

### 3. إعداد: الإلحاحية، التركيز، والأقسام

حيث ينظر أليكس ويستمع ويتعلم

لقد كان أليكس يتأمل في اللقاءات التي لا نهاية لها بينما كان يوم الجمعة يقارب من نهايته، تلك اللقاءات التي ملأت أسبوعه الأول في الوكالة.

كان دوغ ومدراء الحسابات ملحاحين: «يجب أن نكتشف طرقاً جديدة لإبقاء الزبائن سعيدين، وكانت ساندرنا والمبدعون متقدين علينا التركيز على إعلانات عظيمة - ونحن بحاجة إلى المزيد من المصادر وليس الأقل».

وكان فراك قد ناقش والشباب من التخطيط منطقياً قائلين: «المهم هي نوعية البحث والتحليل. يجب أن يتوفر لدينا المزيد من الحقائق أمام الزبون».

وكان لوق والمشرفون على التجارة يناشدون: كل واحد هنا لديه يوميات عن السباغيتي - ومن المستحيل تحديد اجتماع. لذلك دعونا ننسى ذلك بحيث يمكننا العمل كفريق.. لمجرد التغيير!

وقد حذر كل واحد أليكس - بالطبع - من القيام بأية محاولة

لفرض ساعات عمل سعيًا وراء تخصيص وقت ونفقات لنشاطات مختلفة. وحذروه أيضاً بأن يرفع يديه كلياً عن مجموعة اللوحات الأربعين الثمينة التي استطاعت الوكالة امتلاكها عبر السنين - إذ إن بيعها - «من شأنه تدمير المعنويات . . . والإيحاء بفقدان الموجودات . . . مما يجعل الزبائن يفرون، معتقدين أننا على وشك الإفلاس».

وهكذا كانت الانقسامات السياسية واضحة بالنسبة إلى أليكس:

كل قسم يسعى وراء مصالحه الخاصة.

لقد استطاع أليكس أيضاً أن يحشر في برنامج عمله اجتماعان مع الزبائن وقد أكدوا على اعتقاده بأن الوكالة بحاجة إلى تقديم المزيد من الإبداعية إلى زبائنها. وهي بحاجة لفعل ذلك بيروقراطية أقل بكثير مما فعلته في الماضي.

لقد تطوع مدير التسويق لأحد الزبائن قائلاً «إن المخططين هم أصل المشكلة، لأنه توجب عليّ في كل حملة من حملاتي الإعلانية التحدث إلى دوغ أو أحد مدراء الحسابات. ثم يتحدث إلى المخططين. ثم يقدم المخططون موجزاً لقسم الإبداع . . . ثم ينتهي المبدعون إلى شيء يقدمونه إلى دوغ ليريني إياه. هناك الكثير من الحلقات في تلك السلسلة». واستمر مدير التسويق قائلاً: «ربما تعمل معظم صناعات الإعلانات بهذه الطريقة، لكنها ليست طريقة المستقبل. فأنا أريد التحدث مباشرة وبمنتهى الصراحة مع مدير حسابات ومبدع في آن واحد . . .».

\* \* \*

لقد كانت هذه التعليقات (وغيرها المشابهة لها) قد أقنعت أليكس أنه كان على حق في تركيز الوكالة على العمل بطريقة أكثر اندماجية .

لكن أليكس كان قد ألقى نظرة عجلى - في مكتبه - على مفكرته المليئة للأسبوع التالي - وعرف أن عليه التركيز على مبادراته بالذات أيضاً كما عرف أنه لا يستطيع التوصل فوراً إلى خطة كاملة، ومركزة جداً، وشخصيته، لكنه صمم على الشروع بذلك لجعل ذلك الأسبوع التالي طيّعاً أكثر على الأقل .

لقد كان من الواضح أن دوره هو في قيادة التحول في الوكالة، لكن ذلك لم يكن يعني أنه سيقود شخصياً كل مبادرة: لن يكون لديه الوقت لذلك . لذلك دون أفكاره بسرعة ضمن ثلاثة عناوين .

