

الفصل العشرون

ثقافة الاستعداد للتغيير

«الاستعداد قبل أي شيء آخر، هو سر النجاح.»

هنري فورد Henry Ford

إن خلق ثقافة تتبنى وتشجع وتكافأ التغيير
تعتبر العنصر الرئيسي النهائي للنجاح.

كما رأينا في الباب الأول، يحتاج الناس إلى
المساعدة إذا تبناوا التغيير طواعية. إنهم بحاجة إلى
مساعدة للتغلب على خوفهم من المجهول، وخوفهم
من الفشل و/ أو خوفهم من التعرض للوم. ولتمكين
حدوث ذلك على نطاق واسع في انصمه نحن،
يتطلب الأمر خلق بيئة يبحث فيها الناس بفرارغ
الصبر عن التحسينات في الطريق التي تتم بها الأمور،
ويسمح لهم بالتساؤل عن الوضع الراهن، ويتم
تشجيعهم على التعلم من الفشل ويكونوا منفتحين
على العمليات الجديدة والإجراءات والهياكل.

يتطلب التغيير الناجح،

حافز التغيير

وضوح ما نحاول تحقيقه ولماذا

فهم التأثيرات

التركيز على النتائج

توقف للتفكير

الإدارة والتخطيط

الاندماج الحقيقي

المحفزات العاطفية

قيادة قوية

ثقافة الاستعداد للتغيير

يتطلب الأمر خلق ثقافة الاستعداد للتغيير.

تعني وتيرة التغيير المتزايدة باستمرار في عالم الأعمال الحديثة أن قادة اليوم ينبغي أن يكونوا
قادرين على أخذ منظماتهم في اتجاهات جديدة بشكل سريع وحاسم عندما تستدعي الحاجة.

يتطلب بناء ثقافة «الاستعداد للتغيير» أن تكون القيادة متعاطفة وتتواصل باستمرار
وبشكل واضح وحقيقي. كما يجب عليك أيضًا:

- قم بتقييم الاستعداد للتغيير لموظفيك ومديريك وقادتك ومنظمتك ككل. أفضل
طريقة للقيام بذلك من خلال المزيج بين ثقافة الاستقصاء لدى الموظفين ومجموعات
التركيز فكلًا منها يديرها محترفين خارجين مستقلين بشكل حقيقي. (بالنسبة للأخيرة،
أوصي www.insyncsurveys.com.au، Insync، فهي شركة مقرها أستراليا تستخدمها
مئات الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم لهذا الغرض على وجه التحديد.)

- تخلص من «اللوم» الذي قد يوجد داخل منظمتك. وينبغي ألا ينعكس سعيك نحو تحسين الأمور على من صمم العملية الحالية أو يديرها بشكل سيء.
- حافظ على «المساءلة». في سنوات عملي الأولى في سيسامي، تخلصنا من ثقافة اللوم بشكل ناجح لدرجة أنه لم يتم إلقاء اللوم على أحد بسبب أي شيء حتى عدم التنفيذ! لقد خلقنا ثقافة بلا لوم، ثقافة عدم المساءلة، والتي كان علينا أن نبدأ في تصحيحها.
- ضمان تركيز موظفيك على النتائج. تأكد من أن المسؤوليات واضحة وأن موظفيك يفتخرون بتنفيذها. احتفل بالنجاح.
- عامل 'الفشل' باعتباره تجربة تعلم بدلاً من كونها جريمة. يفشل الناجحون مرارًا وتكرارًا. من الواضح أن هناك حدود لهذا الأمر، لكن إذا وضع المديرين أهدافًا واضحة وإرشادات واضحة وقدموا الدعم الذي يحتاجه الموظفون، فيجب أن يكون تأثير الأخطاء قابلاً للاحتواء. لكن الأهم من ذلك، يمكن أن تكون الأخطاء أقوى آلية ممكنة للتعلم.

تخلت فورسيزونز Four Seasons أحد أكثر شركات الضيافة نجاحًا في العالم، عن كلمة «فشل» من معجم شركاتها تمامًا. واستخدمت بدلاً من ذلك كلمة «خلل» لأن كلمة «فشل» أو «خطأ» تعني أن هناك شيئًا لا يمكنك استعادته. أما كلمة خلل فتعني أن هناك فرصة للتعافي وتحسين الأشياء في النتيجة النهائية.

