

## 11. الزخم - تشجيع المبادرة

حيث يقوم أليكس ببناء قرص عسل

قال أليكس وهو يعقد الاجتماع الخامس من اجتماعات الإدارة الأسبوعية: «أعتقد أننا بحاجة إلى ساعة فقط من أجل هذا. وسوف نبدأ بأية أبناء ملحة، ثم نلقي نظرة سريعة على الحسابات المالية، وننتهي إلى تغطية التقدم حول تطبيق خطط ستار تريك. حسناً؟»

أوما المدراء برؤوسهم علامة الموافقة.

وتابع أليكس: «حسناً - أنا لذي حقاً بعض الأنباء، لكنني أخشى من أنها ليست جيدة. فلقد سمعت هذا الصباح أن شركة تدعى ميغاكويسـت Megaquest قدّمت عرضاً إلى سيرف ايرن - التي هي زبوننا المحتمل. ويوجد مقر شركة ميغاكويسـت في سياتل Seattle - ويفترض أن بيل غيتس Bill Gates يدعمها. لذلك فإن العرض سينجح بشكل شبه مؤكّد. ووكالة ميغاكويسـت العالمية هي كروس وروبيكون Cross & Rubicon وهي كذلك منذ سنوات. وكلنا يعلم ما يعنيه ذلك، ولا أظن أننا سنفوز بإعلان الأسبوع الماضي.

لقد كانت الخيبة عميقة في أرجاء الغرفة بعد الجهد الكبير الذي

وضعوه كلهم في هذا الإعلان . وحاول أليكس أن يبدد الاكتتاب .  
«إذاً، دوغ، ما هي المبادرات الأخرى التي لدينا؟»

لقد غطى دوغ الإعلانات التي كانوا يعملون بها في ذلك الوقت، لكن لم تكن هناك مفاجآت مثيرة، لذلك طلب أليكس من ستيف أن يتصفح الحسابات المالية . واعتقد أن «ذلك سيهجم قليلاً» .

قال ستيف : «إن مالنا المكتسب وميزان الدفع يتماشيان مع تقدير الاحتمالات المستقبلية في ما عدا مادة واحدة استثنائية» . لقد منحهم ستيف دقيقة لإلقاء نظرة على الأرقام، ثم تابع : «المادة الاستثنائية هي تدفق إيجابي نقدي لربيع مليون جنيه . وهذا سيمنحنا بضعة أسابيع إضافية لالتقاط الأنفاس . لكننا سنبقى - مع ذلك - في طريق الوصول إلى أقصى حدود أرصدتنا خلال مدة لا تزيد عن أربعة أشهر .

وسأل دوغ : «إذاً، من أين أتت هذه المادة الاستثنائية؟»

حدّق ستيف بأليكس وقال : «إنه حسم على بعض وقت تلفزيوني على الهواء كما قد اشتريناه، لكن لا يمكننا الاعتماد على رصيد آخر كهذا» .

لقد انتقل أليكس بسرعة إلى المادة الأخيرة على جدول الأعمال، فقال : «أريد منا أن نعيد النظر في الزخم ومدى التقدم في التطبيق في كل اجتماعاتنا الإدارية في المستقبل . وسوف يحملنا ستيف إلى معرفة التقدم حول تخفيض الكلفة، وأنا سأخذ الجميع عبر مبادرات الستار تريك . دعونا نلتزم تجاه بعضنا بعضاً بأننا سنقوم

بشكل تام بكافة الاستعدادات لتلك المراجعات. إذ لا يمكننا تبديد وقت زملائنا بعمل غير متقن».

لقد استنفد ستيف خمس دقائق للتحدث عن التقدم نحو الأوقات النهائية لتخفيض الكلفة، ثم سلم الحديث إلى أليكس.

«دعونا نلقي نظرة على ما إذا كنا نقوم بعمل كافٍ لتشجيع جماعتنا على القيام بمبادراتهم الخاصة لكساء وتطبيق خطة الستار تريك. وسنفحص في الاجتماعات التالية أيضاً أننا ندمج أية اختراقات مبكرة في ممارساتنا العملية الطبيعية، وأنها نتغلب على أية عقبات تظهر أمامنا».

وتابع أليكس بينما كان يتحوّل نحو ساندرادودوغ: «إذا دعونا نتحدث عن المبادرات. إن فكرة الإنترنت التي توصل إليها شبابكمما هي مثال رائع، ونحن بحاجة إلى تشجيع المزيد من هذا النوع من الأشياء: دمج عالي المستوى، بدون كلفة في الواقع، وسريع التطبيق. ولكن ماذا يحدث أيضاً في دوائرنا، وكيف نستطيع تشجيع المزيد من المبادرة؟»

لقد تطوّر كلٌّ من المدراء بتقديم أفكار من مجالات عمله، وكان أليكس سريعاً في فرض قرارات حول أية أفكار يجب تطبيقها. واختتم أليكس قائلاً: «هذه قائمة جيدة للمبادرات، لكننا بحاجة إلى الأكثر بكثير من هذا النوع من التفكير، من جانب كل واحد في الوكالة: من موظفي الاستقبال، من مصممي الرسوم البيانية، من مدراء الحسابات

الصغار. ولا أريد أن يتوجب علينا - كمجموعة - مراجعة كل هذه الأفكار. بل أريد مجرد البدء وتحقيق ذلك، ويمكن السعي وراء موافقة مدراء الأقسام. لكنني لا أريد أن يتحوّل ذلك إلى بيروقراطية».

