

12. الزخم - كلفة التقدم

حيث يعتمد أليكس على بعض النجاحات السابقة

سأل أليكس قائلاً: «كيللي، هل يمكنك أن تبين لي كيف يعمل هذا النظام اللعين؟ أريد إرسال رسالة صوتية إلى كل واحد في الوكالة».

بيّنت له كيللي الأضرار التي يجب أن يضغط عليها، وشرع أليكس بقراءة الرسالة بدءاً من النقاط التي كتبها على عجل وبعصية.

«هذا أليكس - ومعه رسالة لكل واحد - لقد قدمنا - كما تعرفون - إعلاناً إلى إيرن آزيو سيرف. كوم قبل ثلاثة أسابيع. لقد كان هذا وكيلاً هاماً توجهنا إليه، وشعرنا بخيبة الأمل لدى معرفتنا - بعد إعلاننا مباشرة - أن ذلك يجب أن يتم عن طريق شركة تستخدم فقط كروس وروبكيون كوكالتهما الإعلانية، وقد أردت نقل الخبر إليكم بالسرعة الممكنة، وأنا سعيد في إبلاغكم أننا ربحتنا.

«كان هذا الفوز في وجه منافسة شديدة، ليس من كروس وروبكيون فحسب، بل أيضاً من عدد كبير من الوكالات الأخرى الحريصة على خدمة هذه الشركة المعروفة. ويحمل نجاحها الدليل

على موقفنا الجديد من العمل الجماعي، وبالتحديد المساعي المشتركة لساندرا ودوغ. وقد اعتبر الوكيل موقفنا الجديد السبب الذي أدى إلى اختيارنا. وأريد منكم جميعاً معرفة ذلك بأسرع وقت ممكن. تهانينا».

ضغط أليكس على #، وانطلقت الرسالة لتصل بسرعة إلى سبعين جهة في آن واحد.

* * *

وبعد ذلك ببضع ساعات، اجتمع المدراء لمراجعتهم الأسبوعية للنجاح في مجال مبادرة الستار تريك. وبدأ أليكس بالقول: «أريد أن أركّز على كلفة النجاح».

وقاطعه تيري قائلاً: «لا أريد أن أظهر بمظهر الجاهل. ولكن كلمة (كلفة) هذه التي تستخدمها باستمرار، ماذا تعني بالضبط؟»
تفضلت ساندرّا قائلة: «كلفة تعني إثارة، تحريض أو تنبيه - أي استخدام التيار الكهربائي أو الصدمة». وكانت ساندرّا قد بدأت حياتها المهنية كناسخة.

أكد أليكس قائلاً: «هذا بالضبط. فدورنا كفريق قيادة هو إبقاء الوكالة في حالة تنبه وتحفيز وإثارة. وأفضل تجنب استخدام الصدمات الكهربائية إن أمكن ذلك. لكن دورنا هو أن نكون بالتأكيد القدوة وليس صانعي السلام بالضرورة!» ولم يؤدّ تلاعبه اللفظي إلى ابتسامة من مجموعة كان مستواها عالياً في مجال التلاعب بالكلمات.

وتابع أليكس: «وهكذا، ومن أجل كلفة العملية، أريد منا جميعاً مخاطبة ثلاثة أشياء: أولاً - تعزيز ما حققناه حتى الآن؛ ثانياً - خلق المزيد من «الفوز المبكر»؛ وثالثاً - تحديد أية مبادرات إضافية يتوجب علينا القيام بها».

وقال دوغ: «كان أكبر إنجازاتنا حتى الآن هو الفوز بسيرف ايرن، وعندما تقول «تعزيز العملية» افترض أنك تعني بناء البداية، ويمكننا التأكيد على أننا نقوم دوماً بنوعية البحث الذي وضعناه في الإعلان». وأصر فرانك حماية منه لفريقه التخطيطي «لكننا نفعل ذلك!».

وقاطع أليكس: «لن نصل إلى شيء إذا كنا ضيّقي الأفق وسليبين، وسوف نحسّن كل مجال في هذه الوكالة، بما في ذلك أدائي كمنفذ رئيسي. لذلك هيا، دوغ، اشرح عملياً ما تعنيه».

وطرح دوغ بضعة أفكار، وتدخل مدراء آخرون أيضاً. وبدأت بعض الأفكار مبتذلة، لكنها ربما تعتبر مقبولة، مثل صياغة قوائم اختبارية معيارية تستخدمها الفرق عندما تبحث عن إعلانات مقبلة. وبدأت الأفكار الأخرى ساحرة، لكن يجب اختبارها بمزيد من التفصيل قبل إمكان تطبيقها، مثل وجود فريق ذي استجابة سريعة على أهبة الاستعداد دوماً، ومستعد للإعلان إلى الوكلاء المحتملين.

لكن المجموعة كانت قد استطاعت خلال عشرين دقيقة فقط تحديد عدة أفكار جديدة قرّرت إدراجها كـ «ممارسة طبيعية»، أفكار انبثقت من «مناورة الطيار» إلى سيرف ايرن.

ثم قام أعضاء المجموعة بمراجعة «قرص غسل» فرق الصناعة، حيث كانوا قد وضعوه قبل عدة أسابيع. لكن كان من المبكر جداً الإعلان عن أية انتصارات في ذلك المجال.

