

## 6. الرؤية - زرعها واختبارها

حيث يطلق أليكس طائرات ورقية ويزرع أوتاداً

لقد أسف أليكس لحقيقة أنه اختار البدء بأسبوعه بمناقشة ميزان الوكالة المصرفي ، وذلك في اليوم التالي عندما أنهى لقاءه مع ستيف المدير المالي للوكالة . وأظهرت تصورات ستيف أنه لم يبق أمامهما سوى خمسة أشهر قبل أن تصبح الوكالة مفرطة بسحب رصيدها بشكل غير مقبول . ولقد أمضيا لتوهما شهراً من الوقت الضائع بطريقة ما .

لكن أليكس تبنى سلوكاً إيجابياً عندما شرع بجدولي عمله المتوازين لذلك الأسبوع . وركز جدول أعماله الأول - بالنسبة إلى الاجتماعات التي كانت قد ملأت مفكرته - على مبادرات فورية للحفاظ على المال ، تلك المبادرات الموجودة في خطته التحويلية الأصلية . ولكنه أراد الآن إضافة جدول أعمال آخر لكل من تلك اللقاءات المرتبة مسبقاً: سوف يختبر رؤيته المنبثقة للتغييرات الأوسع التي تحتاج الوكالة إلى القيام بها في سياق عملها .

كان لقاءه الأول مع دوغ واثنين من مدراء الحسابات . وبدأ أليكس بالتحدث عن الأهداف التي تقوم عليها خطته التحويلية .

وتحدث الجميع عن تخصيص المسؤوليات للوكلاء الحاليين .  
والطريقة التي يخاطبون بها الزبائن المحتملين . ثم تحوّلوا إلى مناقشة  
موجزة عن الإعلان المقبل لسيرف - ايرن . كوم . Surf - Earn . Com .  
لقد عرضت شركة الإنترنت هذه أن تدفع للزبائن مبالغ كبيرة مقابل  
استعمال الخدمة ، بدلاً من أخذ رسوم منهم وكانت الشركة تنمو  
بسرعة ، وسيحاول معظم منافسي الوكالة أيضاً كسب الشركة كزبون .

لقد سألت أليكس وهو ينظر إلى دوغ : «ماذا يقول الإبداعيون عن  
ذلك الإعلان؟ وماذا ناقشت مع ساندرنا وفريقها؟»  
أجاب دوغ : «سأحاول رؤية ساندرنا غداً» .

«لكن ستقيم Surf - Earn مهرجاناً للجمال في الأسبوع المقبل ،  
فكيف يمكنك الحصول على المعلومات الإبداعية في الوقت  
المناسب؟»

«تلك هي مشكلة ساندرنا ، لا مشكلتي» .

دوغ ، دعنا نوضح لك . إنها مشكلتنا جميعاً . إنها مشكلة لك  
ومشكلة لساندرنا ، ومشكلة لي ! هناك ما يكفي من تلك المادة من  
الستار الحديدي . وسوف تنهار هذه الوكالة إذا ما جلس الإبداعيون  
وطواقم العمل في بروجهم العاجية وشرعوا بتوجيه صواريخهم  
النووية على بعضهم بعضاً .

وأجاب دوغ : «أنا موافق كلياً ، لكن حاول أنت إقناع ساندرنا  
بذلك!»

وقال إليكس بسرعة: «ها أنت تكرر ذلك من جديد»، شاعراً أن مدراء الحسابات لدى دوغ كانوا ينظرون بارتياب، ويشرعون بالتملص من الارتباك الذي سينجم عن نقاش شامل.

إلا أن أليكس غير منحى الحديث، وتبنت لهجة أكثر هدوءاً بينما نوى إدخال مدراء الحسابات في النقاش. ربما تعتقدون جميعاً «أن الوكالة عملت دوماً بهذه الطريقة، كما أن عالم الإعلانات بأكمله عمل بهذه الطريقة؛ توزيع المسؤوليات بالنسبة إلى المعلومات والتعامل مع الحسابات».

