5. الرؤية ـ خلق المعنى

حيث يسعى أليكس إلى الحصول على فكرة مقنعة

نزل العلم المتعدد الألوان مشيراً إلى نهاية Prix موناكو الكبير يوم الأحد. قال أليكس وهو يضع يده فوق بطن زوجته الحامل: «حسناً، لقد ربحت». وكان أليكس واثقاً من أن الفيراري Ferrari ستكون الأولى، لكن رهان سارة على الويليامز Williams كان أكثر حذقاً.

لقد عاد أليكس إلى مكتبه ليعمل ساعتين من الزمن حول رؤية متماسكة ومثيرة للوكالة. وفتح محفظته ليخرج الخطة التحولية. ثم توقف، وأغلقها. وفكّر أنه من الأفضل «البدء بورقة بيضاء».

لقد بدأ بطريقة منطقية وذات اتجاه يساري ـ حيث دوَّن النقاط التي شعر أن من الواجب أن تعكسها الرؤية اللازمة للوكالة. ثم بدأ سريعاً بالتفكير يمينياً. إذ شرع يعبث تاركاً ذهنه يتساءل ـ قليلاً. لقد عرف أنه يتعين عليه أن يتوصل في النهاية إلى فكرة مقنعة. وقد أراد أن يؤثر في الإبداعيين في الوكالة لا أن يثير ضحكهم.

«ماذا نحتاج؟ عمل فريق؛ تعاون؟ ما هي المشكلة؟ تريد البطانة جعل الزبائن «سعيدين»، فقط، ويريد «الإبداعيون» «تحقيق إعلانات عظيمة»... لكسب أوسمة أندادهم... ولا يقابل الإبداعيون

الزبائن. وكل واحد مندفع فقط مع عدم توفر الوقت للتحدث إلى الآخرين...

لقد بدا الوضع وكأن هناك انقساماً كبيراً بين الإبداعيين والبطانة. ونحن بحاجة إلى سد الثغرة. وكما حذرنا الـ tannoy «انتبهوا إلى الثغرة، وربما أستطيع استخدام ذلك في مكان ما».

وبحث أليكس عن أفكار أخرى للانقسام الكبير في الوكالة التي يحتاج في النهاية إلى سده أو رأبه... إضاعة الفرصة بالتردد بين مسلكين... وادي الصدع الكبير... الجانب المظلم من القمر... صفائح مكنونية (متعلقة بتشوه أديم الأرض) تتحرك في اتجاهات متعاكسة... كتل أرضية تندفع منقسمة لتخلق بحراً هائجاً من التشوش. ما رأيكم بتلك العبارة التي اخترعها تشرشل Churchill: «هناك ستار حديدي هبط إلى القارة»؟

لقد فكَّر أكثر بمجاز علاقات الشرق ـ الغرب: «المنشقون الذين حرَّضوا في النهاية على العلانية (الغلاسنوست) ـ «إنني أتساءل ما إذا كان أي من هؤلاء الإبداعيين ـ ربما البعض الأكثر شباباً ـ يفكِّرون حقاً بلقاء زبون بين حين وآخر، بدلاً من انحباسهم دوماً في برجهم العاجي؟» وطاف ذهنه في انحراف مفاجئ عن الموضوع: «برج عاجي ـ كتاب تنيسون Tennyson، سيدة شالوت Lady of Shalott المسجونة في برج القصر، ولا تستطيع رؤية العالم إلاَّ من خلال مرآة». إلاَّ أنه أمسك بقلمه، وأجبر نفسه على العودة إلى مجاز علاقات الشرق ـ الغرب: منشقون، علانية، ريغان وغورباتشيف

Reagan and Gorbachev، التعاون فقط من خلال ضخامة التحدي ـ استكشاف الفضاء ـ محطة فضاء دولية.

لقد كان أليكس يعمل من خلال الخيال لمدة نحو خمس عشرة دقيقة، إلاّ أنه شعر بأنه يحرز تقدماً. إنهم لا يعلِّمون التصادق الحر في كلية إدارة الأعمال لكنه وجد أن ذلك مناسب له. واستمر في بحثه وهو يرتشف فنجانه من القهوة.

