

التعامل مع التغيير: دور القائد

إعداد: ديفيد دينوودي، ويليان باسمور، لورا كوين، رون رابين





المحتويات

1	مقدمة
2	إدارة التغيير مفهومة؛ قيادة التغيير تُغفل
3	قيادة التغيير تعمل على ثلاثة مستويات
4	على أرض الواقع: تعلم قيادة التغيير
7	الخلاصة؟
9	نبذة عن المؤلفين

مقدمة

إن أثر التغيير يمكن الشعور به في شتى أنحاء المؤسسات. ويمكن النظر إلى التغيير باعتباره إيجابياً أو سلبياً، مبهجاً أو محبطاً، أساسياً أو لا داعي له، سهل أو صعب — أو كل ما سبق في الغالب.

ودور القادة على المستوى المتوسط والأعلى في إحداث التغيير لا غنى عنه. فقادة فرق العمل والمشاريع والإدارات والأقسام يحتلون موقعاً قوياً وفريداً من نوعه. وهؤلاء هم القادة الذين يتعين عليهم ترجمة رؤية التغيير ونقلها من مستوى القيادة العليا إلى صغار الموظفين، ومساعدة المرؤسين المباشرين على التعامل مع مشاعر التغيير والانتقال، والتأثير على القائمين بالتغيير لاستحداث التوافق والالتزام كي يُكتب لجهود التغيير النجاح.

كيف يمكن أن يصبح المديرين مهياً بشكل أفضل لقيادة المؤسسات والموظفين عبر مراحل التغيير؟

التغيير المؤسسي السريع هو التحدي رقم 2 في تطوير القيادة في السنتين إلى الخمس سنوات المقبلة — ومن الناحية المنطقية، التغيير هو ثاني أهم موضوع بالنسبة لتطوير القيادة.

— دراسة أجراها (CCL) حول رؤى القيادة، 2013.

إدارة التغيير مفهومة؛ قيادة التغيير تُغفل

غالباً ما يُعطى التغيير الأولوية في مختلف أنواع المؤسسات، إلا أن الدراسات تظهر دائماً أن ما بين 50 إلى 70% من جهود التغيير المنظمة تفشل. إذا تساوت احتمالات نجاح وفشل التغيير الحيوي (في احسن الحالات)، فإن ذلك لا يندر بالخير بالنسبة للطموحات المؤسسية.

كيف يمكن للمؤسسات أن تحسن من فرصها في النجاح؟ وجدنا أن العديد من المؤسسات تتقن الجانب التشغيلي أو الهيكلي من التغيير، ولكنها تفتقر بالجهد على الجانب البشري منه. للحصول على النتائج المرجوة من اتجاه أو نظام أو مبادرة جديدة، تحتاج المنظمات إلى الاستفادة من فوائد قيادة التغيير جنباً إلى جنب مع إدارة التغيير.

تتعلق قيادة التغيير بمراحل التغيير – والمشاعر المرتبطة بتلك المراحل – والتي يجب على البشر التعامل معها حين يكون التغيير دائماً. يتطلب تغيير القيادة من القادة والمنظمة ككل معالجة المعتقدات والعقليات وتطوير الممارسات التي تساعد العاملين على التكيف مع التغيير. وعلى النقيض من إدارة التغيير، التي هي عبارة عن عملية تبدأ من الخارج باتجاه الداخل وتركز على الهياكل والنظم والعمليات، فإن قيادة التغيير هي عنصر من عناصر مواجهة تحدي التغيير يبدأ من الداخل باتجاه الخارج. وهو ينطوي على تجنيد البشر لخدمة قضية التغيير والعمل على أن يظلوا ملتزمين بها على امتداد العملية، في مواجهة الشكوك والمخاوف والإلهاءات.



