

9. الإلهام - التشغيل والتوحيد

حيث يهدف أليكس إلى الالتزام - لكنه يواجه مشكلة

على الرغم من أن دوغ وساندرا لم يكونا يتصافحان بالأيدي تماماً عندما وصلا معاً إلى المنصة في الوسط، فقد ظهرا بمظهر الأعضاء، في الفريق ذاته على الأقل، وعندما كان أليكس يفكر ملياً بالجهد الذي بذله لتنظيم هذا العمل المضاعف - كان يأمل فقط في أن يستمر الانسجام.

وخلال الأسابيع القليلة الماضية، كان أليكس قد أمضى الساعات مع ساندرا ودوغ. ولقد عرف أن مهمته الأكثر إلحاحاً كانت في جعل «إبداعبي» دوغ «وطواقم» ساندرا يعملون بصورة أكثر فعالية مع بعضهم بعضاً. لكن بدا المديران وهما مكرهان لتبني تلك الفكرة. وأنهما غير مستعدين للتعاون مع بعضهما بعضاً. وقد عرف أليكس أن عليه جذبهما لأن كليهما يتمتعان بكفاءة عالية. «فهما يملكان مهارة عالية وإرادة عكس ذلك». لذلك ترتب على أليكس أن يقنعهما بالمشاركة في القضية.

لم يكن ذلك سهلاً. ولقد بدأ بجلسات مطولة مع كل منهما.

وخلال تناول طعام الغداء بشكل منفصل . وأنصت إليهما بعناية . وبدت ساندرنا أكثر اهتماماً بالأفكار، المستقبل، التبصر، والابتكار، وهي tune out . لكن دوغ كان على العكس من ذلك تماماً: فهو يستمع بدرجة أكبر إلى الأمور العملية، الحاضر، الحقائق والأشياء النافعة . فعندما حاولت التحدث عن المستقبل البعيد المدى، أو الانغماس في التكهن المفيد، فإنه يصبح منزعجاً - إلى الدرجة التي أحبطت حتى أليكس نفسه .

وفي النهاية سمحت تحليلات أليكس له برؤية ما حرك هذين الاثنين . ومثلهما مثل الآخرين فقد أراد الاثنان المديح والاحترام والتهنئة . لكن الأوسمة التي كانت ساندرنا تسعى وراءها كانت أوسمتها هي بالذات : ولقد تاقّت إلى القدرة على الابتعاد عما أوجدته، والإبداع في ذوقها الفني المدهش . وعند الضغط عليها ربما تعترف ساندرنا باحترام الآخرين، لكن إذا شعرت فقط بمهاراتهم الفنية التي يجب أن تكون مؤثرة مثل مهاراتها على الأقل . وعلى العكس من ذلك . كان دوغ مهتماً بالكمية أكثر منه بالنوعية . وكان متحمساً لكل واحد آخر يعجب بترتيباته الكبرى، وحساباته الكبرى، وسجله الطويل الرائج في خدمة الزبون .

وبينما تحرك أليكس لتقريب ساندرنا ودوغ من قضيته، كان قد اعتمد على تحليلاته . فقد ساعدهما أولاً على تفهم التأثيرات التي ستكون لهما عند الأشخاص الذين حولهما . وفي حين حرص على دخوله معهما، فقد اقترح على أن ثلاثتهم يكملون استبياناً لرسم

شخصياتهم؛ مقياس من نوع ميرز بريغز Myers - Briggs^(*). ثم اقترح أن يشتركوا جميعاً في رسومهم الشخصية الناتجة. ولم يكن هذا من الصعب تحقيقه، لأن ثلاثتهم كانوا «فخورين» بصورهم الجانبية. ثم تحركوا قدماً إلى نقاش صريح أكثر فأكثر حول كيفية تفاعلهم مع بعضهم بعضاً، نزولاً إلى مستويات الـ nitty - gritty حول كيفية إدارة الاجتماعات التي كانت ساندرنا تكره فيها جداول الأعمال في حين فضل دوج الالتزام بها.

