

## التخطيط والاتصال باستخدام القصص

كوردين ج. شو

إن كل الثقافات قد استخدمت القصص لنقل الماضي للأعضاء الجدد. بعض الثقافات لم يكن لديها لغة مكتوبة واستخدمت قصص الماضي لتنفيذ تاريخها وقيمها. فمثلاً، لم تكن الكتابة موجودة لدى ماوريمي نيوزيلاند، أو الثقافات البولينية الأخرى حتى تاريخ قدوم المبشرين المسيحيين الذين وضعوا لعنتهم بصورة كتابية. إن سرد القصص كان الحل الوحيد بعد النقش على الصخر.

إن ثقافات شركات متعددة مثل 3م وهيوليت - باكارد استخدمت القصص لتشرح أهمية التجديد في المؤسسة. وخصص كهذه تعلم دروساً مثل حين حافظ العلماء في شركة 3م على أفكارهم المتعلقة بالمنتجات حية على الرغم من معارضة رؤسائهم. في هيوليت - باركارد يسردون قصص عن متعديهم المشهورين بيل وديف. أنا شخصياً جمعت مجموعة من قصصنا في 3م ونشرتها حتى لا تضيع (شو 1998).

في أغلب الحالات، يستخدم سرد القصص للحفاظ على الماضي والتعلم منه، غالباً بتركيز داخلي للاتصال بنفس المؤسسة التي تتكلم القصص عنها.

## حالة القصص

أنا أقترح جمع وبناء قصص للمستقبل، ومن ثم نقلها ليس فقط إلى المنظمة، بل في بعض الحالات إلى المستهلكين، التوزيع، الموردين، حاملي الأسهم ومحللي الاستثمارات. حينئذ ستضمن القصص ليس فقط «قصص بطولية» من الماضي بل - وهو الأهم - قصص المستقبل. من خلال تجربتي، أعتقد أن استعمال طريقة السرد هو الأفضل في تطوير ونقل الخطط الاستراتيجية للعمل.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هو الوقت الوحيد الذي تجتمع فيه كل أنشطة الشركة معاً وتناقش مستقبلها، لسوء الحظ، أن أغلب رجال الأعمال يكرهون الوقت الذي يقضونه في جلسات التخطيط. هناك القليل من الإثارة والحماس ومعظم النتائج هي قائمة بـ «الأمر الجيدة التي سنفعلها»، وغالبيتها ذات طابع دفاعي في سبيل الاستجابة للضغط التنافسي. والغرض فيه هو أن تصبح أقوى عملياً في مجالات تكون فيها المنظمة ضعيفة، مثل المستهلك، الخدمة، كلفة العمل، منافسة المنتج الناضجة وغيرها. مع الوقت، تصبح اللائحة التي تعدل ضعفهم أو تستغل القدرات الداخلية، صعبة الجدل من قبل المدراء المنفذين وتكون الآراء مثل إذا كان مقبولاً في مخطط العام الماضي، «لا تغيير مالم ينكس». وحين لا تصل النتائج إلى تنبؤات المخطط، يعتبر ضعف التطبيق هو السبب. في الواقع، كما بين هامل وبراهاالاد (1994)، من المرجح أن يكون السبب هو ضعف الهندسة الاستراتيجية. وهذا يعني نقص في الرؤيا الواضحة لنوايا استراتيجية أو واقعية النظرة إلى كيف ولماذا سوف تبني المستقبل الذي تتخيله.

المشكلة هي في استخدام شكل تفصيلي للمخطط، وتسمح البنود للمركب الكامل بأن يكون مكثف في عرض ملخص، ولكن بعملنا هذا لا نظهر الـ «كيف» و«لماذا» نتوقع على تحقيق أهدافنا. إن الشكل التفصيلي لن

يخلق حماس للمخطط، لأنه يعمل على أساس قائمة «ما يجب أن يفعل» إن القوائم تقدم فقط الشعور الوهمي بالوضوح - وقد يكون هذا الوهم غالي الثمن.

وبالمقابل، عن قصة استراتيجية أو مسردة تمتاز بفائدة القصة: وهي أنها قابلة للتصديق، فإمكانية نسيانها أقل كمّاً وتولد حماساً أكبر، المنفذون يعلنون دائماً أنهم يريدون زيادة رضى الموظفين. تطوير قصة رابحة يجب أن يكون نشاط محفز للأشخاص المتنافسين. ورجال الأعمال يتميزون عادة بطبيعة تنافسية، والعديد منهم يمارسون رياضات تنافسية أو يساندون فريقهم المفضل. إنهم يتمتعون بالألعاب التنافسية ويميلون إلى المراهنة على النتائج. إذاً لماذا يكرهون التفكير من خلال استراتيجية عمل رابحة؟ التخطيط الاستراتيجي هو ما يجب أن يحدث ولكنه أصبح ميكانيكي وروتيني جداً.

القصص تستعمل لتعليم الباعة كيف يرسمون صور للكلمات في ذهن المستهلكين عن فوائد استعمال منتجاتهم. لوحات القصص، التي أصبحت هذه الأيام الكترونية، تستعمل لوضع الدعايات. في التعامل بتحليل الأسهم، نفرق بين شركتنا وباقي الشركات بأن نشرح ثقافتنا باستخدام القصص عن الماضي لجعل المستقبل قابل للتصديق أكثر. الموارد البشرية تستخدم القصص لشرح الشركة للموظفين. فلماذا إذاً نقاوم استخدام القصص الاستراتيجية في خطط أعمالنا، التي ستمكن من ربط كل النشاطات الأخرى مع بعضها البعض؟.

