

## الفصل الثاني



# ثنائية الفعالية - الإبداع

ونحن في طريقنا نحو الفعالية قمنا وبشكل مهمل بتكوين  
منظمات لا ترحب بالإبداع.

### الإبداع: الحقيقة والخيال

لو كان عالمنا هذا أفضل مما هو عليه، لكان الإبداع يحدث بالشكل  
الآتي: يدخل إلى مكتبك بشكل مفاجئ موظف شاب أنيق محترم تلتمع عيناه  
ذكاء حاملاً فكرة غير مألوفة. حيث تدرك قيمتها فوراً وتكيل الثناء على الأنيق  
الذي يتقبله على استحياء دون حاجة إلى أي اعتراف آخر.

تأخذ فكرة الأنيق العظيمة صاعداً بها إلى المستويات الأعلى، حيث يثنى  
عليك لأنك تمكنت من إدراك ما تحمله تلك الفكرة من إمكانات جيدة. ووسط  
التهيل والتلميح إلى ترقيتك، يتم صبّ الأموال ويترك كل الأشخاص كل ما  
لديهم من أعمال لينصرفوا إلى مساعدتك على إيصال الفكرة إلى الأسواق،  
حيث تسجل رقماً قياسياً في سرعة الوصول إليها وتحقق منها ملايين الدولارات  
وتطلب منك مجلة الثروة Fortune إجراء مقابلة معك.

حسن، إذا ما كنت تعمل في شركة يحدث فيها مثل هذا الأمر، اكتب لي  
فإني أرغب في العمل لديها أيضاً.

وبدلاً مما تقدّم، فإن الاحتمال الأكبر أن يحدث الإبداع بالشكل التالي؛

حتى لو كان القسم الأول من السيناريو حقيقة، أي أن (الأنيق) يدخل عليك فجأة وأنت أدركت مدى أهمية الفكرة حالاً، فإن خطوتك التالية هي أن تحمل تلك الفكرة صاعداً بها إلى المستويات العليا. إلا أن رئيسك المباشرة في حالة تشبه حالة عصا منغرسه في الطين إذ أنها سوف تهز رأسها قائلة: «لا أعلم، إني لا أرى أن هذه الفكرة سوف تعمل، هل تراها أنت كذلك؟ أقصد أنني لا أراها منسجمة مع ما نقوم به من عمل، ترى هل تنسجم؟».

وأخيراً فإنك تنجح في إقناعها بأن تأخذ الفكرة إلى المستوى الأعلى الذي يلي حيث تقوم بعرضها بشكل مذهل إلا أن أحد نواب الرئيس يبدي اعتراضاته عليها. «كيف يمكن لك التأكد من احتمالات ROI (معدل الفائدة)؟ ألم تضخم قدرات السوق؟ إن من الصعب جداً استعمال هذا النموذج التجريبي. لا أعتقد أن الزبائن سوف يتقبلونه». تقوم بالإجابة عن كل ذلك بأفضل ما تستطيع إلا أنك تشعر بأن الحاضرين يميلون إلى رأيه. إنك تدرك أن اعتراضاته ليست في مصلحة الشركة، وإذا ما كنت ناجحاً، فإن الشركة سوف تبعد ذلك العمل عن نطاق مسؤوليته. إن اعتراضه الحقيقي هو أن ذلك لن يكون في مصلحته هو.