قيادة التغيير تعمل على ثلاثة مستويات

يقوم المديرون على المستويين المتوسط والعالي بخلق التغيير ويستجيبون لتوجيهات التغيير الصادرة من أعلى. قيادة هذه الجهود بشكل فعال، يتعين على المديرين التعامل مع التغيير على ثلاثة مستويات – الذات والآخرين والمؤسسة. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب طرحها عند كل مستوى:

المؤسسة. كيف أقود التغيير في سياق الثقافة المؤسسية الكبرى والواقع السياسي؟ كيف أقيم شبكة من القائمين على التغيير في أنحاء المؤسسة؟ كيف أؤثر على أعلى المؤسسة وأسفلها وعبر أنحائها؟ كيف أتأكد من أن التغيير يناسب فريقتي وكذلك يناسب المؤسسة؟ كيف أضمن أن لدينا القدرة على قيادة التغيير في أنحاء المؤسسة؟

الذات. كيف أتعامل مع التغيير؟ ما هو التحدي الحالي الذي أواجهه فيما يخص التغيير؟ ما هو دوري كقائد للتغيير وماذا يجب أن أفعله بشكل مختلف؟ ما هو أسلوبتي المعتاد في القيادة عندما يُطلب مني إجراء تغيير كبير؟ كيف تؤثر تفضيلاتي من حيث أسلوبتي في التغيير على من حولي؟ كيف أضمن أن لدينا القدرة على قيادة التغيير في أنحاء المؤسسة؟

الآخرون. كيف أساعد فريقتي على اجتياز التغيير، وخاصة عندما لا يكون لهم أي سيطرة أو اختيار؟ كيف يمكنني أن أفهم تباين وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم واستجاباتهم إزاء التغيير أثناء تحقيق التوافق مع الأهداف المؤسسية؟ كيف يمكنني بناء العلاقات وإقناع المؤيدين والمستهزئين والمحايدين للانضمام إلى قافلة التغيير التي كلفت بها؟

على أرض الواقع: تعلم قيادة التغيير

كيف يمكن للمديرين التعامل مع التحديات الواقعية المتعلقة بالتغيير؟ يتبنى مركز (CCL) الرأي القائل إن المديرين لابد وأن يتحلوا بالعقلية والمهارات والأدوات اللازمة لقيادة التغيير. فيما يلي خمس أفكار أساسية لابد أن يكون قائد التغيير الفعال على دراية بها:

1. يتعامل الأفراد مع التغيير على أساس نطاق من تفضيلات أسلوب التغيير.

تتباين ردود أفعال البشر التلقائية إزاء التغيير. والمديرون الذين يولون اهتماماً بتفضيلات التغيير يحسنون فهم رد فعل الأفراد في مواجهة التغيير. هؤلاء المديرون يكونون أكثر استعداداً لمواجهة المخاوف، والاستفادة من المساهمات المختلفة، وتجنب العثرات، وتعديل النهج الذي يتبعونه إزاء التغيير حسب الحاجة. يصف مؤشر أسلوب التغيير (Change Style Indicator) CSI النقيضين فضلاً عن نقطة الوسط على امتداد نطاق تفضيلات التغيير:

- **المحافظون** يقبلون الهياكل والأنظمة والعمليات الحالية. وهم يفضلون التغيير التدريجي ويدعون بقوة إلى التحسين المستمر في إطار نموذج الأعمال القائم.
- **المبدئون** يفضلون الاعتراض على الهياكل والأنظمة والعمليات الحالية. وهم يفضلون إدخال تغيير واسع على نموذج الأعمال القائم، ويميلون إلى التركيز على الفرص والرؤى والاتجاهات الجديدة.
- **العمليون** يميلون إلى التركيز على إنجاز المهمة. ويفضلون التغيير العملي وكثيراً ما يرون وجهة وجاهة وجهات نظر المحافظين والمبدئين – ما دامت هناك حالة فعلية من واقع الأعمال تثبت ذلك النهج أو الآخر.



2. على القادة التعامل مع المراحل الأربع

عندما يفهم المديرون عملية التغيير، تصبح لديهم صورة أفضل عما يتعين عليهم القيام به ومتى. ويمكنهم توقع العديد من المشاكل التي يمكن التنبؤ بها والتخفيف من حدتها. وهم لا يعرفون فقط الإجراءات التي يجب اتخاذها ولكن أيضاً ما يجب القيام به اليوم لتمهيد الطريق للغد. يقسم مركز (CCL) العملية إلى أربع مراحل تحدث بشكل متواز:

الاكتشاف. التغيير يبدأ بالفهم. ما هي الحاجة إلى التغيير؟ هل سيكون تطورياً أم ثورياً في طبيعته؟ ما هو النطاق؟ ما هي درجة الإلحاح؟ ما هي الجماعات ومجموعات أصحاب المصلحة والقائمين على التغيير الذين يجب أخذهم بعين الاعتبار؟ من هم الأفراد الذين يقودون التغيير وهل يمتازون بالتوافق والالتزام؟ ما هو مستوى الالتزام؟

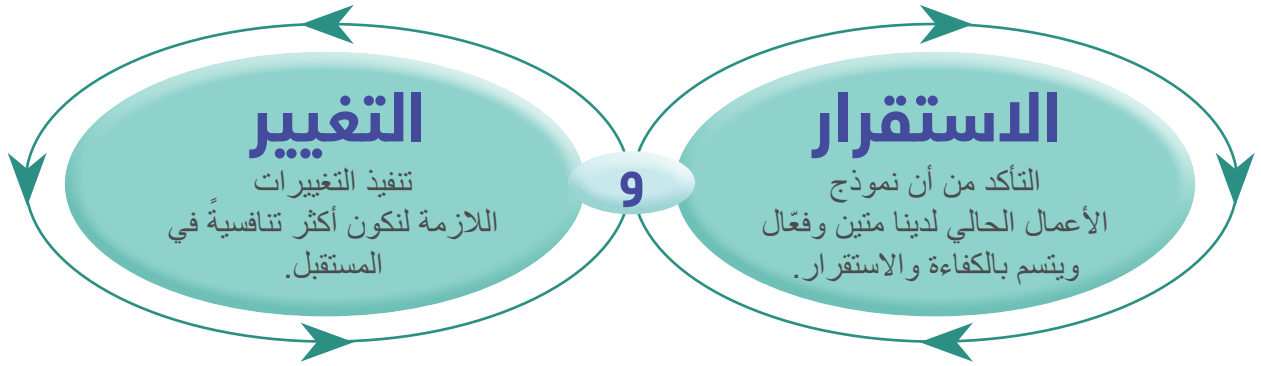
اتخاذ القرار. تتشكل الرؤية، وتُرسَم خريطة لساحة التغيير، وتُوضع الخطط. يبدأ الفريق الأساسي وأوائل متبني الفكرة في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حول التغيير. وفي هذه المرحلة، فإن اتخاذ القرار بشأن كيفية صياغة مبادرة التغيير، وبناء العلاقات، وتحفيز الآخرين، وخلق التوافق والالتزام هي وظائف أساسية للقيادة.

الفعل. يبدأ التواصل واتخاذ الخطوات اللازمة لتفعيل التغيير. قد تكون الخطوة الأولى في التغيير بطيئة أو سريعة، ولكن يجب أن يدرك القادة أنه بغض النظر عن مدى السرعة التي يقررون التحرك بها، سيظل الأفراد بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع التغيير. يجب على قادة التغيير إبداء التزامهم بمبادرة التغيير، وقبل كل شيء، التزامهم نحو الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير. إن سبر أغوار التغيير خطوة معنوية في الأساس، تتطلب بناء العلاقات عبر شبكة مترابطة من القائمين على التغيير.

التميز. قد يستمر التغيير ويترسخ... أو أنه قد يتداعى أو يفشل في أن يظل ثابتاً. يجب على قادة التغيير التمييز بين ما نجح وما لم ينجح من أجل الحفاظ على التركيز والطاقة والموارد والدعم لضمان داوم الوضع الجديد على مر الوقت. لذا فالتعلم - ما أثبت أو لم يثبت فعالية في عملية التغيير - وتعديل الخطط المستقبلية لضمان التقدم أمران لا غنى عنهما لتحقيق النجاح.

3. الاستقرار والتغير قطبان قويان.

مع تطور المؤسسة بمرور الوقت، يصبح كل من الاستقرار والتغير واقعين متلازمين. وهما معاً يشكلان إحدى الأولويات أو المطالب المؤسسية العديدة اللتين تبدوان على طرفي النقيض. عند قيادة التغيير، يجب على المديرين أن يفهموا أن الاستقرار مقابل التغيير ليست مشكلة يجب حلها ولكنهما قطبان لا بد من إدارتهما. ولتحقق المؤسسة أعلى مستويات الأداء، يجب توجيه الطاقة لكلا القطبين في وقت واحد. فالثابت لدينا هي العناصر المؤسسية التي تعتبر بالغة الأهمية لجني فوائد نموذج الأعمال في وقتنا الحاضر، بينما نقود الابتكارات التي تدفعنا نحو المستقبل المنشود.