من خلال تجربتي، أرى أن مخططات القصص التي تشرح كيف سيحقق المستقبل يتم تطبيقها في العمل بصعوبة أكثر من أن يقدم كل مجال عملي لائحة للتحسينات العملية، لمخطط معين، يقوم بجمعها ضمن مخطط للعمل. إن هذا الأسلوب هو الدارج حالياً، حيث يقرر القائد ما الذي يدخل ضمن قائمة التحسينات العملية، يضيف ما يفترض أنه سيخطئ برضا الإدارة

المقدرة، يطلب من المخطط كتابة أي تعديلات عن العام الماضي. يتطلب استخدام حكاية أو قصة تفهم عميق للمستهلكين، المنافسين، الموردن والآخرين للقدرة على تشكيل بيان تخيل حقيقي للفوائد الجديدة الهامة للمستهلك، وترتب الأحداث التي ستؤدي إلى نتائج بيع ناجحة تدعم تنبؤات المخطط، وهذا صعب تحقيقه لذلك لا تكتب قصص استراتيجية.

تتضمن الأعدار لعدم الكتابة ما يلي:

1 - «أنا مهندس - ولست شخص مؤهل باللغة الإنكليزية أو بالحفاة - ولم أدرب على كتابة القصص».

جوابي هو: أخفض معاييرك وابدأ من جديد. هذا لا يتعلق بالتميز الأدبي.

2 - «القصص الاستراتيجية يمكن أن تصبح قصص خرافية ممتعة للسمع ولكنها ليست واقعية».

جوابي هو: القصص الواقعية أفضل من لائحة الأشياء الواجب عملها الاعتيادية لأنه من الأسهل معرفة قصة غير واقعية عن المستقبل، من تقييم لائحة. والسبب أن اللائحة هذه مازالت جديرة التنفيذ والمقيمين قد يميلون إلى دعم اقتراح على هذا الأساس فقط. ومن جهة ثانية، القصة غير الواقعية، يمكن كشفها وبالتالي فإن مخاطر القصص أقل من القيم الإيجابي غير المطلوب مع القصص، على المنفذين المراجعين أن يقوموا بعملهم في كشف المنطق الخاطيء، مخطط الحكاية الاستراتيجية يجب أن تكون مفروضة وإلا تم رفضها.

3 - «كمدير عام لوحدة العمل هذه، ليس لدي الوقت لقيادة عملية التخطيط» لذا أفوض أحد العاملين لدي للقيام بها. هو أو هي تجمع ما يخطط لعمله رؤوس الأقسام ونضعها معاً لمخطط لنا، أنا أعلن وأوافق».

جوابي هو: لا يملك أي شخص غيرك من وحدات العمل، الميزانية، العلاقات أو المنصب الذي يمكن من جمع المعلومات من المسؤولين في الأسواق عن كيفية المساهمة بشكل فعال لصالح المستهلكين والصناعة. فالقائد يجب أن يكون لديه بصيرة عن المستقبل، ويجب أن يطلب مساعدة من موظفيه لتقييم الأفكار. إن الموظف المخطط ليست له نفس الوظيفة القيادة، ونادراً ما يتمتع بالخبرة اللازمة لذلك.

أما الشيء الأهم الذي يمكن للمدراء العامين أن يصرفوا وقتهم فيه، من قيادة فريقهم إلى المستقبل؟ برأيي، يدل عدم الرغبة في تأمين الوقت اللازم لكتابة قصة المستقبل، على ضعف في النظرة المستقبلية لكيفية جعل العمل رابحاً.

## الحلم بأعين مفتوحة

لقد تجرأ الصينيون على الحلم ولذلك عاشوا أكثر من الرومان أو الفرس، وشعوب المايا والإيثيوبيين (بويثيوس، إيطاليا 524).

نحن نحلم، ليس بنقاط بيانية، بل لحكايات. إن قصة وخطة استراتيجية تشتركان بأمور عديدة. الجدول 11 - 1 يظهر كيف أكوّن قصة من مكوناتها الأساسية (مثلاً، الوضعية، الغاية، النزاعات، الحكمة والذروة).

وهي تبين الخطوط الأساسية لكيفية رؤيتي لمقابلاتها في مخطط العمل. في بناء قصة أو مخطط، أولاً المشهد أو المسرح. أتأكد من الشخصيات، الأوضاع، الحوادث السابقة ذات الأهمية، العلاقات، الاتجاهات أو التغييرات في علاقات القوى، عمليات تكنولوجيا المستهلك، التفضيلات والمنافسات موجودة بشكل واضح ومحكم.

