

## الفصل الرابع عشر

# التركيز على النتائج يشبه تركيز الليزر

«إن المجهود شيء قابل للاعجاب به، لكن ما يهم في الحقيقة هو النتائج التي يتم انتاجها.»

«الوضوح» و«النتائج» و«التأثيرات»  
و«المشاركة الحقيقية» و«المساءلة» ترهق الناس عند  
سماع هذه العبارات.

إذا قامت المنظمات بتعليق هذه العبارات في  
السقف بدلاً من النظر إليها باعتبارها قيمة مؤسسية،  
فسوف تحقق أكبر قدر هائل.

لقد ناقشنا الوضوح عدة مرات. الآن دعونا  
نلقي نظرة على «النتائج».

إن مبادرات التغيير الناجحة لها تركيز على  
«النتائج» يشبه تركيز الليزر الذي يصل حد الهوس،

توضيحا للنتائج فإننا نشير باستمرار إلى التقارير والاتصالات الجارية مع التوقف للتحقق إذا  
ما كانت لا تزال صالحة أو مرغوبة... وأخيراً ننفذها.

إن برنامج التغيير الذي يتفوق على العملية محفوف بالفشل، ومن ثم عدم التركيز على ما  
يتم التخطيط لتحقيقه. قم بتكييف العملية لتنفيذ النتائج ولا تبدأ أبداً بالعكس.

في إحدى المنظمات التي عملت بها لفترة من الوقت، وضعت تصميم (ربما لتنفيذ في  
يوم واحد) عملية تطوير الإستراتيجية. لقد تكرم الفريق المسؤول عن تسهيل هذه المهمة من  
خلال تقديم مساهماتي، وبما أنني ساعدت العديد من الشركات على توضيح وتطوير وتنفيذ  
إستراتيجيتها، فقد كنت شغوفاً بتقديم المساعدة. لذلك، وضعت قبل الاجتماع مخططاً بسيطاً  
حدد فيه المدخلات التي اعتقدت أنها قد تكون مطلوبة والنواتج التي افترضت أن القيادة  
تحاول إنتاجها. قمت أيضاً بصياغة عملية رفيعة المستوى لتحويل المدخلات إلى نتائج.

### 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

يتعلق استفساري الرئيسي بالنتائج. ما الذي كان يسعى الرئيس التنفيذي وفريق القيادة لتحقيقه - على وجه التحديد ما الذي يريدون أن تنفذه هذه العملية؟

بعد كل شيء، إن الغرض من العملية هو تنفيذ شيء ما. يساعدك تحديد النهاية القابلة للتنفيذ على تحديد عناصر العملية المطلوبة. إن العملية بدون نتائج محددة بشكل واضح ستكون مضیعة كاملة للوقت والجهد، وسيكون الطريق إلى اللاشيء.

لذا، التقيت أنا وزميلي بأعضاء الفريق الرئيسيين وشكرناهم على إتاحة الفرصة لتقديم مساهماتنا. قلنا، في رأينا المتواضع، أن المكان الواضح للبدء هو وضع النهاية في الاعتبار، لذلك تساءلنا عن النتائج الدقيقة والمخرجات التي كانت القيادة تبحث عنها لتحقيق هذه العملية.

قال قائد الفريق بشكل من الحكمة: «آه، لم نُكلف بمهمة تحديد المخرجات بينما كلفنا بتسهيل تطوير العملية كما طُلب منا على وجه التحديد عدم تقديم أي توصيات بشأن الخطوات التي ينبغي أن تكون عليها العملية.»

لقد تطرقنا إلى منطقة خالية من أي محتوى. كانوا يقومون بتصميم عملية لتطوير العملية. حتى شعرت كما لو أنني عثرت بالصدفة على مسلسل نعم سيادة الوزير<sup>10</sup> Yes Minister.

إن السؤال الرئيسي هنا ليس «ماذا»، إنما «من».

قال زميلي بعد ذلك إنها كانت المرة الوحيدة التي رأني فيها والكلمات تهرب مني.

نصيحتي: إذا كنت ترغب في إحداث تغيير حقيقي بدلاً من مجرد تسهيل ظهور التغيير، اتبع منهجًا مختلفًا. ابدأ بالسؤالين «ماذا» و«لماذا». بمجرد أن تكون هذه الأمور واضحة لجميع المعنيين، انتقل إلى «كيف» وفي النهاية اطرح «من».