من خلال فهم قطبي التغيير والعزف على وتر "الاثنتين/كلاهما"، يمكن لقادة التغيير تقديم جهد التغيير بطريقة تحمل الآخرين على تقبلها.

4. مهارات الإقناع أساسية.

يرتبط التغيير والتأثير معاً ارتباطاً مريباً. فالتأثير لا ينطوي على الوصول إلى الامتثال فحسب، وإنما أيضاً الالتزام الضروري لقيادة عملية التغيير بنجاح. كما يستلزم تحديد الأفراد الضروريين للتغيير الذين يجب استقطابهم، وتحديد صورة "القبول" من جانب كل واحد من أصحاب المصلحة الذين سيؤدون إلى نتيجة ناجحة.

5. المرونة مطلوبة.

المرونة تساعد البشر على التعامل مع الضغط وعدم اليقين والنكسات التي تمثل جزءاً من اجتياز التغيير. يتعين على المديرين زيادة ما لديهم من مخزون ومرونة لدعم صحتهم العقلية والجسدية. كما يمكنهم توجيه الآخرين لمواجهة التغيير بطرق صحية ومستدامة. وذلك جانب بالغ الأهمية لأن الناس قد تعاني الآثار التراكمية للتغيير المستمر المضطرب.

الخلاصة؟

إن التعامل مع التغيير هو عملية تشمل المؤسسة وفريق العمل والأفراد. يمكن للمديرين التنفيذيين وكبار القادة، وخبراء الموارد البشرية الحصول على نتائج أفضل من التغيير الاستراتيجي والتشغيلي عند:

- إدراك الداعي إلى قيادة التغيير وإدارة التغيير.
- التوضيح لمديري المستوى المتوسط والعالي أن جزءاً من وظائفهم هو توجيه الآخرين لاجتياز الاضطراب المعنوي الذي يصحب التغيير.
- إعادة صياغة رسالة التغيير وعرضها بطريقة تثير اهتمام أعضاء فريق العمل والمرؤوسين المباشرين وكبار القادة والقائمين على التغيير في أنحاء المنظمة برمتها.
- الاستثمار في المديرين الرئيسيين لتطوير عقلياتهم، مهاراتهم وأدواتهم كي يكونوا قادة فعالين للتغيير.
- الاستماع إلى مخاوف المقربين إلى موظفي الخطوط الأمامية إذ أن وجهات نظرهم وتجاربهم أساسية لنجاح التنفيذ.

في ظل القيادة الفعّالة للتغيير، ستتمكن المؤسسات من التغلب على شرك جهود التغيير الفاشلة وستتجه نحو مستقبل أقوى وأكثر فعالية وأكثر ازدهاراً.



هل ترغب في معرفة المزيد عن قيادة التغيير؟

يقدم مركز (CCL) دورة لمدة يومين، بعنوان "Navigating Change" (التعامل مع التغيير)، لمساعدة المديرين على توجيه فرقهم لاجتياز التغيير الحالي. ينخرط كلا من المشاركون مع الأقران وخبراء مركز (CCL)، في نشاط لمحاكاة التغيير، ويتعرفون على تفضيلاتهم الشخصية فيما يخص التغيير، كما يخططون لكيفية تطبيق ما تعلموه والحفاظ عليه.

يعمل مركز (CCL) مع المؤسسات لمساعدتها على التعامل مع جهود التغيير المؤسسي الكبيرة والصغيرة. اتصل بنا للاطلاع على التفاصيل.

ربما تود الاطلاع على بعض ورقات مركز (CCL) البحثية: **Transformational Change: An Ecosystem Approach Lessons from Nature for Those Leading Change in Organizations**

ترقب أيضاً الكتاب المنتظر لنائب أول رئيس مركز (CCL) بيل باسمور، **Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World**، المتوقع صدوره في أغسطس 2015.

