

16. لفت الانتباه

حيث يختبر أليكس حديثه

تقطع أليكس بـ إنترنت الوكالة، وتصفح صفحة الوكالة. وكانت تلك هي الصفحة الأولى التي يجدها أي فرد في الوكالة عندما يدخل على النظام، لذلك كان أليكس حريصاً على التحكم بما ظهر هناك.

وعلى الرغم من أن فريقه للإنترنت كان مطيته الأخيرة، فقد استخدم قبل ذلك وسائل متنوعة لتركيز انتباه المستمعين الوثيقي الصلة على برنامجهِ للتغيير، وذلك خلال الأسابيع الستة عشر التي أمضاها في دي. ك. إن. يو.

وكان قد انتزع في البداية انتباه فريقه المباشر للقيادة عن طريق الدعوة إلى تعليقات من الوكلاء وجهاً لوجه، وعن طريق شرح رؤيته للوكالة.

وكان هدفه الثاني من المستمعين هو أولئك الذين سيتأثرون بالتأثير الأكبر بمبادرات الستار تريك. كان من بين أقوى الأعمال العديدة المرئية والرمزية التي قام بها لتركيز أذهانهم، الطرد الذي له ما يبرره لفرانك، مدير التخطيط.

لكنه كان قد رغب في الأسابيع القليلة الأخيرة بلفت انتباه الوكالة برمتها. إذ كان من المهم أن يبقى كل فرد خطة الستار تريك في ذهنه. ولذلك كان دقيقاً جداً بخصوص محتوى الصفحة الأولى للإنترنت، وهذا ما ألقى آنذاك ضوءاً قوياً على أهم مؤشرات الأداء في الوكالة. وكانت أولوية أليكس آنذاك هي زيادة العائدات بالسرعة الممكنة، حيث كانت إجراءاته لخفض النفقات تأخذ طريقها بشكل جيد. وهكذا كانت صفحة الوكالة مخصصة كلياً للعمل الذي كسبته الوكالة مؤخراً. وكان عدد وحجم مكاسب الوكالة (وخسائرها) أهم مؤشرات الأداء. وأصبحت تلك المؤشرات الأساسية للأداء لما كان يسميها أليكس أحياناً النموذج الذي يجب أن يشاهده الجميع.

لكن العمل الجماعي والتعاون كانا حاسمين أيضاً، لذلك كان في صفحة الوكالة أيضاً اقتباس ملائم لذلك الوقت. وكان تفكير اليوم هو: العمل الجماعي أساسي، إذ يقدم لك الشخص الذي تلقي عليه باللائمة! لقد سمح أليكس بالدعابة.

وبينما كان أليكس يمعن النظر في الصفحة، فقد بدت النتائج مشجعة بشكل غامض. وفكر: «أعتقد أن كل شيء يسير بالشكل الجيد الممكن توقعه. ونحن بحاجة الآن إلى اصطلياد وكيل كبير حقاً، مع الأمل بأن لا يقفز أي من مدرائنا إلى حلبة المنافسة...».

وفي حين أن أليكس كان راضياً عن صفحة الإنترنت، فقد تساءل فجأة عن الطريق الذي كان هدفه استكشاف فرص الوكالة لكسب عمل وكيل له صلة بالإنترنت. ولم يكن قد سمع الكثير مؤخراً من

ذلك الفريق. وقد قرر التحدث إلى لين ودوغ عن المشروع، لأن ذلك الفريق كان طريقة أخرى قوية ضمناً للحفاظ على اهتمام المنظمة بالتعاون، ولكسب وكلاء جدد.

ورفع أليكس بصره عندما كانت كيللي تدخل مكتبه.

وبدأت كيللي قائلة: «لم أكن واثقة من أنه يجب أن أقول أي شيء. لكنني كنت أتحدث إلى سكرتيرة دوغ، وكانت قد ذهبت إلى مكتبه للحصول على بعض الأوراق، وقد رأيت شيئاً ما».

ورفع أليكس حاجبه.

