نموذج كوتر للتغيير من 8 خطوات

معظم المؤسسات يجب أن تتغير لتبقى، ومع ذلك تفشل جهود تغييرٍ كثيرة. وقد درس جون كوتر، الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، أسباب هذا الفشل، وقدّم نموذجه ذا الخطوات الثماني في كتاب قيادة التغيير عام ألفٍ وتسعمئةٍ وستةٍ وتسعين. ويقدّم النموذج للقادة خريطة طريقٍ واضحة لقيادة التغيير، من الشرارة الأولى حتى النتائج الدائمة. وتنقسم خطواته الثماني إلى ثلاث مراحل: تهيئة المناخ للتغيير، وإشراك المؤسسة وتمكينها، وتنفيذ التغيير واستدامته.

1. تهيئة المناخ للتغيير

الخطوة الأولى هي خلق شعورٍ بالإلحاح: ساعد الناس على أن يروا لماذا يجب التغيير الآن، مستخدماً الحقائق واتجاهات السوق وتهديدات المنافسين. والخطوة الثانية هي بناء تحالفٍ موجّه، أي فريقٍ من أشخاصٍ محترمين يملكون السلطة والمصداقية لقيادة التغيير. والخطوة الثالثة هي صياغة رؤيةٍ واضحة: صورةٌ بسيطة للمستقبل، واستراتيجيةٌ للوصول إليها. فمن دون هذه الأسس الثلاثة، سيستمر معظم الناس ببساطة كما كانوا.

مثال: يحذّر طبيبٌ أسرةً من عاداتها غير الصحية، فتتفق الأسرة كلها على التغيير، وتتخيل حياةً أكثر صحةً ونشاطاً.

في العمل: يخسر بنكٌ عملاءه لصالح منافسين رقميين أسرع. فتعرض هدى، مديرة العمليات، الأرقام، وتشكّل فريقاً من تقنية المعلومات والتسويق وخدمة العملاء، وتضع رؤية: خدمة كل عميلٍ في خمس دقائق.

2. إشراك المؤسسة وتمكينها

الخطوة الرابعة هي إيصال الرؤية مراراً وتكراراً، عبر كل القنوات، وقبل كل شيء من خلال سلوك القادة أنفسهم. والخطوة الخامسة هي تمكين الآخرين من العمل، بإزالة العقبات مثل الأنظمة القديمة أو المهارات الناقصة أو القواعد التي تعيق التقدم. والخطوة السادسة هي تحقيق مكاسب سريعة: نجاحاتٌ مرئية في الأشهر الأولى تثبت أن التغيير ينجح. فالمكاسب السريعة تبني الثقة وتُسكت المشككين.

مثال: تشارك الأسرة خطتها مع الأصدقاء، وتُخرج الوجبات السريعة من المطبخ، وتحتفل بخسارة أول كيلوغرامين.

في العمل: تشرح هدى الرؤية في الاجتماعات العامة والرسائل الإلكترونية. ويتلقى الموظفون تدريباً على نظام العملاء الجديد، وبعد ستة أسابيع ينخفض وقت الانتظار إلى النصف. ويحتفل الفريق بهذا النجاح الأول.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. تنفيذ التغيير واستدامته

الخطوة السابعة هي البناء على التغيير. فلا يجوز للقادة إعلان النصر مبكراً؛ بل يستخدمون المصداقية التي حققتها المكاسب السريعة لتغيير مزيدٍ من الأنظمة والأشخاص والإجراءات. والخطوة الثامنة هي ترسيخ التغيير في الثقافة، حتى يصبح الأسلوب الجديد ببساطة طريقتنا في العمل. ويعني ذلك ربط التغيير بالقيم والتوظيف والترقية والتقدير.

مثال: تحوّل الأسرة عاداتها الجديدة إلى روتين، مع نزهة أسبوعية ووجباتٍ صحية، حتى بعد بلوغ أهدافها الأولى.

في العمل: يعمّم البنك النظام على جميع الفروع، ويضيف خدمة العملاء إلى كل تقييم أداء. ويتعلّم الموظفون الجدد الأسلوب الجديد من يومهم الأول.

4. نقاط القوة والحدود

النموذج شائع لأنه واضحٌ وعملي وسهل التذكر. وهو يذكّر القادة بأن التغيير يتعلق بالناس، لا بالخطط والأنظمة فقط. لكن المنتقدين يقولون إنه خطيٌّ أكثر من اللازم، لأن التغيير الحقيقي فوضوي، والخطوات كثيراً ما تتداخل. كما أنه يعتمد كثيراً على قادةٍ أقوياء في القمة. وقد طوّر كوتر نفسه أفكاره لاحقاً، مقترحاً أن الخطوات يمكن أن تسير في الوقت نفسه، وأن يقودها كثيرٌ من الناس.

مثال: في البنك، واصل الفريق إيصال الرؤية بينما كان يحتفل بالمكاسب السريعة، فحدثت عدة خطواتٍ معاً.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن نموذج كوتر يحوّل التغيير إلى ثماني خطواتٍ واضحة: الإلحاح، والتحالف، والرؤية، والتواصل، والتمكين، والمكاسب السريعة، والبناء على التغيير، وترسيخه في الثقافة. وتخطّي أي خطوة قد يعرّض الجهد كله للخطر. فاستخدم النموذج كقائمة تحقق، لكن ابقَ مرناً، وتذكّر أن الناس، لا الخطط، هم من يصنعون التغيير.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)