التي جمعناها ولكننا ننتهي بالفشل لأننا لم نستطع صياغة تلك البيانات في شكل مؤثر. وضرب المدرب مثلا بإجابة الساسة على سؤال حول معدل البطالة واختلاف تلك الإجابة الآن عن عشر سنوات مضت، حيث كان السياسي في السابق يتحدث بالأرقام وأما الآن فيحاول سرد قصة تبيّن تعاطفه مع المتأثرين بالبطالة لأنه يعلم أن الناس بعد فترة لن يتذكروا الأرقام ولكنهم سيتذكرون القصة ويتذكرون تعاطفه. لذلك فإن القصة هي أمر بالغ التأثير.

حاول أن تضع معلوماتك في صورة، أو قصة شخص ما، لا تتكلم بالبيانات الجامدة ولكن حاول ربطها بقصة أو شكل حي، حاول أن تجعل الأرقام حية. هذه نقطة مهمة جدا، وعادة ما نغفل عنها لأننا نتصور أن الناس ستبحث كل كلمة نقولها بحثا علميا وهذا لا يحدث.

ونظرا لتأثير القصة فإن مشكلة أو اثنتين في بداية التغيير سيجدون آذانا صاغية وقلوبا حافظة وستؤثر على نفسية المشاركين في التغيير، فعليك توقع ذلك ومواجهته بتوضيح كيفية تم التعامل مع تلك المشكلة وتوضيح أن ذلك من طبيعة التغيير وأنه يتم حل تلك المشاكل عند ظهورها. كما أن عليك أن تنشر قصص النجاح في التغيير بوسائل النشر المختلفة.

انحياز التمثيل Representative Heuristic or Bias

هذا النوع يعني أننا نربط بين المعلومات التي أمامنا ونموذج معين في ذاكرتنا بلا أساس صحيح. فعندما ترى شخصا بهيئة ما فإنك تستنتج طبيعة حياته وتصرفاته مع أن شكله الذي يشبه صورة في ذهنك قد لا يعني أن تصرفاته تشبه تلك التي في ذهنك. ومن الأمور الغريبة أنك لو قلت أن ٤ من كل خمسة تبنوا التغيير فهذا يكون مؤثرا عن قولك ٨٠% أو ٨٠ من كل مائة لأن العقل يفترض في الحالة الثانية أن عشرين شخصا رفضوا التغيير فقد يكون هو مشابهها لواحد منهم، بينما في الحالة الأولى فإنه يتصور أن شخصا واحدا رفض التغيير وهذا قليل جدا.

أمور مفيدة عند محاولة التغيير والتحسين وعرض الأفكار الجديدة والمشاريع. حاول أن تفكر فيها وتجربها. وربما كان من أهم هذه الأمور: استخدام القصة أو الأمور المؤثرة التي تجعل الناس تشعر بالبيانات، استخدام أقوى الحجج وترك تلك الضعيفة، نشر قصص النجاح المبكر أثناء التغيير. والأهم من ذلك فهمك أن الناس لا يفكرون بطريقة تحليلية صحيحة دائما، وعُدرك لمن يقاوم التغيير ولا يرى فوائده وقدرتك على التأثير عليه.

قيادة التغيير – التأثير على الآخرين ٣

بعد أن ناقشنا التأثير الإدراكي Cognitive Influence وأهميته ناقش في هذه المقالة التأثير النفسي Interpersonal Influence وتطبيقاته في قيادة التغيير.

التأثير النفسي Interpersonal Influence

هناك أمور تؤثر على قراراتنا دون أن نشعر، وعندما نحاول التأثير على الآخرين لإحداث تغيير ما فمن المهم أن نفهم تلك المؤثرات وأن نستخدمها بشكل أخلاقي لتقليل مقاومة التغيير للأحسن وليس لخداع الآخرين. المبادئ التي نذكرها هنا تُعزى لدكتور [روبرت تسشالديني](#) والذي ألف عدة كتب في هذا المجال. والسبب الأساسي في نجاح هذه التأثيرات هو أننا - كما ذكرت من قبل - لا نجد وقتاً ولا طاقة لتحليل كل قرار نتخذه تحليلاً علمياً، فأينما وجدنا أحد هذه التأثيرات اعتمدنا عليها واتخذنا القرار بسرعة دون تحليل.