في موقع التواصل الاجتماعي Facebook - والذي شعار شركته «تحرك بسرعة وكسر الحواجز» - لا يُنتقد أحد بسبب فشله. لكن بدلاً من ذلك يتم انتقادهم لعدم محاولة بذل جهد كبير¹⁵.

كان افتتاح فرجينيا واينز Virgin Wines في المملكة المتحدة مثالاً على الفشل المتصّر. كان من النجاح أن عمليات التخزين والتوزيع الخاصة بنا لم تتمكن من المواكبة. انتظر العملاء

أسابيع كي يتسلموا طلباتهم وكان هناك فشل واضح في الحجز لدينا والتكلفة عالية للغاية بالرغم من اننا وعدنا أن يكون التوصيل مجانيًا إذا لم يتم الطلب في غضون ثلاثة أيام. لكن الطريقة التي استجبنا بها لحل مشاكل عملائنا حولت هذا الخلل إلى فرصة. انتهى الأمر إلى أن المتأثرين خلال أسبوع الافتتاح أصبحوا هم أكثر مجموعة من العملاء تدين بالولاء للشركة.

قصة أخرى، ربما ملفقة، حول معاملة الفشل باعتباره تجربة للتعلم هي قصة تاجر الأسهم الذي - بعد سلسلة مذهلة من الحظ السيئ - أصبح لديه عدة ملايين من الدولارات الحقيقية ومن ثم قدم استقالته. زعم أنه رد على مديره «لا تكن سخيفًا» لأنه رفض عرضه. فرد مديره قائلاً: «لقد استثمرت الملايين في التدريب الخاص بك. عد إلى العمل»

- تشجيع التحسين المستمر بشكل حقيقي والأفكار الجديدة.
- بذلك بفعالية وضع عوامل واضحة أمامك لضمان أن تكون الأفكار الجديدة التي تم استحداثها ضرورية بما يكفي لإحداث تغيير ولكنها ليست كبيرة بحيث يكون التنفيذ صعباً للغاية. إن أسوأ نتيجة لأي برنامج للابتكار أو للتحسين المستمر حين إطفاء الشرارة الأولى للحماس لأنه يتم رفض كل فكرة جديدة تقريباً.
- كافي الأشخاص سعياً للتحسينات، والابتكار، وتحمل المخاطر، وحل المشكلات. اجعلها إيجابية ومجزية، ربما حتى «مرحة» إذا كنت ترغب في تغيير الأشياء للأفضل.
- شجع موظفيك على التشكك في الوضع الراهن. سيكون هذا تحدياً لبعض مديري القيادة والتحكم من أصحاب «المدرسة القديمة». إذا اعتقد موظفيك أنهم يهينون مديريهم من خلال الإشارة إلى مجالات التحسين المحتملة، فلن يقوموا بذلك مطلقاً.
- ساعد الموظفين على التفكير «و» ليس «أو». ساعد الناس في صياغة أفكارهم الجديدة بشكل بناء. ساعدهم في البناء وفقاً لما تقوم به المنظمة جيداً. ساعدهم على أن يكونوا بناء بدلاً من أن يكونوا هدامين.

• اجعل التغيير أمرًا طبيعيًا لا ينبغي أن يكون التغيير شيئًا يتم تنفيذه على موظفيك؛ شيء خاضع لأهواء قادة الشركة يجب عليهم تحمله بشكل دوري. يجب أن يكون جزءًا من العمل المعتاد؛ جزء من الحمض النووي لشركتك؛ جزء لا يتجزأ من الطريقة التي يفكر بها موظفيك ويتصرفون ويعملون بها. في النهاية إن التغيير أمر طبيعي. فعدم التغيير هو الانحراف. «التغيير الدائم جزء أساسي من معنى أن تكون إنسانًا» (البروفيسور براين كوكس Brian Cox، عجائب الكون، بي بي سي 2015).

• امنح موظفيك الأدوات اللازمة لمواكبة التغيير. ساعدهم على تجنب غواية دور الضحية. ساعدهم على الشعور بالمسؤولية الشخصية عن نجاحهم المستقبلي. ناقشنا بعض من هذه الأفكار في الفصل الأول.

