

الفصل الرابع

تفوق العملية على النتائج

كانت العملية ناجحة تمامًا

لكن، للأسف توفي المريض

في حياتي السابقة، كنت أعمل استشاري خدمات مالية في شركة في المملكة المتحدة، وكانت أولى المهام التي طلبت مني هي عمل تقييم لفاعلية مكتب إدارة البرنامج Programme Management office (PMO)، فإرسالني مدير المكتب في حينه رزمة ورق من المستندات تغطي المشروعات وغيره، بدأت في حرق هذه المستندات واضعا منشفة باردة على جيني وأمامي كوب من القهوة لا ينضب.

كانت المستندات في غاية البراعة مما تسبب في إثارة دهشتي. كانت مستندات ملخص المشروعات

واضحة ومختصرة. فقط قمت بفحصهم بدقة، كنت على علم بما يخطط أن يحققه كل مشروع بشكل محدد، ولماذا، والتكاليف المتوقعة، والأرباح المتوقعة، وقياس نجاح المشروع، ومن المسؤول عن ماذا، ومخاطر التنفيذ الرئيسية،.... قد كان كل من هذه الأشياء مسجل ببراعة. أخذتني مستندات بدء المشروع The Project Initiation Documents (PIDs) إلى مستوى آخر من التفاصيل عن طريق خطط جانت Gantt، وتحليل المسار الرئيسي، وتحليل مسار أصحاب المصلحة، وأطار العمل الحكومي، تبعية المشروعات، مخطط زمني مفصل لكل اجتماع وكل حدث هام ولكل خطة اتصالات صوتية. لماذا رغب الفريق التنفيذي أن أفحص هذه الأشياء؟ فقد كان جميعها ممتاز بلا عيب.

بعد ذلك، قمت بمقابلة رئيس PMO متوقعاً أن يكون هذا أقصر اشتراك في تاريخ الاستشارات. لقد كانت رئيس PMO سيدة قوية، مختصة بشكل فائق، منقذة للشركات الغارقة

لماذا يفضل التغيير؟

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

في مشكلات تستعصي على الحل. لو كان شخص آخر أقل منها لما وافق أن يقابل مستشار خارجي جاء يحفر في إدارتها ليكشف عن الأخطاء، كما كان سيكشف عن الجانب العدواني بداخله، لكنها ليست هذا الشخص فلم تكن منزعة أبداً.

لقد بدأت حديثي بأن أجعلها تعرف بأن هذا أفضل مشروع توثيق عرض عليّ في حياتي ثم بدأت في تناول واحد تلو الآخر.

«حسناً، فلنبدأ بهذا. النتائج، أرباح التكلفة، الجدول الزمني،..... جميعها واضحاً ومنطقي. لكن، إلى أين وصل هذا؟»

ردت: «لقد تم الغاء هذا منذ ستة أشهر.»

«حسناً، وماذا عن ذلك؟»

«وصل إلى منتصف التنفيذ. فقد أخذ وقتاً أكثر مما نتوقع.»

«وهذا؟»

«لم يدخل حيز التنفيذ.»

في الغالب يواجه كل مشروع فترات رئيسية من المد والجزر، لكن يتم إهمال نسبة كبيرة منها.

سألتُ بصوت عالٍ «لماذا؟»

كي أكون صادق لا أتذكر ما قالته بالتحديد لكن جاء ردها واضحاً جداً بأن الخطأ يقع على عاتق قادة الشركة، تغيير الآراء، المواعيد النهائية غير الواقعية، قلة التركيز، عدم القدرة على تحديد الأولويات (فقائمة المشروعات للشركة كانت طويلة بشكل لا يصدق على شركة بهذا الحجم).

انتهى الاجتماع ورحلت هي وتركتني في مأزق. بعد يوم أو أكثر، قابلت المدير التنفيذي أتلو عليه تقرير الشفوي المؤقت وهو أنني لم أرق أفضل من إدارة برنامج المؤسسة لكن قليلاً جداً ما تم تنفيذه. فابتسم ابتسامة عريضة وقال شيء يحمل هذا المعنى «الآن، أنت تعرف المشكلة، وأنا أشوق لسماع الحل».

قضيت أسابيع أتحدث مع المديرين ورؤساء المشروع عن الشركة، متتبعا الخطة الزمنية لكل مشروع، متطلعا للبريد الالكتروني الخاص بالتواصل في المشروع، ومراجعا لعملية الأولويات قبل أن أتوصل لنتيجة في النهاية.

