

قيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات

الجزء الخامس



الدكتور علي القاسم

”من المرجح أن يتبنى الموظفون التغيير وأن يكونوا جزءاً منه إذا شعروا أنهم يستطيعون التعبير عن مخاوفهم وخلافاتهم“

ترجمه الى العربية محمد أحمد البستاني – المغرب

وإلى أن يتلقى قائد التغيير وأعضاء الفريق دعماً كاملاً من إدارة المنظمة، لن تحقق مبادرة التغيير النتائج المرجوة. لهذا يجب على الإدارة خلق وتسهيل الاستعداد لثقافة التغيير بين موظفيها. وعليها أن تسعى جاهدة من أجل خلق هذه الثقافة ليس فقط من أجل الاستعداد للتغيير، ولكن أيضاً لقبولها وجعلها سبباً للازدهار.

وللقيام بذلك (إلى جانب عناصر الدعم اللازمة لكي يكون التغيير ناجحاً في المقالة السابقة)، يجب على الإدارة توفير الظروف الملائمة والضرورية في المنظمة والتي ستجعل التغيير يظهر بشكل طبيعي، ومن بينها:

أولاً: أن يفهم الموظفون جوانب عمل المؤسسة، وسياق عملهم، وما تحاول شركتهم تحقيقه، واحتياجات العملاء، وما يفعله منافسهم، وما يحدث في الصناعة. وعندها سيكونون قادرين على فهم الوضع ورؤية الحاجة إلى تغيير محدد وقبوله.

إضافة إلى فهمهم لكيفية تأثير عملهم وأدائهم على العملية، ورضى العملاء وولائهم، والحالة المالية للمنظمة. مما يجعلهم بمقدورهم فهم تأثير التغيير في أنشطتهم اليومية وأدائهم في تجربة العملاء، وربحياتهم والمنظمة ككل.

ثانياً: لبدء التغيير، ومن أجل تحسين الموظفين لأنفسهم، يجب السماح لهم بالقيام بذلك بأنفسهم. إذ يجب أن يشعروا بأن لديهم الإذن لاتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتحسين أنفسهم، وتحسين تجارب العملاء، وتطوير كفاءتهم التشغيلية، ونتائجهم المالية. وقد استنتج العديد من الباحثين أن "الموظفين هم أكثر احتمالاً لاقتراح التغيير، ويشعرون بالمسؤولية عن تنفيذ التغيير، إذا كانوا يعرفون أن لديهم سلطة لإجراء تغييرات. إضافة إلى أن التغييرات ستكون أسرع إذا كان الموظفون يتمتعون بالاستقلالية اللازمة، ولا يتعين عليهم الانتظار للحصول على إذن للتصرف". ومن المهارات المهمة جداً في القيادة، خلق الحدود وتشجيع الحرية للعمل ضمن تلك الحدود. وكلما كانت الحدود أكثر وضوحاً وفهماً، كلما كان ذلك أفضل.

ثالثاً: يجب أن يشعر الموظفون بالراحة وأنهم مهمون ويتم الإصغاء إلى أفكارهم في بيئة مقبولة ومنفتحة. ومن المرجح أن يتبنى الموظفون التغيير وأن يكونوا جزءاً منه إذا شعروا أنهم يستطيعون التعبير عن مخاوفهم وخلافاتهم.

إلا أن هذا يصعب على المديرين قبوله، ومثله العديد من القضايا الأخرى. ففي العديد من المؤسسات، تعتقد الإدارة أن الموظفين لا يمكنهم ولا ينبغي لهم تحدي ما قرره. إلا أن ليزلي ديليو رو وآخرون يصرّون على أن "السماح بمثل هذا النوع من البيئة المنفتحة يمنح الموظفين إحساساً بالملكية في العملية، وقد يؤدي أيضاً إلى إطلاق أفكار جديدة ومبتكرة من أولئك الأقرب إلى العميل أو العمليات التجارية".