

13. الزخم - تمهيد الطريق

حيث يعالج أليكس بعض حواجز الطريق

لقد كسبت فكرة تشكيل مجموعة تركز على صناعة الإنترنت الموافقة تدريجياً عبر الوكالة، وذلك في الأسابيع الستة التالية.

وقد جمّع أليكس فريقاً مناسباً بناءً على اقتراحات مديره. وقد رشح دوغ لين Len أحد مديري الحسابات لديه لقيادة المجموعة. كانت ساندرا قد وافقت على الاقتراح، وبدأ أن الفريق على وشك الشروع بالعمل.

ولكن بعد ذلك بعشرة أيام، كان أليكس ينتظر آلة صنع القهوة لتدفق القهوة إليه، وقد سمع مصادفة حديثاً سبّب له الانزعاج. وكان أحد مدراء الحسابات الأخرى قد سأل بشكل خفي: «وهكذا، لين، أسمع أنك كلّفت بفريق الإنترنت هذا، كيف يسير هذا؟»

«لم يتوفر لديّ وقت للتفكير فيه، أنا أعمل في إعلان إلى أي. بي. إم. IBM».

وأجاب زميله: «واو، أي. بي. إم. لم أعرف أننا نعمل من أجلهم!»

وأجاب لين: «أبلغني دوغ أن ذلك له الأولوية الأولى، إذ يتوجب عليّ التخلي عن كل شيء آخر، وأنا أعمل خمس عشرة ساعة في اليوم من أجله».

«أراهن أنك أعطيت الكثير من أجل العمل في هذا الإعلان».

وأكد لين: «صحيح تماماً، فإذا حصلنا على مكافآت في هذا العام، فسأمنح ميزة الوقت الطويل لإعداد الإعلان، فكيف إذا فزنا به». وسمع أليكس لين وهو يتابع بأسلوب مفعم بالحيوية، لكنه لم يسمع لين يلمح إلى أية كلمة عن مشروع الإنترنت.

بعد ذلك بوضع دقائق، كان أليكس في مكتب دوغ، حيث أغلق الباب.

وبدأ أليكس الحديث قائلاً: «لدينا مشكلة. إنها عن لين ومشروع الإنترنت. فأنا أسمع أنه ينفق معظم وقته على الإعلان الخاص بالـ أي. بي. إم. هل هذا صحيح؟»

أجاب دوغ: «لا أعتقد ذلك، فلقد طلبت منه أن ينفق نصف وقته على الـ أي. بي. إم. والنصف الآخر على قيادة مشروع الإنترنت».

«دوغ أراهن أن ذلك لا يجدي عملياً بهذه الطريقة، ولن نضيع الوقت في اجتماع غير مثمر في المرة المقبلة التي نراجع فيها ذلك المشروع. هل يمكنك التأكد من أنه قد جهز الفريق وأن هذا الفريق يعمل؟»

لقد عاد دوغ إلى أليكس في وقت متأخر من ذلك اليوم. كان في حالة اعتذار واعترف أن لين قد أنجز القليل حقاً حتى ذلك الوقت. وعندما حثه أليكس على إعطاء التفاصيل، اعترف أن لين لم يدع حتى إلى اجتماع للفريق.

إلا أن دوغ دافع فعلاً عن لين، مشيراً إلى أن نظام الحوافز لمدراء الحسابات يكافئ فقط الوقت الذي يتم إنفاقه على عمل الوكلاء.

وقال أليكس: «إذاً، أبلغ لين أن هذا المشروع سينال ثقة كاملة، وسيكون لدينا المزيد إلى حد ما من تلك المشاريع في المستقبل، لذلك من الأفضل لنا أن نعدل هذا النظام. ولكن أخبره - في غضون ذلك - أنني قررت هذا الاعتماد شخصياً».

وقال دوغ: «حسناً»، حيث شعر بالراحة للنجاة بهذه السهولة.

وسأل أليكس: «لكن ذلك لن يكون كافياً، هل سيكون؟»

وبدا جواب دوغ بريئاً بما يكفي: «ماذا تعني؟»

«حسناً، وحتى مع نظام التعديل، ما زال يتعين على لين أن يفكر أنه من الأفضل العمل على كسب وكيل محتمل».

«أعتقد ذلك».

