

21. الثقافة

حيث يدخل أليكس وساندرا ودوغ في معركة

في يوم الاثنين التالي، كان أليكس ودوغ وساندرا يخرجون من سيارة أجرة، ويدخلون مكاتب ميغا كويست. كوم. وكانوا متوترين جميعاً، إلا أنهم كانوا قد تمرنوا جيداً على ابتسامات الثقة.

وكان فيك ماكغوفرن مدير التسويق الدولي لميغاكويست. وكان هو الذي سيقرر أية وكالة سيقبلها. وخلال عدة اتصالات هاتفية ولحسن الحظ كانت كيلى، قد أقامت علاقة جيدة مع سكرتيرة فيك. وقد اكتشفت أن ميغاكويست تدرس ثلاثة وكالات أخرى، إلا أن أياً منها لم يقدم إعلاناته بعد. وهذا جعل «أليكس يشعر بالخيبة، لأنه فضل أن يكون الأخير في ثلاثة عروض للجمال». وكونه الأخير يجعل من الأسهل معالجة أية قضايا التي ربما لا تكون الوكالات المتنافسة قد غطتها، ويجعل من المحتمل بدرجة أكبر أن يتذكر الوكيل المحتمل.

وعندما وصل الثلاثة من دي. ك. إن. يو إلى مكان الاستقبال

كانوا جميعاً يفحصون بدقة المناخ الذي يشير إلى أية دلائل في ما يتعلق بثقافة ميغاكويست. واستمروا في التفحص عندما قابلوا سكرتيرة فيك، وتبعوها إلى المصعد، ودخلوا غرفة المؤتمرات ذات الجدران الزجاجية. إلا أنهم لم يستطيعوا ملاحظة أية دلائل ثقافية فورية تستخدم في تنظيم عرضهم الوشيك.

ووصل فيك بعد دقائق قليلة فيما بعد، مع ثلاثة من الزملاء. وقدموا أنفسهم، وأكدوا ما يريدون معرفته من التقديم، وسلموا حق الكلام إلى أليكس. وقدم أليكس عدة ملاحظات، إلا أن الجزء الأكثر أهمية من الاجتماع كان سيقوده دوغ وساندرا.

وهناك كانا سيلعبان الورقة الأولى الرابعة. لأن هناك تقليداً باحترام الوقت تحافظ عليه جميع الوكالات ولقد قدم مدير الحسابات بحث السوق حيث كانت الوكالة قد طورت بعض الأفكار الإعلانية الأولية. وقدم المدير الإبداعي تلك الأفكار إلى الوكيل. فالصناعة كلها تعمل بهذه الطريقة.

إلا أن أليكس اقترح عدم الالتزام بذلك التقليد. فساندرا هي التي ستفحص بحث السوق، ثم يقدم دوغ أفكارهما الإبداعية الأولية. وكان أليكس يراهن على أن البرهان على التعاون سيترك انطباعاً عند فيك.

وانتظر أليكس رد فعل فيك عندما بدأت ساندرا حديثها. ورأى

فيك وهو ينحني إلى الأمام ويتفحص لقبها من بطاقة العمل التي كانت قد سلمتها له في وقت سابق. ورأى فيك وهو يجلس من جديد بتعبير غريب. ثم رأى الابتسامة الخفيفة للتفهم عندما تحول فيك نحوه.

وفكر أليكس «كل شيء جيد حتى الآن».

وبعد بضع ساعات، وعندما انتهى دوغ وساندرا من عملهما، أضاف أليكس بضع ملاحظات ختامية. إلا أن الجزء الأكثر صعوبة من الإعلان كان سيُطرح الآن - جلسة السؤال والجواب. وعرف أليكس أنهما سيتعرضان للانكشاف بأكبر درجة آنذاك. وتمنى أن يكونا قد توقعوا الأسئلة بدرجة جيدة.