## الكادر 11 - 1 التشابه بين القصص وخطط العمل الاستراتيجية

تشابه خطة عمل استراتيجية	تشابه الرواية أو القصة
• وضع العمل العالمي	• تحديد مسرح القصة
• ما هي الصناعة؟ • ماذا يمكن أن تكون؟ - تنبأ الصناعة	• تحديد التكلفة: • من هي الشخصيات؟
• من هم اللاعبين؟ • المستهلكين، المنافسين، • الموردين... الخ	• تحديد الموقف الحالي • ما هو المشهد؟ • ماذا حدث قبل ذلك؟
• ما هي الاتجاهات المؤثرة على العمل (مثل، قوة التغيير، تأثيرات حكومية، • تكنولوجيا، تصرفات المستهلكين)؟	• تحديد علاقات الكلفة: • ما هي التفاعلات الشخصية الضرورية • التي ستؤثر على القصة في المستقبل؟
• ما الذي يحدد الربحين والخاسرين؟ • عوامل النجاح الأساسية؟	
• ما مدى الانتشار العالمي للعمل؟ • أين النشاط والفعالية؟ • أين سيكون؟	
• ما هي الرؤيا وأهداف هذه الرؤيا؟	• الغاية من القصة
• المسائل الحرجة	• النزاع
• ما هي العقبات أو الحواجز لتحقيق • الرؤيا وأهداف الرؤيا؟	• ليس من قصة من دون نزاع
• الاستراتيجيات وخطط العمل الداعمة • للتغلب على المسائل الحرجة، العملية • والعالمية.	• الحكبة
• القسم الأساسي في السيناريو محكم • مخطط الربح المدعوم بالمنطق • والواقعية.	• تطور النزاعات وطرق حلها • يجب أن تكون قابلة للتصديق)
• الربح في الأسواق • كيف ستربح مؤسسات البيع؟	• الذروة أو النهاية • كيف تم حل النزاعات

بعد ذلك، أحدد الغاية أو الهدف من القصة، في سرد القصة الاستراتيجية هذا يعني خلق رؤيا للغاية الاستراتيجية ومواجهة الخلافات الموجودة. وأنا أقول أن كل قصة فيها خلاف. ولذلك، بنظري، يجب أن تظهر مخططات العمل أي حواجز في طريق تحقيق النهاية المرغوب فيها. والوضع النهائي في هذه الحالة هو التخيل للمساهمة الجديدة المفيدة التي يمكن أن تقدمها الشركة لربائنها وأنا أشير إلى هذه الحواجز بـ «المسائل الحرجة». وفي أغلب المخططات كنت أفقد بدلاً من تحديد الحواجز الحقيقية، فالمسائل الحرجة يمكن تعريفها بشكل صحيح على أنها (1) أشياء مهمة يجب عملها، (2) الفشل في تحقيق الغايات (عدد كسب  $ROI \geq 25$ ، أو (3) العلامات.

ولا بد من تطوير الاستراتيجيات لتغيير قوتك بالمقارنة مع منافسيك. وهذا يتضمن مراعاة إما عوامل نجاح مستهلك الحالية، أو عوامل نجاح جديدة يمكن وصفها معهم. فالاستراتيجيات يجب أن تتعامل مع المسائل الحرجة أو العقبات.

إحدى الأمثلة على ذلك هي إذا كنت تعمل في خط إنتاج ضيق، بينما يطمح المستهلكين إلى حل لنظام كامل. فخط الإنتاج الضيق هو حاجز أو عقبة (في الرواية يكون عبارة عن النزاعات) ويمكن مثلاً، التغلب عليها باستراتيجية الشركة، مغامرة مشتركة، شراء تكنولوجيا أو استملاك.

وبعد ذلك، أضيف حوادث ضرورية لتطبيق استراتيجيات وحل النزاعات وهذا يتضمن معارك فردية تشكل جزء من الحملة الضرورية للنجاح. إن رواية خرافية عن أعمال بطولية وتضحيات يتم سردها في هذا الجزء من القصة. هذه الرواية الخرافية توضح الاستعمال الفعال للموارد، سواء رأس المال المادي أو البشري.

وحينها يمكن أن أتمم القصة الاستراتيجية بالذروة أو الخاتمة حيث

أصف فهمه كيف سيتم تحقيق الأهداف وكيف ستقدم فوائد جديدة أكبر للمستهلكين الموجودين والجدد، بالإضافة إلى المكافآت أو المكاسب التي أتوقعها للشركة. وبالمكاسب أعني النتائج المالية الناتجة عن تحقيق الرؤيا والوصول إلى الوضع النهائي من خلال سيناريو أو قصة مدروسة جيداً.

ليست كل القصص في التخطيط الاستراتيجي منتجة بنفس النسبة. فأسلوب سرد القصة لن يعوض عن المضمون الفقير أو المنطق الخاطئ. وبمعنى آخر، الإعلام ليس الرسالة، فالقصص قد يكون لها غايات جيدة أو سيئة، فمثلاً، يوجد شخصيات موهوبة في سرد القصص مثل السير وينستون شرشل وأدولف هتلر. والقصص ممكن أن يكون لها مفترق إيجابي أو سلبي، كما هو الحال غالباً في السياسة. فمن الممكن أن يكون شعورك أسوأ بعد سماع القصة، والقصص الضعيفة أو السيئة لها برنامج فقير. إنها غير ملزمة كما هي غير منتجة لأنها لا تعطي نتائج في التطبيق، والسيناريو فيه عيب، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج النهائية. القصص الجيدة تجذب اهتمام المستمعين لكونها واضحة، أكثر من التأثير عليهم بالذي تعرفه. يجب أن يكون جمهور المستمعين قادراً، بشكل مستمر، على فهم دور كل نشاط أو قسم ضمن الحكمة. القصص أو الحكايات تسمح لكل المشاركين بشرح الافتراضات التي يقدمونها للجزء الخاص بهم من المخطط، بشكل أوضح، وهذا يسهل المناقشة أثناء تصميم المخطط.

