

الفصل التاسع

ثقافة كارهي التغيير

«مهندس التدمير هو من يرفض التغيير»

هارولد ويلسون² Harold Wilson

تعتبر ثقافة كراهية التغيير أحد أكثر العوائق صعوبة التي يمكن التغلب عليها. إذا بغضت تغيير ثقافة المنظمة التي تعمل فيها، وإذا كان قادة المنظمة من كارهي التغيير، لن يأخذ أفضل حافز للتغيير فرصته في النجاح.

إن هذا النوع من كراهية التغيير هو الأكثر شيوعاً في الشركات الكبيرة فائقة النجاح التي أصبحت الطرف المسيطر على السوق الموجودة فيه لفترات طويلة من الوقت، وبالطبع، في إدارات الحكومة التي تشتعل بداخلها الرغبة في الانشغال

بالانتصار تتغلب على حساب الانشغال بتنفيذ أعمال مثمرة.

في حالة قادة السوق، قد يبدو لنا منذ البداية أنهم مناهضون للمبادرة، فتلك الظاهرة حقيقية ومفهومة بالكامل. إنه لأمر في غاية الصعوبة أن تغير منظمة ناجحة، نظراً لأن النهج والمهارات التي تسببت في انجاحها غالباً ما تكون هي نفس الأشياء التي يمكن أن تتسبب ببساطة في غشاوة عمي الموظفين عن التحديات التي تطرحها التقنيات الجديدة والمنافسين الأذكياء.

يحتاج الأمر إلى مدير تنفيذي شجاع يقلب السوق رأساً على عقب من أجل التفاعل مع قوى السوق المستقبلية التي مازالت تؤثر على الشركة بدرجة كبيرة. في تسعينيات القرن الماضي، فعل بيل جيتس هذا الأمر في شركة مايكروسوفت، لكن لا يزال هذا الأمر أحد الأمثلة القليلة التي تحدث. لقد فصل كلايتون كريستينسن بوضوح في كتابه «معضلة المبتكر The innovator's Dilemma»، الذي قد كرس له الفصل الثلاثين: تحديات التغلب على الرضا عن النفس.

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير
نقص الوضوح
تأثيرات غير معروفة
العملية تطغى على النتائج
القصور الذاتي
على وشك الفشل
ضعف الاتصالات
العواطف هي الورقة المنطقية الراححة
ثقافة كارهي التغيير
القيادة غير الفعالة

من المؤكد إن ربط ما يقتضيه كل موظف بما تحقّقه أهداف المنظمة سوف يؤثر على الطريقة التي ينفذ بها الموظفون إستراتيجيتك، أيضًا تؤثر الطريقة التي تتصرف بها القيادة تأثيرًا بالغًا، ينبغي أن يكون القادة مثلًا يحتذى به، ينبغي أن يتبنوا التغيير، ينبغي أن يشجعوا الموظفين على خوض تحديات الوضع الراهن، كما ينبغي أن يمكننا الموظفين من «الاستعداد للتغيير».

في الحقيقة، إن تأسيس ثقافة «الاستعداد للتغيير» يعتبر واحد من المكونات العشرة للحصول على تغيير ناجح. سوف نستعرض هذا الأمر باستفاضة في الفصل العشرين.