وبدأ فيك قائلاً: «سوف أكون فظاً، أن أتوقع أن تكون لدى الوكالات الثلاث الأخرى مطعيات بحث السوق ذاتها ليقدمونها. والحديث ذاته عن العمل الجماعي مع وكلائهم وضمن الوكالة، وقوائم مماثلة لأوراق الاعتماد الإبداعية. فما هو الاستثنائي بخصوص طريقة عملكم؟»

كان أليكس وزملاؤه قد تمرنوا بالطبع على هذا السؤال. إلا أنهم عرفوا جميعاً أن فيك سيولي اهتماماً إلى ما إذا كان أولئك الآتون من دي. ك. إن. يو يؤمنون فعلاً بما يقولون أكثر من الكلمات المحددة التي يستخدمونها.

وحدق فيك بأليكس منتظراً جوابه.

وقد فوجئ فيك عندما أتى الجواب من المدير الإبداعي في دي .
ك . إن . يو . فقد عرف فيك أن الإبداعيين لا يهتمون كثيراً بخصوص
الممارسات الإدارية الأوسع لوكلاتهم . وعرف أن معظم الوكالات لا
تخاطر حتى بترك الوكيل يرى المدير الإبداعي !

وبدأت ساندرًا بالحديث عن طريقة فهم دي . ك . إن . يو للعمل
الجماعي ، إلا أنها عرفت وفيك أيضاً أن مبادلاتهما الأولى كانت
مجرد مزاح .

وكان فيك سيقوم باستجواب ساندرًا إلى أن تكشف كل شيء عن
كيفية عمل الوكالة بحق ، وعقد أليكس أصابعه ، بينما أظهر فيك
علائم كونه مستجوباً محترفاً .

* * *

وفي سيارة التاكسي في الطريق إلى المكتب فيما بعد ، هنا أليكس
دوغ وساندرًا بخصوص عملهما المزدوج . وأضاف : « لا بد وأن ذلك
تطلب بعض التمرين » .

وأجاب دوغ : « شكراً ، لكنني أحببت بحق مجرى تفكيرك في
النهاية أليكس . وأفترض أنه لم يكن من الصعب اكتشاف أن فيك كان
يعمل في مجال الإعلانات قبل أن ينتقل إلى التسويق ، ولقد انتقلنا إلى
عكس مهنتنا بالذات » .

« لكنني أحببت الطريقة التي طرحته بها : « أنت منتهك تحولت

إلى حارس طرائد ونحن حراس طرائد تحولنا إلى منتهكين، بحيث لا يجعلنا أي من الوضعين في حالة عدم تلاؤم. أو يجعلنا متممين لبعضنا بعضاً إلى حد كبير؛ لقد كان ذلك تفكيراً عظيماً.

وقالت ساندرا موافقة «نعم، لكن إذا فزنا بهذا الإعلان فسيكون ذلك لأننا استطعنا بحق إظهار ثقافة العمل الجماعي والإبداع والخبرة الصناعية التي أوجدناها في الشهور الستة الأخيرة. وهل تعلم ماذا؟ أنا واثقة من أن الوكالات الأخرى لن تكون مقنعة كما كنا». وقال أليكس: «سنكتشف ذلك قريباً جداً».

