



مقتطفات من كتاب

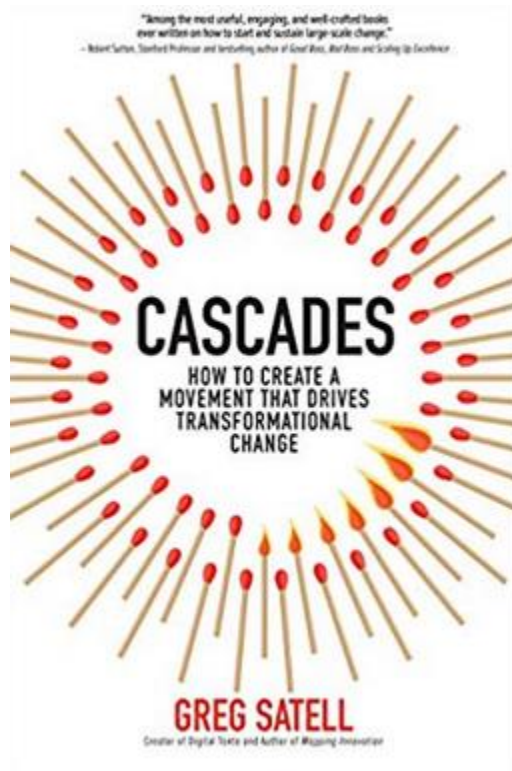
منحدر الشلال

كيفية انشاء خطوة تدفع إلى التغيير المستمر

للمؤلف: جريج ساتيل

ترجمة: ميساء محمد الفريح

التدقيق اللغوي: د. ناصر بن دهيم





تنويه

الغرض من الملخص والتحليل في هذا الكتاب الإلكتروني هو استكمال تجربة القراءة الخاصة بك وتقريبك من المؤلفات الرائعة في مجالات مختلفة. ليس المقصود من هذه المقتطفات من أن تكون بديلاً للكتاب الأصلي، كما أن هذه المقتطفات غير معتمد من قبل مؤلف العمل أو ناشره. والهدف هو إعطاء لمحة عن هذا الكتاب الرائع للقارئ وتعريفه بأعمال المؤلف. اضغط على صورة الكتاب أعلاه للوصول لصفحة بيع الكتاب على موقع أمازون.



تعريف لعنوان الكتاب:

كلمة Cascades

تعني منحدر الشلال وهي النقطة التي يسترسل بعدها الماء في التدافع بشكل مستمر مكوناً الشلال. والمقصود بها في عنوان الكتاب كيف تخلق البدايات الصغيرة أحداثاً متتالية وتكبر وتستمر.

الجزء الأول: تعريف "الشلال"

التحول من التسلسل الهرمي إلى الشبكات

الثورات هي أشياء ملحوظة لأنها تقلب النظام الحالي، الذي لديه القوة والجمود إلى جانبه. والذي هو في الواقع مهزلة من اتفاقيات الحياة الطبيعية التي أصبحت متأصلة في أذهاننا.

ولكن ماذا لو كانت مفاهيمنا التقليدية لكيفية عمل العالم بالية؟ ماذا لو كانت هناك قوى طبيعية في العمل تجعل "حركة الشلال" ليست ممكنة فحسب بل لا مفر منها؟

إن نموذج عقولنا الحالي هو أن الحكم القوي هو الذي يقود التغيير. القادة الحكماء الذين على قمة المنظمات الهرمية يدركون الحاجة إلى التحول وجعله يحدث. الكثير منا نشأ للإيمان بنظرية "الرجل العظيم"، تلك الحركات التي تنجح فقط عندما يلهمهم زعيم كاريزمي مثل مارتن لوثر كينغ جونيور أو غاندي.

لكن "حركة الشلال" لا تتبع نص "الرجل العظيم". واقع اليوم هو أن التسلسل الهرمي قد فقد قوته ليس لأنهم فجأة أصبحوا غير منطقيين، ولكن لأنهم بطيئون والعالم أصبح سريعاً.

أصبح الاتصال الذي يحرك الشبكات هو السائد. يمكننا الآن بدء، بناء، والحفاظ على علاقات بسرعة أكبر بكثير وعلى مسافات أكبر بكثير. وقد غير ذلك طبيعة القوة، حيث حولها من كونها دالة للتسلسل الهرمي إلى إحدى الشبكات.

في عالم تنتشر فيه التكنولوجيا الرقمية، تشكل الاتصالات أسرع بكثير مما يمكننا تتبعها، ناهيك عن التخطيط لتشكيلها. نحن نعيش الآن في عالم حيث تتفوق الشبكات على التسلسلات الهرمية وتندفع "كالشلالات" سواء أردنا ذلك أم لا.



مكونات للحركات الناجحة

تجمع الحركات الناجحة بين جانبين. الأول هو "شبكة من الشلالات". يتضمن ذلك معادلة بسيطة: 1. مجموعات صغيرة، 2. مترابطة بشكل ضعيف، ولكن 3. يوحدها غرض مشترك. في أي وقت تنتشر فكرة على نطاق كبير وواسع، سنرى تلك المكونات الثلاثة.