نبذة عن المؤلفين

د. ديفيد دينوودي هو المدير العالمي لمركز (CCL®) لحلول الأفراد وفرق العمل، وهو منصب تولى فيه مسؤولية حقيبة المركز العالمية للبرامج والمنتجات والخدمات في مجالات خدمات الالتحاق المفتوح والتخصيص وتقييم التدريب. كما شارك في تأليف كتاب بعنوان *"Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success"*، وهو أيضاً زميل بحثي في مشروع القيادة عبر الاختلافات. يحمل د. دينوودي درجة الماجستير في الإدارة الدولية من كلية تندر بيرد للإدارة العالمية، كما حصل على ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال ESADE في برشلونة. أما درجة الدكتوراه فقد حصل عليها من جامعة آستون بالمملكة المتحدة في مجال علم النفس المؤسسي وعلم نفس مجموعات العمل. قبل انضمامه إلى مركز (CCL)، شغل عدة مناصب إدارية ذات مسؤوليات أوروبية وعالمية في شركات عدة مثل إرنست ويونغ، BICC، جنرال كيبل، بلانيتا دي أغوستيني، بريستول-مايرز سكويب، وكلية EADA للأعمال. كما درّس أيضاً دورات في الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير وتطوير المهارات القيادية في مؤسسات مثل كلية ESADE للأعمال (إسبانيا)، وكلية EADA للأعمال (إسبانيا)، وكلية سنتروم للأعمال (بيرو)، وجامعة يونيفرسيداد دي روزاريو (كولومبيا).

د. ويليام باسمور انضم إلى Center for Creative Leadership (CCL) في يناير 2008 في منصب نائب أول رئيس المركز وقائد الممارسات المؤسسية. وباعتباره مرجعاً دولياً في القيادة المؤسسية، فقد قاد جهود المركز (CCL) لمساعدة العملاء على تطوير أنظمة القيادة المؤسسية الكبرى التي تزيد أداؤها العام وتمكن أفراد قادتها الفردية من الازدهار. شغل باسمور سابقاً منصب شريك في إدارة تثقيف الشركات والتطوير المؤسسي بشركة أوليفر وايمان دلتا للاستشارات، حيث ترأس قسم البحوث العالمية وعمل شخصياً مع كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات مدرجة بقائمة فورتشن 500 في مجالات البنية المؤسسية، وتخطيط الخلافة، وإدارة المواهب، والتخطيط الاستراتيجي. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في هندسة الطيران/الإدارة الصناعية ودكتوراه في العلوم الإدارية، وكلاهما من جامعة بوردو.

د. لورا كوين هي المدير العالمي لحلول القيادة المؤسسية، حيث تتولى إدارة عمل المركز (CCL) في مجالات وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، واستدامة المواهب، والثقافة المؤسسية وثقافة القيادة، والتغيير المؤسسي، والتحول، وقيادة الفرق التنفيذية. ولأنها مدربة معتمدة في مجال الآراء والتعليقات، فهي تدرب أيضاً على العديد من برامج مركز (CCL). كذلك فقد قدمت العديد من العروض التقديمية في المؤتمرات عن عملها، ونشرت لها كتابات في الكثير من منشورات المركز (CCL) مثل *Leadership in Action, Business Communication Quarterly, the Journal of Management Communication*. قبل انضمامها إلى مركز (CCL)، عملت د. لورا كأستاذة في قسم الاتصالات بجامعة كولورادو، كما عملت لمدة سبع سنوات في صناعة التكنولوجيا الفائقة، حيث شغلت مناصب إدارية في مجال التمويل والمواد. وهي حاصلة على درجة البكالوريوس في مجال الأعمال وعلى درجة الماجستير في الاتصالات من جامعة كولورادو. أما درجة الدكتوراه فقد حصلت عليها في مجال الاتصال المؤسسي من جامعة تكساس في أوستن.

رون رابين هو خبير تكنولوجي أول في مجال التعلم Center for Creative Leadership (CCL). وهو يجمع ما بين حبه للتكنولوجيا المبتكرة ودراسته لطرق التدريس بهدف جعل التعلم أكثر فعالية وتأثيراً. قبل انضمامه إلى المركز، عمل رون كخبير تكنولوجي في مجال التعليم وكمستشار لتكنولوجيا المعلومات في IBM. كعضو في برنامج تدريبي وحلول للتعلم الإلكتروني باستخدام أساليب مثل القصص المصورة والبودكاست، والمحاكاة، والشبكات الاجتماعية، وإضفاء الطابع الشخصي.

