

## 15. العيش مع القيم

حيث يصبح أليكس موضوع «حديث الكواليس»

قالت ساندرنا عندما كانت خارجة مع دوغ لتناول طعام الغداء معاً ولأول مرة: «هذا الشاب أليكس، أنا لست واثقة جداً بخصوصه».

وسأل دوغ: «ماذا تعنين؟»

أجابت: «إنه ليس جذاباً تماماً».

«تعنين أنه ليس لديه شعر متموج، وهالة فضية، ونسمة ذهبية؟»

أجابت ساندرنا: «مجرد أنه يبدو متواضعاً جداً إلى أقصى

الدرجات، ليس غامضاً، وليس فاتناً حقيقياً».

وقال دوغ: «أعرف ما تعنين، إلا أنه يبدو جذاباً بما يكفي. ومن

المؤكد أنه ذكي، وشجاع، وعادل في كيفية تعامله مع الناس».

وردت ساندرنا: «لا أدري، إنه يستمر في تعزيز هذه الإبداعية

والتعاون في مجال الثقافة. ولكن هل هو إبداعي في حد ذاته؟»

«إنه لاعب فريق بالتأكيد، متعاون. وإذا فكرت بذلك. فإن لديه

بعض الأفكار الجيدة. مثل جعل أولئك الوكلاء يتحدثون مباشرة مع

إبداعيك ومع مدراء الحسابات لدي».

وسألت ساندرنا: «أنت تسمي ذلك فكرة إبداعية؟»

كان دوغ على وشك الرد عن طريق إلحاق الإهانة بمجموعة ساندرنا لما يسمى العمل الفني الإبداعي. لكنه فضل عدم القيام بذلك، فقد بدأ يستمتع بالحديث مع ساندرنا، وكان يتساءل حول ما إذا كان سيدعوها للخروج معه وتناول الطعام في وقت ما.

\* \* \*

كان لين وزميلته الصغيرة راشيل يتناولان طعاماً سريعاً من الساندويتش في مطعم الوكالة.

وسألت راشيل: «إذاً، ما رأيك بقائدنا العظيم؟»

وغمغم لين وهو يتذكر حفلات الـ adland التي لم يكن قادراً على حضورها: «إنه ألم في الـ ars». وإن إعلان الـ آي. بي. إم إضافة إلى مشروع الإنترنت كان يستهلك كل ساعات استيقاظه.

وأكدت راشيل التي لم تعتنق أبداً المبدأ الصحيح سياسياً في الاتفاق مع رئيسها المباشر: «أعتقد أنه ما تحتاج إليه هذه الوكالة بالضبط».

وسأل لين: «وكيف أصبحت خبيرة إلى هذه الدرجة؟»

فأجابت راشيل: «لقد استجوبني بقسوة حقاً عندما كنت في مقابلة من أجل هذه الوظيفة. لقد كانت أكبر مقابلة شاملة أجريتها».

«وماذا كان الأكثر تأثيراً بخصوص ذلك؟»

أجابت: «لقد أمضينا خمس دقائق حول الأسس الشاملة المتوفرة لديّ. إلا أنه أنفق معظم الوقت وهو يقوم بعملية سبر حول الإبداعية والعمل الجماعي - ليس مجرد مادة نظرية تجريدية - بل كان يريد أمثلة واقعية. حتى إنه طرح عليّ ذلك السؤال عن why are manhole covers round؟ أتعلم، إنه عندما يستمر في التكلم بطلاقة عن هذه الرؤية الجديدة بشأن الإبداعية والعمل الجماعي، فإنني واثقة من أنه يعني ذلك حقاً. وأعتقد أنه على حق من خلال ما رأيته بخصوص الوكالة حتى الآن».

تناول لين جرعة كبيرة من الكولا وهدق براشيل وتساءل عن الانطباع الذي خلقه هو نفسه عندما أجرى مقابلة مع تلك الموظفة الجديدة.

\* \* \*

كان لوق وتيري يضعان اللمسات الأخيرة على صفحات جديدة قليلة حول إنترانت الوكالة. وسأل تيري: «هل تعتقد أننا سننفذ ذلك في الوقت المناسب؟ إن الشبان الإعلاميين لديّ منهمكون بمادة أخرى، ولا يمكننا الاعتماد على الكثير من وقتهم إذا اضطررنا إلى إجراء تغييرات على صفحات تلك الشبكة».

وأجاب لوق: «يتوجب علينا الإنجاز في الموعد النهائي».

وسأل تيري: «كيف ذلك؟ هل أنت خائف مما سيفعله أليكس بك، إذا ما تأخرنا؟ لقد استمتع بالسخرية من لوق الجاد».

وأجاب لوق بينما كان يحدث جلبة في لوحة المفاتيح: «إن مديرنا الرئيسي الجديد يقدم إسهامه دوماً في الوقت المناسب. لذلك لا أعتقد أن بإمكاننا التأخير».

كانت كيللي تبحث في الإجراءات اللازمة لحفلة الوكالة المقبلة في الصيف، وذلك مع العضو الآخر في لجنة التنظيم، سكرتيرة ساندررا.

وقالت سكرتيرة المدير الإبداعي: «افترض أنه لن تتوفر موازنة كافية لحفلة هذا العام». قالت كيللي: «هذا صحيح، لدينا ألف جنيه في أقصى الحدود. وهذا أقل من عشرين لكل واحد».

«هل لدى أليكس أية أفكار إبداعية لهذا الحدث؟»

وأشارت كيللي: «أعتقد أنه يتوقع منا أن نطرح الأفكار».

«هذا لا يدهشني».

وسألت كيللي مندهشة: «لماذا تقولين ذلك؟»

وأفضت سكرتيرة ساندررا قائلة: «هل تعلمين ما تقوله ساندررا؟ إنها تعتقد أن أليكس ليس إبداعياً بما يكفي بالنسبة إلى هذه الوكالة».