الجانب الثاني، الذي يبدو أنه يتعارض مع الجانب الأول، هو التخطيط والتنظيم والانضباط، والتي بدونها ستخرج "حركة الشلال" عن السيطرة. ليس شغف وحماسة المتعصبين هو الذي يخلق التغيير، ولكن عندما ينضم الجميع الحركة تكتسب القوة وتندفع.

هناك أسباب تجعل بعض الأفكار تصبح حركات والبعض الآخر يفشل، كما توجد مبادئ محددة يمكننا تطبيقها لزيادة احتمال تشكل "حركة الشلال" أو منع إحداها من إيدائنا.

ولكن للكشف عنها، نحتاج إلى العودة إلى عام 1998م في، نيويورك، حيث أصبح شاب متخرج من الرياضيات يركز على صوت الهسهسة من صراخير الأشجار الثلجية (صفير صرصار الليل).

اليراعات المضيئة وصراخير الأشجار الثلجية والعلوم الجديدة للشبكات

في التسعينات، كان ستيفن ستروجاتز الباحث في جامعة كورنيل يدرس ظاهرة غريبة تسمى التذبذب المقترن، والتي تحدث عندما تعمل مجموعة متفاوتة من الكيانات في انسجام، مثل عندما تتزامن خلايا ضربات القلب لجعل قلوبنا تدق. يحدث ذلك مرة واحدة في الثانية طوال حياتنا. يأتي شكل أكثر إثارة من التذبذب المقترن في شكل أنواع مختلفة من اليراعات المضيئة في تايلاند وماليزيا وأجزاء أخرى من جنوب شرق آسيا، حيث ينسق سلوكهم لجعل الأدغال بأكملها تومض وتطفئ كما لو كانت عامرة بأضواء عيد الميلاد.

يمكن للعديد من أنواع صراخير الليل تنسيق الهسهسة بطريقة متماثلة، مما يوفر خلفية ممتعة لشواء الصيف. بطريقة ما، مثل اليراعات والصراخير، يمكن للناس تنسيق سلوكهم عبر التجمعات الكبيرة.



دنكان واتس، وهو طالب دراسات عليا ومساعد أبحاث ستروجز، وجد نفسه يقضي لياليه في تسلق الأشجار بحثًا عن التذبذب المقترن في الطبيعة في موقع كورنيل، نيويورك: يسميها لعبة صرصار الشجرة الثلجية. خلال النهار، حاول واتس لتصنيف سلوك الحشرة عن طريق ترجمة الهسهسة المتزامن إلى صيغ رياضية.

ومع ذلك، سرعان ما أصبح مشتتًا بسلسلة من الأسئلة. كيف تم ربط الصراير ببعضهم البعض؟ إذا كان كلٌ منهم يتفاعل مع سلوك الآخرين، ربما يمكن أن يفسر هيكل علاقاتهم كيف يرتقي السلوك الفردي إلى السلوك الجماعي.

لأكثر من ٢٠٠ عام قبل أن يركز دنكان واتس على مشكلة التذبذب المقترن، كانت هناك أفكار تبصيره مبعثرة. لقد أظهر الباحثون بالفعل أنه حتى الترتيبات العشوائية للروابط يمكن أن تكون فعالة بشكل لا يصدق، وأن الشبكات الواقعية المنحازة للتكتل كانت بنفس قوة الشبكات العشوائية، وأن هذه المجموعات يمكن أن تكون فعالة جدًا في نقل المعلومات من خلال علاقات الدرجة الثانية والثالثة.

كان واتس، تحت توجيه ستروقات، هو الذي أظهر أن المعلومات تشكل بشكل طبيعي نوعًا معينًا من الشبكات التي تمثل السلوك المذهل لخلايا القلب الناضجة، اليراعات، صراير الشجرة الثلجية، والأهم من ذلك لقصتنا عن الشلالات، والمتظاهرين في ثورة سياسية، والمستهلكون في السوق، والإرهابيون في ساحة المعركة، والوحدات المستقلة في منظمة كبيرة، وأشياء أخرى كثيرة.

يعمل نموذج واتس بيننا على النحو التالي: تخيل أنك في ملعب لكرة القدم، تقف مع حلقة من المتفرجين حول الملعب. يمكنك التواصل بسهولة مع أولئك الذين يقفون بالقرب منك، ولكن قد يكون الأشخاص الذين في الجانب الآخر من الاستاد أو خارجًا في ساحة الانتظار، أو حتى في مدينة أخرى. على الرغم من أنهم متصلون بك من خلال الأشخاص الآخرين في الحلقة، فإن الاتصال مفكوك جدًا لدرجة أنك قد لا تشعر بهذا الاتصال.

الآن وزع بعض الهواتف المحمولة بشكل عشوائي. فجأة، تنهار المسافة الاجتماعية للحلقة. يمكنك الاتصال بشخص على الجانب الآخر من الملعب، ويمكن لهذا الشخص توصيل الرسالة إلى أي شخص بالقرب منه. تنهار المسافة الاجتماعية، وكل ما يتطلبه الأمر هو خلط عشوائي قليل.

هذا بالضبط ما اكتشفه واتس رياضيا. كلما بحث، كلما أصبح من الواضح أنه لا يتطلب سوى عدد قليل جدًا من الروابط العشوائية في الشبكة لتقصير أطوال المسار بشكل كبير. في الواقع، إضافة خمسة روابط عشوائية فقط، ستقطع المسافة الاجتماعية إلى النصف، بغض النظر عن حجم الشبكة. في الحقيقة، توقع نموذج واتس الرياضي أن شبكات العالم الصغيرة ليست حالة خاصة ولكنها حالة طبيعية.