التبادلية أو المعاملة بالمثل Reciprocity

يميل الناس إلى رد الجميل، فلو ساعدك أحدٌ في أمرٍ ما، فسيكون لديك ميل لمساندته في شأن من شؤونه ولو بعد حين. هذا يجعلنا نشعر أنه يجب علينا قبول أمورٍ أو مساندة آراء الآخرين نتيجة لما قدموه لنا من قبل، فأنت تدعو في أفرحك أشخاصاً لا تهتم بهم، ولكنك تدعوهم لأنهم دعوك في أفرحهم، وإذا هنأك أحد بالعيد تشعر أن عليك أن تُهنئه في العيد التالي، على الرغم من أنه قد لا يكون شخصاً مقرباً إليك. وهذا الأسلوب يستخدمه البائعون وغيرهم أحياناً. ومن أمثلة ذلك أن شركة أرسلت استطلاعاً للرأي ومعه خمس دولارات مع طلب بالإجابة على الاستبيان ورده إن كان وقت العمل يسمح، وتم إرسال استبيان مع وعدٍ بدفع عشرين دولاراً في حالة الرد، فكانت نسبة الرد على الأول أكبر بكثير من الثاني. لماذا؟ لأن الشخص بمجرد أن يضع خمسة دولارات في جيبه يشعر بأنه يجب عليه رد الجميل بالإجابة على الاستبيان ورده بينما في الحالة الأخرى لا يحدث ذلك. وكذلك بعض جامعي التبرعات قد يمنح وردة لك ويقول لك أنه من جماعة كذا، ثم بعد مسافة تجد من يطلب منك التبرع لتلك الجماعة فتشعر أنه يجب عليك أن تتبرع لها.

بالطبع هناك استخدامات غير أخلاقية لهذا الأمر حيث يصل الأمر إلى صورة الرشوة بأن تدعو مديراً في مصلحة تتعامل معها للعشاء وتدفع الفاتورة مختاراً ثم بعد فترة تطلب منه خدمة في العمل. وفي الحقيقة فإنه هذا الأمر بالذات علينا أن نحذر منه فلا نتنازل عن مبادئنا لأن شخصاً قدم لنا خدمة أو هدية، ولا نتأثر في قرارات شرائنا بمعاملة البائع. وبصفة عامة فإن رفض الهدايا بأي صورة في العمل هو من الأمور الواجبة أو المفضلة.

ولكن هناك استخدامات مقبولة لهذا الأمر مثل: تقديم عينات مجانية، أو منح اشتراك في مجلة لمدة ستة أشهر مجاناً، أو إتاحة معلومات من موقع ما لمدة محددة مجاناً، أو منح تخفيض خاص في السعر وهكذا. بل إن البائع قد يبذل مجهوداً كبيراً معك في عرض السلعة - مع أنك لم تطلب ذلك - فتشعر أنه من الذوق أن تشتري منه.

أما عند التغيير فعلياً أن نحاول استغلال هذا المبدأ. فلو كنت تقوم بالتغيير داخل المؤسسة التي تعمل بها فحاول مساعدة العاملين، ووفّر لهم بعض الوسائل المساعدة، وأظهر اهتمامك بهم، وكافئهم على التغيير. وإذا كنت تحتاج موافقة زميلك أو مديرك على التغيير فحاول أن تسانده في أمر آخر أو تساعده في مهمة ما. بعض المديرين يستخدم هذه القاعدة جيداً فيجامل مرؤوسيه في مناسباتهم الاجتماعية وهو ما يجعلهم يجدون صعوبة أن يرفضون له طلباً في العمل. وبصفة عامة فإنك لو كنت متعاوناً مع الناس، ولا تبخل بمعلومة أو جهد فإن هذا يساعدك حين تحتاجهم في التغيير خاصة وأن هذه القاعدة لا تعمل لو شعرت أن الطرف الآخر يهديك أو يساعدك بهدف أن ترد له الجميل.