وقال أليكس بإلحاح: «وهكذا، المادة الثانية على جدول الأعمال: ما هي مجالات الفوز الأخرى المبكرة التي يمكن أن نهدف لها؟ هل هناك ما يمكننا القيام به لتحسين مستوى الطريقة التي نخدم فيها الوكلاء القائمين؟ أو أن هناك أي شيء في مجالات العمل الأخرى؟ نحن نتطلع إلى أفكار من السهل تطبيقها، ومن شأنها تشجيع الوكالة بإظهار أن موقف الستار تريك ينجح فعلاً؟»

وأصبر ستيف: «يجب أن يكون شيئاً يحقق الأرباح أو يقلص التكاليف، لا تنسوا تدفق أموالنا النقدية».

لقد فتح أليكس موضوع بيع المجموعة الفنية، لكنه ووجه بمعارضة جماعية وما يقرب من العصيان. ولم يكن هناك مجالات أخرى يطرقها أليكس. إذ أن خطته «التدبيرية» الأولية كانت قد غطت كل شيء. وبتصميمه على أنهم توصلوا إلى شيء ما قدّم أليكس بعض الاقتراحات الصغيرة، التي وافقت عليها المجموعة.

وأخيراً، تحوّلوا إلى تحديد مشاريع إضافية ذات توقيت متوسط تتلاءم مع مبادرات الستار تريك، ولكن التي من شأنها توسيع المواضيع بشكل أكبر عبر الوكالة برمتها. وقد أمل أليكس في أن ذلك سيبقي اهتمام الوكالة مركزاً على المهمة.

وبدت فرق الصناعة المشكّلة حديثاً وهي توفر نقطة انطلاق مثمرة. فقد تحدثت عن توسيع تلك المبادرة، من خلال وضع مشروع استراتيجي يحدّد بشكل أدق قطاعات الصناعة التي يجب التركيز عليها. وهذا من شأنه أن يعزز بالتأكيد مواضيع التبصر في الصناعة، إضافة إلى التعاون. وكانت هذه الفرق حريصة بشكل خاص على تشكيل مجموعة تركز على شركات الإنترنت.

وبعد مناقشة هذا المشروع الاستراتيجي، قرّرت متابعته فيما بعد. وقد شعر أفراد هذه الفرق أن هناك ما يكفي من التغيير الذي ستقوم الوكالة بهضمه. ولن تكون خططهم الحالية سهلة المرور...

كلفتة التقدم

لقد وضع القائد ومعاونوه رؤية ملهمة، وقاموا بالخطوات الأولى لبناء الزخم. لكن ما يزال هناك نقص في الزخم. أين الخطأ، وماذا سيفعل القارئ إزاء ذلك؟

عند هذه النقطة، فإن الزخم الذي طوّره المنظمة تناسب مباشرة مع «زخم» القائد وفريقه الفوري. ولا يفكر القادة الفعالون الآن بهدوء، بل ينفقون - بدلاً من ذلك - معظم وقتهم مع الأشخاص الآخرين وجهاً لوجه. ومن أجل كلفتة جهود الآخرين، والاعتماد على التقدم الأولي فإنهم:

- يهدفون إلى تحقيق «مكاسب مبكرة» ونجاحات سريعة. وربما يكون المثال على ذلك الإعلان عن التشكيل الناجح (وإن لم يكن الاكتمال) لمبادرة الطيار التي ستشكل الأساس للنهوض التالي عبر المنظمة. ويتطلب إعلان مثل هذا النجاح بوضوح أن يكون القائد - أو مجموعة عليا للإدارة - قد قامت بمراجعة هذا النجاح بشكل أساسي (ومجرد إعلان تاريخ المراجعة يبعث النشاط في قلوب المدراء الوثيقي الصلة بالموضوع).
- يعززون التقدم، حيث يدمجونه ضمن طريقة عمل جديدة. ويجعل القائد المنظمة تطوّر أنظمة إعلامية جديدة، وأنواعاً من العمليات أو النيان (ربما تكون مؤقتة فقط) لدمج الفريق أو المنظمة بسرعة ضمن العادات الإيجابية التي بدأت بتطويرها.
- يطلبون مبادرات من شأنها تعزيز المهمة الرئيسية. مثلاً، ربما يقوم القائد في مهمة لتحسين فعالية قوة المبيعات بإثارة مشاريع إضافية تركز على مكافأة قوة المبيعات أو تدريب مندوبي مبيعات جدد لتحسين إنتاجهم وذاكرتهم. ومن خلال إطلاق مبادرات عديدة ملائمة، يكسب القائد «زمناً أكبر على الهواء» لبرنامج الشامل وحصّة أكبر من اهتمام المدراء.
- يحدّدون الهفوات والانتكاسات، ويصحّحونها. ويخاطب القائد في اجتماعات المجموعة أو النقاش من شخص لآخر، يخاطب قضايا نقص الأداء، مستخدماً مستويات ملائمة من اللباقة أو المواجهة. ويختار القائد كلماته بعناية، وذلك لإرسال إشارات هامة. فمثلاً، يستخدم عبارات مثل: «نحن» مهتمون بالإنتاج، وليس بالمعلومات مع الفرق التي تعمل بجهد ولكنها بطيئة في التوصل إلى توصيات.

تعاقب نموذجي



تمرين:

ضع مخططاً للمبادرات التي تستخدمها لكلفة النجاح المهمة أنت تقودها.