وتابعت قائلة: «لم يكن دوغ في مكتبه، لكن كانت مفكرته هناك. وكان هناك... كان هناك... اجتماع مكتوب بقلم الرصاص. اجتماع مع Megaquest.com. لم أكن متأكدة مما إذا كنت سأخبرك، ربما تعلم عن ذلك في أية حال؟

وكرر أليكس: ميغا كويست. كوم Megaquest.com. لا، إنه لم يلمح إلى أي شيء عن اجتماع معهم. لكن لماذا تخبريني بذلك؟

استأنفت كيللي قائلة: «نعم... أو... حسناً، أعرف شخصاً في كروس وروبيكون». «وكالة إعلانات ميغا كويست حالياً؟»

وتابعت كيللي: «نعم، لقد درسنا وسائل الإعلام Media معاً في الجامعة، في أية حال لقد قالت إن رئيسهم كان يخطط لرؤية دوغ خلال يومين».

وأجاب أليكس: «حسناً، شكراً كيللي. لقد فعلت الشيء الصحيح بإخبارك لي».

كان ذهن أليكس يتسارع. دوغ يخطط لاجتماعين سرين؟ واحد مع ميغا كويست. التي تملك وكيلنا الجديد سيرف - إيرن. وواحد مع كروس وروبكون، التي هي وكالة إعلانات ميغا كويست بالذات! وتوقف أليكس قليلاً.

ثم لمعت المضامين في ذهنه. «لا بد وأن دوغ يخطط لمغادرتنا، واللاحق بكروس وروبكون. وربما يخطط لأخذ حساب السيرف إيرن معه!».

وشرع أليكس في البحث عن دوغ. ولم يستطع إيجاداه في مكتبه، وعلى الرغم من أن سكرتيته قالت إنه موجود في مكان ما في المبنى. واستطاع أليكس إيجاداه في النهاية. وبدأ أليكس قائلاً: عندما وصل دوغ الذي بدا منزعجاً: «نحن بحاجة إلى التحدث. ووافق دوغ قائلاً: «نعم، نحن كذلك». وتلصق أليكس، متسائلاً ما إذا كان يتوجب عليه توجيه الضربة أولاً.

وقال دوغ بعصبية ومن دون تفكير: «إنه عن ميغاكويست. كنت في طريقي لإخبارك، لكنني توقفت في مكتب ساندراف في طريقي إليك».

وقال أليكس بحذر «هيا، تابع».

«كنت أتحدث لتوي مع مدير التسويق في ميغاكويست، وسيكون

في لندن في الشهر المقبل . وهو متأثر جداً بعملنا الأولي لأجل سيرف - إيرن . لكن ميغاكويست . كوم تخطط لحملة كونية خاصة بها . وهو يريد الاجتماع بنا ، للتحدث عن ذلك . لقد حاولت الاتصال بك ، لكنك كنت تتحدث مع كيلى . لقد خططت لاجتماع ، وقلت إنني سأعود إليهم ، متى تداولت ذلك معك ومع ساندرا .

وتغضن وجه أليكس في تعبير غريب . في الوقت ذاته الذي تنهد فيه بارتياح بينما كان يستنشق الهواء وهو في حالة اندهال . وفكر : «ربما لا يعتبر هذا مغادرة بعد كل شيء . ولكن ماذا عن ذلك الاجتماع الذي يخطط له دوغ مع كروس وروبيكون؟»

وسأل دوغ : «هل أنت على ما يرام؟»

وجسَّ أليكس قائلاً : أوه . . . حسناً ، كنت أتساءل فقط عن كروس وروبيكون ، أعتقد أنهم محصّنون هناك؟» .

وقال دوغ : «لا تقلق بشأنهم ، لدي اجتماع سرّي مع شخص أعرفه هناك . وسوف أحصل على النبأ الداخلي قبل اجتماعنا مع ميغاكوست . كوم» . . .