لكن أليكس بفعله ذلك، كان قد صاغ شيئاً أكثر أهمية: الالتزام بالمشاركة. وقد شاهدوا على الأقل ومضة حول كيفية أن خلافاتهم هي متممة لبعضها بعضاً في الواقع، أكثر من أن تكون متضاربة.

ولاحظ أليكس الآن أن المستمعين ينصتون بانتباه بينما كان الاثنان يؤديان دورهما المزدوج: شارحاً الصفات العملية لخطة ستار تريك Star Trek. وكان دوج وساندرنا يأخذان موضوع التعاون الخلاق، ويظهران كيف أن هذا الموقف سينعكس في عمليات الوكالة الأكثر أهمية. ومن خلال الإعلانات للزبائن عن أعمال جديدة مثلاً. سيعمل الإبداعيون والطواقم في فرق مع بعضهم بعضاً. وستكون تلك الفرق، وليس الأقسام التقليدية للوكالة، هي المصادر الجديدة لقوة المشروع.

(*) انظر Gifts Differing Briggs-Myers أو كتاب لاندزبيرغ Landsberg، مبدأ التدريب

ومن خلال تفحصه الدقيق للكثير من الوجوه، بحث أليكس عن فرانك. وكان هذا هو الخاسر الأكبر من تلك التغييرات بوصفه مديراً للتخطيط. ولقد كان قسم التخطيط صلة الوصل بين الطواقم والإبداعيين. لكن ذلك الدور كان يتحول إلى زائد عن الحاجة أكثر فأكثر. وكان أليكس قد تحدث إلى فرانك حول ذلك، محاولاً أن يظهر له ولمخططيهِ الستة كيف يمكن أن يطبقوا مهاراتهم إما في المجال الإبداعي أو كمدراء حسابات. ولقد عرف أليكس أن معظم المخططين لدى فرانك يمكنهم القيام بهذا التحول.

لكن من الواضح أن خطوة كهذه لن تثير فرانك بالذات. فهي تعني أن يقوم فرانك بتقديم التقارير إما إلى دوغ أو إلى ساندرنا - وهما شخصان توصل فرانك إلى اعتبارهما أنداداً. وكان فرانك يواجه الإبعاد. وكان اختياره الوحيد - إذا أراد البقاء مع الوكالة - هو التعاون بحماسة في جعل التغييرات يتم تطبيقها. وكان أليكس قد أشار إلى فرانك بأن هذا الفريق كان الأفضل بالنسبة إلى الوكالة، والأفضل بالنسبة إلى فرانك بالذات. وسيكون فرصة لفرانك لتطوير مهارات لا بد وأن تقدرها صناعة الإعلانات حتى أكثر من المهارات في مجال التخطيط.

ومع ذلك، كان أليكس يستنتج بسرعة أن فرانك «ضعيف الإرادة - قليل المهارة» - فهو لن يكون راغباً ولا قادراً على القيام بهذا التحول. وكانت أيام فرانك معدودة. ما لم يستطع البرهان عن حماسه في تأييد التغييرات. وكان أليكس يراقب فرانك عن كثب في

الأسابيع المقبلة التالية - ولن يفاجأ لرؤيته فرانك وقد وضع نفسه في المؤخرة .

بعد ذلك بنصف ساعة، كانت ساندرنا ودوغ قد أنها موزج كيف أن خطة ستار تريك الجديدة سيتمكن تطبيقها عملياً. وتلاقت شروحاتهما ومصادقاتهما كشيء أصيل وليس فيه إكراه. وتقاسم أليكس الإطراء معهما .

لكن المسألة لم تكن بهذه السهولة . . .

لقد غمغم أحد وكلاء المشتريات في مجال الإعلام لأحد إبداعيين ساندرنا بعد ذلك في الممر: «لا أدري، يبدو ذلك مديراً مسبقاً - ما رأيك؟» .

