

14. التحفيز والاحتفال

حيث يراجع أليكس شعور الوكالة بالإلحاحية

بما أن أليكس موجود في الوكالة منذ أكثر من ثلاثة أشهر بقليل، فقد اعتقد أن الوقت قد حان لمراجعة أدائه بالذات .

وكان تدفق الأموال في الوكالة جيداً مثلما هو متوقع . وقد بدأت إجراءات أليكس الأصلية لخفض النفقات تأخذ طريقها إلى أدنى المستويات وذلك بمساعدة ستيف . لكن الوكالة كانت تخرق عقدها مع مصرفها خلال شهرين حتى مع تطبيق الطريق الحالي . ومع توفر القليل من مجال خفض النفقات ، فإن الأمل الحقيقي الوحيد يكمن في كسب المزيد من مجالات العمل .

وهنا كان يجب أن تبدأ خطة ستار تريك بإعطاء ثمارها . إذ بدا أن الفرق الصناعية التي تم تشكيلها قبل بضعة أشهر أصبحت واعدة . وكانت لدى أليكس آمال معينة في ما يتعلق بالفريق الذي كان يركز على الإنترنت . وقد تلقت سمعة الوكالة تشجيعاً قوياً في هذا المجال من إعلانها الناجح إلى سيرف - إيرن . كوم .

لكن كان أليكس ما يزال يتساءل ما إذا كان بمقدوره تقديم المزيد . وكمقدمة لمراجعة أدائه حتى ذلك الوقت ، أخرج أليكس من

محفظته صفحة من الملاحظات، وهي النقاط التي دونها قبل بضعة شهور، خلال نقاشه مع مايكل.

لقد نقر على مفكرة مكتبه بينما كان يركز على مظهرين محددين لقيادته: ما إذا كان قد قام بما يكفي لخلق الشعور بالإلحاحية بين طواقم الوكالة، وما إذا كان قد شجع على ما يكفي من الاحتفال بالنجاحات - مهما كانت صغيرة - والتي تم تحقيقها حتى ذلك الوقت.

وقد كافأ نفسه بعلامات عالية حول «خلق الشعور بالإلحاحية» وعلى «حثّ الناس للعمل» بشكل أوسع. وشعر أنه قام بالعديد من الخطوات للتأثير على الطواقم بوجوب القيام بسرعة بالتحول في الوكالة، وكذلك حثّ وتملق وتشجيع ودعم هؤلاء في جهودهم.

- وكانت أولى خطواته هي تقديم خطة التحول إلى المدراء بالسرعة التي وصل فيها بوصفه المدير الرئيسي في الوكالة.
- وكبداية مبكرة في الأسبوع الثاني فقد كان قد جعل مدراء الحسابات والإبداعيين يقفون وجهاً لوجه، وعيناً لعين مع الوكلاء الذين قدموا حقائق صريحة لا تقبل الجدل حول كيفية حاجة الوكالة إلى التحسين.

- وقد أنفق الساعات الكثيرة الضرورية لتقديم رؤيته الأوسع للوكالة في وقت مبكر أي في الأسبوع الثالث. وتأكد من أن الوكالة برمتها شاهدت أشرطة الفيديو عما قاله الوكلاء عنها.

- ولقد عرض من خلال المثال الشخصي المساعي التي لا تلين اللازمة للفوز بآثمان سيرف إيرين.

- وفي ما يتعلق بمشروع الإنترنت، كان حريصاً على عدم السماح

تلتك «المبادرة الإضافية» الواضحة بأن تفتر، على الرغم من أنه توجب عليه أن يتملق دوغ لتحرير المزيد من وقت لين .

● وفي حين لاقى صرفه لفرانك التأييد عموماً من قبل طواقم الوكالة، فقد ترك لديهم مع ذلك الشعور بالحاجة الملحة لتطبيق خطط ستار تريك .

لكن أليكس لم يكن واثقاً من أنه شجع على ما يكفي من الاحتفال . لقد كان يسير بالطبع على حبل دقيق ومشدود . إذ يخاطر القليل من الاحتفال بخفض المعنويات في الوكالة ضمن فكرة المزيد من العمل الدائم مع القليل دوماً من المتعة . لكنه شعر أن الكثير جداً من الاحتفال يخاطر بتشكيل شعور زائف من الآمال، وبذلك يقلل من الزخم .

ومع ذلك، تساءل الآن ما إذا كان بخيلاً جداً بالاحتفال . فقد احتفل الجميع احتفالاً كبيراً بعد أنباء الفوز بحملة إيرن - آزيو - سيرف، لكن أليكس لم يحفز على المزيد من الاحتفالات . وقد صمم على تصحيح اختلال التوازن، على الرغم من أن الفوز بوكيل جديد رئيسي من شأنه أن يبرر هذه المتعة البالغة .

وفي غضون ذلك، خطط لكشف النجاحات الأصغر للاحتفال بها . ومما لا شك فيه أن التعاون الفعال بين ساندر وودوغ أجاز شكلاً من التقدير . ولقد قفز إلى الذهن تعاون لوق في النهاية في توسيع إنترانت الوكالة لتشمل المزيد من التعاون التجاري وذلك كمثال إضافي . وأصبحت لدى أليكس قائمة من ست مبادرات إضافية يحتفل بها . وذلك بعد أن ركز ذهنه لبضع دقائق .