الالتزام أو الاتساق Commitment or Consistency

هذا المبدأ يقول أننا نحب أن نتوافق مع أنفسنا أي أن نبدو لأنفسنا ملتزمين بمبادئنا أو مواقفنا أو التزاماتنا، فإذا وافقت على دعم أمر ما دعما صغيرا فإنك ستجد نفسك تميل لموافقة لو طلب منك دعم أكبر. كما لو كان الإنسان يفكر فيقول هذا يتفق مع ما وافقت عليه من قبل فمن الطبيعي أن أوافق عليه. ونظرا لعدم توفر الوقت لدراسة كل أمر فإنه من السهل عليك شراء نفس المنتج الذي اشتريته من قبل، أو الشراء من نفس الماركة أو المصنع. وكذلك فإننا نحب أن نبدو أمام الناس ملتزمين بمواقفنا ومبادئنا فيصعب عليك أن تتخذ موقفا ثم تتراجع عنه. هناك تجربة تمت في هذا الشأن بأن طلب من مالكي بيوت أن يضعوا إعلان صغير على النافذة عم القيادة الآمنة ثم طلب منهم بعد ذلك الموافقة على وضع لوحة كبيرة عن القيادة الآمنة فكانت نسبة الموافقة أعلى بكثير من منطقة أخرى لم يُطلب فيها وضع البطاقة الصغيرة قبل ذلك.

بعض المطاعم تواجه مشكلة أن بعض العملاء قد يحجز طاولة ثم لا يحضر في المطعم وبالتالي يخسر المطعم فرصة خدمة عملاء آخرين، والمعتاد أنه في نهاية مكالمة الحجز أن يقول الموظف للعميل: برجاء الاتصال إذا لم تتمكن من الحضور". وقد تم استبدال هذه الجملة بسؤال هو: هل ستتصل بنا إذا لم تتمكن من الحضور؟ فيرد العميل بتلقائية قائلا: نعم. وقد ترتب على ذلك زيادة ملموسة في نسبة الذين يتصلون لكي يعتذروا. السبب هو أنه برد العميل قائلا "نعم" فإنه يشعر بالتزامه بأن يتصل. وكذلك فإن بعض الأنظمة الصحية قد يطلب من المريض كتابة طلب حجز موعد الكشف بنفسه ليشعر بالتزامه بالحضور. هي نفس فكرة المطعم ولكن هنا نحاول جعل الالتزام مكتوبا بخط اليد.

ما علاقة ذلك بالتغيير؟ الفكرة هي أن تحاول أن تحصل على موافقة على تغيير بسيط أو على عقد اجتماع لمناقشة الأمر، فإن الذي يوافق على تغيير بسيط سيجد أنه من الطبيعي أن يوافق على خطوة أكبر بعد ذلك طالما هي في نفس اتجاه هذا التغيير. والالتزام يكون أقوى إذا كان مكتوبا وكان على الملأ، فإذا أردت أخذ موافقة من المدير على التغيير فحاول أخذ موافقة على تغيير بسيط وحاول أن تجعلها مكتوبة ومتاحة للعاملين. وهناك أسلوب آخر قد يُناسب أحيانا هو أن تحاول أن تجعل ما تريد تحت نفس مظلة الالتزامات السابقة بأن تُبين كيف يتفق هذا التغيير مع مبادئ الإدارة أو مع تغيير قائم بالفعل. وكذلك عند تدريب العاملين على التغيير فإنك قد تجلبهم يشعرون بالالتزام بالتطبيق بسؤالهم: هل ستطبقون هذا الأمر؟ أو هل ستساعدون في تطبيق هذا الأمر؟ أو هل ستدعمون هذا التغيير؟