لفت الانتباه

إن القائد الفعال ماهر في لفت الانتباه إلى اقتراحاته ومبادراته. فهو «يبقى على الشرفة»، ولديه الموهبة الممتازة لمعرفة أي الأشخاص هو بحاجة إليهم لتوفير الدعم خلال المراحل المتتالية لبرامج المنظمة للتغيير. وبوجوده في تلك البرامج في وقت مبكر، فإن القائد الفعال يحدد الأفراد والفرق التي تستطيع مساعدته في تحديد الاتجاه. ثم يركز على أولئك الناس الذين يستطيعون تحويل رؤية البرنامج إلى حقيقة. وأخيراً، يهدف إلى لفت انتباه الأغلبية - أو الجميع - في المنظمة.

وهناك أربع أدوات قوية للفت انتباه وهي:

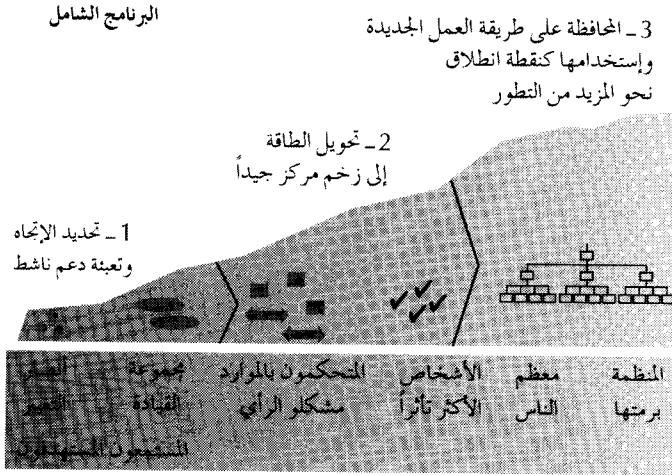
1. رؤية مترابطة بوضوح، تُنقل بشعور من الإلحاحية (كما جاء في فصول سابقة).
2. أعمال بارزة، ترمز إلى الطرق التي ستعمل المنظمة من خلالها. والأمثلة تراوح بين «بيع فيض الشركة» (لتركيز الانتباه على الاقتصاد المالي) وبين «ترقية الخارجين عن جماعتهم» (لتأكيد حاجة المنظمة إلى الإبداع أو التفكير الجوهري).
3. إدارة ناشطة «للمصادر السرية للمعلومات». فالاتصالات لا تكاد تتدفق عبر الخطوط المقترحة من قبل الميثاق الرسمي للمنظمة. ولذلك يكون القائد الفعال حريصاً على تغذية «المصادر السرية للمعلومات» بالمعلومات الملائمة.
4. اختيار «المؤشرات الأساسية للأداء». إذ يقوم المدراء وطواقم العمل في النهاية بمراقبة تقدم المنظمة المتجدد. ويتأكد القائد الفعال من أن «الأرقام المراقبة بدقة» هي وثيقة الصلة بالتغييرات التي حاول تحقيقها في المنظمة. مثلاً. إذا كانت المهمة تنعكس في بيع المنظمة للمنتجات الأكثر فائدة ربما يطلب تقارير إدارية لتعزيز المساهمة المالية لكل رجل مبيعات أكثر من مجرد تحويلها.

وتلخص الصفحة المقابلة كيف يوجه القائد اتصالاته نحو مستمعين محددين، متلائمين مع برنامجه الشامل للتغيير.

اتصالات عامة

يقوم القائد الفعال خلال المراحل الثلاث الرئيسية لبرنامج التغيير، بتركيز انتباه المستمعين المتنوعين، مستخدماً أدوات محددة للاتصال.

البرنامج الشامل



أدوات لتحقيق الاتصالات

الرؤية، الشعور بالانتماء

أشغال رمزية

التعبئة على (الخارجين عن جماعتهم)

نواذير رئيسية للأداء

تمرين:

من أجل مبادرة تقودها، قم بتقييم ما إذا كنت تركز على المستمعين الملائمين، وما إذا كنت تحافظ على انتباههم.



كان لدى بارنشو Barnshaw أفضل خندق على
الجهة، لكن ذلك لم يجعله يفوز بأية ميداليات.