

قيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات

الجزء الثالث



الدكتور علي القاسم

لكي يكون التغيير ناجحاً ، يجب أن يقتنع الموظفون بأن العمل كالمعتاد لم يعد خطة قابلة للتطبيق. وهذا يعني أنه يجب أن يستيقظ القادة على الفجوة بين طريقة الأشياء والطريقة التي يجب أن يكونوا بها.

ترجمه الى العربية محمد أحمد البستاني – المغرب

إن قيادة التغيير هي واحدة من أصعب المهام والأدوار الحاسمة التي يمكن أن يواجهها القائد. ويرافق ذلك العديد من الفرص والمخاطر في نفس الوقت إذ تفشل معظم مبادرات التغيير التنظيمية أو تحقق نتائج سيئة.

فمن أجل دفع التغيير التنظيمي الناجح، يجب على القادة أولاً خلق شعور بالإلحاح في جميع أنحاء المنظمة بأكملها. ويجب أن تفهم المنظمة بأكملها أنها تعيش حالة من الرضى عن الذات، والذي يعتبر أمراً خطيراً للغاية على المدى الطويل.

وخلق شعور بالإلحاح يعني جعل الناس يشاهدون ويشعرون بالحاجة إلى التغيير. ويمكن تحقيق ذلك من خلال شرح لماذا يجب أن يحدث التغيير؟ وما المطلوب له؟ لذا يعتبر فهم "لماذا" مهمًا جدًا لقيادة التغيير والتعامل معه. فعندما يعرف الناس "لماذا"، يمكنهم تحديد أي "كيف".

وعليه، يجب على الإدارة وقادة الفرق والمشرفين والموظفين العاملين معرفة الأسباب الكامنة وراء التغيير. ويجب أن يقتنعوا بأنه ضروري لاستدامة المنظمة ونموها وفي بعض الحالات لبقائها. ولكي ينجح هذا التغيير، يقترح جون كارتر، المؤلف القائد في موضوع تغيير القيادة، أنه يجب أن يقتنع الموظفون بأن العمل كالمعتاد لم يعد خطة قابلة للتطبيق. وهذا يعني أن على القادة أن يتقنوا للفجوة بين طريقة عمل الأشياء والطريقة التي يجب أن تنجز بها.

إن معظم التغييرات يتم إحداثها من قبل الإدارة العليا أو الوسطى ثم يتم تمريرها إلى أسفل. وبالتالي، فإن الشعور بالإلحاح بين الموظفين يساعد على الاستفادة من التعاون الضروري لبدء التحرك نحو النتائج المتوقعة. ولهذا فإن بناء الثقة بين الإدارة والموظفين مهم للغاية لإثبات الشعور بالإلحاح ومن ثم قيادة التغيير. فإذا كان الموظفون يثقون بالمؤسسة ويؤمنون بها، فمن الأرجح أن يقبلوا التغيير. والتواصل مهم دائمًا، وبالأخص عندما يكون التغيير على وشك الحدوث، وكذلك عند خلق شعور بالإلحاح. إذ يجب على الإدارة أن تتواصل مع الجميع، قدر الإمكان، بخصوص أسباب التغيير المرتقب في جميع أنحاء المؤسسة.

إن شرح التغيير الذي سيحدث، والشيء الذي استلزم حدوثه، وتحديد من سيؤثر عليه، ومتى سيحدث، ومكان حدوثه، وكيفية حدوثه، أمر واجب. فهذا ما سيسمح للموظفين بفهمه، وإدراك أن التغيير سوف يحدث، وينظرون إلى الصورة الأكبر التي تراها الإدارة، وسيشعرون بأهميتهم وقيمتهم للمنظمة. إضافة إلى إن بعضهم ربما قد يكون عايش نفس التغيير في وظيفة أو منصب السابق. وبالتالي، فإن نصيحتهم ستكون ذات قيمة. ومع ذلك، يجب على الإدارة التأكد من أن التغيير المقترح معقول، وتتجنب التهديدات لتمرير التغيير، وعليها اتباع جدول زمني معقول لتنفيذه وفي المكان الأكثر منطقية.

وهناك نوعان من التغيير في المنظمة: التغيير المخطط له والتغيير الطارئ. فالتغيير المخطط له هو التغيير الذي يدفع من الأعلى إلى الأسفل - الإدارة إلى الموظفين، ويجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة أدركها وفهمها الموظفون، وخلق خطة تتضمن أشخاصًا في التغيير وتضمن دعمًا للتغيير. أما التغيير الطارئ فيشير إلى موقف يمكن أن يحدث فيه التغيير من أي مستوى في المنظمة، يجب على الزعيم خلق الاستعداد لثقافة التغيير التي تشجع وتدعم عمليته.