صنع الشلالات

أدى النجاح غير المحتمل لواتس في دراسات شبكته إلى بدء دراسة ظاهرة أخرى مرتبطة بالشبكة تعرف باسم منحدَر الشلال (المتتابعات) بالإنجليزية (cascades) وحدث مثال حي على الشلالات في صيف عام ١٩٩٦م. في العاشر من شهر أغسطس من ذلك العام، وهو يوم حار للغاية، كانت مكيفات الهواء عبر الساحل الغربي تسير بكامل قوتها إلى أن تعطل خط نقل بالقرب من بورتلاند، أوريغون. لم يكن هذا حدثًا غير عادي، وتم تضمين فائض في النظام لتغطية مثل هذا الفشل. كان من المفترض إعادة توجيه حمل الكهرباء عن طريق الترحيل إلى محطة فرعية أخرى. ومع ذلك، مع تشغيل النظام بأكمله عند حده الأقصى، تسببت الزيادة في فشل خط آخر. تم تحويل الطاقة الزائدة من هذا الخط الاحتياطي إلى مكون آخر كان بشكل مفرط أو متجاوز ما كان يتحملة في النظام، مما تسبب في فشل آخر.

وسرعان ما تعطلت الطاقة في جميع أنحاء النظام، مما تسبب في حالات فشل متتالية أينما ذهبت. في غضون ٧٠ ثانية، كانت شبكة الكهرباء بأكملها بين كاليفورنيا وأوريغون معطلة. ثم تحركت الزيادة شرقًا، مما تسبب في انقطاع التيار الكهربائي في 6 ولايات أخرى.

تشبه الحركات المفاجئة (Disruptive) إلى حد كبير انقطاع التيار الكهربائي في الساحل الغربي لعام ١٩٩٦م. بحيث يكون اضطراب مفاجئ في جزء واحد من النظام قد مر في نهاية المطاف عبر كل جزء آخر من النظام، باحثًا عن التجمعات الضعيفة أثناء انتقاله. في نهاية المطاف، يتم تعطيل النظام بأكمله، تمامًا مثل حالات الفشل المتتالية في الشبكة الكهربائية.

الشلالات تجعل التغيير ممكنًا، لكنه لا يجعله أمرًا لا مفر منه. الشلالات مفيدة فقط إذا أدت إلى التأثير، وللقيام بذلك، يجب أن تسافر بعيدًا عن مكان انطلاقها.

كيف تصنع الشلالات التغيير المستمر

لدى العديد من الحركات العظيمة قادة كاريزميون. نرى المهاتما غاندي، ومارتن لوثر كينغ جونيور، وشخصيات أسطورية أخرى تقود المهمة، مما يلهم جماهير كبيرة من الناس للعمل في خدمة القضية. في مجال الأعمال التجارية، نرى شخصيات أكبر من الحياة مثل ستيف جوبز وإيلون موسك على رأس ثوراتهم الخاصة.

في كتاب (The Tipping Point)، يعتمد تفسير مالكولم جلاذويل لكيفية قيادة الصفات الشخصية للتغيير على ما يسميه "قانون القلة". يقترح ثلاث فئات من الأشخاص ذوي النفوذ الكبير: المتصلين، المخضرمين، والبائعين. يعرف المتصلين الكثير من الناس، لكنهم أكثر من مجرد اجتماعيين. إنهم يبحثون بنشاط عن الأشخاص لتقديمهم والتعريف بهم، ومن خلال ذلك، يجذبون المزيد من الأشخاص إليهم. يؤثر المخضرم على الآخرين من خلال معرفتهم وخبرتهم العميقة. إنهم خبراء في الموضوع يبحثون عنه بنشاط للحصول على المشورة. وأخيرًا يعرف البائعين يتمتعون بسلطات إقناع خارقة للطبيعة.



ولكن ليس "الأشخاص المميزون" هم من يخلقون التغيير، على الرغم من أن البعض ممن يتمتعون بموهبة كبيرة يمكنهم المساعدة في الإلهام، ولكن المجموعات الصغيرة، التي ترتبط بشكل ضعيف، ويوحدها غرض مشترك هي من تخلق التغيير. كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة أمر بالغ الأهمية، لأن المجموعات الصغيرة تولد روابط قوية، وتوفر الروابط الضعيفة أعدادًا أكبر، والغرض المشترك يعطي الاتجاه. لذلك تحتاج كل الجهود المبذولة للتغيير الناجح، إلى كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة لأن النجاح يتطلب سلاسل طويلة من التأثير المستدام لإحداث فرق حقيقي وصناعة (شلاطات التغيير).

إذا كان قانون "القلة" صحيحًا، فإننا نتوقع من الأشخاص الذين يمتلكون "مهارات اجتماعية نادرة" ليس فقط أن يكونوا قادرين على إقناع من حولهم ولكن أيضًا لخلق سلاسل طويلة من التأثير بشكل أكثر موثوقية من الشخص العادي. هذه فرضية قابلة للاختبار، وقد وجد الباحثون الذين درسوها أنها مهمة.

