

الفصل الثامن والعشرون
إنه التنفيذ، يا غبي!⁴
(التنفيذ هو كل شيء)

التنفيذ مهم وأساسي.

تفشل 90 ٪ من الإستراتيجيات بسبب سوء التنفيذ. كل مدير تنفيذي له إستراتيجية، قد تكون واضحة، وقد تكون قابلة للتحقيق بشكل كبير. وبالرغم من ذلك 9 محاولات من أصل 10 لا يتم تنفيذها.

إن أكبر تحدي يواجه المدير التنفيذي ليس صياغة الإستراتيجية، إنما قيام المنظمة بتنفيذها.

كما صاغ لي المدير التنفيذي لشركة Heineken Americas الأمر منذ عدة سنوات، «إن وجود خطة إستراتيجية تنفيذ محددة بشكل واضح أمر مهم وضروري لنجاحنا. إن عملية قيام كل مسؤول تنفيذي بتقديم خطط تنفيذ أعمالهم لبعضهم البعض، بما في ذلك الترابط بين إدارتهم شيء لا يقدر بثمن.»

إذن، لماذا تفشل أغلب الإستراتيجيات؟ لقد كرست الآلاف من صفحات الأعمال نفسها للإجابة عن هذا السؤال بشكل مباشر، لكن من خلال خبرتي تتلخص الاجابة على هذا السؤال في أربعة أسباب رئيسية:

- 1 - نقص الالتزام الحقيقي من القيادات العليا للمنظمة.
- 2 - مشاركة غير متكافئة بين المدراء والمؤثرين الرئيسيين.
- 3 - سوء الاتصالات.
- 4 - غياب خطة إستراتيجية تنفيذ قوية.

الالتزام

إن وضع إستراتيجية أمر بسيط بينما تنفيذ صعب. إنها تتطلب التزامًا ثابتًا من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وكل عضو من أعضاء الفريق التنفيذي. إذا لم يكن هؤلاء الأشخاص متحيزين بالكامل وملتزمين تمامًا بتنفيذ الإستراتيجية، أو إذا ضعفوا عند أول بادرة مقاومة، فلن يتم تنفيذ الإستراتيجية مطلقًا.

اشرك موظفيك في تطوير الإستراتيجية

لا يمكن تطوير الإستراتيجيات الناجحة (أي الإستراتيجيات التي تم تنفيذها بالفعل) في الفراغ. إن الوصفة للفشل شبه المؤكد هي أن الرئيس التنفيذي وأحد زملائه الموثوق بهم يختفون إلى الغرفة ويعودون إلى الظهور بعد أيام أو أسابيع بالإستراتيجية الجديدة مثل عودة موسى من جبل سيناء. بغض النظر عن مدى ابتكارها، فنادراً ما يتم الترحيب بهذه الإستراتيجية بالإطراء الشديد والإشادة بها الذي يتوقعه الرئيس التنفيذي. فبدلاً من ذلك، سيرفضون بمزيج من ازدراء مستر وسخرية، وحركات الشفاه أو حتى السخرية الصريحة من كبار المدراء الذين لم يشاركوا في عملية تطوير الإستراتيجية. إن متلازمة «لم تُخترع هنا» هي قوى غاشمة يصعب التغلب عليها. إنها حقيقة من حقائق الحياة التي نعيشها نحن البشر، فكلما شاركنا في المشروع منذ جنينياته الأولى، كلما كان التزامنا أكثر برويته وصولاً للنهاية الناجحة.

إذا رغب الرئيس التنفيذي في إنتاج إستراتيجية لها فرصة كبيرة في التنفيذ، فعليه / عليها إشراك جميع مساعديه والمؤثرين الرئيسيين في تطوير الإستراتيجية. فالأمر كما انه بسيط فإنه معقد أيضاً.

التواصل بشكل سليم

إن التواصل الفعال اتجاهاً. عندما يتعلق الأمر بالإستراتيجية، يعتمد الكثير من المدراء التنفيذيين على ما أسماه «الاتصالات الإذاعية»؛ فهو إرسال أحادي الاتجاه للرسائل إلى بقية المؤسسة. على مر السنين، طلب عدد كبير من المدراء التنفيذيين مساعدي «للحصول على موافقة» لإستراتيجيتهم ولحث الناس على «فهم» الاتجاه الجديد. هذا هو الاتصال احادي الاتجاه، وهو غير كاف بشكل يرثى له.