وعاد بعد ذلك بنصف ساعة إلى غرفة الجلوس لينضم ثانية إلى سارة. وسأل بينما كان يجلس إلى جانبها: «كيف حال طفلنا؟»

أجابت «إنه بخير» و«ماذا عن طفلك الآخر ـ الوكالة؟»

«إنها تعاني أزمة هوية شخصية، لكنني أعتقد أنها ستسترد عافيتها. هل يمكنني طرح هذه الفكرة أمامك؟ لأرى ماذا تعتقدين.

استمر قائلاً: «تعرفين عن المشكلة الرئيسية في الوكالة، إنها فقدان العمل كفريق بين البطانة والإبداعيين بالدرجة الأولى، لكن بين الأقسام الأخرى أيضاً. يبدو وكأن هناك ستاراً حديدياً بينهم. لكنني أريد رسم المشكلة كما سببتها قوى الفوضى، شيء ما له علاقة مع دارت فيدر الخارجي Darth Vader. . شيء تستطيع الوكالة التجمع ضده. . .

لقد أنفق أليكس عشر دقائق وهو يوجز صورة المشكلة. وبما أنه كان يفضل الخيال في فيلم حرب النجوم(*) Star Wars فقد شرح

(*) حرب النجوم هي علامة تجارية مسجلة للوكاس فيلم ليمتد .Lucasfilm Ltd.

الطرق التي تحتاج الوكالة إلى تغييرها. لقد رسم التحدي الذي واجهوه، الدور المركزي «للقوة» الإبداعية، وحقيقة أنه لا يمكن لأي قسم أن ينجح بمفرده.

سأل أليكس وهو يرى أن سارة غير مقتنعة «إذاً الطريقة ليست صحيحة حتى الآن؟» لقد كان أليكس في المنزل في عالم العمل أكثر منه في عالم الأفكار، وقد عرف أن خلفية سارة في مجال التسويق وحِدة ذكائها سيوفران نقداً واضحاً لتخيلاته المنبثقة.

وقالت سارة بعد دقيقة من التفكير: «حسناً، يمكنني رؤية كيف يمكنك تحويلها إلى شيء مثير. إلاَّ أنها ليست بحاجة إلى المزيد من العمل لتصبح مقنعة حقاً».

وتابعت: «إنها جذابة وبارزة، لكن لو كنت جالسة بين المستمعين عندما تكشف عنها، فإنني لن أكون واثقة مما يمكنني فعله بشكل مختلف. أنت تلمِّح ضمناً إلى أنه يتوجَّب عليَّ التعاون بدرجة أكبر، لكنني أعتقد أنك بحاجة إلى النطق بالمزيد من التفصيلات. وأيضاً، هل أنت متأكد من أنهم سيرون مشكلة في هذا الستار الحديدي بين البطانة والإبداعيين؟»

«أنا متأكد تماماً من أنهم سينصتون عندما يخبرهم أكبر زبائن الوكالة أن هناك مشكلة ـ وجهاً لوجه ـ لكنني أرى ماذا تعني حول حاجة الرؤية إلى الاكتساء بمزيد من اللحم والعظم...».

* * *

كان أليكس يلتقي ديرك في الوكالة مساء يوم الأحد. لقد كان أحد أصدقاء أليكس القدامى، وهو زبون محتمل، وخبير حول الاحتمالات التسويقية للإنترنت Internet.

وبينما كانا يختمان نقاشهما، ويبعدان الأوراق التي كانا يكدِّسانها، أشار ديرك إلى صورة غير ملهمة عنوانها «رمادي فوق رمادي»، كانت معلقة خارج مكتب أليكس. وسأل: «تلك لروتكو Rothko أليس كذلك؟»

أجاب أليكس: «أنا نسيت أنك تعرف الكثير عن اللوحات. كم تبلغ قيمتها في رأيك؟»

وقال ديرك وهو يتفحصها: «إنها ليست بحالة جيدة، ربما ستون ألف جنيه؟ لكنني بحاجة إلى التحدُّث إلى صديق لي لأعطي تقديراً أكثر دقة».

ردَّد أليكس: «ستون ألفاً». ثم لاحظ الوقت. من الأفضل لنا أن نتحرَّك. فسارة تتوقع أن نأخذها إلى الغداء خلال عشرين دقيقة.