على سبيل المثال، وجدت دراسة أجريت على 1.6 مليون مستخدم على تويتر أنه على الرغم من أن المستخدمين المتصلين بشكل كبير من المرجح أكثر احتمالية أن يبدأوا حملات تأثير كبيرة، إلا أن الفرق بينهم وبين المستخدمين العاديين كان صغيرًا جدًا لدرجة أنه من غير المنطقي إضاعة الموارد اقتصاديًا بحثًا عنها.

ما يكذب نظرية "المؤثرين" أو "قادة الرأي" أو أي شيء تريد تسميتهم هو أن التغيير هو مسألة شبكات وليس مركزية. في حين أنه من الأسهل والأكثر إدراكًا أن يفرز الأفراد، فإن الحقيقة هي أن الروابط بين الأشخاص هي الحاسمة. لا تكمن القوة الحقيقية في قمة التسلسل الهرمي ولكنها تنبع من مركز الشبكات.

كما أن بنية الاتصالات داخل الشبكة مهمة كثيرًا. لهذا السبب، وعلى الرغم من أهمية فهم كيفية عمل "الشلاطات"، فإن الجانب الثاني من التغيير المستمر - التنظيم والتخطيط والانضباط - مهم بنفس القدر، لأنه هو ما يسمح لنا باستخدام قاعدة "الشلاطات" بفعالية.



الجزء الثاني: كيف تنجح حركات التغيير وتفشل

تحديد حجر الأساس للتغيير

كل حركة تبدأ بشعور بمشكلة أو الظلم. ومع ذلك، لتحقيق النجاح، يجب أن تتجاوز المظالم لتحديد رؤية إيجابية لما تريد أن يكون مختلفًا، ثم تحديد تغيير أساسي واحد لتحقيق تلك الرؤية. هذه ليست مهمة صغيرة. لقد كافحت الحركة النسائية في القرن التاسع عشر، لعقود لتحديد تغيير أساسي واحد من شأنه أن يرفع المرأة في كل مكان. في ذلك الوقت، كانت النساء تُعاقَل مثل الممتلكات تقريبًا، إذ لم يكن باستطاعتهن امتلاك الأرض أو الحصول على تعليم أساسي أو طلب الحماية القانونية من زوج مسيء. لذلك لم يكن من الواضح على الإطلاق أن حقوق التصويت ستصبح محور الحركة. لكن هذا ما أدى إلى قدر أكبر من المساواة. تاليا إلكوت، التي تقود حملة (..ألف في ١٠)، وهي حركة لتدريب ١٠٠٠٠ معلمة في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في ١٠ سنوات، تصف هذا بأنه "تغيير أساسي"، بناءً على المفهوم البيئي الذي يعتمد بأكمله على حد كبير على وجود نوع أو نوعين مؤثرين. تحديد هذا التغيير الأساسي هو التحدي الرئيسي الأول لأي حركة تغيير، وإلى أن تواجه التحدي الأساسي في أي عملية تغيير، من المرجح أن تذهب جهودك هباءً.

استخدام التغيير الأساسي لدفع التحول إلى الأمام

عندما تم اختيار لويس جيرسترن لقيادة شركة IBM في عام ١٩٩٣، ما رآه معظم الناس كان ديناصورًا قديمًا ضل طريقه. بعد تجاوزها من قبل شركات كبرى مثل مايكروسوفت في البرمجيات و Compaq في الأجهزة و Intel في المعالجات الدقيقة، اعتقد العديد من المراقبين أن IBM بحاجة إلى تقسيمها إلى وحدات أصغر وأكثر تركيزًا للتنافس في مجال أكثر تكافؤًا في الاقتصاد الجديد.



رأى جيرستنر الوضع بشكل مختلف. كعميل لـ IBM منذ فترة طويلة، رأى قيمة ما يمكن أن تقدمه IBM: الحلول المتكاملة. من وجهة نظره، كان عملاء المؤسسة يكافحون من أجل التكيف مع التقنيات الجديدة ويحتاجون إلى شريك لديه خبرة واسعة لحل مشاكلهم. كانت شركة IBM مؤهلة بشكل فريد للعب هذا الدور ولكنها فشلت في الاستفادة من الفرصة لأنها تفتقر إلى الهدف المشترك والوعي المشترك.

"تنافست الوحدات مع بعضها البعض، وأخفت الأشياء عن بعضها البعض، وأرادت التحكم في الوصول إلى مناطقها من موظفين IBM الآخرين... وبدلاً من تسهيل التنسيق، كانوا يديرون الحواجز ويحمون الحدود." كتب جيرستنر لاحقاً في كتابه من يقول أن الفيلة لا تستطيع الرقص.

ما فهمه جيرستنر هو أن ما تحتاجه IBM لم يكن استراتيجية. ما احتاجته شركة IBM هو المحاذاة خلف الاستراتيجية. لذا شرع جيرستنر في خلق حركة داخل منظمته. لقد غيّر التركيز من إجبار العملاء على استخدام تقنيات IBM إلى نموذج جديد يهدف إلى مساعدة العملاء في "عملياتهم التجارية". من خلال القيام بذلك، قاد أحد أكثر التحولات دراماتيكية في تاريخ الشركة.