تشكيل الثقافة

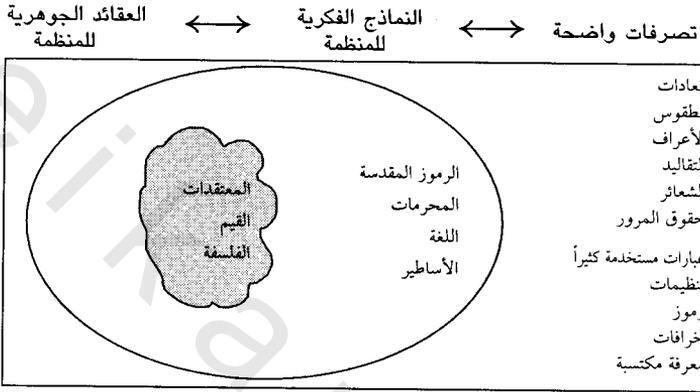
ما هي «ثقافة» المنظمة؟ ربما يكون أفضل وصف لها بأنها «الطريقة التي تفعل فيها الأشياء هنا». وتنعكس الثقافة في سلسلة من التصرفات تعتبر طبيعية من قبل أعضاء الفريق أو الشركة، بما فيها الطريقة التي يتصل فيها الناس مع بعضهم بعضاً ومع العالم الخارجي. وهذه التصرفات مستمدة طبعاً وبشكل مطلق من النماذج الفكرية للأفراد في المنظمة، ومن العقائد كما يظهر في الصفحة المقابلة. والثقافة القوية والإيجابية هي ذات قيمة كبيرة جداً بالنسبة إلى المنظمة. إذ تسمح للناس بالاتصال بسرعة (في الاختزال الخاص بالمنظمة)، وتسمح للناس «بالقيام بالأشياء بشكل صحيح» (بدون الحاجة إلى استشارة كتب القوانين المفصلة)، وتخفف من الحاجة لدى الناس إلى «إعادة اختراع العجلات».

ومن الواضح أن الثقافة لا يمكن تشكيلها بين عشية وضحاها. إلا أن القائد الفعّال يحاول في كل يوم إضافة نقطة قوية إلى المحيط الذي هو ثقافة المنظمة. وهو يفعل ذلك بثلاث طرق رئيسية:

1. مخاطبة عادات، وطقوس وشعائر المنظمة مباشرة. فهو يفتتح البعض منها ويحلّ الأخرى، وذلك لخلق تلاؤم مع الرؤية والاستراتيجية، والمهارات المطلوبة، ونموذج المعتقدات للمنظمة.
 2. مخاطبة تلك التصرفات بشكل غير مباشر، مستخدماً الطرق التي أُشير إليها في الطرق لتعزيز الاتصال في برنامج التغيير (الملحق 6، الصفحة 213).
 3. العمل كنموذج لدور مرئي إلى حد كبير للتصرفات المطلوبة، كما وضع سابقاً في العيش مع القيم (الفصل 15، الصفحة 127).
- وبالإجمال، فإن تلك المبادرات تتطلب الكثير من القائد، لكنها أساسية إذا كانت منظمته ستزدهر في المدى الطويل.

مظاهر الثقافة

تقوم المظاهر المرئية الواضحة للثقافة على نماذج فكرية، وعلى العقائد بشكل مطلق.



مثال عن استخدام «حقوق الانتقال»

يوجد لدى شركة منتجات استهلاكية دولية عمليات في أنحاء العالم. ويحتاج المدراء بوضوح إلى التنسيق بين استراتيجياتهم التسويقية والإنتاجية، لكن المدراء من مناطق مختلفة لا يكادون يعرفون بعضهم بعضاً معرفة جيدة. وقد أسست الشركة تدريجياً، وخلال عدة سنوات، مدرستها الخاصة بها للإدارة المميزة - حيث إن كل حلقة لها خليط دولي عالي المستوى من المشاركين. وقد أصبحت «حقاً للمرور» لأن الحضور في المدرسة أصبح مطلباً مسبقاً من أجل الترقية (أو الاستخدام) لمركز المدير. وقد نجحت في خلق «الغراء التنظيماتي» المطلوب لأن الحلقات استمرت إلى مدة طويلة كافية (وكان فيها وقت «اجتماعي» كاف) ليقوم الناس «بالتكافل» مع بعضهم بعضاً - وللإيمان «بعقائد» الشركة.

تمرين:

راجع تصرفات فريق أو منظمة تقودها (أو تشترك فيها) وحدد عادة واحدة سيئة يجب إصلاحها - أو عادة إيجابية يجب تطويرها. وخطط كيف سيمكنك تحقيق هذا التغيير.



لم يكن سنوي Snowy يعلم وهو ينبج الأحرف ا
C - E - B - E - R - G - بطريقة مورس Morse
سوى القليل عن أن جهاز تقوية السمع الخاص
بالنافخين بالأبواق قد فقد آخر خدمة كان يقدمها.