كان عنوانه الأول هو «الثقافة» . ووضع تحت هذا العنوان بضعة رؤوس أقلام عرف الآن أنها بحاجة إلى اهتمامه الشخصي - بما فيها «عمل الفريق» . «تركيز الزبون»، و«الابتكار» وتلك هي مظاهر الوكالة التي يتوجب عليه مخاطبتها في برنامج للتغيير أكثر مثالية وإلهاماً .

وكان عنوانه الثاني هو «الطريقة» . ووضع تحتها «مبادرات تحويلية» ولكن ذلك هو موجزه لكل الخطوات في خطة «العشرة - عشرة» التي حملها معه إلى الوكالة قبل ذلك بخمسة أيام وكان بحاجة إلى التأكد من أن النفقات قد تم تخفيضها حتى مع برنامجه المثالي . إذ سيطلب المصرف سريعاً الدليل على ذلك .

وكان عنوانه الثالث هو «One - offs» : وهي قضايا أساسية كبيرة

ربما يحتمل أن تتطلب اهتمامه. لقد فكر ملياً. فهو لا يريد الانجرار وراء تفاصيل عملياتية، لكنه شعر بالثقة من أن هناك شيئاً ما بخصوص هذا العنوان.

وفجأة خطرت له: «مناورة الطيار»... فهو سيقود شخصياً المناورة لكسب زبون رئيسي، مستخدماً طريقة أفضل بكثير من الطريقة العادية للوكالة. إنه سيجر شخصياً كلاً من دوغ وساندرا إلى اللقاءات مع الزبائن، كما كان مدير التسويق قد اقترح. وربما يزعج ذلك دوغ وساندرا، لكنه سيضع بسرعة المقاييس اللازمة للتصرف الجماعي الذي عرف أليكس أن الوكالة بحاجة إليه.

وخطر لأليكس أنه لن ينفق معظم وقته - بعد كل شيء - في القيادة الشخصية للمبادرات التي وضعها بدقة شديدة في خطته «العشرة - عشرة» الالتفافية. وسوف يحتاج إلى قائد يترأس ذلك. وعرّف أليكس أن عليه التركيز على «الثقافة» و«خطة الطيار» بدلاً من ذلك.

\* \* \*

أخيراً، فكّر أليكس مجدداً بالأشخاص الموجودين في وكالته، ودهش لأنه لم يبد هناك أي نوع من الإلحاح على التغيير. كان هناك شعور بالكارثة الوشيكة الحدوث، حسبما تسرب الحديث عن الوضع المالي المضطرب للوكالة، لكن ذلك لم يُترجم إلى أية قابلية لتبني مواقف جديدة لخلق حملات أو للعمل مع الزبائن.

لقد عرف ما يجب عمله حيال ذلك، فهو سيقنع مجموعة من مدراء التسويق والمدراء التنفيذيين لمعالجة وضع الوكالة بأكمله . . . . .  
وجهاً لوجه . وكان واثقاً من أن الاجتماعات سيكون لها تأثيرها - كما كان متأكداً من أن المدراء التنفيذيين سيتحدثون عن كيفية استفادة وكالات أخرى من تعاون أوثق بكثير بين الأقسام المختلفة، إضافة إلى مواضيع أخرى كانت تشكل في ذهنه .

ونادى سكرتيرته «كيللي، هل يمكنك الحضور إلى هنا؟ نحن بحاجة إلى تنظيم مفكرتي للأسبوع المقبل» .

قالت كيللي عندما وصلت أخيراً: «لقد وضعت لتوي حداً لشائعة . إذ يعتقد المبدعون أنك ستبيع المجموعة الفنية» .

وقال أليكس: «عندما تسمعين تلك الشائعة في المرة المقبلة، اخبري الناس بوجوب عدم القلق . فأنا سأهتم اهتماماً كبيراً بتلك اللوحات . ولذلك دعينا ننظم هذه المفكرة . أولاً - سأحتاج إلى لقاء مع ديرك فان ألين Dirk Van Allen مساء يوم الأحد، إذا كان بإمكانه ذلك . وتأكّدي مما إذا كان بمقدوره اللقاء هنا في المكتب . واسمه موجود في قائمة هواتفني تحت عنوان: «اتصالات الجامعة» . . . . .