بالنسبة إلى لويس جيرستنر وIBM، كان تحويل تركيز الشركة من مجموعة منتجات التكنولوجيا الخاصة بها إلى "مجموعة من الحلول للعمليات التجارية" لعملائها هو التغيير الأساسي.

لإحداث تغيير حقيقي وثابت ولن يتم عكسه قريباً، تحتاج إلى تحديد حجر الأساس أو مسألة أساسية تلخص قيمة المهمة - تغيير أساسي ملموس ومحسوس، ويوحد جهود العديد من أصحاب المصلحة، ويمهد طريقة لتغيير أكبر. الثورات لا تبدأ ببناء حرب، إنما تبدأ بسبب.

ما يجعل التغيير الأساسي صعباً للغاية هو أنه، في حين أن المشكلات والمظالم هي التي تدفع شغف البعض، فإن التغيير الأساسي يجب أن يكون له صدى مع أولئك خارج مجموعة المتبنين المبكرة إذا كان سينتشر. يجب أن تكون الحركات، كما يوحى الاسم، حركية. يبدأون في مكان ما ويحتاجون إلى إنهاء المطاف في مكان آخر. لذا لا يكفي أبداً التحدث إلى آمال وتطلعات المخلصين والمؤمنين. تحتاج إلى التحدث إلى القيم المشتركة التي يشاركها أولئك الذين خارج حركتك لكي يحدث التغيير. قيادة التغيير تبدأ دائماً بالجدب وليس بالقوة.



إن خلق شعور واضح بالهدف وتحديد المسألة الأساسية أو حجر الأساس للتغيير الذي يمكن أن يحقق هذا الهدف هو أمر ضروري للغاية لإحداث تغيير مستمر. ومع ذلك، فهي مجرد خطوة أولى. بمجرد معرفة الشكل النهائي للعبة، تحتاج إلى وضع خطة للوصول إلى هناك.

وضع خطة

لا تبدأ الحركات الناجحة بإثارة الحشود ولكن من خلال صياغة هدف واضح والبناء من هناك. كما هو الحال مع أي رحلة، تبدأ من حيث تريد أن ينتهي بك الأمر، ثم تكتشف كيف ستصل إلى هناك. هذه هي الخطة.

طيف الحلفاء

هناك أداتان يمكن للحركات الوليدة استخدامها لتطوير الخطط لإحداث التغيير. الأول يسمى طيف الحلفاء، الذي يحدد المجموعات التي يمكن أن تتوقع منها الدعم النشط أو السلبي، والحياد، والمعارضة النشطة أو السلبية. فقط من خلال فهم أين تكمن عتبات المقاومة في قيامك بتكوين الروابط التي تحتاجها لدفعها. لا تخطئ: لن تكسب الجميع، ولكن من سوء الفهم الشديد أن ترى خصومك متجانسين أو لتجردهم من إنسانيتهم.

في حركة الحقوق المدنية الأمريكية، أمضى القادة سنوات في تعبئة الدعم من السود الجنوبيين والبيض الليبراليين. خلال احتجاجاتهم، شهدت المواطن الأمريكي العادي مشاهد على أجهزة التلفزيون في غرف المعيشة الخاصة بهم، لا يمكنهم تخيل حدوثها في بلادهم. وتعرض المواطنون العاديون للضرب بسبب ممارستهم حقهم في الكلام والتصويت. كان الأطفال يتعرضون للهجوم من قبل كلاب الزنانة وخرطوم الحريق. كان الوضع غير المعقول. وقليلون أرادوا أن يرتبطوا بمثل هذه الوحشية والظلم.

لم تكن المسيرة اللاحقة في واشنطن عام ١٩٦٣م مصممة لحشد المؤمنين بل لجذب أولئك الموجودين في أمريكا الرئيسية الذين كانوا يشاهدون تلك المشاهد القوية للغاية التي تظهر على تلفزيوناتهم - تلك الموجودة في وسط طيف الحلفاء - ولتغيير بعض المعارضين السلبيين إلى مواقف أكثر حيادية والمعارضين



النشطين إلى موقف أكثر سلبية. بالتأكيد، في النهاية ، لم تقنع الجميع ، لكنها فعلت ما يكفي للفوز بالحقوق المدنية وإحداث تغييرات مهمة.

الطريقة الوحيدة لإحداث التغيير هي جمع الدعم، ويرسم طيف الحلفاء طريقك إلى النصر. على سبيل المثال، إذا كنت موظفًا في شركة كبرى وترغب في الضغط من أجل التغيير، فإن التخييم مع عدد قليل من الحلفاء خارج مكتب الرئيس التنفيذي لن يحقق أكثر من مجرد فقدان وظيفتك وإخراجك من المبنى بواسطة حراس أمن متحمسين. إذا قمت، من ناحية أخرى، ببناء حلفاء وعملت على ضم آخرين، خاصة أولئك الذين لديهم عتبات مقاومة أعلى إلى حد ما، فإن فرصك في تحقيق شيء ذي قيمة ستزداد بشكل ملحوظ.

أركان الدعم

العنصر الثاني في الاستراتيجية هو أركان الدعم. في مؤسسة خاصة، يحتاج القادة إلى الحفاظ على دعم مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك المساهمين، ومجموعات العملاء، والشركاء، والإدارات الوظيفية المختلفة، وغيرهم. كل موقف مختلف، ولكن هناك شيء واحد ثابت دائمًا: لا أحد يحكم وحده. لا يوجد نظام مُوَجَّد.

