

10. الإلهام - التكرار والتعزيز

حيث يعبر أليكس عن مواضيعه بطريقة مسرحية

لقد كان أليكس ينتظر لحظة الانقضاء. في الأيام القليلة بعد إطلاق الطريقة الجديدة للعمل، كان قد توقع إشارات تفيد أن رسالته أسوء سماعها أو فهمها - أو تم تجاهلها. وعلى الرغم من شدة حاجة الوكالة إلى أن تصبح أكثر فعالية، فقد عرف أليكس أن ضغوط العمل اليومي للعاملين سينشر سريعاً الرؤية التي قدمها، بل حتى سببها.

وهكذا انقض أليكس في النهاية على الإنترنت Intranet الخاصة بالوكالة. وقد توصل «الإبداعيون» و«طواقم العمل» إلى خطة سهلة لاستخدام الإنترنت خلال المراحل المبكرة من تطوير حملات إعلانية جديدة. واعتقد أليكس أن ذلك يعتبر مثلاً مطلقاً للموقف التعاوني الجديد، وشعر بالارتياح لأن الفكرة أتت من الطبقة «السفلى» من المنظمة.

إلا أن منسقي التجارة لم يكونوا مسرورين جداً. فقد رأوا الحافة

الدقيقة لإسفين يهدّدهم . وقد غمغموا أن تلك الصفحات الداخلية عبارة عن خطوة صغيرة توصل إلى نظام أكبر - نظام يؤدّي إلى أتمتة عمل التنسيق التجاري بأكمله . ولم تكن هناك طريقة يريدون من خلالها تطبيقه - وقد التقط أليكس الشائعة .

لقد لام أليكس نفسه لأنه لم ينفق ما يكفي من الوقت في تمرير رؤيته شخصياً إلى لوق، مدير التجارة . إلا أنه عرف أن عليه الآن التدخل بشكل مرئي . وقد كانت فرصة مثالية لتعزيز الجزء «التعاوني» من رؤيته .

لقد شعر بالإغراء للدعوة إلى اجتماع بين لوق، ساندرا، ودوغ، حيث سيفاجئ لوق بتصعيد الأمور عليه . إلا أن أليكس فكّر بذلك بطريقة أفضل . فقد ألمح - بدلاً من ذلك - وفي كل اجتماع خلال الأيام القليلة التالية، إلى مدى فعالية تطبيق فكرة الإنترنت، وكيف أنها كانت مثلاً ممتازاً لما كانت الوكالة بحاجة إليه . وانتشرت الرسالة بسرعة .

وقد لاحظ أليكس نتيجة أخرى غير مقصودة . إذ اندمج الإبداعيون والطواقم بشكل مميز في مجال تعاملهم المحبط مع منسقي التجارة! وقد عرف أنه لا يستطيع تحمل ترك شباب قسم التجارة يبعدون أنفسهم . ومع ذلك كان سعيداً لرؤية ظهور أول ما

يشير في النهاية إلى مد الجسر عبر الانقسام الكبير بين مدراء الحسابات وقسم الإبداعيين .

لكن أليكس أراد إيجاد المزيد من الوسائل لتعزيز برنامج التغيير ستار تريك . وقد وُقِر نقاش مع فرانك الفرصة كذلك . وكان أليكس يحاول - من جديد - رؤية ما إذا كان فرانك سيصبح مقاوماً ناشطاً (أم سلبياً) . وكان فرانك في الدقائق الخمس عشرة الأخيرة يعد بالدعم ، إلا أن أليكس ارتاب من أعماقه بأن فرانك كان يقدم دعماً كلامياً فقط ، لكسب الوقت لنفسه .

وقال أليكس عندما وصل نقاشهما إلى نهاية غير حاسمة : «هل يمكنني أن أطلب خدمة منك؟ هل يمكنك تمضية نصف ساعة من الوقت وأنت تفكرّ بالمزيد من الخطوات التي يمكننا اتخاذها، لتكرار وتعزيز هذا البرنامج؟»

وأجاب فرانك : «أنا لست معك تماماً . . . أنت تعني مثلاً مقالة في الرسالة الإخبارية الشهرية»

وردّ أليكس : «نعم، لكن يجب أن يكون هناك مجال كامل لأمر آخرى لم نفكرّ فيها، أمور مثل استخدام فكرة الإنترنت هذه كمثال واضح على التعاون والمبادرة .

«أنت تعني أموراً مثل القيام بتغييرات في التدريب وتجنيد العاملين مثلاً؟»

وأكد أليكس قائلاً: «هذا صحيح، لكن حاول أن تكون القائمة أطول ما يمكن. أدخل فقط كل شيء يهتم له الناس، بدءاً من وضع خطة مفصلة لمنطقة الاستقبال وحتى الخطة المفصلة لقائمة الهواتف».

«وسأمنحها نقطة الانطلاق».

وردّ أليكس: «شكراً. إنها هامة، وسأقوم بها بنفسي، لكنك تتمتع بخبرة أكبر للأمور التي يلاحظها الناس هنا».