## إعداد: التركيز، الإلحاحية، الأقسام

تظهر الدعوة للقيادة عند الكثير من الشبان . لدى الذين يتم استخدامهم للعمل في منظمة جديدة، أو ترفيعهم ضمن شركة قائمة، أو من خلال دور موجود، أو لرؤية أن المنظمة بحاجة إلى تغيير، أو تحويل . لكن القادة الفعالين يستعدون بعناية شديدة أولاً قبل الانغماس في إحداث التغيير .

ومن الواضح أن مدى تلك الاستعدادات يتوقف على مدى تألف القائد مع المنظمة، وعلى طبيعة شؤون العمل التي يجب معالجتها بالإلحاحية كبيرة . لكن القادة الفعالين يسبقون قيامهم بشن حملة تغييرات أساسية بفترة ما من التأمل، الاستماع، والتعلم . ويهدف القائد من خلال ذلك إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة :

1 . أين يجب أن يركز؟ ما هي أولويات المنظمة أو الفريق؟ ماذا تحتاج المسودة البسيطة المؤلفة من صفحة واحدة من المبادرات اللازمة؟ أين يجب أن أنفق وقتي الخاص القليل؟ هل يجب أن أركز على القضايا الخاصة بالسوق تحديداً، أم على وجوب أن يعيد الموظفون رسم عمليات المنظمة؟ أم تحويل ثقافة المنظمة؟

2 . كيف يمكن التبليغ والاتفاق على نوع من الإلحاحية؟ «كيف يمكنني جعل المنظمة ترى أن الحفاظ على الوضع الراهن هو أكثر خطراً من القفزة التي هي بحاجة إليها؟ ما هي الحقائق والبراهين التي يجب عليّ تنظيمها؟ كيف يمكنني كسب انتباه المنظمة، وتركيزها على المبادرات اللازمة؟»

3 . ما هي الأقسام التي يحسب لها حساب، وما هي الائتلافات التي يجب صياغتها؟ «ما هي التحالفات التي يجب استخدامها ومقاومتها؟ من هو مع ومن هو ضد؟ ما هي مجموعة الأنصار التي يجب أن تقود المبادرات المختلفة التي ستكون هناك حاجة لها؟ ما هي الإشارات التي ستقرأها المنظمة من خلال اختياري لأعضاء الفريق؟»

إن القائد الفعال يستمر في معالجة تلك القضايا خلال سنوات مهمته . إلا أنه يطور فرضيات قوية حولها في وقت مبكر، أي قبل أن يشن حملة مبادرات رئيسية (\*).

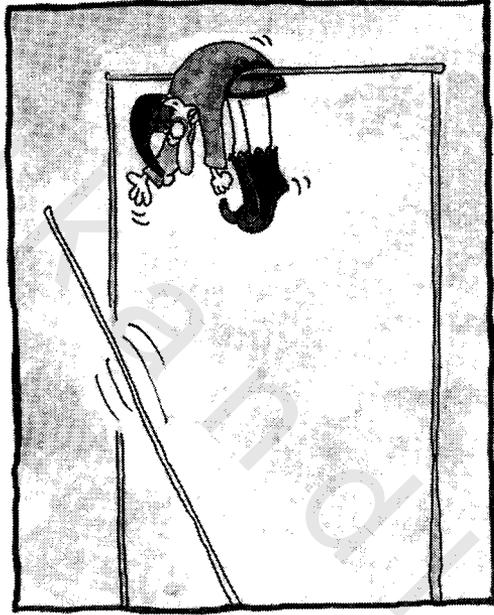
(\* ) يشرح الملحق 3 (الصفحة 208) أنه كلما كانت المنظمة كبيرة، كلما كان القائد بحاجة إلى التركيز على عمليات المنظمة وثقافتها .

## الإعداد



### تمرين:

فكّر مجدداً ما إذا كنت قد قمت باستعداد كافٍ للتغييرات التي تفكّر فيها لفريقك أو منطقتك ولا سيما أين يجب أن تركز وقتك بالذات.



لم تشعر الأسماك الصغيرة أبداً بالثقة حول هزم  
العمالقة عند القفز عالياً بالعصا، لكن رقص الليمبو  
Limbo سيأتي لاحقاً...