«لكن العالم يتقدم. ولا يمكننا الإبقاء على ذلك الجفاء بين مدراء الحسابات التجارية للغرب والإبداعيين الغامضين للشرق...».

وتابع أليكس شارحاً رؤيته المنبثقة عن كيفية احتياج الوكالة إلى العمل في المستقبل، مؤكداً أهمية العمل على مستوى الفريق، والتعاون، والمبادرة. وحاول أيضاً جعل رؤيته ملموسة بدرجة أكبر بشرحه كيف أن الوكالة تحتاج إلى تغيير الطريقة التي «تعلن فيها» لزبائن جدد، بوجود مدير إبداعي إضافة إلى الحسابي في اللقاءات مع الزبائن على سبيل المثال.

لقد تطلب ذلك بعض التملق، لكن استطاع أليكس في النهاية جعل مدراء الحسابات منفتحين حيث عرضوا المزيد من الأفكار عن كيفية جعل الرؤية تطبق عملياً.

إلا أن أليكس عرف أنهم يتملقونه فقط، وعرف أن الوقت وحده سيزيد الرهانات. قال أليكس: «أنا سعيد لأنكم وافقتم أيها الشباب، لأننا سنستخدم هذا الموقف الجديد بالنسبة إلى إعلان Surf - Earn. Com. وحاول مدراء الحسابات إخفاء امتعاضهم لما افترضوا أنه يتضمن المزيد والمزيد من العمل.

وتابع أليكس: «وبالمناسبة، حان الوقت لكي أقود إعلاناً. دوغ، لماذا لا أقود هذا؟ يمكننا استخدامه كنموذج للدور الذي سنعمل فيه مع جميع وكلائنا...».

ولقد استمر يوم أليكس بالاجتماع إلى سانديا والإبداعيين - فرانك والمخططين، ولوق وشبان التسويق. وتحدث فيما بين هذه المناقشات مع موظفين جدد وقدامى، وصغار وكبار، ومفكرين وعاملين.

وحاول أليكس - خلال كل تلك اللقاءات - تطبيق أجزاء متنوعة من رؤيته لحرب النجوم.. حتى دمج الأفكار التي برزت خلال ذلك اليوم. وقد تحدث أليكس كثيراً في بعض اللقاءات في حين استمع إلى حد كبير في بعضها الآخر.

وعند حلول نهاية اليوم، تجمعت لدى أليكس أفكار يمكنه من خلالها تحسين الرؤية وشحذها بدرجة أكبر. وكان التنفيذيون عبر الوكالة على علم بأن أليكس سيغير حقاً الطريقة التي يعملون بها.

وكانت الهمسات والشائعات في المكتب تقول: احزروا ماذا، إنه سيقود حتى الإعلان لـ Surf - Earn . أعتقد أنه يؤمن حقاً بهذا الموقف الجديد.

\* \* \*

كانت الساعة هي الثامنة مساءً عندما عاد أليكس إلى مكتبه، ماراً بلوحة روتكو «رمادي فوق رمادي». وتحوّل نحو اليمين، ونزل في الممر المؤدي إلى مكتب ستيف . كان قسم التمويل مهجوراً، في ما عدا ستيف الذي كان ما يزال يقوم بمحاولات متكررة لـ DC الخاصة به .

وقال أليكس «لقد خطرت لي فكرة على التو، ما رأيك إذا استطعت تحقيق ربح لنا بقيمة مليون جنيه خلال الشهر الخمسة المقبلة؟»

## زراعة الأفكار ورعايتها

سيبدأ القائد - عند نقطة ما مبكرة - بالتفكير بفرضيات حول الخطوات التي يحتاج فريقه أو منظمته لاتخاذها. وربما تشكل هذه الخطوات رؤية لنموذج أولي، أو ربما تبقى لائحة غير متماسكة لنقاط العمل. وربما يتعين عليه تطوير تلك النقاط بنفسه، أو ربما يساعده فريق عامل.