يقوم نائب المدير بإقناع الجميع بأن عليهم أن ينظروا أمامهم قبل أن يقفروا، ويطلب منك أن تعمل على جمع معطيات أكثر عن المستهلك «غير أنك» تعترض على ذلك قائلاً: «إن المعطيات الخاصة بالمستهلك لا تقدم أية فائدة في الحالة التي تتعلق بالأفكار غير المألوفة، لأن تلك الأفكار جديدة، وعلى المستهلكين أن يجربوها قبل أن يقرروا إذا ما كانت تعجبهم». فيقول خصومك الألداء: «إذن أنت تريد منا أن نشترى شيئاً دون أن نعرف قيمته؟» وتجيب: «كلا بالطبع لا أريد ذلك ولكن...». وبهذا يكون المد قد انقلب ضدك ولم يبق عليك سوى أن توافق على قيامك بجمع معطيات تعرف مسبقاً عدم فائدتها. تبدأ بدراسة السوق، وفي الوقت الذي تكون فيه المجموعات

المركزية تحرك، تصلك أخبار بأن نائب الرئيس وخصمك الرهيب يقوم سراً بحملة من أجل الاستحواذ على فكرتك. بل إنه يصل إلى رئيسك إذ أنها تأتي إليك متسائلة «أعتقد حقيقة أن هذا الشيء سوف ينجح؟» ثم تعتمر يديها قائلة: «على كل حال، إنها فكرة جديدة إلى درجة كبيرة، ترى هل سيعرف المستهلك كيف يستخدمها؟». ويكون جوابك هو نفس ما سبق لك أن أجبت به مليون مرة «إني متأكد من أنهم سوف يعرفون استخدامها إذا ما قمنا بعملية التسويق بشكل جيد، إنها ليست على هذه الدرجة من التعقيد، كل ما في الأمر هي أنها جديدة». تجيبك رئيسك: «لكن خصمك يقول بأننا سوف نربك السوق، وبالتالي فإن الجميع سوف يعانون ذلك» ثم تحني رئيسك قامتها إلى الأمام وتخفض صوتها قائلة «سأقول لك شيئاً في السر، لقد أعلمني خصمك أن معظم نواب المدير الآخرين يتخذون موقفاً سلبياً من الموضوع، وهو متأكد إلى درجة بعيدة من أنك عندما تعاود طرحه فإنك لن تلقى الكثير من الدعم حول طاولة الاجتماعات، وإذا كانت الحالة على هذا الشكل...» وتهز كتفيها بلا مبالاة «أنت تعرف رئيسنا الذي لا يعرف الخوف، إنه لن يخرج متكئاً على غصن شجرة». «مثلك تماماً». إنك تفكر في داخلك. غير أنك لا تفعل أكثر من أن تكرر القول «إني متأكد من أن المعطيات سوف تكون مقنعة للجنة».

أثناء هذا الوقت، نعود إلى مزرعة الماشية حيث الأنيق وقد أصابه الضجر يطالب: «لم لا يقومون عن أردافهم ويوافقون عليها» «أريد معرفة خيارات الأسهم المتعلقة بهذا». كما تلوح في الجو تهديدات بأن يذهب إلى بيته حاملاً معه ما لديه من كرات المرمر التي يلهو بها. ولو أن تلك التهديدات لم تصل إلى حد التصريح بها. ومع إدراكك بأن المعطيات لن تقدم لك الضربة القاضية التي أنت بحاجة إليها، فإنك تبدأ حملة مع نواب المدير الآخرين، حيث تمسك بتلابيب كل من تتمكّن منه وتحديثه عن الاحتمالات العظيمة والممتعة لهذا

المشروع، ثم تدعهم يرسمون صورة الفكرة الجديدة وتلك طريقة لإنزال خصمك درجة أو اثنتين إلى الأدنى. . . والنتيجة هي أن معظم نواب المدير ليس لهم موقف واضح إلا أنهم مهتمون بالأمر.

وفي اليوم المحدد للبحث تقوم بعرض المعطيات أمام الحضور، تلك المعطيات التي جاءت كلها كما توقعت مسبقاً، أي أنها لا تقدم أية مساعدة، بل إنها تعطي الفكرة بدلاً من ذلك حجة مشبوبة بالعاطفة على أنها موجة المستقبل. ثم إنك ستبين لأعضاء اللجنة كيف سيصبحون قادة الأسواق!