تتوافق الاستراتيجية الناجحة مع الفئات الرئيسية في طيف الحلفاء والمؤسسات الرئيسية التي تشكل أركان الدعم مع التكتيكات التي من المرجح أن توصلهم إلى مجموعة من الناس لديهم نفس المعتقدات. هكذا تفوز وتحقق التغيير الذي تريد رؤيته .

بمجرد أن تقرر عدم التخييم خارج مكتب الرئيس التنفيذي وتبدأ في تجنيد الحلفاء، فإن اهتمامك سيتحول إلى مختلف أصحاب المصلحة الذين يدعمون الأعمال، مثل الإدارات الداخلية والمساهمين ومجموعات العملاء، وما إلى ذلك. أي منها ستستفيد من التغيير الذي تريد رؤيته؟ أيهما يخسر؟ كيف يمكن أن يقتنعوا بأن التغيير يصب في مصلحتهم أو على الأقل، أمر حتمي لدرجة أن المقاومة خائبة؟ إذا كنت ترغب في إحداث التغيير، فهذه هي الأسئلة التي تحتاج إلى طرحها.



بناء شبكات الحركة

تحتاج مسرحية برودواي الموسيقية، مثل الحركة، إلى جذب الناس إليها. للقيام بذلك، يجب على المنتجين العثور على المزيج الصحيح من اللحن والرسالة والتعبير الفني والجازبية التجارية لإشراك الجمهور في المسرح وإثارة إعجاب النقاد بما يكفي للحصول على مراجعات جيدة. تعتمد ملايين الدولارات على إبقاء الناس في المقاعد. لذا، إذا كنت ستستثمر في مسرحية موسيقية، فما الذي تبحث عنه؟

قام باحثان، بريان أوزي وجانيت سبيرو ، بتحليل ٤٧٤ مسرحية موسيقية تم تقديمها بين عامي ١٩٤٥ و ١٩٨٩م. ما وجدوه كان مذهلاً! حتى عند التحكم في عوامل مثل المنافسة، وميزانية التسويق، وميزانية الإنتاج، والظروف الاقتصادية، وسجل أداء طاقم العمل والطاقم الذين عملوا على المسرحية، فإن أفضل ما حدد نجاح أي مسرحية موسيقية برودواي كان هيكل شبكات طاقم العمل.

باستخدام مقياس يسمى "Q" ، والذي يقيس "العوامل الصغيرة" لشبكة معينة، وجدوا أنه إذا عمل عدد قليل جداً من الأشخاص بين طاقم العمل معاً من قبل، فإن أداء المسرحية كان سيئاً من حيث التقييم النقدي والنتائج المالية. ومع ذلك، إذا كان الكثير من الأشخاص قد عملوا معاً وكانت الروابط كثيفة جداً، فستكون النتائج سيئة أيضاً. بينما كانت أفضل المسرحيات أداءً تتكون من مزيجاً من كليهما، أشخاص يعرفون بعضهم البعض جيداً وأشخاص جدد يمكن أن يأخذوا الفريق في اتجاهات جديدة.

بعبارة أخرى، المجموعات الصغيرة، المترابطة بشكل ضعيف، ولكن يوحدتها غرض مشترك تعد عاملاً رئيسياً للنجاح في برودواي أيضاً، ويمكن تمثيل ذلك بكمية قابلة للقياس. تم العثور على نتائج مماثلة في دراسات ركزت على المهندسين في معامل بيل (Bell Labs) وتجار العملات وصناعة السيارات الألمانية.

نتائج دراسات الشبكة تعطي رؤى مهمة لأي حركة تسعى إلى إحداث تغيير تحويلي. أولاً، تحتاج إلى إنشاء روابط قوية داخل مجموعات فردية. هكذا تبني الثقة والفعالية التشغيلية. ومع ذلك، في نفس الوقت ، يجب عليك أيضاً إبقاء شبكتك مفتوحة ، ليس فقط حتى تتمكن من الحفاظ على نمو الحركة ولكن حتى تتدفق المعلومات والرؤى الجديدة من خلالها.



التصنيع الخالي من الهدر عبر تأثيرات الشبكة

في شركة الأدوية وايبث ، التي سعت إلى تحويل عملياتها من خلال تطبيق طرق التصنيع الخالي من الهدر في ١٦ مصنعًا تضم ٢٠٠٠٠ موظف ، كان من الواضح للقيادة أن الأمر البسيط من الأعلى لن ينجز المهمة. لذلك خططوا للقيام بذلك على مراحل، وخلق "تحولات صغيرة" في منطقتين أو ثلاث مناطق في ثمانية من المصانع ثم استخدام تأثيرات الشبكة لتكوين "شلاطات" النجاحات المبكرة في جميع أنحاء المنظمة ككل.

وصف مايكل كامارك، الذي كان آنذاك رئيس مجموعة وايبث الصناعية، العملية بهذه الطريقة: "قمنا بنسخ الطريقة التي تنتقل بها الفيروسات. بدأنا صغاراً وأصبنا مجموعات مستقلة، وبعد ذلك جلبنا أشخاصاً من المصانع الأخرى، التي لم تبدأ عملية التحول. قمنا بسحبهم إلى الأمام في العملية، وجعلناهم جزءاً من التحول المصغر حتى يصابوا بالعدوى ويعيدوا العدوى معهم."

