

19. التشكيل والتوقيت

حيث يعمل أليكس بمختلف الطرق الممكنة

بعد بضعة أيام من حديثه مع مايكل أثناء تناول الغداء، قرر أليكس تحرير المزيد من وقته، عن طريق تفويض مدرائه بشكل أكثر فعالية.

لقد التقى مع دوغ، حيث سلمه رسمياً ومدراء الحسابات الاستعدادات لإعلان ميغاكويست. كوم بكامله. ولم يمنح ذلك أليكس المزيد من الوقت فحسب، بل عزز أيضاً علاقته مع دوغ. وكان دوغ قد اعتقد بوضوح أن أليكس لم يثق به للقيام بذلك العمل. وكان على وشك التحدث صراحة مع أليكس حول الموضوع، وشعر بالارتياح لأن أليكس بادر بالنقاش.

وفي الأسبوع التالي، كان أليكس يترأس اجتماع الإدارة الأسبوعي. وقد بدأ - كما هو مألوف - بمراجعة مدى التقدم في الخطة «التدبيرية» التي كانت قد ركزت على خفض النفقات. وأصبحت تلك المبادرات الآن - في ظل قيادة ستيف - شبه تامة. إلاً

أنها خفضت نفقات أقل مما كان متوقعاً، مثلما كانت التوفيرات حول تكاليف الإنتاج غير المعلن عنها، وهذه تكاليف خطط لها الإبداعيون للشروع بالتحكم.

وعلى الرغم من التأثير الإيجابي لمبادرات أليكس المثالية بخصوص ستار تريك، فقد عرف المدراء أن الوكالة لن تستمر في البقاء لأكثر من بضعة أسابيع ما لم يتحسن وضعهم النقدي بشكل جذري.

وسأل لوق، بينما تحولوا لمراجعة أموال الوكالة: «ما هذا الاعتماد الاستثنائي بقيمة ثلاثمائة ألف جنيه؟»

وقال تيري: «لا يمكن أن يكون في هذه المرة حسم على وقت الهواء على التلفزيون الذي اشتريناه. لقد قام الإعلاميون لديّ بإنجاز إعدادنا بدقة متناهية.

وقال ستيف وهو يلقي نظرة على أليكس: «إنه اعتماد ضريبي، فقد عملت على استبقاء قسم منه لأن لدينا تلك الإعلانات المتنوعة في بيرمودا».

وقال لوق: «هيا، لدينا أكثر من مليون جنيه تقريباً في اعتمادات استثنائية خلال الشهرين الماضيين. وأنا لا أشكو بشأن الدعم النقدي... فما علينا إلا أن نأمل بأن يسير الاجتماع مع

ميغا - كويست. كوم في الأسبوع المقبل سيراً حسناً. والآن، دعونا نتابع».

وقالت ساندرا: «أود أن نناقش مشروع الإنترنت، ولقد أراني دوغ آخر عمل للفريق - وهو يبدو مقنعاً تماماً. وأعتقد أن الوقت قد حان لنشره أمام وكلائنا المحتملين».

وقال أليكس: «أنا أوافق، فلقد اعتقدت دوماً أننا نستطيع أن نصبح الوكالة القمة في هذا المجال في المملكة المتحدة UK. وكل ما نحتاج إليه هو اكتشاف الطرق الصحيحة لتقديم بحثنا. ويجب أن نهدف بشكل محدد إلى صياغة في الـ FT، إضافة إلى وكلائنا الذين نهدف إلى كسبهم لبحث مكتشفاتنا...» وتابع أليكس ليقدم رؤيته عن كيف الاستخدام الأفضل لأبحاث فريق الإنترنت.

لكنه توقف بعد ذلك. ولقد توقف لسببين. أولاً، أدرك أنه ينهمك مجدداً وبقوة في التخطيط المفصل. وقد عرف أن دوره هو في أن يترأس الاجتماع، وليس في الشروع بحل المشكلة.

وثانياً، لاحظ أنه كان يبدأ برؤية. وكانت صورة قاسية عما يجب أن يحدث، بنفس الطريقة التي بدأ يضع فيها خطته لستار تريك قبل ذلك بنحو خمسة شهور.

وأدرك فجأة أن البدء برؤية ثم خلق الإلهام والزخم قد أصبحا عادة. وكانت هذه العادة ملائمة في معظم الأحيان. لكنه أدرك الآن أنه من الأفضل للقائد الواضح أحياناً عدم تقديم أي من المعلومات الخاصة في خلق الرؤية. وما دام لأعضاء الفريق ذي الصلة الهدف نفسه في الذهن، فإن من الأفضل غالباً للفريق أن يقدم رؤية خاصة به. وبهذه الطريقة يمكن لأعضاء الفريق أن يكونوا أكثر إبداعاً. وسيكونون بالتأكيد أكثر قناعة بالرؤية والخطط النهائية متى قاموا بعملهم. وبكلمات أخرى، فإن القائد يستطيع خلال ظروف ملائمة البدء بالإلهام ثم يقدم شيئاً من رؤيته فيما بعد إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

وأدرك أن هناك أوقاتاً يتوجب فيها على القائد أن يبدأ بالزخم، أي بعض الأعمال الملموسة التي تسبق مراحل خلق الرؤية والإلهام. وقد عاد بذاكرته إلى سخرية مدرائه الأولية عندما اقترح وجهة النظر التعاونية الجديدة إزاء الإعلانات. وفي النهاية، بدأ «بمجرد افعلوا ذلك». ولقد قاد الإعلان لسيرف - إيرن كإظهار لكيفية كيف تعمل وجهة النظر الجديدة على الصعيد العملي. وبعد نجاح ذلك الإعلان فقط توفر الأساس لتشكيل الرؤية وخلق الإلهام، مما أدى في النهاية إلى عمل جماعي أوسع.