وقالت ساندرنا: «إذاً يتوجب علينا توضيح بعض المسؤوليات». التفت الجميع ليحدّثوا بالمدير الإبداعي، فقد كانت آخر من يتوقع أن تقدم هذا النوع من الطلب.

وتابعت ساندرنا: خذوا الخبرة الصناعية كمثال، فوكلاؤنا أو وكلاؤنا المتوقعون في الصناعة المصرفية لهم احتياجاتهم المختلفة عن تلك التي لزبائننا في التصنيع أو الاتصالات. وتعتبر بعض هذه الاختلافات بسيطة في حين أن الاختلافات الأخرى تعتبر أساسية».

«ولقد اتفقنا على أن الوكالة بحاجة إلى تطوير المزيد من نفاذ البصيرة في الصناعات الخاصة بوكلائنا. لكن الخبرة في الاتصالات - مثلاً - محيطة بوكلائنا بأكملها. ولا يتحدث الخبراء أبداً إلى بعضهم بعضاً كما أن مدراء الحسابات الذين لديهم معرفة بالاتصالات ليس لديهم منبر يتحدثون فيه مع الإبداعيين الذين يعرفون أيضاً عن الاتصالات».

انحنى الآخرون، لكنهم فوجئوا لأن ساندرنا كانت تتحدث في الواقع عن الوكلاء كنوع من التغيير.

وتابعت ساندرنا: «نبدو جميعاً وكأننا نحلّ نصنع العسل، لكن ليس لدينا قرص للعسل!»

وأوضح دوغ بحثاً عن الملموس: «هل تعنين أنه يجب أن يكون لدينا فرق عمل صناعية؟ فرق عمل مستمدة من أقسام مختلفة من الوكالة؟»

لقد كان بإمكان كل واحد رؤية الفوائد الفورية في تلك الفكرة. وتساءل الجميع: «لماذا لم نفعل ذلك قبل سنوات؟»

لكن لم يعد باستطاعة فرانك ضبط نفسه أكثر من ذلك. فقال: «أعتقد أننا يجب أن نكون حذرين من الاندفاع في هذا الأمر، إذ سيتشوش كل من في الوكالة. إننا نمزق البنيان القديم، ونستبدله بكل تلك الفرق. ولن يعلم أحد من هو المسؤول عن أي شيء».

لقد نظر زملاء فرانك إليه بصمت. لم يكونوا مشوشين بالفكرة، إذ كان بمقدورهم أن يروا تماماً كيف ستكون الفرق مسؤولة عن تحديد وملاحقة الزبائن في صناعات محددة، وباستطاعتهم أن يروا أن ذلك أفضل بكثير من الوضع الحالي.

وقد قرّر أليكس إنقاذ فرانك من الموت من التحديق الصامت. فقال: «دعونا نرسم ذلك الآن. ولن يتطلب ذلك أكثر من خمس دقائق وستكون لدينا صفحة واحدة ترسم وتحدد كل من هو في فريق الصناعة. وسنضع في أسفل الصفحة النتائج الثلاث أو الأربع التي نتوقعها منهم. وسوف نرسل ذلك في الإنترنت الخاصة بنا بعد ظهر اليوم... ساندرا هذه فكرة عظيمة».

قبلت ساندررا المديح - على كره منها - ذلك المديح الذي جاء من الشخص الذي ما تزال تعتبره أقل إبداعاً منها.

## الزخم

غالباً ما يلاحظ القائد ظاهرة تلفت النظر حتى عندما يلهم منظمته برؤية نبيلة وجديرة بالثناء - وهي أن لا شيء يحدث بشكل مختلف! ويقول البروفسور جيفري بفيفر Professor Jeffrey Pfeffer من ستانفورد Stanford «كيف ينادي كل واحد بالتغيير . . لكن لا يريد أحد أن يقوم بذلك بطريقة مختلفة».

وليست المشكلة بالطبع هي أن المنظمة لديها القليل جداً من الزخم - بل ربما إنها تملك الكثير منه - لكنه زخم في الاتجاه الخاطئ. وربما يكسب القائد القلوب أو العقول، والتعهدات بالأسلحة والموارد، إلا أنه يحتاج الآن إلى كسب الأيدي والأرجل الحقيقية فعلاً. فهذا هو المظهر الثالث للقيادة.