السبب والتأثير قسمان ضروريان في القصة لضمان الحصول على نتيجة منطقية. لذلك، تتطلب القصص الاستراتيجية صرامة أكثر: (1). في تحديد عامل النجاح الأساسي للصناعة: (2). تقرير غاية المخطط أو الرؤيا بوضوح: (3). الإعلان الصحيح للمسائل الحرجة، أو العقبات للرؤيا (4). في تقليل تحاليل الوضع والاقتصار على الواقع الضروري لتحديد المشهد ولدعم الاستراتيجيات وخطط العمل الواقعية.

إن العديد من الخطط الاستراتيجية تقضي وقت طويل في إظهار القدر الذي تعرفه عن الصناعة ولا يعطي وقت كافي لإظهار كيف تستطيع أن تغير المستقبل. القصة تحيي الحملة الضرورية لتحقيق الغاية الاستراتيجية وشرح كيف يمكن «تحويل الحلم إلى واقع» (بكلمات هامل وبراهاالاد 1994).

عن لائحة الكفاءات الجوهرية والكفاءات الضرورية للمستقبل ليست ضرورية أو إجبارية إلا إذا كانت تطبق في القصة الناجحة بشكل يوضح الخطوات الضرورية لبناء ميزات تنافسية و«جعل العالم مكان أحسن». ولذلك فإن استخدام القصص الاستراتيجية، برأيي، هو الأساس في التفكير الضروري لتحضير خطة استراتيجية مفيدة.

وهذا الاستعمال للقصة الاستراتيجية كشيء لحظة عمل ضمن ال 3م موضح من خلال حالة تجريبية معروضة في القسم التالي.

### القصة الاستراتيجية (3م تلكوم سيستم دفيجن)

#### تحديد المشهد: وضع العمل العالمي.

هذه نسخة مختصرة للحظة الأصلية مع التغييرات التي أجريت لإخفاء المعلومات السرية. إنها ليست خطة مثالية ولكنها مثال لقصة استراتيجية في العالم الحقيقي - أول محاولة من قبل وحدة العمل هذه.

عن واقع سوق اليوم العالمي هو المنافسة الشديدة، والاضطرابات التي لم يسبق لها مثيل وبالنسبة لقادة صناعات متعددة، مشاكل مع النمو. ولكن هذا لا ينطبق على صناعة الاتصالات، التي تنمو بنسبة 15٪ كل عام في سوق تقدر بأكثر من 600 بليون دولار أمريكي. هذا السوق يسيطر عليه عمالقة مثل لوسنت، ألكاتيل، سيمنز، نورتل وسيسكو حيث يقوم كل منهم أعداد كبيرة من معدات الاتصالات .

إن اتفاقية منظمة التجارة العالمية لعام 1997 حول التعرف والتجارة

في الاتصالات كانت تعني تحري، وإدخال المنافسة إلى أكثر من 70 دولة. ثم بدأت عمليات الشراء والسيطرة، الاندماج، التحالفات في مجال تقديم الخدمة والمعدات، يضاف إلى ذلك، أن التسعينيّات شهدت انفجاراً لنوع جديد من الهواتف: الخليوي أو النقال أو الجوال وأخيراً، فإن الموجة الصاعقة من زيادة في حركة نقل البيانات التي تعدت نقل الأصوات من حيث الحجم خلال عام 1999 والذي سببه النمو العجيب للإنترنت.

يواجه قسم أنظمة تلّكوم برنامجاً قديماً من المنتجات، فهي تحتاج أن تقرر أين يمكن إدخال مساهمات جديدة في هذه الصناعة سريعة التغيير. من عام 1997 وحتى 1999، ومن خلال تخطيط سيناريو تعرفت على كم كبير من حاجات المستهلك.

إحداها هو في سوق معدات الشبكات للمباني، والتي تتزايد بنسبة 18٪ كل عام ويصل حجمها إلى 120 بليون دولار أمريكي. ويسيطر المستخدمون النهائيون مجموعات عمل الكمبيوتر الموصول كأس للكفاءة في العمل. تبادل الملفات والبريد الإلكتروني هي تطبيقات اليوم، مع أنه يوجد تيار نحو حلول للجيل القادم تعتمد على تجميع الصوت، الفيديو وشبكة البيانات في خط واحد من خلال بروتوكول الإنترنت التلفوني (IP).

تقليدياً، 95٪ من المعدات العالمية، العملية والسلبية، كانت عبارة عن أسلاك وأنظمة مصنوعة من النحاس. ومع أن الأنظمة النحاسية قد تطورت بشكل ملحوظ في مجال السرعة، إلا أنها أصبحت محدودة الفعالية مقارنة مع التطور في مجال الاستخدامات المتعددة لنظام ال IP.

### الهدف من القصة: الرؤيا وغاية الرؤيا

إن الرؤيا الاستراتيجية لقسم أنظمة تلّكوم 3م هي تقديم نظام مخفض التكاليف، بسيط، كامل، عملي وسلي لمادة الفايبر لتصل إلى المكاتب

(FTD). وهذا سينتج عنه نطاق عرض غير محدود، 2 - 5 جيجابايت، وسيقدم «ضمان مستقبلي» لإعادة تنظيم الأسلاك العادية في تجربة النظام النحاسي. وهذا يشكل نجاح في هذه الصناعة، تعني زيادة نطاق عرض بأقل تكلفة ممكنة دون التضحية بقبالية الاعتماد عليه. فهي تحضر الصناعة للـIP التلغونية.