وقال أليكس وهو يركز من جديد على الاجتماع «أنا أسف

ساندرا، لماذا لا نخبرينا كيف تريدين منا أن نحسن هذا البحث حول الإنترنت. وأنا أقترح أن نناقش بعد ذلك أية قضايا في الدقيقة الأخيرة في ما يتعلق باجتماع الأسبوع المقبل مع ميغا. كوم».

التشكيل والتوقيت

التشكيل: يعلم القائد الفعال عند القيام بمبادرة أنه لا يستطيع استخدام تقنيات الرؤية. الإلهام والزخم في هذا المجال على الدوام.

مثلاً: ربما يدرك أن الرؤية الخاصة بالتغيير، يجب أن ينظر إليها بوصفها تنبئ من شخص آخر سواه، أو من مجموعة ما. وفي كلتا الحالتين، ربما يحتاج أولاً إلى إلهام الأفراد الملائمين بالعمل معاً، حتى قبل أن يعرض رؤيته الخاصة على المنظمة.

وهكذا، يبقى القائد الفعال متنبهاً دوماً إلى الحاجة إلى إعادة الإلحاح على أنواع العمل التي وُضعت في الفصول الأولى من هذا الكتاب، أو إلى الحاجة إلى الأخذ ببعضها بشكل متواز.

التوقيت. يقوم القائد الفعال بتنظيم طاقته بتبصر - عالماً أن مطالب المنظمة منه هي مطلقة ضمناً.

● تتطلب بعض المشاريع اندفاعاً مبكراً لطاقته، ولكنها تتطلب أقل من ذلك فيما بعد. ولذلك فإنه «يكبح جماحه» عمداً بعد انهماكه الأولي. وهذه هي الحالة بالضبط عندما يكون هناك:

- اتفاق على الحاجة إلى التغيير.

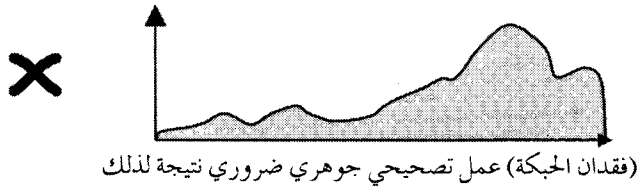
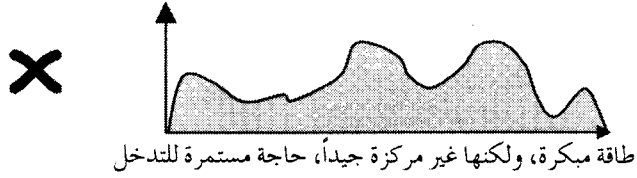
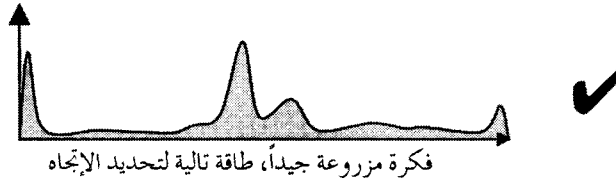
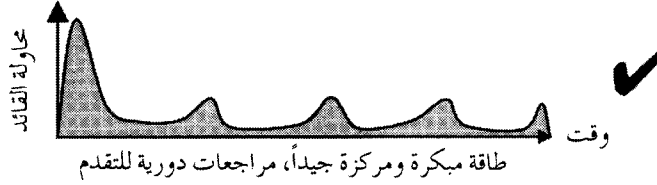
- اتفاق على الاتجاه الذي يسير فيه التغيير.

- كادر قائم من الأنصار المؤثرين، وغياب للمقاومين الأقوياء.

- ثقافة عملية يعتاد فيها الناس الالتزام بالمواعيد النهائية.

● وعندما لا تتم الاستجابة لتلك الشروط، فإنه يحدد توقيت طاقته ليكون لها التأثير الأعظم. مثلاً، يدرك الأوضاع التي يحتاج فيها الناس إلى الوقت لهضم الأفكار. وربما تكون خطواته المبكرة في هذه الحالات مجرد زرع بذور الرؤية. وبينما تثبت هذه البذور، يقوم القائد باستثمار وقته في مكان آخر.

محاولة استثمار



تمرين:

ارسم صورة جانبية عن كيفية تخطيطك لاستثمار طاقتك في المشاريع 3 - 4 التي هي ذات أهمية كبرى بالنسبة إليك. وحدد ما إذا كنت تستطيع استخدام «توقيت» مختلف لزيادة فعالية طاقتك.



هناك سلطة، ثم هناك سلطة مطلقة...