نموذج بريدجز للانتقال

أنشأ الكاتب والمستشار الأمريكي ويليام بريدجز نموذج بريدجز للانتقال، وهو موصوف في كتابين، هما Transitions عام 1980 وManaging Transitions عام 1991. وهو يفصل بين التغيير والانتقال: فالتغيير وضع جديد، مثل مدير جديد أو نظام جديد، أما الانتقال فهو العملية الداخلية التي يتصالح بها الناس معه. ولاحظ بريدجز أن لهذه العملية ثلاث مراحل كثيراً ما تتداخل: النهاية، والمنطقة المحايدة، والبداية الجديدة. وتتعثر جهود كثيرة للتغيير لأن القادة يعلنون البداية الجديدة قبل أن يتعامل الناس مع النهاية. وننظر في المراحل وفي ما يستطيع القادة فعله في كل منها.

1. التغيير والانتقال

التغيير خارجي ويحدث غالباً بسرعة، مثل نظام جديد أو هيكل جديد أو مدير جديد. أما الانتقال فداخلي ويستغرق وقتاً أطول، لأن الناس يحتاجون إلى وقت للتخلي عما كان وقبول ما سيكون. ويمكن تخطيط التغيير على جدول زمني، لكن لا يمكن إجبار الانتقال على اتباعه. لذلك يدير القادة التغيير بالخطط، ويديرون الانتقال بالاهتمام بالناس.

مثال: ترحل عائلة إلى مدينة جديدة. وبعد أن تسأل ما التغيير وما الانتقال، ترى أن الرحيل استغرق يوم سبت، بينما سيستغرق الشعور بالألفة أشهراً.

في العمل: يعلن يوسف، رئيس القسم، أن فريقين سيندمجان في أول الشهر المقبل. وبعد أن يسأل ما التغيير وما الانتقال، يرى أن الدمج مجرد تاريخ، بينما ستستغرق الثقة بين الفريقين وقتاً أطول.

2. النهايات

يبدأ كل انتقال بنهاية، حتى عندما يكون التغيير مرحباً به. فقد يفقد الناس دوراً أو روتيناً أو فريقاً مألوفاً أو إحساساً بالكفاءة، وقد يتفاعلون بالإنكار أو الغضب أو الحزن. ويساعد القادة بتوضيح ما ينتهي وما يبقى على حاله. والاعتراف بالفقدان، بدل تجاهله، يتيح للناس أن يتخلوا عما مضى.

مثال: يشعر طالب ينهي دراسته المدرسية بالحماس والحزن معاً. وبعد أن يسأل ما الذي ينتهي وما الذي يبقى، يسمي الوقت اليومي مع الأصدقاء نهاية والصداقات باقية، فيشعر بالاستعداد للمضي قدماً.

في العمل: يسأل يوسف ما الذي ينتهي وما الذي يبقى. ويخبر الفريقين أنهما سيتركان المكاتب المنفصلة والروتين القديم، بينما يبقى العملاء والخبرة. ويصغي إلى جميع المخاوف دون أن يستعجل أحداً.

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

3. المنطقة المحايدة

المنطقة المحايدة هي الوقت الفاصل الذي انتهى فيه الأسلوب القديم لكن الأسلوب الجديد لم يصبح عادياً بعد. وقد تبدو مربكة وغير منتجة، لكنها أيضاً وقت يستطيع الناس فيه أن يبدعوا وقد تظهر أفكار جديدة. ويساعد القادة بوضع أهداف قصيرة المدى وأدوار مؤقتة واضحة والتواصل المتكرر، حتى عندما تقل الأخبار. واستعجال الناس في هذه المرحلة يسبب عادة مشكلات لاحقة.

مثال: يشعر شخص ترك عملاً ولم يبدأ التالي بعد بعدم اليقين. وبعد أن يسأل كيف يستفيد من الوقت الفاصل، يضع أهدافاً أسبوعية صغيرة ويجرب دورة جديدة.

في العمل: يسأل يوسف كيف يستفيد من الوقت الفاصل. وخلال الدمج يضع أهدافاً مدتها أسبوعان، ويمنح كل شخص دوراً مؤقتاً، ويرسل تحديثاً قصيراً كل جمعة، حتى عندما تقل الأخبار. فيشعر الناس بضياع أقل.

4. البدايات الجديدة

البداية الجديدة هي عندما يقبل الناس الأسلوب الجديد ويبدؤون العمل به بحماس. ولا يمكن فرضها بتاريخ في التقويم، لأنها تنمو كلما شعر الناس بالاستعداد. وكثيراً ما تلخص إرشادات بريدجز للقادة في أربعة عناصر: الغاية، والصورة، والخطة، والدور. وتقوي النجاحات الصغيرة المبكرة، حين يحتفى بها علناً، الأسلوب الجديد.

مثال: بعد نقل مدرسة إلى مبنى جديد، يسأل معلم عن الغاية والصورة والخطة والدور. وعندما يعرف لماذا يحدث النقل، وكيف ستبدو الصفوف الجديدة، ومتى تأتي كل خطوة، وما دوره، يبدأ في تخطيط الدروس بحماس.

في العمل: يشرح يوسف غاية الدمج، ويعرض صورة الفريق المشترك، ويشارك الخطة، ويمنح كل شخص دوراً يؤديه. ويسلم أول مشروع مشترك في موعده، ويحتفل به مع المجموعة كلها.

الخاتمة

وخلاصة القول، يبين نموذج بريدجز للانتقال أن التغيير خارجي، بينما الانتقال عملية داخلية. وهو يبدأ بنهاية، ويمر بمنطقة محايدة، ويصل إلى بداية جديدة. ويدعم القادة الناس في كل مرحلة بالاعتراف بالفقدان، وإعطاء بنية في الوقت الفاصل، وتقديم الغاية والصورة والخطة والدور. واستعجال المراحل يميل إلى خلق المقاومة. وعندما يرشد الناس خلال المراحل الثلاث، يزداد احتمال أن يدوم التغيير.

المصادر

• ويليام بريدجز (1980): كتاب Transitions: Making Sense of Life's Changes، دار Addison-Wesley.
• ويليام بريدجز (1991): كتاب Managing Transitions: Making the Most of Change، دار Addison-Wesley (طبعات لاحقة مع سوزان بريدجز، دار Da Capo Press).
• موقع William Bridges Associates – https://wmbridges.com/

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