### النزاع: مسائل حرجة أو عقبات

مباشرة بعد التعرف على حاجات المستهلكين الكبيرة الجديدة من خلال عملية تخطيط «المستقبل أولاً»، أصبح من الواضح أن هذا السوق الجديد لقسم أنظمة تلغوم سوف يحتاج إلى مجموعة مهارات مختلفة، تكتيكية وتسويقية.

ولم يعد أسلوب «التوظيف كالمعتاد» كافياً لمواجهة الطلبات العالمية الخاصة بالنسبة للمواهب الجديدة، فالمنتجات الجديدة والمتفوقة تقيناً سوف تحتاج إلى موظفين جدد ذوو خبرة وموهبة.

نحن ليس لدينا مجموعة منتجات كاملة تضاهي رؤيتنا، ونحتاج أيضاً لتطوير أنظمة خطوط إضافية لنتمكن من خدمة شبكات العاصمة والحرم الجامعي أيضاً.

المنافسة من قبل لوسنت، أي بي أم، سيكور، سيسكو... الخ، مركزة ولديهم عملياً آلاف الأشخاص العاملين، وعلى الرغم من أن وضعنا سوف يكون فريداً ونقدم فوائد أكثر للمستهلك فليس لدينا برنامج يوضح وضعاً يقاوم الخدع الدفاعية التي يتوقع أن يستخدمها منافسينا.

### الحبكة: خطط العمل والخطط الاستراتيجية

الآن بعد أن حددنا رؤيانا، يجب أن نشمل الموارد البشرية في جلسات تخطيطنا، ليقوموا بدعم موظفينا التقنيين والتسويقيين إلى الدرجة المطلوبة

لتحقيق نمو بيع معايير على مدى السنوات الخمس القادمة، سوف يقدم قسم المصادر البشرية فرصاً لأشخاص ذوي خبرة في الاتصالات بين المستهلكين والمنظمات المناسبة .

وسوف يتم توظيف أكثر من 120 موظف جديد من كل أنحاء العالم، باستعمال الإعلانات التجارية والعروض الصناعية التي تؤمن أفضل الطرق للوصول إلى المرشحين المناسبين. وتوقع أن يتم ذلك خلال عام. بمساعدة شركة الاتصالات الاستشارية ألفا أوميغا، نحضر لخدمات تقنية، دراسات مركزية، إدارة بيع وتسويق بالإضافة إلى التدريب على البيع لتطوير الكفاءات الضرورية. ويجب أن ينتهي التدريب في الربع الثاني من عام 2000. وقد كونت كل وحدة عملية قصة تبين كيفية تطبيق النشاط بشكل ناجح.

وقد طورت آر أند دي (R&D) نظام فوليشن تي إم<sup>(1)</sup> لإعطاء التعريف المحدد في قسم الغاية الاستراتيجية. وقد شارك خبراء الصناعة في هذه العملية وسوف يستمرون في إعطاء معلومات عن السوق الجديدة أثناء توسيعنا للنظام الشامل.

وقد بدأت الاتصالات كما أن المناقشات مستمرة مع شركاء التحالف، أو إي إم أس OEMS، والموردين القادرين على مدنا بحلول كاملة بدلاً من عناصر منفصلة، فحلنا النهائي سوف يكون تكلفته أقل من نصف تكلفة ما يقدمه المنافسين. فهذا النظام المتكامل سوف يتوقع التقارب في السوق، البيان والنقل البصري. ويقدم حلول بخفض التكاليف العامة بخفض تكلفة العمل أو الجهد. وما أن يصبح نظام فوليشن جاهزاً في الأسواق سيعمل قسم تصنيع العاملين على إيجاد طرق لتخفيض تكاليف التصنيع ليبقى هذا النظام منافساً ومربحاً. وسيشارك في هذا النشاط قسم إدارة التوزيع وحساب التكلفة. فمع وجود الأشخاص المناسبين، المنتج ذو القيمة العليا، وتوفير المنتج،

1 موليش تي إم هي علامة مسجلة من شركة م3.

يبقى التحدي في العمل نحو تحقيق الحلول الفريدة وإمكانية واسعة.

إن جهود اتصالات التسويق، البيع، التدريب والخدمات التقنية يجب أن تكون فعالة ومغامرة في سوق يسيطر عليه منافسين أكثر بموظفين أكثر. إن استعمال القصة في خططنا الاستراتيجية دفعنا أن نصبح مؤسسة بمراكز عمليات أكثر. إن مراكز العمليات الأربع سوف تشارك في إنجاح التجير.

- 1 - قيادة واستراتيجية العمل العالمية.
- 2 - عملية التجير العالمية.
- 3 - إدارة علاقات المستهلك العالمية.
- 4 - إدارة سلسلة التوريد العالمية.

التغيير من التقرير العملي إلى التقرير المركزي عملياً سوف يؤمن لنا عمل جماعي فعال متبادل.

إن ماركة (فوليشن) قوية سوف تستعمل في مجموعات إنتاجنا الحالية والمستقبلية. وسوف تطور الاتصالات خطط مغامرة ويدقق النتائج.

وسوف يدعم إنشاء ماركة الفوليشن ضمن الصناعة مجموعة واسعة من النشاطات، فماركة قوية ستساعد في البيع، دعم الـ OEM، موافقة من الجماعات المتحدة، التحالفات، الأملاك وترتيبات الموردين. وهذا سيعود بالفائدة على العديد من النشاطات المركزة عملياً. هذه هي تجديدات 3م في العمل. يريد مباشر إلى القوى الشرائية المتعددة لهذه الصناعة سوف تتزامن بحيث تسبق دعوة تنزيلات البيع العالية المستوى. أمثلة لطرف ثالث سوف تستخدم مع فوائد اقتصادية واقعية.

