

الفصل الثالث

عدم فهم التأثيرات بأكملها

«غالبًا ما تؤدي النوايا الحسنة إلى عواقب غير مقصودة»

تيم ويلبرج¹⁹ Tim Walberg

إن لفظة التأثيرات هي أكثر كلمة منسية في معجم الأعمال.

ينص قانون الحركة الثالث لإسحاق نيوتن على أنه «لكل فعل رد فعل مساوٍ له في المقدار ومضاده في الاتجاه»، إن هذا القانون متعلق جدًا بعالم الأعمال.

تنتج كل إستراتيجية جديدة تأثيرات على المنظمة، وتأثيرات على العملاء، وتأثيرات على أصحاب المصالح، وتأثيرات على الموظفين. مازال قليل جدًا من الخطط الإستراتيجية وقليل جدًا من

برامج التغيير تكشف بالكامل عن هذه التأثيرات قبل الأوان. وبالطبع، تلك البرامج والخطط ضرورية للنجاح إن «قانون العواقب غير المقصودة» قد أفسدت كثيرًا من الأفكار الجيدة وجعلت بعض من أفضل الإستراتيجيات غير فعالة.

سوف يترك كثيرًا من المديرين التنفيذيين «تأثيرات» لدى الآخرين للتفكير أثناء مرحلة التنفيذ، خاصة صورة القادة الذين يرغبون رسم رؤية للمستقبل ثم يتخلون عنه للشركة كي تستمر فيه. لكن مثل هذا النهج محفوف بالمخاطر لسبب بسيط وهو أن الإستراتيجية لا يمكن أن تنفصل عن التنفيذ.

«إن الإستراتيجية دون تنفيذ حلم يقظة، والتنفيذ دون إستراتيجية كابوس.»

في عام 2004 كنت قد وجدت تلك العبارة البليغة وتبنيتها منذ ذلك الحين. لكن لم يكن في استطاعتي التحقق من مصدرها وقد قبلت بسند غير مؤكد أنها ترجمة لمثل قديم عن الصينية أو اليابانية وبغض النظر عن أصل المثل إلا أنه غاية في البراعة.

لماذا يفضّل التغيير؟

الناس لا يحب التغيير

نقص الرضوح

تأثيرات غير معروفة

العملية تطغى على النتائج

القصور الذاتي

على وشك الفشل

ضعف الاتصالات

العواطف هي الورقة المنطقية الرابعة

ثقافة كارهي التغيير

القيادة غير الفعالة

دون تحليل مناسب لتأثيرات الإستراتيجية لن يستطيع القائد أن يكون فكرة ما إذا كانت هذه الإستراتيجية قابلة للتنفيذ أم لا. علاوة على ذلك، قد تظهر بعض العوائق الحقيقية في التنفيذ ومن ثم تتطلب تعديل كبير في الخطة، كما أن الإستراتيجية التي لا يمكن تنفيذها تشكل اهدارا للوقت.

بمجرد أن يحدد المدير التنفيذي والمدير التجاري رؤية الإستراتيجية الجديدة، نشترك معا كفريق في عمل تقييم مفصل للتأثيرات. لقد اعتدت استخدام هذا النهج لمساعدة المدير التنفيذي في رؤيته.

كانت هذه الشركة هي أكبر منصة استثمار في قطاع البيع بالتجزئة في المملكة المتحدة، سوف أكشف تفاصيلها في دراسة الحالة في الفصل الثالث عشر.