

الفصل الخامس عشر

عملية التغيير التي تتضمن «نقطة توقف للتفكير»

«عندما تجد نفسك في صف الأغلبية، أعرف أن الوقت قد حان للتوقف والتفكير.»

مارك توين¹¹ Mark Twain

ينبغي أن تكون العملية والمنهجية التي تستخدمها لإثارة التغيير متوافقة مع ثقافة عملك.

الغرض من العملية هو أن يصبح التغيير ممكناً، وليس كبحه. استخدم أو تكييف أو صميم عملية تناسب حجم منطمتك ونمطها، ونوع المبادرة التي تشترع بها.

يمكن استخدام أي منهجية سليمة لإدارة المشروع للحفاظ على المسار الصحيح وتنظيمه. (لكن نظمت لتحقيق ماذا؟)

ستساعدك عملية إدارة المشروع المنظمة في إدارة

المخاطر وإدارة تغييرات الجودة والتحكم أثناء المشروع. يحتاج كل مشروع واحد.

ولما كانت العملية الجيدة ضرورية، فلا تنس أبداً أنها مجرد عامل مساعد.

وبغض النظر عن العملية التي تحددها أنت، أوصي بشدة أن يتضمنها خطوة بعنوان «التوقف من أجل التفكير بشكل موضوعي». هذه النصيحة ضرورية للنجاح، ومع ذلك نادراً ما تتم.

بمجرد أن يتم وضع أهداف المشروع المخطط لها ويتم التوقيع عليها من قبل الإدارة المناسبة، يصبح بذلك «قاطرة كاملة». بمجرد أن يكون المشروع في منتصف الطريق، يصبح من الصعب إيقافه، حيث أن مطالبة مجموعة العمل بالتوقف مؤقتاً يعني ضمناً أنها قد أدت وظيفة سيئة. ما لم يكن بالطبع، قد تم «التوقف للتفكير» رسمياً قبل الموعد المحدد كجزء من العملية.

ينبغي أن يكون «التوقف من أجل التفكير الموضوعي» سمة من سمات كل مبادرة تغيير وخطوة إلزامية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات. مراراً وتكراراً، ترتكب المؤسسات الخطأ

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

نفسه وتقرر تصميم نظام على نطاق واسع لتلبية «المتطلبات المؤسسة الفريدة» بدلاً من اختيار حزمة جاهزة للاستخدام يستخدمها الآخرون في صناعتهم. حتى، يتم إلغاء الميزانية الأولية، ويتأخر التنفيذ، ويصبح النظام الجديد غير قابل للدعم والتطور، ويتم تقليص النطاق الوظيفي بشكل كبير.

الشيء الصحيح الذي يجب القيام به في هذه المرحلة هو «التوقف من أجل التفكير الموضوعي» ثم بدماغ صافية ودون إلقاء اللوم على أي شخص اترك التطوير كله واختر إحدى الحزم القياسية. من غير المرجح أن يحدث ذلك في الغالب، لأنه سيكون بمثابة اعتراف بأن القرار الخاطئ قد تم اتخاذه منذ البداية. بدلاً من الاعتراف بأن القطار يسير في مسار خاطئ، غالباً ما يكون من الأسهل الاحتفاظ بتكدس الفحم في الأفران إلى أن تصل القاطرة في نهاية المطاف ويتعطل في المخازن المؤقتة.

ولكن لكي نكون منصفين، فإن التوقف من أجل التفكير الموضوعي أمر صعب لفعله. يعد إيقاف مشروع تكنولوجيا المعلومات قراراً سهلاً لاتخاذ بعد أن يبدأ بيننا من الصعب القيام به عندما نكون في منتصف التنفيذ. إن الطريقة الوحيدة للحصول على فرصة للقيام بذلك هي أن تجعل «التوقف من أجل التفكير الموضوعي» خطوة منفصلة في عملية التنفيذ، وربما حتى التعرض لمشكلة الحصول على مراقبين مستقلين لتقييم التقدم المحقق في منتصف الطريق بالانتقال إلى السؤال ما إذا كانت النتائج المقصودة والأساس المنطقي لا يزالان صالحان. إذا ثبت أن هذا النوع من القصور الذاتي هو ظاهرة تغيير حقيقية تحتاج أن يتم توقعها وإدارتها، يمكن لقائد التغيير أن يخرج بلا أذى أو حتى تتم مكافأته. إن الأمر يتعلق بوضع التوقعات في المقدمة.

إن إضفاء الطابع الرسمي على هذا التوقف سوف يمنح كل المعنيين الفرصة للتحقق ما إذا كانت النتائج المقصودة لا تزال مرغوبة، أو إذا كانت لا تزال ضرورية أو ما إذا كانت بحاجة

إلى التكيف بأي شكل من الأشكال. كما ستوفر للقيادة فرصة للتفكير في هيكل إدارة المشروع - ما ما يتم عمله وما هو غير ذلك - وما إذا كانت هناك أي مهارات إضافية أو مختلفة مطلوبة ضمن مجموعة العمل. سيوفر فرصة للتفكير في جودة وتوقيت الاتصالات ومشاركة أصحاب المصلحة. وسيوفر أيضاً فرصة للتفكير في الجدول الزمني ومراحل الأداء.

أمر مثل «مراجعة منتصف المدة» سوف تمنح القادة الفرصة للاعتراف بأن الظروف تتغير والابتعاد عن الإدارة اليومية للمشروع والارتقاء بها. إذا تم القيام بمثل هذه الخطوة البسيطة بموضوعية وعلنية يمكن أن توفر للمنظمة قدرًا كبيرًا من الوقت والمال، لأنها تعتبر أداة أخرى في مستودع الأسلحة الخاص بك لإعطاء مشروعك أفضل فرصة لتنفيذ النتائج التي يحتاجها العمل.