يجب أن يكون التواصل الفعال ذا صلة وفهياً. كم عدد المرات التي نتوقف فيها للتحقق ما إذا كان الأشخاص الذين نتواصل معهم يفهمون تمامًا الآثار المترتبة على ما نقوله وما الذي يتعين عليهم فعله الآن بشكل مختلف؟ وضع أنفسنا في مكانة المتلقي والتأكد من أن الموضوع ذو صلة بهم وصياغته بطريقة تضمن أقصى قدر من الفهم أمر بالغ الأهمية إذا أردنا أن يبنى موظفينا اتجاهًا جديدًا ويتغير سلوكهم وتصرفاتهم وفقاً لذلك. سوف يرغب موظفك في معرفة كيف تؤثر هذه الإستراتيجية الجديدة عليهم وسيسألون أنفسهم، «ما الذي يحمله لي؟» سيحتاجون إلى إجابات.

تطوير خطة إستراتيجية تنفيذ قوية

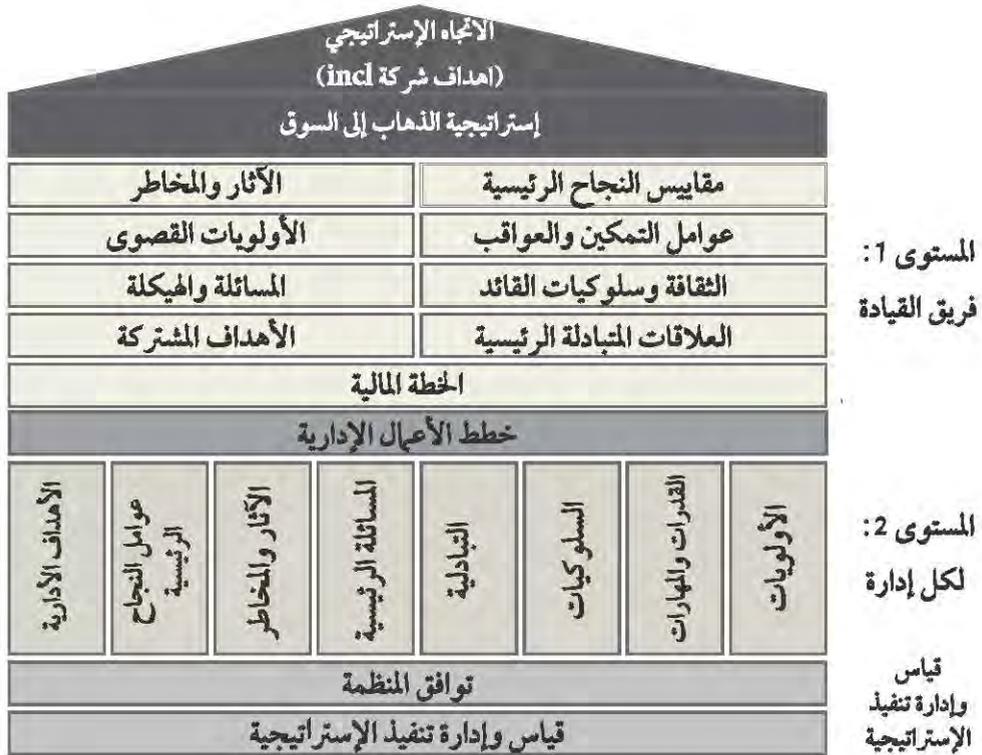
هذه ليست مهمة برنامج مكتبك، إنها وظيفتك. إذا كنت ترغب بشكل حقيقي في أن تنفذ منظمتك إستراتيجيتك، فلا تترك الأمر للصدفة. في كثير من الأحيان، يعرف المدراء التنفيذيون إستراتيجيتهم ثم يأخذون بفاعلية خطوة للخلف و«يفصحون الطريق لموظفيهم مواصلتها». هذا ليس تمكين، هذا تنازل عن المسؤولية. يشمل التمكين الحقيقي إعطاء الناس نتائج واضحة وإرشادات واضحة وإجراءات واضحة وتوقعات واضحة. بعض المدراء التنفيذيين يشعرون بالقلق من الإدارة الجزئية لموظفيهم. هذا أمر مثير للإعجاب، ولكن التأكيد من أن لديهم خطة تنفيذ إستراتيجية واضحة لا يعني أن الإدارة جزئية، فهي توفر لهم الأدوات التي يحتاجونها لتحقيق النجاح.

إذن كيف تبدو خطة تنفيذ الإستراتيجية القوية؟ يوضح الشكل التالي إطارًا يوفر الخطوط العريضة للمكونات الرئيسية التي أوصي بمعالجتها.