كذلك قام بكتابة وإنتاج نصوص الفيديو التي تم بثها إلى 30,000 من مديري IBM على مستوى العالم، وكان كبير مصممي سبل المحاكاة والتعلم التعاوني، ومدير منتجات في أداة شبيهة بالمدونات يستخدمها العاملون في IBM للتفكير والتعاون. كما شارك في قيادة الشراكة البحثية لشركة IBM مع جامعة ستانفورد. قبل انضمامه إلى Center for Advanced Learning (CAL)، عمل رون في مجال تطوير البرمجيات ومهندس تصميم حلول في مركز فانكوفر للابتكار التابع لشركة IBM، حيث كان يعمل بصفة أساسية على مواد السنة K-12 وحلول التعليم الأعلى. حصل رون على درجة البكالوريوس من جامعة ستانفورد ودرجة الماجستير من جامعة ييل، وعلى درجة الدكتوراه من جامعة كورنيل في علم الموسيقى. كما درس في فيينا في إطار منحة فولبرايت قبل التدريس في جامعة كورنيل وجامعة ميشيغان. وقد عاد إلى الدراسة وحصل على دبلوم في علوم الكمبيوتر من جامعة كولومبيا البريطانية.

مساهمات إضافية من: دايان راينهولد وهارولد شارلات

Center for Creative Leadership (CCL®) يعد من أفضل المؤسسات العالمية التي تقدم خدمات تنمية القيادة، فمن خلال تعزيز قوة القيادة وفعاليتها من أجل التوصل إلى النتائج التي تحظى باهتمام كبير من جانب العملاء، يقوم المركز بعملية تحول للقادة الأفراد وفرق العمل والمؤسسات والمجتمع. أما مجموعة الحلول المتطورة التي نقدمها فهي خلاصة الأبحاث المكثفة والخبرات المكتسبة من التعامل مع مئات الآلاف من القادة على كافة الأصعدة. يعد المركز واحدًا من أفضل عشر مؤسسات عالمية توفر خدمات تعليمية تنفيذية حسب تقييمات مجلة بلومبرج بزنس ويك ومجلة الفايينشال تايمز، والمركز له فروع في جرينزبورو بولاية نورث كارولينا، وكولورادو سبرينجز بولاية كولورادو، وسان دييجو بولاية كاليفورنيا، وبروكسل بلجيكا، وموسكو بروسيا، وأديس أبابا بإثيوبيا، وجوهانسبرج بجنوب إفريقيا، وسنغافورة، وجورجوان بالهند، وشنغهاي بالصين.



Center for
Creative
Leadership®

CCL - آسيا والمحيط الهادي

www.ccl.org/apac

سنغافورة

+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

جورجوان، الهند

+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

شنغهاي، الصين

+86 21 5168 8002
ccl.china@ccl.org

CCL - أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا

www.ccl.org/emea

بروكسل، بلجيكا

+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

أديس أبابا، إثيوبيا

+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

جوهانسبرج، جنوب إفريقيا

+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

موسكو، روسيا

+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

CCL - أمريكا

www.ccl.org

+1 800 780 1031 (الولايات المتحدة أو كندا)

+1 336 545 2810 (في أنحاء العالم)

info@ccl.org

جرينزبورو، نورث كارولينا

+1 336 545 2810

كولورادو سبرينجز، كولورادو

+1 719 633 3891

سان دييجو، كاليفورنيا

+1 858 638 8000

مواقع الفروع: سياتل، واشنطن • سول، كوريا • مجمع الكليات ماريلاند • أوتاوا، أونتاريو، كندا • بلقار، فيرجينا • كيترينج، أوهايو • هانتسفيل، ألاباما • سان دييجو، كاليفورنيا • سانت بيترسبيرج، فلوريدا • بيورا، إلينوي • أوماها، نبراسكا • ميناتو كو، طوكيو، اليابان • جبل إلزا، فيكتوريا، أستراليا