مع ذلك، فإنه يشرع الآن برحلة مكثفة، مشابهة لتلك الرحلة التي يشرع بها السياسي قبل الانتخابات. ومن خلال التحدث مع الأشخاص في المراتب العليا والدنيا في المنظمة فإنه:

- «يزرع» أفكاره حول ما يجب حصوله.
- يكسب المزيد من المعلومات من الأشخاص المناسبين.
- يحدد المؤيدين والمقاومين المحتملين.
- يحاول إعادة رسم النقاط في قالب رؤية مقنعة.

وينتهز القائد كل الفرص «لتمرير» النموذج الأولي المنبثق لرؤيته، في حين يكسب المزيد من المعلومات من الآخرين. وربما يحدد اجتماعات محددة للقيام بذلك، إلا أنه يأخذ في معظم الأحيان 10 - 20 دقيقة في نهاية الاجتماعات المخصصة أصلاً لأغراض أخرى.

وبالإضافة إلى ذلك، فهو قليلاً ما يهتم بالأشخاص ذوي المراتب، حيث يتحدث إلى من يشاء منهم، عندما تلوح له الفرص - كما هو مشروع في الصفحة التالية.

## تنقيح الرؤية المنبثقة

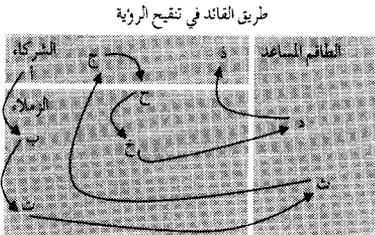
### مثال

حدد قائد جديد لشركة قضائية مع 40 شريكاً، و200 من الزملاء، و80 من المساعدين الداعمين، حدد الثقافة اللازمة للتغيير. وبينما كانت الشركة تنمو بسرعة، كان هناك العديد من الدعاوى القضائية التي تثن تحت السطح. ولقد شعر أيضاً أن المحامين (بمن فيهم الزملاء) لم يكونوا يقومون بما يكفي ليصبحوا معروفين جيداً خارج الشركة.

وكان على وشك إثارة مواضيع «المسؤولية» و«المظهر الخارجي» واختبر تلك الأفكار مع مجموعة كبيرة من محامي الشركة والطواقم الداعمة، كما يشرح الرسم البياني في الأسفل.

لكن مناقشته أدت به إلى تعديل جدول أعماله الخاص بالتغيير. إذ أنه وجد أن الدعاوى القضائية كانت تثن لأن القلائل من الأشخاص يعرفون بعضهم بعضاً في الشركة التي توسعت الآن. هذا من جهة. كما أنه أدرك أن فقدان المظهر الخارجي كان مرتبطاً بمهارات القيادة المتلاشية ضمن الكادر المتعاطم للزملاء. وهكذا أضاف إلى «المسؤولية» و«المظهر الخارجي» مواضيع «الشخصية» و«القيادة». وقام أحد الأشخاص الذي لديه حس بالتسويق بإعادة ترتيب الكتابة الأولية لتلك المواضيع - وأصبحت خطته للتغيير عبارة عن «قفزة».

طريق القائد في تنقيح الرؤية



- |                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| أ : شريك جديد         | ح : مرشح للشراكة  |
| ب : زميل كبير المرتبة | خ : زميل          |
| ت : زميل صغير المرتبة | د : مدير إداري    |
| ث : السكرتير الخاص    | ذ : اجتماع الشركة |
| ج : شريك نصف مسيطر    |                   |

### تمرين:

اكتب لائحة أسماء الأشخاص الذين ستروج لهم فرضيتك، والذين ستكسب المعلومات منهم.



أراد غرورك وثارغ أن يصبحا من أصحاب الملايين  
في الإنترنت لكن نانغا كان أكثر واقعية.