

الفصل السادس

تجهيز المشروع للفشل

«يمكن أن يتسبب المديرون الجيدون في فشل الموظفين الأكفاء»²¹

إن متلازمة «التجهيز للفشل» ظاهرة موثقة بشكل جيد.

تحدث تلك الظاهرة عندما نضع الناس في مواقف فرص نجاحها ضئيل جدًا بغض النظر عن مدى موهبتهم. في الغالب، لا يحدث ذلك أبدًا عن عمد، لكن من السهل دائمًا أن ترى بعد فوات الأوان أن العناصر الرئيسية في الهيكل الإداري أو العملية ليست كافية، وفي الواقع إن ما يحدث هو تجهيز الناس للفشل.

كثير من مشاريع التغيير معطلة منذ الوهلة الأولى

بسبب إدارة غير واضحة و/ أو غير مناسبة.

لقد رأيت مشاريع تغيير غير واضحة من حيث من الذي يخضع فيها للمساءلة ومن المسؤول عن ماذا.

لقد رأيت برامج تغيير يقودها لجان توجيهية أكبر من أن تقوم بعقد مناقشات وسجلات هادفة وأكبر من أن تتوصل إلى قرارات مدروسة.

لقد رأيت مشاريع تغيير صانع القرار النهائي بها غير واضح بحيث انه يعطي مجموعة العمل صلاحيات مطلقة تمكنهم حتى من التخفي كما يحلو لهم وقتما يشاؤون إذا واجهتهم صعوبات.

لقد رأيت مبادرات تغيير مغرقة في البيروقراطية.

لقد رأيت مجموعات عمل كبيرة جدًا حتى أصبحوا منشغلين بالحديث عن الانشغال بالعمل.

لقد رأيت مشاريع تغيير تتبع مرارًا وتكرارًا المنهجيات التقليدية في إدارة المشروعات

بحذفها - إن وجدت على الإطلاق - من أجل فقط تنفيذ نتائج أمثل.

لماذا يفشل التغيير؟

الناس لا تحب التغيير

نقص الرضوح

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

أحد أسباب فشل الموظفين تكمن في عملية تجهيزهم لذلك فمثلاً؛ لا يُستثمر وقت كافٍ في تأسيس أدوار واضحة للإدارة ولا في القيام بعمليات صنع القرار مقدماً.

كي تصبح مبادرة التغيير الخاصة بك واحدة من المبادرات الثمانية الناجحة تحتاج إلى ما يلي:

- الوضوح في تحديد من يكون صانع القرار النهائي
 - لجنة توجيهية صغيرة ومتمركزة ذات اختصاص وهدف واضح
 - مجموعة عمل صغيرة ومتمركزة ذات اختصاص وهدف واضح
 - القيام بعملية تتحاز لثقافة المنظمة
 - وجود مدير المشروع يساعد كل شخص في اتباع العملية
 - أن يضمن حافز التغيير تنفيذ النتائج المطلوبة
- سوف نغطي هذه المواضيع بالتفصيل في الباب الثاني: المكونات اللازمة للقيام بتغيير ناجح.