• اجعل مديريك مستعدين للتغيير. كما ناقشنا في الفصل الثامن، يجب أن يكون مديرو موظفيك في طليعة كل تغيير، يحتاجون إلى التطلع نحو التغيير. يحتاجون دائمًا إلى البحث عن طرق لتحسين الطريقة التي يتم بها العمل والالتزام بدعم التغييرات بشكل حقيقي وليس تنفيذ الاقتراحات فقط.

أنت بحاجة إلى معرفة ما يشعر به مديروك بشأن التغييرات المقترحة، وتحتاج إلى أن تحوّلها إلى المدافعين عن التغيير. يتمتع مديرو موظفيك بالقدرة على تقديم أو كسر أي مبادرة جديدة.

• تأكد أن القيادة جاهزة للتغيير. يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق القيادة مستعدًا بشكل حقيقي وراغبًا لتبني التغيير. واضعين نبرة لبقية المنظمة. إذا لم يكن القادة من المدافعين عن التغيير، فإن احتمال نجاح أي مبادرة جديدة مهمة سيكون ضئيلاً للغاية. إن القول المأثور «إذا لم يكن بإمكانك تغيير الأفراد، فينبغي عليك تغيير الأفراد» ليس صحيحًا أبدًا أن يُطبق على قادة الشركة.

كما رأينا في الباب الأول، إن الحواجز التي تعترض التغيير هائلة وبالتالي يصل معدل الفشل إلى 88 ٪. إن بناء بيئة يكون فيها التغيير أمرًا طبيعيًا حيث السعي لتحسين الطريقة التي يتم بها تشجيع عمل المنظمة بشكل نشط سيؤدي إلى تحسين احتمالات انتصارك بشكل كبير. إن خلق ثقافة «الاستعداد للتغيير» سوف تضع الأساس للنجاح.

في الواقع، إن الثقافة مكونا مهما لإحداث التغيير الناجح والمستدام لذلك خصصت لهذا الموضوع الباب الثالث بأكمله.

الملاحظات

- 1 - مارجريت ميد Margaret Mead عالمة أنثربولوجيا أمريكية ومؤلفة (1901-1978)
- 2 - لمزيد من المعلومات عن EQ، يرجى الرجوع إلى الجزء الأخير في نهاية الفصل الحادي عشر، المذكور تحت عنوان ما هو EQ؟
- 3 - باتريك روثفوس Patrick Rothfuss مؤلف مخاوف الرجل الحكيم (وقائع قاتل الملك: اليوم الثاني) 2011 دار نشر DAW
- 4 - هاورد جاردنر Howard Gardner هو أستاذ الإدراك والتربية لكل من جون هـ. John H. واليزابيث أ. هوبز Elisabeth A. Hobbs في كلية للتربية جامعة هارفرد.
- 5 - دانييل جولمان Daniel Goleman، العمل بالذكاء العاطفي، نيويورك، دار نشر Bantam للكتب.
- 6 - [/http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq](http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq)
- 7 - [/http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq](http://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq)
- 8 - جورج أوبن Goerge Oppen شاعر أمريكي 1908 - 1984

- 9 - ستيف جوبز Steve Jobs المؤسس المشارك والرئيس السابق والمدير التنفيذي لشركة آبل، المدير التنفيذي السابق وصاحب أغلب أسهم استديوهات بيكسار للرسوم المتحركة Pixar Animation Studios (1951-2011)
- 10 - www.youtube.com/watch?v=dIto5mwDLxo مسلسل نعم Minister مسلسل كلاسيكي كوميدي من إنتاج بي بي سي (1980-1984) يتناول عدم الفعالية لكن السيطرة التامة على الخدمة المدنية البريطانية.
- 11 - مارك توين Mark Twain مؤلف أمريكي (1835-1910)
- 12 - صياغة مأخوذة عن www.prince2.com.
- 13 - بنيامين فرانكلين Benjamin Franklin (1706-1790) أحد أهم المؤسسين للولايات المتحدة. اشتهر بتعدد الجوانب الثقافية، فكان من المؤلفين الرواد، رسام، منظر سياسي، ماسوني، رئيس للبريد، عالم، مخترع، ناشط مدني، رجل دولة، ودبلوماسي.
- 14 - الكسندر دوما Alexandre Dumas مؤلف رواية الفرسان الثلاثة 1844
- 15 - ماذا لو كانت الرؤى المتعلقة بالفورسيزونز وفيسبوك على سبيل المجاملة؟ وكالة الابتكار.