

## 7. الرؤية - شحذ المهارات

حيث يتأكد أليكس من أن رؤيته مفهومة أو مقبولة

بينما كان الأسبوع يتقدم، بدأ أليكس يدرك أن خطته التحويلية الأصلية كانت مجرد خطة «تدبيرية». فهي ربما توقف النزف، لكن الطرق الجديدة الجذرية للعمل هي وحدها القادرة على ضمان مستقبل الوكالة البعيد المدى. إن محاولات أليكس الأولية لجعل خطته الأصلية «ملهمة أكثر قليلاً» ستحتاج إلى أن تصبح حملة شاملة لإعادة اختراع الوكالة.

ولا يمكنه بالطبع تجاهل خطته الأصلية في التركيز على النفقات، لكنه عرف أنه سيحتاج إلى استثمار المزيد من وقته لتحويل أفكاره الأكثر رؤيوية إلى واقع. وكان ذلك يعني إنفاق وقت أقل على الشؤون الأخرى. لذلك قرّر أن ستيف يجب أن يقود الخطة التدبيرية نظراً لخبرته كمدير للمال بالدرجة الأولى، لكن لأنه يبدو أيضاً أنه يتمتع بإمكانية القيادة التي لم تستغل كلياً.

لقد أخرج أليكس من محفظته الملاحظات التي كان قد دوّنوها في السابق حول تركيز وقته بالذات. ولقد تعامل مع الخطة التدبيرية التي

كانت تحمل عنوان «عملية». وكان العنوان التالي هو «الثقافة». وقد شطب الكلمة مستبدلاً بإياها بعبارة «رؤية حرب النجوم». وهنا سيمضي وقته خلال الأشهر القليلة التالية.

وكان هناك بالطبع العنوان الثالث أيضاً وهو One - offs والذي دوّن بموجبه «مناورة الطيار». واستبدل تلك الكلمات بـ Surf - Earn. Com. وهنا سيمضي الوقت خلال الأسبوع التالي. وقدمت له المناورة للحصول على أعمال جديدة، الفرصة لبناء مصداقيته في أعين الوكالة. لكن الأهم من ذلك كان الفرصة لتقديم مثال لمجموعة من الطرق الجديدة الهامة للعمل.

وبينما فكّر مجدداً حول رؤيته من أجل الوكالة، تذكّر أليكس حديثاً كان له مع مايكل، معلمه السابق قبل بضعة أيام. ولقد نصحه مايكل بتفحص ما إذا كانت رؤيته قد خاطبت علناً جميع المهارات التي تحتاج الوكالة إلى تطويرها.

وقد دوّن أليكس الأشياء التي احتاجت الوكالة إلى التفوق بها استناداً إلى تجربته السابقة في مجال التسويق، والتي أكدتها مناقشاته الأخيرة.

أولاً كانت هناك مهارة تطوير بصيرة حقيقية في الأسواق التي يعمل فيها وكلاء الوكالة، وتبصر حول كيف يمكن أن تتطور أسواق الزبائن. ومن خلال تطوير وتطبيق المهارة فقط تستطيع الوكالة أن تأمل بتقديم حملات إعلانية لها تأثيرها. ولقد رأى أليكس علاقة ضئيلة لتلك المهارة في الوكالة حتى ذلك الوقت.

ثانياً كانت هناك مهارة التطوير السريع للنماذج الأولية العملية للأفكار الإبداعية للوكلاء - حيث يتعاون موظفو الوكالة حقاً مع بعضهم بعضاً. وقيّمون بسرعة ما إذا كانت أفكارهم ستطبق عملياً، ويتجنبون أن يصبح الأفراد متعصبون لآرائهم.

ثالثاً كانت هناك القدرة على التواصل بشكل رائع مع الوكلاء - من اللقاء الأولي، وصولاً إلى تقديم الحملة الإعلانية للزبائن.

وبينما قام أليكس بتدوين تلك المهارات، راجع إلى أي مدى تشرح رؤيته الأولية الموضوعات. فمثلاً، تأكد من أنه يستطيع شرح «التواصل الرائع مع الوكيل عن طريق أمثلة تشرح كيف أن اللقاءات مع الوكلاء ستشمل إبداعيين إضافة إلى مدراء الحسابات.