وبينما كان فرانك ينهض في طريقه إلى المغادرة، دخلت كيلبي إلى مكتب أليكس، وسألت: «هل قرّرتم جميعاً إعطاء ذلك الإعلان لسيرف - ايرن. كوم؟»

أجاب أليكس: «نعم، أنا مصمّم تماماً، هل يمكنك الاتصال بدوغ وساندرا، لمعرفة ما إذا كانا على أهبة الاستعداد؟»

«هل أنت واثق من أن ساندرا ستسير إلى جانبك؟»

نظر إليها أليكس بتساؤل.

وقالت شارحة: «أنا لم أعتقد قط أن الإبداعيين سيوافقون بشكل طبيعي على تلك الإعلانات، لقد اعتقدت أنها مهمة مدراء الحسابات فقط».

وأكد أليكس: «أنا واثق من أن ساندراس ستدعن».

وعندما غادرت كيللي مكتبه، دفن أليكس رأسه بين يديه. لقد كانت كيللي أذكى سكرتيرة عمل معها. لكن ألم تنسجم حتى هي بالذات؟ ...

التكرار والتعزيز

نحن نتجاهل أو ننسى في معظم الأحيان ما يقال لنا بينما ننهمك في شؤوننا اليومية. ونحن ننسى حتى معظم ما يقوله أعظم القادة: فمن بين جميع كلمات مارتن لوثر كينغ Martin Luther King الاستثنائية يتذكر معظمنا بالكاد أنه كان لديه «حلم».

ولذلك يحتاج القائد دون ريب إلى تكرار وتعزيز الرسالة التي تعكس جوهر رؤيته. ويكمن التحدي بالطبع في جعل كل تلك المعلومات حية ومثيرة في كل مرة.

وفي حين يُقدم كل فريق أو منظمة التحديات الخاصة بها أو بها، فإن القائد الفعّال - الذي يناضل بقوة لكسب مشاركة مستمعيه «لآرائه»:

- يتطلّع إلى كسب حصة في سوق «المعلومات السرية غير الرسمية» و«نقاشات الكواليس» وليس مجرد حصة من وقت الاجتماعات الرسمية وحيّز من المذكرات.
 - يستخدم جميع المنابر المتوفرة، وليس مجرد الاجتماعات المنعقدة خصيصاً؛ ويخطط بعناية للحصول على أسئلة من مستمعيه، مميّزاً قيمة تلك الفرص للتعبير عن رسالته بطرق جديدة وذات طابع شخصي.
 - يبحث عن وسائل لإبقاء رسالته حية ومنشّطة (تقدّم الصفحة المقابلة مثلاً على ذلك).
 - وربما يعتبر العنصر الأهم هو القيام بأعمال من شأنها تركيز الانتباه على العادات الجديدة والأسلوب والقيم التي ستبناها المنظمة. أمثلة - كالقيام بتغييرات ممتازة في عمليات التجنيد والتدريب - وتظهر في الملحق 6.
- وهناك مأزق كبير يكمن في عدم نقل الرؤية بشكل كاف. ولا سيما في الفجوة بين إطلاق التغييرات، ورؤية نتائجها الملموسة الأولى، ومن المغربي أن يقول لنفسه «سوف أتحدّث عن هذا عندما نكون قد حققنا بعض التقدم الملموس». ولكن ما لم يقم القائد بتحقيق شيء يبقى الموضوع في أذهان الناس، فإنه يخاطر بجعل كل جهوده السابقة عديمة الجدوى.

تجديد الأسلوب

مثال على كيفية إبقاء الرسالة حية

عندما استلم جان كارلسون Jan Carlson إدارة الخطوط الجوية السكندنافية Scandinavian Air - Line في سنة 1980، أدرك الحاجة إلى رفع مستوى خدمة الزبائن بشكل مثير.

وعلى الرغم من أن خدمة الزبائن كانت «موضوعاً» عززه بحماسة واندفاع، فإن الأسلوب أصبح قديماً، وفقد تأثيره بسرعة.

لقد جلب كارلسون معنى عميقاً ومثيراً إلى موضوع خدمة الزبائن من جديد - ولا سيما بالنسبة إلى موظفي العدادات، وطواقم الخطوط الجوية - وذلك عندما ابتكر ونشر فكرة «لحظات الحقيقة».

وقد توصل الموظفون إلى إدراك أن كل مرة يخدم فيها أحد العاملين في شركة الخطوط زبوناً من الزبائن إنما هي «لحظة حقيقة». لقد كانت لحظة فذة ومثيرة ومقدسة عندما كان من المفترض أن تقدم الخدمة في أقصى حدودها - وحيث ستلمع علامة الشركة أو تتلطف.

تمرين:

راجع استراتيجية تبادل المعلومات بالنسبة إلى مبادرتك الأكثر أهمية.
استخدم الملحق 6 لتحديد المزيد من الوسائل لتعزيز رسالتك.



تسويق سيئ التعابير