مسايرة المجتمع Social Proof

بصفة عامة فإننا نشعر بالارتياح عندما نكون مثل من حولنا، فلو كنت تلبس بدلة في مؤتمر ووجدت كل الحاضرين لا يلبسون بدلا فستشعر بعدم الارتياح، وإن حدث العكس فستشعر بعدم الارتياح. ومن أبسط الطرق لاتخاذ القرار دون بحثٍ وتمحيصٍ هو الاعتماد على فكرة أن كثيرا من الناس يفعل ذلك أو يشتري ذلك المنتج. فمثلا عند شراء تليفون محمول فإننا قد نشترى التليفون الذي نراه كثيرا مع الناس مع أنه قد لا يكون أفضل تليفون، وربما يكون ذلك هو سبب انتشار بعض التليفونات في بعض البلدان دون غيرها. وكذلك لو كنت في ملعب الكرة تشاهد مباراة ووجدت المشجعين منفعلين يصفقون ويشجعون بصوت مرتفع فستشعر بالحرص إن لم تشاركهم وإن لم يكن التشجيع بهذه الطريقة من طبعك. وإذا ذهبت لزيارة مؤسسة ما ووجدت كل من فيها يتكلمون بصوت منخفض فستجد نفسك مضطرا لخفض صوتك. وهناك تجربة لطيفة في مصعد تبين كيف يحاول الإنسان تقليد من حوله:

<http://www.youtube.com/watch?v=qOThcCr3RZs>

تُستخدم هذه الفكرة كثيرا، فإذا أراد أحد أن يُقنعك بفكرة فإنه يبين لك أن كثيرا من الناس يقنعون بها، والشركات تعرض أقوال العملاء عنهم. وكذلك فإن عُمر الشركة وحجم المبيعات تستخدمان كوسيلة لبيان أن كثيرين يتقنون

بها. وتستخدم الفنادق هذه الفكرة لإقناع العملاء ألا يطلبوا تغيير الفوط (مناشف) كل يوم بأن يذكروا أن نسبة كذا من العملاء لا تطلب تغيير الفوط كل يوم وأن هذا يحافظ على البيئة. وإحدى الشركات كانت تضع على إعلانها: اتصل بنا للشراء فموظفينا في انتظارك، فاستبدلتها ب: اتصل بنا للشراء وإن وجدت موظفينا مشغولين بالرد على عملاء آخرين فحاول الاتصال لاحقاً. هذه الجملة الجديدة تُعطي إحساساً بأن كثيرين يشترون المنتج. وبالطبع هناك مناقشة قد تطول حول الاستخدام الأخلاقي من غير الأخلاقي. والمسايرة المجتمعية تكون أكثر تأثيراً لمن هم في مثل وسطنا الاجتماعي أو من هم يشبهوننا فالرجال يتأثرون بالرجال والشباب يتأثرون بالشباب وهكذا.

إذا كنت تقوم بتغيير ما فإنه من المهم أن تنشر أن تبين الأشخاص الذين بدؤوا في التغيير لأن هذا يؤثر في الآخرين. وهؤلاء الأشخاص الذين قبلوا التغيير مبكراً هم ثروتك ووسيلتك لنجاح التغيير فعليك أن تساعدك مساعدة كبيرة لأنه بمشاركتهم في التغيير سيشارك آخرون. وعندما يكون لديك عدد أكبر من المشاركين في التغيير فانشر تلك الأعداد، وانشر صور النجاح والتطبيق. وفي نفس الوقت انتبه لمشاكل التغيير حيث أن انتشارها قد يسبب رفض آخرين للتغيير، فعليك أن تعالجها وأن تبين ذلك. وعندما تحاول شرح التغيير بأمثلة مرئية فحاول استخدام أمثلة من داخل نفس المؤسسة لمن بدؤوا بالتغيير فهذا يكون أكثر تأثيراً.