وقد أدرك أليكس أن عليه بذل جهد أكبر بخصوص رؤيته، لأنه أراد أكثر من مجرد «شراء» بسيط عندما شنها. لقد أراد تأثيراً حفازاً. وأراد أن يخلق الإطلاق الأولي للرؤية خلق حقيقة منظمة. فالأشخاص يجب أن يكونوا قادرين على رؤية الاتجاه، ثم يخترعون لأنفسهم التفاصيل المتعلقة بمجالاتهم الخاصة في العمل.

وسوف يحتاج الإبداعيون ومدراء الحسابات إلى استنباط مبادراتهم الخاصة، وجعل الرؤية تنقلب إلى حقيقة واقعة. وسيحتاج منسقو التجارة والمشترون في وسائل الإعلام إلى إقامة منابر جديدة للنقاش معاً، أو بناء تدفق عملي. وكان يمكن لرؤية أليكس أن يحاول - نظرياً - تحديد كل هذه الأشياء. لكنه عرف أن ذلك سيكون

مستحيلاً عملياً - وسيخاطر بتنفير الناس لكونها فرضية إلى حد كبير .  
 لكنه سيحتاج عاجلاً إلى تقديم مبادرته للوكالة . ولذلك احتاج  
 إلى اختبارها بسرعة . وعلى الرغم من أنها لم تستكمل بعد ، فقد أراد  
 معرفة ما إذا كان موضوعه حول حرب النجوم سينجح .

وكاختبار لاذع ، قرّر أليكس أخذ رأي كيلبي . إذ أن باستطاعتها  
 نقل وجهة نظر عضو «عادي» من موظفي الوكالة .

وقد شرع بقوله : «لقد سمعتني أتحدث عن خطة حرب النجوم ،  
 لكنني سأقدر فعلاً رأيك المخلص قبل تقديمها إلى الوكالة برمتها .  
 هل هي معقولة ، هل هي مشروحة بدرجة كافية ، هل يحتمل إساءة  
 فهمها؟ ذاك النوع من الأشياء» .

لقد كانت كيلبي بحاجة إلى بعض التشجيع لتقول رأيها ، لكنها  
 كانت صريحة في النهاية . فقالت أخيراً : «سأكون صادقة . أنا لست  
 واثقة بخصوص ذلك الاسم «حرب النجوم» . إذ يعتقد مدراء  
 الحسابات أنهم نجوم - وكذلك سيفعل الإبداعيون ، لذلك ، عندما  
 تتحدث عن حرب النجوم ، سيبدو ذلك وكأن هناك حرباً بين تلك  
 المجموعتين من الأشخاص - وليس معركة بين الوكالة والقوى  
 الخارجية للفوضى!»

وأجاب أليكس : «أنا أدرك ما تقولينه ، ومن المؤكد أنني نسيت  
 تلك الزاوية . حسناً ، كيلبي ، هل هناك شيء آخر؟ أرجو أن تكوني  
 صريحة» .

«كلا، أعتقد أن هذا هو كل شيء».

«هيا كيلبي، أرى أنك تخفين شيئاً ما».

حسناً... أوه... هل تعتقد حقاً أن هذا الموقف الجديد

سيجدي، حتى لو غيرت الاسم من (حرب النجوم)؟»

أجاب أليكس: «بالطبع أعتقد ذلك».

«يبدو أنك لست مقتنعة كلياً، ربما باستطاعتك جعل الأمر

شخصياً أكثر، شيء يظهر كم أنت مهتمة بالوكالة والموقف الجديد؟»

ولشعوره بالسرور لأنه طلب من كيلبي التحدث عن وجهة نظرها،

قرّر أليكس اختبار رؤيته على أشخاص آخرين قلائل. وقد بدأ يدرك

أنها بحاجة إلى تغييرات جذرية.