وقالت كيللي «أعتقد أن فيديو ستار تريك الذي قدمه كان فكرة جيدة. فكيف عندما جعلنا نشاهد فيديوات الوكلاء وهم يتحدثون عن الوكالة؟»

«قدّرت ساندرأ أنها ليست أفكار ألكس . وهي تقول إن ألكس كان لده خببر ما بالاتصلال ليقدم هذه الماده» .  
ونظرت إليها كيلي بدهشة : «حسنأ ، بإمكانك إبلاغ ساندرأ أن ألكس حلم فعلاً بلك الأفكار للتقديم . لقد رأيت جميع الملاحظات التي دونها ، متطلعأ إلى شيء ما مثير ومسل . وإذا كانت ساندرأ تعتقد حقأ أن ألكس قد حصل على النصيحة من خببر ، فإنها تكون قد اعتقدت بوضوح أن أفكار ألكس هي إبداعية بعد كل شيء» .

## التماشي مع القيم

إن كون القائد الفعال نموذجاً ممتازاً للدور الذي يقوم به هو الوسيلة الثانية التي يعزز بها عمليته في خلق الرؤية، الإلهام، والزخم.

ويشكل الناس صورتهم للقائد من خلال الملاحظة المباشرة. وعبر القوة المؤثرة للمصدر السري للمعلومات في المنظمة. ويصدر القائد الحكم - وبسرعة ولا سيما في أوقات التغيير الرئيسي الكبير للفريق (أو المنظمة).

ويتم اختبار القائد من قبل أتباعه بخصوص مزاياه الشاملة في القيادة، مثل الشجاعة، التماسك تحت الضغط. والميزات الأخرى المشار إليها في الملحق 2، الصفحة 146.

لكن الجنس البشري مميّز متأصل للنماذج، وهو يلاحظ التناقضات. لذلك فإن المنظمة ستكون أيضاً في حالة تقرير ما إذا كان القائد يطبق القيم والمواضيع المحددة التي شجعها ضمن المنظمة.

وسوف يعطي فريق واتصالات القائد الفورية فكرة عن كيفية تصرفه؛ وهذا من شأنه إبلاغ الآخرين في المنظمة؛ هناك قصة ستطور بخصوص قائدهم. ومن خلال بدايات صغيرة جداً بالتأكيد، يتم خلق أسطورة القائد - سواء إيجابياً أم سلبياً.

ولا يحكم الناس فقط على القائد، فالكثير منهم ينافسونه أيضاً. وللطريقة التي يطبق فيها القائد القيم، تأثير كبير على ثقافة المنظمة.

وتقدم الصفحة المقابلة أمثلة عن كيفية نجاح القائد الفعال في الامتحانات التي تطبقها المنظمة عليه، وكيف يفشل القادة المتوقعون أحياناً في تلك الامتحانات.

## أمثلة عن تطبيق القيم

موضوع جديد محتمل للمنظمة	اختبارات حادة للقائد: ينجح إذا كان القائد:	يفشل إذا كان القائد: . . .
تركيز على الزبون	يتحدث شخصياً مع الزبائن لمراجعة مستويات الخدمة	يفوض دائرة التسويق بالبحث مع الزبون، ويعتمد كلياً على تقديرها.
انفتاح	يستمع ويعمل بموجب التغذية الاسترجاعية الشخصية من أشخاص صغار محتملين	يضع برنامجاً لتقديم التغذية الاسترجاعية للأخوين، إلا أنه لا يشارك في ذلك بشكل مرئي.
إبداعية	يقدم عروضاً بشكل جديد وجذاب	يعارض الأفكار الجديدة البازرة مثل: المتعلقة بالانترنت في الشركة
التنوع	يسعى وراء أعضاء مؤهلين من مجموعات الأقلية ذات العلاقة <sup>(*)</sup> للعب أدوار رئيسية	يتحمل التصرف غير الملائم من قبل الآخرين إزاء أعضاء في مجموعات الأقلية
يتم عمل الطواقم	يبالغ في الحكم على نتائج عمل Own sleeves-rolled-up	يفشل في الحكم بسبب أزمة كبيرة غير متوقعة مسبقاً
لمسة شخصية	«هذا مدهش - يبدو وكأنه يعرف كل فرد في الشركة. يدهش الآخرين بمقدرته الممتازة في معرفة كل من يعمل في الشركة.	«إلى أين وصل؟ كل ما أحصل عليه هو تلك الرسائل الإلكترونية» هو يصندر تلك الرسائل والملذكرات، لكنه غير مرئي بالنسبة إلى معظم الناس.
تعاون	سمعت أنه يعمل حقاً وعن كذب مع ذلك الشاب الذي اعتاد الاشمزاز منه، أنساءل ماذا حدث؟ يشاهد وهو يعمل مع آخرين حتى مع منافسين سابقين.	«لا يمكنني تصديق كيف أساء لذلك المدير الآخر». يقدم ملاحظات ساخرة ولكنها عاتية بخصوص الآخرين.

(\*) «مجموعات الأقلية» ليست مجموعات عرقية فقط، بل تشمل مجموعات عاملة مثل «مندوبي المبيعات» أو نماذج مثل «الخارجين عن جماعتهم».

**تمرين:**  
 اختبر ما إذا كنت تطرح بوضوح القيم التي تعتقد أنها. اسأل مساعدك - أو شخصاً آخر - ماذا تقول الشائعات عندك.



قبل معركة ليتل پيغ هورن مباشرة Little Pig  
Horn كان كاستر Custer يشجع ماغي Magee  
أول فليغم 'Ol' Phlegm على النفخ في البوق.