في حركة التغيير، لا يقتصر دور القادة على التخطيط وتوجيه العمل فحسب، بل على إلهام وتمكين الإيمان. لذا، من أجل إحداث تغيير إيجابي، تحتاج الحركات إلى أكثر من غرض مشترك؛ يحتاجون أيضًا إلى قيم مشتركة.

تلقين جينوم القيم

إن الجينوم DNA الخاص بنا ليس مخطط أو مواصفات فنية. في الواقع، يحتوي الجينوم الخاص بنا على حوالي ١.٥ غيغابايت من البيانات فقط بالكاد يكفي لفيلم كامل. عبقريته هي أنه بدلاً من تحديد السمات التفصيلية لبيولوجيتنا ، فإنه يزودنا بقواعد للتكيف، أولاً للتدرجات الكيميائية في الرحم وبعد ذلك للبيئة الخارجية. الرموز الجينية ليست أيضًا متجانسة ولكنها تحتوي على تأثيرات مختلفة من أسلاف مختلفة ويمكن أن تعبر عن نفسها بشكل مختلف عند تعرضها لعوامل بيئية مختلفة.

تعمل الحركات الناجحة من أجل التغيير على مبدأ مماثل، حيث توفر جينومات القيم التي تعمل كقواعد للتكيف.

القيم حاسمة للغاية للنجاح. كل جهد لإحداث تغيير مستمر هو في النهاية جهد فريد من نوعه عبر "رؤيته للغد" بالإضافة إلى طيف الحلفاء وأركان الدعم.



ومع ذلك - وهذه نقطة حاسمة - يجب أن تكون كل حركة صادقة مع نفسها، وهذا يتطلب أن تكون مخلصاً لقيم معينة وأن تحافظ على الانضباط. لهذا السبب يعد غرس جينوم القيم أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. السمة الحاسمة لأي حركة ناجحة هي تدريب النشطاء على استيعاب جينوم القيم حتى يصبح طبيعة ثانية. غالباً ما يتحدث تيم كوك الرئيس التنفيذي لشركة آبل عن خصوصية البيانات ويدعم المبدأ القائل بأنه يجب على المستهلكين امتلاك بياناتهم الخاصة. هذه، بكل المؤشرات، قيمة شخصية ومؤسسية راسخة. ومع ذلك، كما لاحظ العديد من المراقبين، فهو أيضاً سلاح قوي ضد المنافسين مثل قوقل و فيس بوك، وكلاهما يمتلكان أنشطة تجارية تستند إلى تحقيق الدخل من بيانات عملائها.

حقائق صلبة، وقيم متناسقة

لإحداث تغيير جوهري، فإن الأمر الحاسم هو أن القيم مرتبطة برؤية إيجابية للغد بدلاً من مجرد استهداف المشكلات أو المظالم. قد تعتقد أن عدم الكفاءة ينبع من الكسل، ولكن ما لم تتمكن من تقديم خطة واضحة للتحسين، كما فعل التنفيذيون في شركة الأدوية وايبث في حركتهم لتطبيق مبادئ التصنيع الخالي من الهدر عبر الشركة، لا تتوقع أن تتغير الأشياء. هناك العديد من الأشخاص الذين يمكنهم رؤية العيوب في أي نظام ولكن عدد قليل جداً ممن هم على استعداد للقيام بالعمل الشاق لجعل الأشياء أفضل. هذا يتطلب منك التكيف مع الحقائق الصعبة في العالم الحقيقي ولكن مع الحفاظ على قيمك مع ذلك. تكون القيم أكثر قوة عندما تتحدث إلى التجارب الإنسانية المشتركة. الطريقة التي تنقل بها هذه القيم هي من خلال المنصات والتكتيكات.



بناء منصات للمشاركة، والتعبئة، والتواصل

في دراستهم الطويلة التي تقارن بين ٣٢٣ حملة مقاومة عنيفة وغير عنيفة بين عامي ١٩٠٠ و ٢٠٠٦م ، وجدت إيريك تشينويث وماريا ستيفان أن النشطاء اللاعنفيين يحققون ضعف النجاحات التي يحققها النشطاء الذين يميلون للعنف. للوهلة الأولى يبدو هذا غير قابل للتصديق أو في أحسن الأحوال، ساذج. كيف يمكن لمجموعة من النشطاء الاجتماعيين عبر لبس قمصان موحدة أن تتفوق على المتمردين المتصلبين والملتزمين الذين يحملون الأسلحة؟

الحملات اللاعنفية لها عوائق قليلة جدًا أمام المشاركة. يمكن للجميع، من أصغر طفل إلى مواطن متواضع، أن يشارك. وتثبت ميزة المشاركة هذه أنها حاسمة. في الواقع، يُظهر تشينويث وستيفان أن "زيادة وحدة واحدة للمشاركين النشطين تجعل الحملة أكثر احتمالية لتحقيق نتائجها النهائية بنسبة ١٠ بالمائة". هذا هو السبب في أن جهود التغيير الناجحة تعمل بجد لتسهيل الانضمام قدر الإمكان. يعد الالتزام العميق أمرًا ضروريًا لأي جهد للتغيير. ومع ذلك، قبل أن يكون لديك التزام، يجب أن يكون لديك مشاركة.