أوجز التقرير النهائي مجموعة صغيرة من التحسينات بخصوص ما الذي ينبغي أن يسمى مشروع، وما الذي ينبغي أن يكون عليه يوم عمل لشخص ما، أولوياته، واعتماده على عدد أقل من الناس... لكن الكلمة الأخيرة كانت:

«التركيز أكثر على العملية، فالتركيز على النتائج وحدها لا يكفي».

فيكون ذلك بمثابة أن العربنة تسعى لجر الحصان.

قد تكون العملية بلا أخطاء، لكنها تنفذ القليل. فما نحتاجه هو التركيز على النتائج المرجوة وعلاقتها للمدخلات والجودة.

لقد نظمت رئيسة PMO القوية عملية الشركة وحكمتها بالحديد لأن كل شخص كان مشغول جداً بالتركيز على أسباب ما يقوم به وما الذي يقوم به، تاركا النتائج اللازم تنفيذها دون الالتفات إليها. في الغالب كانت تتم تأدية المهام لان العملية كانت تلزم بتنفيذها.

طُلبت أربعة أفعال رئيسية:

- 1 - تحتاج النتائج أن تكون محددة بوضوح كما تحتاج أن تكون المساءلة واضحة. فهناك احتياج لوضوح ما الذي نسعى إلى تحقيقه، ولماذا، ومن المسؤول. يحتاج كل من القائد المسؤول و PMO إلى أن يتم تحفيزهم لتنفيذ النتائج المطلوبة.

2 - تحتاج القيادة لمراجعة حالات الأعمال والنتائج المرجوة لكل مشروع ليناقشوا علانية هل مازالوا يدققون إذا كان الأمر ضروري.

3 - تحتاج القيادة أن تحدد أولوياتها بموضوعية. تحتاج أن توقف مشاريع محددة معًا وأن يكشفوا عن الأسباب بوضوح. كما تحتاج أن تجمد البعض الآخر. وتحتاج أن تركز على قليل من المشروعات التي تحمل عائدًا كبيرًا ويمكن أن نرى ذلك في النتيجة.

4 - تحتاج القيادة أن تعين مدير «يقود الأعمال» (كنت لا أزال أفكر في مصطلح «حافز التغيير») لمساعدة رئيس PMO. من الضروري أن يكون هذا الشخص الحريص على النتائج والتواصل الحقيقي، حريصًا على التأكد من أن العملية القائمة تسمح بتنفيذ النتائج بدلًا من طريق آخر حولنا، وأن يكون مدير كفء بما فيه الكفاية حتى يساعد القيادة أن تقدم إرشادات PMO اللازمة.

من واقع تجربتي، يستطيع أغلب PMOs الاستفادة من منصب «قائد الأعمال» ليس كما هو الحال عادة باعتبارها وظيفة تنفيذية يكون فيها «مدير مشروعات» مسؤول اسميًا فقط عن المشروع (لكنه ببساطة ليس لديه وقت يكرسه لهذا المنصب). فالمطلوب هو تعيين شخص مسؤول عن إبلاغ هذا المدير من يمكن أن يكرس وقته لهذه المهمة. سيكون لدى كل من الشخص الحريص على النتائج والشخص الذي يستوعب مشكلات الأعمال مهارات مختلفة كمديرين للمشروعات أحدهما يركز على العملية والآخر فائق التنظيم. من خلال تجربتي، من المستحيل أن تجد هذه المهارات في شخص واحد، على الرغم من أنهما قطبا التغيير وتحتاج إلى كليهما.

إذن، ما الذي حدث في المثال أعلاه؟ لقد وصلنا إلى أنهم قد طلبوا مني أن التحق بالفريق التنفيذي حيث تعلمت في الدرس غير المقدر بثمان أن النصيحة المسداة أسهل بكثير من تنفيذها. أصبح زملاء المجلس الجديد ممتازين في المصطلحات التي تخص «نتائج» و«مساءلة»

و«تأثيرات». لكننا قررنا أن نقوم ببعض الخطوات في الاتجاه الصحيح، مثل منطقة قائمة المشروع، تحسين التواصل إلى حد كبير، والتركيز على تنفيذ الأشياء المهمة فعلاً. كان ما قمنا به تجربة تعلم رائعة.