أجاب الإبداعي «أنا أعلم ماذا تعني . . . لكن ساندرنا عنيدة بما يكفي: فهي لن تترك مبادئها تُرسم لها بكل بساطة. وربما يحدث شيء آخر هنا . . .» .

تشغيل الجماهير وتوحيد النبلاء

«أعيروني انتباهكم»، هكذا طلب القائد حتى الآن عندما عرض رؤيته للتغيير.

لكن يتعين عليه الآن أن يصبر قائلاً: «سلموني أسلحتكم»، وذلك عند وصوله إلى لحظة الحقيقة: الإطلاق الحقيقي لبرنامج التغيير.

وسواء أكان يقود فريقاً صغيراً (أو يقود شركة كبيرة تواجهها الحاجة إلى التغيير الواسع) فإن نقطة أساسية تأتي توجب على القائد أن يكسب حقاً ولاء بعض اللاعبين الكبار المحددين. ويجب عليه أن يعلم أنه أدرج الممثلين والوكلاء ذوي الصلة في قضيته.

ويتم ذلك بسهولة أحياناً - عندما يكون الأفراد المهمون مستعدين وقادرين في آن واحد على لعب أدوارهم في تحقيق التغييرات المقترحة. ويدرج القائد في هذه القضية الأفراد بقوة ويكلفهم المزيد من العمل (أنظر الإطار 1 في الصفحة المقابلة).

والأكثر حدوثاً في أية حال هو أن القائد يواجه جيوباً من المقاومة. ومن خلال تصميمه لكيفية العمل يحلل القائد الفعال المشكلة المرئية أولاً، ثم يتصرف!

- إذا كان الأشخاص المعنيون مستعدين للمساعدة. لكنهم غير قادرين على فعل ذلك. فإن القائد سيدرس إمكانية عرض التدريب أو دعم آخر (أنظر الإطار 2 في الصفحة المقابلة).

- وإذا كان الأشخاص قادرين على تقديم دعم هام للقائد - لكنهم غير راغبين في ذلك - فإن القائد يواجه أصعب مهمة في إقناعهم (الإطار 3) حيث يستخدم إحدى الطرق الظاهرة في الصفحة المقابلة.

- إذا كان الأشخاص الذين يجب أن يلعبوا أدواراً محدّدة حاسمة غير راغبين ولا قادرين على دعم القائد، فإنه سيدرس إبعادهم أو استبدالهم، ما لم يعتبر أنه من المجدي استثمار الوقت في إقناعهم وتدريبهم (الإطار 4).

الإنهماك - التحليل والعمل

إذا كان الأفراد أو المجموعات «غير مهتمين» فإن القائد الفعال يحلّل السبب في ذلك، ويحدّد العمل المناسب.

التحليل والعمل

المهارة	
3. مهارة عالية، رغبة منخفضة أقنع (انظر في الأسفل)	1. مهارة عالية، رغبة عالية استخدم وفوض ادعم في حل المشكلة . . إذا كان ذلك حاجة مطلقة
4. مهارة منخفضة، رغبة منخفضة استبدل (أو دزب وأقنع، إذا كان الوقت يسمح بذلك)	2. مهارة منخفضة، رغبة عالية دزب أو خول

الرغبة

الإنهماك
«السحب»

آفاق الإقناع (الإطار 3):

- علق - حفّز الأشخاص في الاتجاه المناسب - مثلاً، مستخدماً فقرات مثل «لقد لوحظ [من قبل أولئك في السلطة] أن . . .»
- ضع نموذجاً - ضع نموذجاً شخصياً.
- إلبأ - إلى الأهداف النبيلة أو الفوائد المتبادلة
- أقنع - عبر المنطق أو الرؤية.
- فاوض - بمهارة - وشجاعة و«عملة» قابلة للصرف.
- اطلب - إذا كانت لديك السلطة، وإذا كان المطلوب «معقولاً».
- هدّد (ولا توصي).

جور
«ادفع»



كانوا يحدقون في وجه لوبيز Lopez، وكان
نصفهم يجدف على إيقاع رقصة المامبو