بالنتيجة، لم يكن في يوم الأيام مندوبي البيع لدينا محضرين للنجاح بهذا الشكل الجيد مع نظام منتج جديد كلياً كالفوليشن. إن عملية اتخاذ القرار بطيئة.

بسبب حجم الاستثمارات المطلوبة، ولكننا نتوقع أن حملة قوية سوف تؤدي إلى النجاح لأننا نقدم مميزات تقنية ومالية كبيرة، مقدمة من قبل موظفين ذو كفاءة تقنية وبيعية كبيرة.

### سرد قصة المؤسسة وتصميم المنظمة

كما أوضحنا في مخطط العمل السابق، سرد القصة يمكن أن يتغلب على مشاكل تصميم المنظمة بكسب المؤسسة والاشتراك في المجالات الفعالة المختلفة في الشركة. إن قصة استراتيجية جيدة تضمن تركيزهم على تحقيق بيع ناجح - وليس فقط تحسين عملي. إن خطة واضحة مشروحة على شكل قصة تقلص النظرة الضيقة الأفق للأقسام العملية المختلفة، تماماً كفاءة حملة عسكرية واضحة في كسب تعاون الجيش، البحرية والقوى الجوية. إما بدعم الرؤساء المحليين السيناريو أو أن علاقات تغيّر المنظمة تتغير لتحقيق العمل الجماعي الفعال المتبادل الضروري.

في ال 3م، وجدت بعض وحدات العمل أن استخدام الحكايات حول كيفية الريح شجعتهم للانتقال من تصميم تقارير عملية إلى أسلوب أكثر تركيز عملياً، إن تنظيم مركز عملياً، كما ذكرنا في القصة الاستراتيجية ل3م قسم أنظمة تلكوم، تدعم أيضاً التغيرات التنظيمية الجديدة لل3م من الأقسام وجماعات العمل إلى مراكز السوق.

إن هذا لا يؤدي فقط إلى عمل جماعي أفضل بين وحدات العمل مثل R&D، التسويق، الخدمة التقنية والبيع في اختبار وتقديم منتج جديد، بل ينتج عنه مشاركات من موظفي الأقسام، بغض النظر عن الشخص الذي يقدمون إليه التقرير، بما في ذلك أقسام المؤسسة مثل الموارد البشرية، هندسة البيئة، إنتاج الموظفين، الشراء، مؤسسة آر أند دي، محاسبة التكاليف، وغيرها. حين تكتب قصة حول مستقبل المكان الذي تعمل فيه لتغيير قوة شركتك بالنسبة إلى منافسيها، يجب أن يشعر قسم الموظفين أنهم

فعالاً يشكلون جزء هام ومسؤول من الفريق الذي سيساعد على كسب المستهلكين. يجب أن يكتبوا الجزء الخاص بهم من القصة، في مجال خبرتهم وأن يشاركوا في الاجتماعات أو الحفلات حيث يناقش فيها المستقبل. سرد القصص يساعد على توقف تدخل تصميم المنظمة سواء في قبول الخطة أو في الأداء الاستثنائي والتوضيحات الضرورية لتحقيق أهداف هذه الخطة.

### من يسرد القصة لمن؟

في التخطيط الاستراتيجي تكتب شخصية القصة الـ «كيف ولماذا» مع المدير العام، الذي يقود العملية ويقدم الـ«ماذا» و«متى». ثم يسردون القصة لبعضهم البعض. «الشخصيات الهامة» في القصة الاستراتيجية حينئذ يسردون القصة على الإدارة التنفيذية، أو قد يسرد القائد القصة وحده. سرد القصة على الإدارة التنفيذية يساعد المنفذين على فحص منطقية الخطة ومدى احتمال تحقيقها. فالمقدمين قادرين على مدى قابلية تصديق خطة النجاح، وتقديم اقتراحات لجعلها أكثر قبولاً أو حتى لرفضها إذا كانت غير مقنعة. المقدمون يوضحون مدى التزام القائد والفريق الإداري. يصبح من الأسهل تقدير معنى المساهمات في الصناعة، وتبرير توقعات البيع والربح. وبذلك يصبح من الأسهل جعل المنفذين/ مساندين للاستثمارات المطلوبة في الخطة.

يساهم في جزء من القصة شركاء خارجين، مثل الموردين، المساعدين في التطوير، التوزيع، الوكالات المنظمة والمستهلكين المحتملين. كما يمكن أن يساهم في جزء من القصة محلي السهم ليجعلوا التوقعات المالية أكثر واقعية وبارزة، وكذلك، فإن قصة استراتيجية يمكن أن تجعل العائدات المالية المستقبلية، بعد ثلاث أو خمس أعوام من الآن، مقبولة أكثر، بما أن الحاجة إلى الاستثمار في الوقت الحاضر يصبح مفهوماً وواضحاً أكثر والدفع

أقل خطورة. وأي تغييرات في القصة تكون أكثر واقعية ومقبولة مع تطور الخطة، بدلاً من ظهور مفاجآت غير متوقعة من خطة لن يفهموها في الأساس.