رؤية

يمكن قيادة القليل ـ بل ولا واحدة ـ من المبادرات بدون شيء من الرؤية للغاية والطريق. وترسم الرؤية الاتجاه المرسوم بطريقة مثيرة. وتوفر مبادئ قوية للرد على الأحداث غير المتوقعة. فإذا لم يستطع القائد أن يرسم هذه الرؤية، فيجب أن يسعى وراء المساعدة في فعل ذلك. لكن يجب أن يكون متحمساً لما سينبثق.

خلق المعنى للآخرين.

إن رأي بيكاسو بأن «الفن هو وهم يساعدنا في رؤية الحقيقة» هو وثيق الصلة بالرؤية بالنسبة إلى منظمة مثلما هو كذلك بالنسبة إلى الرسم أو النحت.

لأنه إذا كانت الرؤية ستوجه فريقاً أو منظمة، فلا بدّ وأن تكون قصة مقنعة، قصة تصوّر أحداثاً قابلة للتصديق: أشخاص حقيقيون يحققون غداً أفضل، بطريقة يستطيع المستمعون محاكاتها، وبطريقة تضيف معنى لحياتهم. وليست الرؤية مجرَّد شعار أنيق أعده منفذون في تمارين للمجموعة على «الرؤية»، ومسلحون بموسوعاتهم فقط.

وتقترح الصفحة المقابلة السمات المميزة التي يمكن من خلالها تمييز الرؤية المقنعة حقاً.

* * *

إن المهارة الفنية في تطوير رؤية يمكن بناؤها فقط من خلال الممارسة القائمة على محاكاة المعلمين القدامى، والتحسين القائم على السلف، والتجريب. ويقدم الملحق 4 (الصفحة 210) المزيد من التوجيهات لدعم ممارستكم.

لكن يستبعد أن تكون الرؤية فعالة بالنسبة إلى منظمة إذا كانت المولود الذهني لأحد الأبوين فقط. وكما سنرى، فإن الرؤية تخدم أيضاً هدفها بصورة أفضل إذا ما تم تطويرها بشكل جماعي.

خلق المعنى

رؤية هنري فورد

«سوف أصنع سيارة للجماهير العظيمة... وسوف يكون سعرها رخيصاً بحيث لا يمكن لرجل لديه دخل جيد أن يكون غير قادر على امتلاك واحدة منها ويتمتع مع عائلته بنعمة ساعات من السرور في مساحات الله الواسعة العظيمة.

«وعندما أنتهي من ذلك، سيكون كل واحد قادراً على شرائها، وسيكون لكل شخص واحدة. وسيختفي الحصان من طرقنا، وتصبح السيارة شيئاً محتوماً [وسوف يكون] لدينا عدد كبير من الرجال الذين سيتوظفون بأجور جيدة».

السمات المميزة لرؤية مقنعة

1. قصة ديناميكية ـ وليس مجرد صورة سريعة	● مستجيبة لتاريخ المنظمة واحتياجاتها. ● راسخة بحقائق ونفاذ بصيرة وحكمة السوق. ● مقدمة غداً أفضل.
2. «موثرة كلياً» ـ وليست موسوعة	● مركزة على التغييرات المحددة اللازمة ● مبرزة الأولويات وشاملة للخطوات المطلوبة ● قابلة للارتباط بأهداف معتدلة
3. محمّلة بالمعنى	● مقدمة المعنى لحياة الناس (العملية) وحاثة إياهم على تحقيق إمكانياتهم ● مناشدة قيماً أعلى.
4. جديرة بأن تذكر	● جديدة في ابتداع وجهة نظر أو تقديمها. ● يمكن اختصارها بسطر واحد.

تمرين:
استخرج خطة رؤية لفريقك أو منظمتك الآن. وحتى لو كنت لا تحتاج إلى هذه الرؤية فوراً، فإن عقلك الباطن سيحسنها عندما تصبح بحاجة إليها. فإذا كان ذلك مثبطاً للهمة إلى حد كبير، فارسم رؤية لمجموعة أخرى أنت عضو فيها

حتى بوصفه شاباً، لم يكن فرانكشتاين جاداً
بدرجة كافية بخصوص اختباره.

obeikan.com