يمكن العثور على نسخة أكبر من هذا الشكل في الفصل رقم 35 أدوات التغيير ويمكن تنزيل نسخة ملونة من www.changeandstrateg.com.

يجب أن توضح خطة تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بك جميع العناصر التي يحتاجها الموظفين لتحقيق أهداف شركتك.

تعتبر خطة تنفيذ إستراتيجية قوية أمر مهم وضروري وذلك حتى يتمكن كل قسم من العمل معا من أجل تنفيذ النتائج التي يتطلبها العمل.



المصدر: www.changeandstrategy.com.

أطار عمل الإستراتيجية

يمثل الجزء العلوي من الهرم / المنزل / أو «الصاروخ» إذا كان ذلك مفضل لك إعادة صياغة لاتجاه إستراتيجيتك وإستراتيجية الذهاب إلى السوق مع الحفاظ على الأهداف النهائية في قمة العقل طوال الوقت.

يتعلق المستوى 1 بفريق القيادة للتنفيذ

انه لا ينفذ فقط مخطط نجاح منظمة، بل ايضا عمليه تطويره التي يمكن أن تكون عملية لا تقدر بثمان لتشكيل فريق قيادي منحاو ومتعاون ومرکز.

ويتضمن:

- تحديد مقاييس النجاح الرئيسية
- تحديد الآثار والمخاطر الكامنة في الإستراتيجية
- سرد العوامل التمكينية الرئيسية (تلك المهارات / القدرات التي ستكون مطلوبة لنجاح الإستراتيجية بالإضافة إلى نتائج التنفيذ الرئيسية التي يجب تحقيقها من أجل تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل)
- القيود التي سيحتاج الموظفون العمل من خلالها
- أولويات المنظمة العليا
- العناصر الأساسية للثقافة التي يتطلبها النجاح، أي طرق العمل التي يجب تبنيها لتنفيذ النتائج، وخاصة السلوكيات المطلوبة من فريق القيادة
- وضوح المسؤوليات: بدءا من الفريق التنفيذي، والتأكد من أن الجميع يعرف بدقة ما الذي هم المسؤولون عنه، كما يتم الكشف عن الثغرات والازدواجية في المسؤولية وحلها
- أي تغييرات في البنية التي قد تكون بحاجة لذلك
- الاعتبارات المتبادلة الرئيسية بين الإدارات، أي المجالات الرئيسية التي تحتاج فيها الإدارات إلى العمل معًا لتنفيذ النتائج المطلوبة
- الأهداف الرئيسية التي تحتاج إلى مشاركة بين اثنين أو أكثر من أجزاء المنظمة
- الخطة المالية التي ستوجه التنفيذ.

يقدم المستوى 1 للمؤسسة الأدوات التي تحتاجها لتنفيذ الإستراتيجية، كما يعطي كل قسم توجيهات واضحة وأولويات ونتائج عالية المستوى والمبادئ الارشادية التي يحتاج إليها لتجميع خطط أعمال القسم الخاصة به.

المستوى 2 فرق قيادة الإدارة

ينبغي أن تكون خطة عمل كل إدارة بما تحتاج تنفيذها واضحة، ومن الذي يحتاج تنفيذها، وكيف ومتى. كما ينبغي أن تحتوي كل خطة عمل على:

- أهداف الادارة
- عوامل النجاح الرئيسية
- مخاطر التنفيذ وخطط تخفيف تلك المخاطر
- الآثار الرئيسية للإدارة
- المسؤوليات الرئيسية داخل الإدارة
- الاعتماد المتبادل الرئيسي
- السلوكيات المطلوبة لتنفيذ وتفصيل واسع النطاق لسلوكيات المنظمة إلى الإدارة
- القدرات والمهارات اللازمة للتطوير والتشكيل
- أولويات الإدارة.

أخيرًا تأتي «مراقبة التنفيذ» آخر قطعة في اللغز. عبارة عن فريق صغير يتأكد من أن جميع خطط أعمال الادارة مواءمة، وأنهم سيحققون معًا النتائج المطلوبة، ولا توجد ثغرات كبيرة كما تم تقليل الازدواجية إلى الحد الأدنى. يعتبر هذا الفريق مسؤول أيضًا عن قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف النهائية ومساعدة فريق القيادة على التصرف عندما تسوء الأمور وتنشأ التحديات.

ينبغي أن يكون قائد الفريق حافزًا للتغيير.