فكر أليكس بما يملك من الوسائل لأخذ المزيد من وقت لين من دوغ. إذ فكر: «أن دوغ قادر ومستعد للتنازل عن المزيد من وقت لين. إنه ذو إرادة وبراعة، لذلك لا يحتاج إلي لإقناعه. والطريق

الصحيح هو: «استخدم ثم فوض - لكن ادم من خلال حل - المشكلات إذا كانت هناك حاجة لذلك».

وبدا أليكس بالقول: «لقد اتفقنا جميعاً على أن لين هو الشخص الأفضل لهذا العمل، لكن إذا لم تستطع إقناعه بتحرير الوقت، فسيوجب علينا التفتيش عن قائد آخر للفريق. وهذا سيكون سيئاً جداً، فأنا لا أريد أن ترانا الوكالة ونحن نقوم بالتفاف حول أول فريق لتقاطع الأقسام. فهذا لن يعزز مصداقتنا كمجموعة إدارة عالية، أليس كذلك؟»

لقد فُكّر دوغ لدقيقة. إذ أن أليكس على حق، هذا من جهة، لكنه بحاجة فعلاً إلى مساعدة لين من أجل إعلان الـ آي. بي. إم. من جهة أخرى. وبدا الأمر وكأنه أزمة. وسأل أليكس: «ماذا عن ذلك الشخص الذي استأجرته لتوك؟»

«أنت تعني راشيل؟»

قال أليكس: «صحيح، لقد كانت تعمل مع الميكروسوفت، ولا بد أنها تعرف عن الإنترنت. لماذا لا تدعها تحل محل لين؟»
«لكن راشيل ليس لديها ما يكفي من الخلفية الإعلانية».

ورد أليكس: «لقد كنت أحد الذين أجروا مقابلة معها، وبدت لي حسنة الاطلاع جداً، فلماذا لا نترك لين ينفق ثلث وقته على مشروع الإنترنت. وندع راشيل تساعد؟»

وافق دوغ على مضض مع أنه كان قد خطط لأن تعمل راشيل في

مجال آخر للحسابات . وابتسم أليكس ابتسامة عابثة : «أنا أتطلع إلى مراجعة المشروع في الأسبوع المقبل . . . ومن الأفضل أن تكون جيدة!»

* * *

ولكن أليكس لم يكن مبتسماً عندما عاد إلى مكتبه . لقد كان التصميم على تغيير نظام المكافأة والائتمان وسيلة سهلة لإزالة عقبة من طريق التقدم . وهذا تطلب فقط إخضاع عملية غير ملائمة للشكل المطلوب .

لقد كان تسريح الأشخاص أكثر إيلاماً في أية حال . ومع ذلك شعر أليكس أنه لا يملك الاختيار . فمنذ الشهور الثلاثة التي التحق فيها بالوكالة ، كان أليكس يراقب فرانك عن كثب ، ولقد أصبح من الواضح الآن أنه أصبح عقبة يجب معالجتها مباشرة . فقد كان يقدم مثلاً سلبياً للمخططين الستة الذين كانوا يقدمون إليه تقاريرهم ، وكان يحير الناس بمقاومته السلبية للتغيير ، وتباطؤه عموماً . ورفع أليكس سماعة هاتفه ، وهتف إلى محامي التعيين في دي . ك . إن . يو .

تمهيد الطريق

تعتبر العقبات التي تعيق المنظمة عن بناء الزخم هي بالضبط: (أ) العمليات غير الملائمة. (ب) أعمال غير مفيدة من قبل مدراء وطواقم معينة. ويراقب القائد الفعال ظهور العقبات، ويقوم بعمل شخصي (أو غير مباشر) لمعالجتها بسرعة.

- الطرق غير الملائمة هي الأنظمة، الإجراءات، وطرق العمل التي تعتبر ملائمة لطريقة العمل القديمة، ولكن ليس للجديدة. وعلى الصعيد النظري، يمكن توقع مشكلات عدم الملاءمة والوقاية منها (كما هو مشروح على الصفحة المقابلة).

- أعمال غير مفيدة من قبل آخرين وتتضمن التجنب، المقاومة السلبية، والتخريب السياسي الصريح أحياناً. وتعتبر هذه العقبات أكثر صعوبة في التكهّن بدقة، ولذلك فهي أكثر صعوبة في الوقاية منها.