### تشجيع الناس على اتخاذ المبادرة

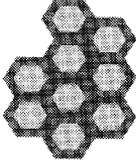
يبدأ القائد بتشجيع الناس على اتخاذ المبادرات المناسبة، وذلك لمنح الفريق أو المنظمة الزخم في الاتجاه الصحيح.

وعلى الرغم من أنه من المغري استخدام مبدأ «الجزرة والعصا» فوراً للحصول على عمل، يتوجب على القائد الفعّال أن يختبر أولاً ما إذا كانت هناك حاجة إلى إعادة ترتيب بعض المسؤوليات. وربما يحتاج قائد منظمة كبيرة إلى إعادة هيكلة علاقات نقل الأخبار أو الرسائل، أو تشكيل مجموعات جديدة. وعلى العكس من ذلك، ربما يحتاج قائد مجموعة أصغر إلى مجرد تعديل مسؤوليات الأفراد بالذات.

وسواء أكان هذا أم ذاك، فإن القائد يغير «قرص عسل» المسؤوليات الذي يحدد بنيان منظمته. ومتى تمّ ذلك يبقى أمام القائد أربع أدوات أخرى يستخدمها كما هو واضح في الصفحة المقابلة.

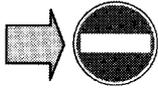
إن «قابلية اتخاذ المبادرة» تجسد ثقافة المنظمة، كما تتجسد بها. ونظراً للأهمية، يعود القائد الفعال بين الحين والحين إلى مخاطبة القضية متى اتخذ الخطوات الأخرى لبناء الزخم.

## تشجيع المبادرة



1 - غير «قرص العسل» لمسؤوليات المجموعة ضمن المنظمة (أو المسؤوليات الفردية ضمن الفريق). تأكد من أن الأهداف والموارد والمسؤوليات ذاتها قد تم تقاسمها بالشكل الصحيح. ساعد المجموعات في تفهم كيف تعمل مع بعضها بلطف «dove tail». تأكد من أن كل مجموعة تتم قيادتها جيداً وأن لديها مهمة واضحة. شكّل مجموعات جديدة وحل أخرى إذا كانت الحاجة تستدعي ذلك.

2 - ضع مبادئ بسيطة للعمل. وطور - في أدنى الحدود - عادة اللقاءات للتوصل إلى لائحة للأعمال المتفق عليها، وكذلك المسؤوليات والمواعيد النهائية المتفق عليها أيضاً. وخذ المبادرة - إذا كان ذلك ضرورياً - في تقديم مثال مرئي، في الاجتماعات التي تحضرها.



3 - تسلّل. شكّل فرقاً ذات عمل متشابك، وادعم بأشخاص محترمين. وتميل تلك الفرق إلى تطوير ثقافتها التي تحمل طابع المبادرة، كما تستطيع العمل كرؤوس جسور في الأقسام الكسولة.

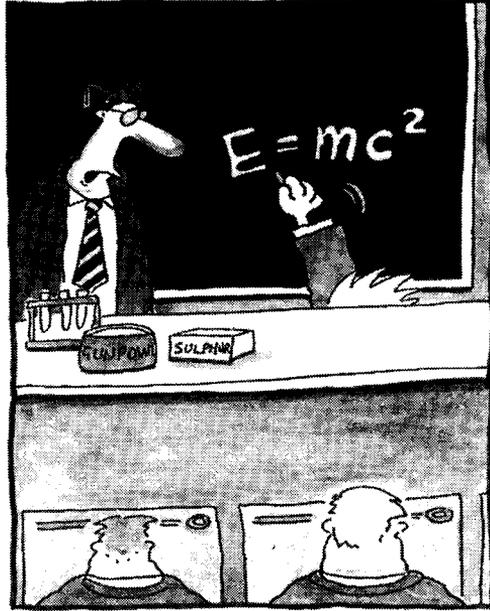
4 - كافئ محيي المجازفة مثلاً، لإظهار أن المجازفة مشروعة، فلقد رقت نقابة كبيرة أحد المدراء الذي قام بمجازفة - تم تحليلها بعمق - ولكنها كانت محفوفة بالخطر في النهاية. وكانت هذه الترقية خطيرة بالنسبة إلى النقابة، لكن هذه الحقيقة بالذات جعلت الإشارة أقوى مرتين.



5 - استخدم الجزرة والعصا. كافئ التقدم الجذري الذي تم تحقيقه عبر مبادرة ملتزمة. وذكر (أو عاقب) غيابها. وفكر باستخدام التهنئة الشخصية، والمديح الصريح، والترقية، والدفعة.

### تمرين:

حدّد للفريق أو المنظمة التي تقودها أي أفراد (أو مجموعات) تميل إلى العمل، وأياها لامبالية. ثم قم بالتصرف المناسب.



«نعم أنا واثق من أن اينشتاين ماهر جداً جداً، لكن المهمة اليوم هي صنع انفجار، هذا إذا لم تلاحظ ذلك.»