وقد قال لي أحد المدراء العامين أنه قد يكون من الحسن كتابة خطة تقدم للإدارة التنفيذية وأخرى تقدم لموظفيهم، بما أن الموظفين قد لا يستوعبون الخطة المقدمة والموافق عليها من قبل فريق المراجعة التنفيذي. وأنا أكدت لهم أن خطة واحدة يجب أن تكون صالحة للجهتين، وأن فريق المراجعة التنفيذي لم يفهم أيضاً الخطة - ولكنهم لم يرغبوا بالاعتراف بذلك. وفي النهاية، القصص القديمة تفيد في كتابة قصص جديدة للمستقبل بما أن دروس الماضي أوضح ونافذة البصيرة أكثر من الخطط الرئيسية لخطة تحسين النشاطات .

### الآثار الداخلية / الخارجية لسرد القصة الاستراتيجية

بما أن سرد القصة الاستراتيجية مقبول كوسيلة اتصال للمؤسسة، ما تأثيرها على اتصالات المؤسسة الداخلية والخارجية.

ضمن المنظمة، تثير القصص حماس أكثر من قبل الأعضاء. فهم يستطيعون أن يروا أدوارهم في المستقبل بشكل أوضح ويفهموا أسباب التضحيات وأهمية مساهمتهم. وينبثق العمل الجماعي الفعال المتبادل من خلال القصة، حيث يتم التعرف على سلسلة الأحداث الضرورية والتركيز على أهمية تحقيق الوضع النهائي للخطة أو النشاط. كما أنه من الأسهل كتب مساهمة داخلية من مجموعة مساهمين أكبر، حيث أنهم يشاركون في كتابة النص.

تعتبر القصص الأسلوب الأمثل في توجيه الموظفين الجدد نحو ثقافة الشركة وقد يكون هؤلاء الموظفون الجدد مستخدمين حديثين أو موظفين من استثمارات جديدة ويجب دمجهم وضمهم إلى الأصل.

وتزيد الموافقة من قبل الإدارة التنفيذية بازدياد ثقتهم بإمكانية تحقيق النتائج، وأن الأسلوب المتبع يستحق المساندة. إن المجازفة بالنسبة لأي شخص، في مساندة الخطة يتقلص بسبب كون القصص الجيدة أكثر واقعية. وتصبح الإدارة التنفيذية ناصحة بدلاً عن كونها ناقدة - مفهوم العائلية لكامل وكولد (1998) .

تتضمن الآثار الخارجية للقصة زيادة الثقة بنجاح وحدات العمل من قبل الموردين، الموزعين، المستهلكين والشركات الأخرى التي قد تكون شريكة في القصة. إن رؤيا أوضح وواقعية أكثر للمستقبل قد تكون أسلوب مقنع لكسب دعم الآخرين، بما أن كل شخص يرغب في أن يشارك في نجاح مهم. وهذا يقودنا إلى مجتمع المستثمرين. التحاليل المالية تتجاوب مع القصص الاستراتيجية المشروحة بشكل كامل أكثر باستخدام المنطق والواقعية. إنها تقدم لهم الأدوات اللازمة لإقناع الآخرين.

وتستعمل القصص لتحضير مندوبي البيع في تقديمهم للمستهلكين الجدد المحتملين. وهذا ينسجم تماماً مع تدريب البيع بلعب - الأدوار المخصص لتحضير المستخدمين في البيع لمواجهة أسئلة واعتراضات مستهلكين نموذجيين، الصورة العالمية مرسومة لتوضيح كيفية استخدام المنتج وما هي فوائده.

### كيف تجد قصتك؟

لا يمكن لأحد أن يقول لك كيف تجد قصتك - وبالتأكيد ليس في أي جزء من فصل في هذا الكتاب. يمكنك قراءة قصص على متعهدين ناجحين وكيف أنشأوا شركاتهم، ولكن كل القصص فريدة، بيل غيتس لا يمكنه أن يقول لك كيف تكتب قصة تجعلك ناجحاً مثله. ولكن، هناك بعض الشروط المسبقة الضرورية للبدء بالعملية.

- 1 - من الضروري أن تعرف مستهلكين والصناعة جيداً. فالمدراء العامون الجدد لمجال العمل يجدون صعوبة في كتابة قصة عن المستقبل. إذ لا يعرفون قصة الماضي ولم يكن لديهم الوقت الكافي للتحديث مع أعضاء في الصناعة ينظرون إلى الأمام.  
إن قضاء وقت كاف في المناقشات الخارجية ضروري جداً لقادة الصناعة الجدد، ولكنهم يتعاونون دوماً نحو محاولة حل المشاكل الداخلية للشركة. المعضلة التي تنتج هي أن القائد الجديد يرفض أن ترفض القصة القديمة، ولكنه ليس مستعداً لتقديم بديل أحسن.
- 2 - عدم جمع عدد كاف من المشاركين في كتابة مضمون القصة سوف يحد من نوعية القصة ودعم أولئك الذين يجب أن يساعدوا في تطبيقها. أنا أرغب في أن يكون الجميع جالسين في حلقة كبيرة مع كاميرا فيديو لتسجيل الأفكار. استعمال الكثير من المخططات والرسوم البيانية، لإبقاء الجميع عاملين معاً.
- 3 - من الضروري جداً أن تكون الغاية أو الرؤيا الاستراتيجية واضحة قبل مناقشتك لخطة العمل. استعمل قدراتك الأساسية، أفكار تكنولوجية جديدة وقصص الماضي الناجحة بالإضافة إلى التوقعات الخارجية لاحتياجات المستهلكين ذات القيمة الفعلية. انظر إلى غايتك من المنظورين الداخلي والخارجي. ويجب أن تحدد غايتك أولاً، كما تفعل بالنسبة لرواية.
- 4 - اجعل القائد يقود. فهو أو هي لا يمكن إبعادهما بسبب أمور أخرى هامة. يجب أن يكون أو تكون الكاتب النهائي للقصة.
- 5 - اجعل جو اللقاء مريحاً بحيث يرغب الجميع بالمشاركة. لا تدع البعض يسيطروا على المناقشات. يجب أن يتوفر نوع من الإثارة الجماعية ليبقي التركيز على تسلسل الأحداث التي تؤدي إلى نتيجة ذات مغزى.
- 6 - في حال لم تتبلور القصة ونتج عن الاجتماع مجرد مناقشات حول الخطأ في وحدات العمل، يجب أن يقوم أحدهم، ويفضل أن