ومن الحاسم في معالجة هذه المشكلات تحليل لماذا يتجنب المقاوم التغيير، وتقييم القوة النسبية والمعلومات التي يملكها القائد والمقاومون. ويستطيع القائد - آنذاك فقط - تبني الاستراتيجية الملائمة للتغلب على المتمردين.

وعلى الرغم من أن المقاومة تنبثق من العداء وسوء النية، فربما تكون لها جذور أخرى، جذور من الأسهل معالجتها وهي تتضمن: (أ) عدم الاتفاق على (أو سوء فهم) عوامل أي سوق خارجي تتطلب التغيير، و(ب) سوء التفاهم حول الفوائد والتكاليف التي يتطلبها التغيير بالنسبة إلى الفرد - في مجال السمعة، عبء العمل إلخ. . .

أعد قراءة: التشغيل والتوحيد (الفصل 7 - صفحة 51) والملحق 7، صفحة 155 من أجل التقنيات اللازمة لمعالجة تلك العقبات.

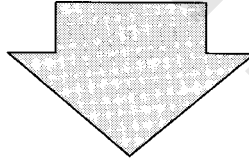
توقع طريقة غير ملائمة

فوري / قصير الأمد:

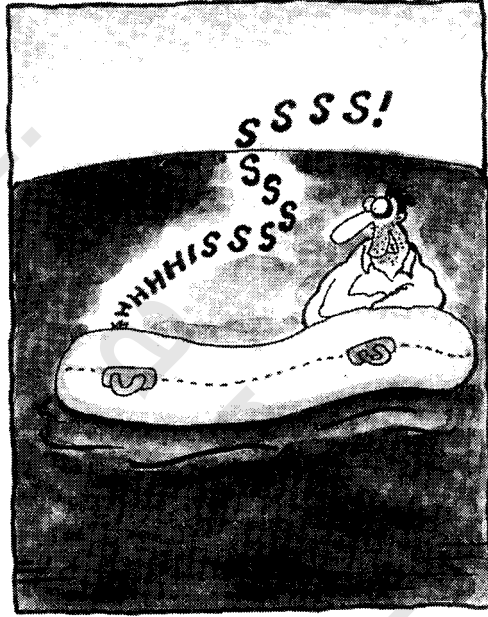
- عدم تركيز التقارير العملياتية الأسبوعية أو الشهرية إلى المنفذين، المدراء، والطواقم، (بل حتى عدم كشف) «المظاهر الأساسية للأداء المتفق عليها حديثاً».
- عدم تشابك الوسائل الجديدة والحاسمة لتحركات المعلومات أو المواد بشكل كامل.
- عدم تعلم أو استخدام الأنظمة الجديدة المؤقتة لمراقبة سرعة التطبيق بشكل صحيح.

متوسط / أطول أمداً:

- بقاء أنظمة قياس الأداء للأفراد و/أو الأقسام مركزة على معطيات فات وأوانها.
- عدم تشكيل منابر جديدة لاتخاذ القرارات (ولا سيما ذات الطابع التقاطعي)، وتسليمها إلى أشخاص غير ملائمين، والفشل في تلقي أو إنتاج العمل المطلوب، أو تطوير عادات فيها اختلال وظيفي في مهدها.
- إرسال قرارات الاستخدام والترفع إشارات تناقض القيم الجديدة لمباشرة العمل.



وهناك مزايا واضحة في توقع تلك المشكلات والوقاية منها. إذ تجب المعالجة المبكرة لقضايا العمل الهامة، أي في الوقت الذي يتم فيه «تجسيد» الرؤية. مثلاً: إذا كان القائد أو فريقه يقوم بتجديد قوة المبيعات فيمكنه أن يرسم كاريكاتورياً وبشكل مثير «رجل المبيعات المثالي» أو «مدير المبيعات المثالي» الجديد، ويضمن بقاء هذه الصورة مع فرق التطبيق الملائمة. وهذا يعتبر ممكناً لإبقاء عمليات الـ HR متماسية مع التغييرات الأخرى في المنظمة.



باعتبار أن هكسلي Huxley قد أجرى فحصاً
دقيقاً، فقد كان فوق القمر الذي لا يوجد فيه - في
الحقيقة - أية أفعى كبيرة تتلوى في زورقه
الصغير.