## البحث عن التأثير من خلال المهارات

كان القائد حتى الآن يبرع ويستخدم «الإيحاء والإقناع» في رؤيته. لكنه سيبدأ قريباً برنامج الرؤية من أجل التغيير الخاص به بطريقة أكثر دقة في المنظمة. وكبحث أخير، يختبر القائد الفعال أن الرؤية تصور المهارات المطلوبة للمنظمة بوضوح كاف (انظر الصفحة المقابلة).

وبالإضافة إلى ذلك، يتأكد القائد من أن الرؤية ستكون مادة حفازة لرد فعل متسلسل بناء عبر المنظمة. وسيختبر أن رؤيته ستدفع الأشخاص نحو العمل، وستثير اندفاعاً من الدعم. ويسأل القائد:

1. هل سيعلم الناس ماذا يجب أن يفعلوا؟ هل:

● سيفهمون الاقتراحات الشاملة؟

● سيكونون قادرين تلقائياً على تصور دورهم في التغيير الفعال؟

2. هل سيكونون تواقين للمشاركة؟ هل:

● سيرون الفوائد لأنفسهم، شخصياً؟

● سيرون التكاليف الشخصية (لا سيما أعباء العمل الإضافية المؤقتة) بمنظار ملائم؟

● سيقدمون معنى إضافياً لعملهم؟

3. هل سيكونون قادرين على «تمرير» الفكرة إلى الآخرين، بدون أن يمزقوها؟ هل:

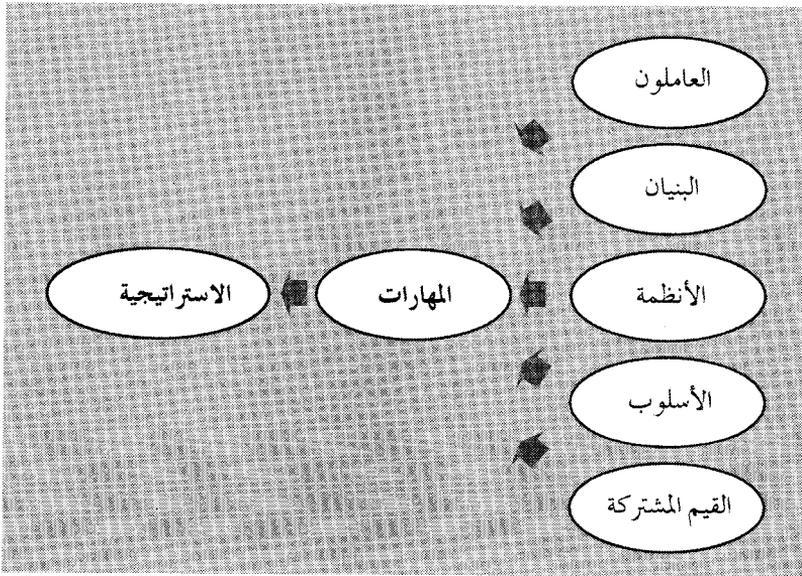
● سيميزون النية الإيجابية وراء التغييرات اللازمة؟

● سيرون أن الرسالة بسيطة وليست غامضة؟

Catalyst, n هو ما يساعد على التغيير في هيئات أخرى، دون أن يتغير.

## الرؤية، والمهارات والـ 7 S's

هناك سبعة مظاهر هامة لأية منظمة تجمع من خلالها المهارات، وتوفر الارتباط الحاسم بين الاستراتيجية والمظاهر الأخرى للمنظمة.



لاحظ أن مهارات المنظمة ليست مجرد مجموع مهارات الأفراد. فمثلاً لن يشكل أربعة عازفين موسيقيين رباعياً رائعاً بالضرورة.

### تمرين:

ضع في قائمة المهارات الجماعية الأكثر أهمية لمنظمتك (أو فريقك). حدّد الطرق اللازمة لبناء تلك المهارات من خلال عاملين، وبيانين، وأنظمة، وطرق، وأسلوب، وقيم مشتركة مختلفة.



14 آذار 44 بعد الميلاد، ويرتكب القيصر خطأ  
خطيراً في الموضة.