إنقاذ حياة

سعى معهد تحسين الرعاية الصحية، في حملته البالغة من ١٠٠٠٠٠ شخص، إلى إدراج ١٦٠٠ مستشفى في برنامجه لتنفيذ ستة إجراءات قائمة على الأدلة من شأنها تقليل الوفيات التي لا داعي لها من خلال الخطأ الطبي.

تشتهر صناعة الرعاية الصحية بمقاومة التغيير. لذا، كان جزءًا رئيسيًا من استراتيجية معهد تحسين الرعاية الصحية هو تقليل الحواجز التي تحول دون المشاركة، بحيث لا يتمكن المستخدمون الأوائل من الانضمام إلى حركتها فحسب، بل أيضًا تطويع أصدقائهم وزملائهم بسهولة. وقد فعلت ذلك من خلال تحديد وإزالة نقاط الخلاف.



أولاً، بدلاً من طلب عملية تقديم مكثفة، كان الفاكس البسيط من الرئيس التنفيذي للمستشفى، إلى جانب الالتزام بمشاركة بيانات الوفيات، كافياً للانضمام إلى الحركة. بدلاً من تضمين كل التحسينات التي حددتها خلال سنوات البحث، قام معهد تحسين الرعاية الصحية بتضييق القائمة إلى ستة إجراءات، والتي تم اختيارها ليس فقط للتأثير ولكن لتسهيل التنفيذ.

لكل من هذه، قدم معهد تحسين الرعاية الصحية "مجموعات تغيير" كاملة مع أدلة إرشادية. ولم تكن المستشفيات المشاركة مطلوبة حتى لاعتماد جميع الإجراءات الستة ولكن كان لها الحرية في اختيار تلك الأنسب لمنظمتهم.

لم يركز معهد تحسين الرعاية الصحية على تطويع محاربي الرعاية الصحية المتشددون لمعركتهم ضد الأخطاء الطبية التي يمكن الوقاية منها، لقد جندت الجميع، ونجح هذا. بعد تحقيق هدف 1000 شخص، أطلق معهد تحسين الرعاية الصحية حملة لإنقاذ مليون شخص ثم 0 ملايين شخص. يمكن أن يكون للأشياء البسيطة في بعض الأحيان تأثيرات هائلة.

لكي تكون تكتيكات الحركة فعالة، يجب أن تركز ليس فقط على إبراز نقطة أو "زيادة الوعي" بمسألة ما ولكن على إحداث فرق في الواقع. يجب أن يكونوا جزءاً من استراتيجية أكبر لحشد الناخبين في طيف الحلفاء للتأثير على المؤسسات في ركائز الدعم.

البقاء على قيد الحياة

لكل حركة هدفها المباشر، سواء كان تعزيز الحقوق الأساسية؛ لدفع تنفيذ الأفكار والأساليب والإجراءات الجديدة؛ أو لمجرد العودة إلى الربحية. هذا ما يدفع للعمل. ولكن بمجرد تحقيق تلك الأهداف المباشرة، غالباً ما تنهار حركات التغيير.

في كثير من الأحيان، لدينا عقولنا التي هي مركزة للغاية على ما نحتاجه للفوز ونهمل التفكير فيما يأتي بعد يوم من النصر الذي نسعى إليه. نحن نركز بشدة على ضرب خصومنا في الخضوع لدرجة أننا نفشل في إدراك أنهم سينهضون مرة أخرى في نهاية المطاف، ويتعلمون دروس فشلهم، ويعودون إلى القتال بقوة متجددة. لهذا السبب نجحنا كثيراً في توضيح وجهة نظرنا ولكننا فشلنا في إحداث فرق.



ما يجب أن يكون واضحًا الآن هو أن الحركات الناجحة تخلق تغييرًا تحويليًا من خلال القيم المشتركة. إنه بهذه السهولة والصعوبة.

الحركات الناجحة تنجو من النصر من خلال الحفاظ على وفائها لقيمتها حتى بعد الانتصار الأولي. على سبيل المثال، استمر التحول في IBM لفترة طويلة بعد رحيل لويس جيرسترن لأنه لم يكن مركزًا على أي استراتيجية أو تقنية معينة ولكنه استمر في الترويج للقيم التي جعلت IBM شركة رائعة.

تسود القيم لأنها ليست ظرفية أو في الوقت الحالي ولكنها مبادئ دائمة للتكيف. الأهم من ذلك كله، أن الحركات الناجحة قادرة على ترك المعركة خلفها وصنع السلام مع حقيقة أن النصر يؤدي حتمًا إلى الملل الملل للحكم. إنهم لا يرون ذلك ثمن التقدم بل مكافأته. هكذا تفوز.

عن المؤلف

جريج ساتيل كاتب شهير ومتحدث ومستشار ابتكار وأحد أكثر الخبراء المعترف بهم اليوم في التغيير التحويلي. في السابق، كان رئيس تنفيذي مشارك لشركة KP Media ، وهي مؤسسة بقيمة 100 مليون دولار ، أدار مجموعة من العلامات التجارية لوسائل الإعلام الأوكرانية ،