يكون القائد، بالبدء بسرد قصة عن المستقبل بحيث يتمكن الآخرون من الإضافة إليها أو تعديلها. يجب أن يشجع الجميع على توقع المستقبل وكيف ستمكن المنظمة من الوصول إليه.

### ملائمة القصص للعمل

ضمن ال 3م، تم نشر بعض القصص عن كيفية ظهور التجديدات الحديثة وما هي الدروس التي تم تعلمها أثناء ذلك وكان نشرها داخلياً في عام 1988 لقصص التجديدات (شو 1998). وإحدى الدروس التي نقلت من الماضي هي كيف حافظ مخترعو R&D على أفكار منتجاتهم الجديدة حية، رغم الطلب منهم بإيقاف البرنامج، إن قسم علوم الحياة لل 3م بدأت بهذا الشكل. لو ليهر، المدير العام ورئيس المجلس السابق في 3م، أبقى منتجه الخاص بالعمليات الجراحية حياً، حتى بعد أن طلب منه أن يتخلى عنه.

خلال عام 1999 كل وحدات عمل 3م جهزت خطط عملها الاستراتيجية كقصص استراتيجية. وهذا مما سمح لهم بالوصول إلى النتائج بسرعة، بالتفكير فعلاً حول ماذا سيحدث خلال السنوات الخمس القادمة، وكذلك تحديد المصادر التي سوف يحتاجونها. ففي الماضي، كانت الخطط تتضمن جداول ومخططات متعددة تؤدي إلى وثائق رسمية مطولة عن وقائع غير مستعملة في دعم السيناريو الرابع. أما الآن فالخطط أكثر وضوحاً ومحكمة. تصف كيف ستغلب وحدة العمل بإعطائها قيمة عالية للأسواق.

حين اقترح روبرت برولو من 3م مغامرة مشتركة (اندماج) بين 3م وهوشست، استعمل قصة أو حكاية لبيع أو ليعبر عن رؤياه المستقبل.

وبعد نجاح هذه الشركة (IV) وتطبيقها، استعمل القصص لايصال خطط العمل لفريق (IV) الذي يتضمن أعضاء من كلا الشركتين. وبالتالي، تم الموافقة على IV إضافة باستعمال أسلوب الحكاية. منذ عام 1998 دينيون. شركة IV الناجحة، استمرت باستعمال القصص الاستراتيجية لتخطيط مستقبلها.

وقد تمكن روبرت من إقناع المدراء المنفذين في كلا الشركتين 3م وهوشست أن خططه للمستقبل واقعة في مجال العمل المعقد للمنتجات الكيمايئة العالية الأداء.

الإدارة الداخلية ل 3م وشركاء هوشست الخارجية كانوا مرتاحين بالنسبة للقصة الاستراتيجية للمستقبل. روبرت برولو، مدير دينيون، يؤمن أنه سيكون أصعب بكثير كسب قبول خطة دون اللجوء على سرد الحكايات.

## في الختام

في عالم مسير بالمعرفة، رابحو الغد هم المنظمات التي تستثمر بشكل فعال أكثر في رأسمالهم الفكري. بما أن الشركات أصبحت عالمية أكثر، فمضمون الرأسمال الفكري يجب أن يصبح منسجم عالمياً - على الكل أن يفهموا ويساندوا بكل قلبهم وعقلهم.

استخدام سرد القصة هو أسلوب رائع في التواصل الواضح والمنطقي. في خطاب لروجر روزنبلات خلال عام 1995 أعلن أن: «القصص فعالة في الاتصالات على كل المستويات - ليس كل الناس لديهم الصبر اللازم للقصص». لسوء الحظ. إن سرد القصص هو الشكل الوحيد والأقوى في الاتصالات البشرية. تمكن القصص الأشخاص من الشعور ورؤية المعلومات بالإضافة على فهمها فكرياً. أحدثت القصة تجسد للمستمع بحيث يراها معك وينفعل جسدياً وعقلي مع القصة.

يسمح سرد القصص على رؤيا مشتركة للمستقبل، كما وضع هاورد غاردنر (1995: 43) بشكل جيد في كتابه «العقول القائدة»: «إن قصص حكايات الهوية، التي تساعد الأشخاص على التفكير حول الشعور بمن هم، من أين يأتون وإلى أين يتوجهون - هي التي تشكل السلاح الوحيد والأقوى في مستودع القائد الثقافي.

فالمنظمة المعبرة مثلاً سوف تستخدم هذا السلاح القديم والأقوى. إن القوة الكامنة في إعطاء المفهوم، الاتصالات، والتحفيز من خلال استخدام القصص الاستراتيجية (سواء داخل أو خارج المؤسسة) سوف تحدد الإدارة المتفوقة في المستقبل.