الإعجاب أو التقدير Liking

هذا المبدأ يقول أن الناس يتأثرون بالأشخاص الذين يحبونهم أو يعرفونهم أو يثقون بهم أو يمدحونهم. وتستغل بعض الشركات هذه النظرية في توظيف بائعين من المجتمع نفسه لأن الناس تتأثر بمن هم مثلهم وهذا يؤدي لزيادة المبيعات. وهذا المبدأ قد يفيد في التغيير من عدة نواح. عندما تحاول الحصول على موافقة أحد على التغيير حاول أن تتحدث في البداية عن أمور مشتركة بينكما فذلك سيشجعهم على قبول رأيك بعد ذلك. وعندما تريد أن تحصل على موافقة مدير كبير على التغيير فحاول إقناع أي شخص تربطه به صداقة وقد يكون مديراً أو موظفاً صغيراً ولكن المهم أن يكون محبوباً لدى ذلك المدير الكبير. وعندما تريد الحصول على موافقة عدد كبير من العاملين فحاول أن تُشارك في التغيير بعض العاملين الذين لهم قبول عند كثير من العاملين، فعندما يجدون هؤلاء الذين يثقون بهم يشاركون في التغيير فستكون فرص قبولهم له أكبر. وتوضيح نقاط القوة في العاملين تجعلهم أكثر قبولاً للتغيير، فلا تعرض التغيير كأنه إصلاح لما أفسده العاملون ولكن حاول أن تعرض التغيير على أنه تنويع لمجهودات العاملين السابقة. وحاول ألا تبين للمدير أن التغيير جاء لإصلاح ما أفسده بل حاول أن تبين كيف أن المدير لديه من نقاط القوة ما يجعله يدعم التغيير أو ما شابه ذلك.

السلطة أو المرجعية Authority

يقول هذا المبدأ أن الناس تميل لقبول آراء من يبدو عليهم أنهم في موقع مسئولية مثل الضابط بزيه أو الطبيب بزيه أو ما شابه ذلك كلٌ فيما يخصه، فإعلانات الأدوية يشارك فيها أطباء أو أشخاص يرتدون زي الأطباء وهكذا. ولذلك فإنك قد تقبل من رجل أمن يحرس مدخل شركة بزى رسمي ما لا تقبله من نفس الرجل بزى عادي. وعندما تحاول الحصول على استشارة من شخص ما وتعلم أن لديه خبرة سنوات طويلة في هذا المجال فإنك تكون أكثر ميلاً لقبول رأيه. وعندما تقود التغيير فقد يفيدك في البداية بيان آراء أشخاص لديهم خبرة وعلم ومسئولية من داخل المؤسسة أو خارجها أو كليهما. ومن المفيد كذلك الإشارة إلى خبرات الفريق القائم على التغيير وخاصة ما يبين قدرتهم على قيادة مثل هذا التغيير.

الندرة Scarcity

الناس تعطي قيمة أكبر للشيء النادر أو الذي قد لا يكون موجوداً في المستقبل. فعندما نرى لافتة تقول آخر عشر قطع فإننا نفكر جيداً إن كنا نريد أن نشترى هذا الشيء قد لا نخسر فرصة الشراء، وكما ذكرت فالناس تخشى

الفسارة. و عند قيادة التغيير حاول أن تستغل هذا المبدأ بطرق مبتكرة مثل أن تضع تاريخاً للاشتراك في أول تطبيق للتغيير وأن تشجع الناس على عدم تضيق هذه الفرصة أو تضيق فرصة أن يكون أول من يتعلم الأسلوب الجديد أو فرصة أن يكون ممن يُعلِّموا الأسلوب الجديد وهكذا.

قيادة التغيير ليست سهلة وقد تتسبب أخطاء بسيطة في إفساد الأمر، فلا بد أن تنتبه لما تقوله وتفعله لأن التغيير يصاحبه فترة عدم استقرار وعدم وضوح وبالتالي فإن الناس تتربص لكل إشارة ليفسروها، فعليك أن تفهم هذه النواحي النفسية وتنتقي أفعالك قبل كلماتك.