وعودة بالتفكير إلى «الإلحاحية» . كان أسف أليكس الوحيد هو أنه لم يبع المجموعة الفنية: وكان من شأن ذلك أن يرسل إشارة قوية حقاً . لكنه استنتج أنه سار في الطريق الصحيح بعد أن واجهته معارضة جماعية للبيع .

دعم الرؤية، الإلهام، والزخم

تتركز بعض جهود القائد على خلق الرؤية، والبعض على الإلهام، والبعض على الزخم. وتعمل الجهود الأخرى باتجاه تلك النهايات الثلاث في وقت متزامن. وتلك الجهود الأخيرة هي: (أ) تشكيل الشعور بالإلحاحية والحفاظ عليه مع الاحتفال بالطريقة الملائمة. (ب) الإظهار بصورة شخصية للقيم المطبقة أو المعلنة في الرؤية. (ج) تركيز اهتمام المنظمة من خلال حياة المهمة الخاصة بالقائد.

التحفيز والاحتفال

هناك خطر دائم في أن تتم تأدية مبادرات القائد بشكل غير كاف، وذلك إذا لم يجتمع الأشخاص المعنيون لتقديم طاقة كافية. وحتى زبائن التغيير الملتزمون فإنهم يطبقون في معظم الأحيان الحد الأقصى من «افعل ذلك فقط... لكن فيما بعد» وذلك عندما يصل الأمر إلى العمل الإضافي اللازم للمبادرة الجديدة، أو عندما يتوجب إعادة توجيه المصادر الحاسمة.

وعند إدراك ذلك، يخلق القادة الفعالون شعوراً بالإلحاحية بشأن المبادرات الجديدة، ويوجدون طرقاً جديدة للحفاظ عليها. ويتطلب ذلك:

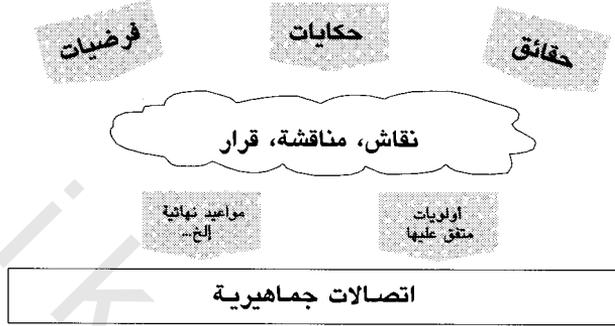
- نقاش مبكر وصريح، ومناقشة جوهرية وقرارات واضحة من قبل مجموعة القيادة. وهذا يجب أن يفرز أولويات متفق عليها، ومواعيد نهائية - ومسؤوليات بشأن العمل.

ومع أن ذلك يبدو مباشراً وصريحاً، فإن العديد من مجموعات القيادة يرتكب أخطاء متوقعة: الفشل في تنظيم الحقائق ذات الصلة؛ البقاء في حالة عدم اقتناع بالحكاية على الرغم من الدليل الهام؛ أو عدم الاستعداد للثقة بحدسها وفرضيتها («دعونا نتنظر إلى أن يتوفر لدينا المزيد من الحقائق»).

- عمل شخصي تال من قبل القائد. فكما هو مشروح في الصفحة المقابلة، يستخدم القائد الفعال قوة «المصدر السري غير الرسمي للمعلومات» لدى المنظمة - رافضاً الاعتماد فقط على البرامج الرسمية «للاتصالات الجماهيرية» لتحفيز انطلاق المبادرة.

وفي غضون ذلك، يشجع القائد الفعال على الاحتفال.

المحافظة على الشعور بالإلحاحية



+

التأثير عن طريق «المصدر السري للمعلومات»

جدول الأعمال الشخصي للقائد

«لا بد وأنه أمر هام، لقد كلف نفسه عناء رؤيتي».

اجتماعات شخصية مع العاملين في الخط الرئيسي، وأعضاء الفريق الخاص بالمشروع (غالباً الوصول إلى السلطة الرسمية) وكذلك مع كبار المدراء ومستفي الموارد.

«لا بد أنه يعني ذلك لأنه».

إشارات مرئية واضحة. «بدءاً من بيع فيض الشركة» إلى «إزالة الكراسي من اجتماعات الهيئة العليا، من أجل تركيز المناقشات».

«تعني الطريقة التي تصرف فيها في تلك المراجعة أن ذلك يجب أن يظل أولوية كبرى».

المتابعة. عن طريق مراجعات مبرمجة. وكذلك عبر اجتماعات مع الموظفين الرئيسيين لهذا الغرض بالذات.

تمرين:

راجع (أو ضع) جدول أعمالك الخاص للحفاظ على الشعور بالإلحاحية في ما يتعلق بمبادرة تقودها



بينما كان الحشد يتحول غاضباً، لاحظ تراپر
فارير Trapper Farrer أنه لا بد من وجود شيء
ما قد حذره.