وعلى الرغم من اعتراضات خصمك ومع الدعم الفاتر الذي تتلقاه من رئيسك المباشرة، تتم المصادقة على تمويل المشروع مما يجعلك تتنفس الصعداء. تعود مسرعاً إلى (الأنيق) حاملاً له الأخبار السارة، ينظر إلى الأسفل وهو يحرك قدميه. «هذا عظيم يا رئيس، ولكن...» ثم يرفع بصره قائلاً «لقد وافقت للتو على عرض قدم إلي من شركة e-Product، وكنت أنوي تسليم طلبتي لترك العمل لديكم في هذا اليوم». تنفجر صائحاً «لا يمكن لك أن تأخذ فكرتك معك» «إنها ملك للبلاد»، يهز (الأنيق) كتفيه استهجاناً قائلاً «أعلم ذلك. إلا أن لدي فكرة أخرى أو اثنتين وهما مختلفتان تماماً عن الأولى، لقد قامت شركة e-Products لتوها بتخصيص التمويل اللازم لهما».

تعود إلى مكتبك وتغلق الباب خلفك، إنك تدرك كما يدرك (الأنيق) أن النموذج التجريبي الأساس لا يكفي. إن (الأنيق) هو الوحيد الذي يعرف كيفية عمل ذلك النموذج وكيفية تحويله إلى منتج قابل للاستخدام. وحتى لو تمكنت من العثور على بديل (للأنيق) غداً، إلا أن الأمر يحتاج إلى بضعة أشهر كي يصل في عمله إلى السرعة المطلوبة، بينما سبق لك أن وعدت بأن تقتحم الأسواق بحلول الربيع المقبل.

يقرق باب مكتبك ويطل منه خصمك برأسه قائلاً «أهنتك على تخصيص التمويل» وتنفرج أسنان سمك القرش في فمه عن ابتسامة عريضة: «لقد كنت

متأكداً من أنك لن تتخلى عن الأمر»، ثم يتقدم منك ماداً يده إليك فتصافحها بحذر شديد، ويقول لك «ليس بيننا شعور غير ودي بالتأكيد» فتجيبه بصوت ضعيف «بالتأكيد»، «وبعد كل ذلك سوف أكون بحاجة إلى مساعدتك في السوق». يومئ خصمك برأسه قائلاً: «سوف نبذل كل ما بوسعنا كي ينجح المشروع، وعلى كل حال فإن كل ما هو في صالح الشركة هو في صالحنا نحن، أليس كذلك؟» تعتدل في جلستك قائلاً: «إني أقدر ذلك حقيقة، لم لا نلتقي في الأسبوع المقبل من أجل البدء بدرجة الكرة؟ يجيبك خصمك دون أن تطرف له عين «لا أستطيع ذلك، سأكون في استوكهولم».

«هل يمكن أن تحل (ليندا) محلّك؟».

«كلا، كلا، إن ليندا مرتبطة بأعمال أخرى بشكل كامل، لا يمكن لي أن أسمح لها بتركها».

«وماذا عن (رالف)؟».

يعود خصمك إلى هز رأسه قائلاً: «لا أعتقد أن لدى رالف الصورة الشاملة التي ستكون بحاجة إليها، كلا، ليس رالف».

«حسن، متى أستطيع الوصول إليك؟».

يهز خصمك كتفيه قائلاً «لست أدري، ما الأمر مع سقط الاكتساب هذا. إني مرتبط بمواعيد بشكل كامل في الوقت الحاضر»، ثم يعتدل في وقفته قائلاً: «على أي حال، اتصل بـ(فيكي) لكي ترى كيف يمكن لها أن ترتب موعداً لك، إني متأكد أن بإمكاننا أن نفعل ذلك من أجل موضوع هام كهذا».

ثم يلوح لك بيده مودعاً بعد ذلك ويمضي في طريقه.

تضع رأسك بين كفيك، إنك تعرف هذا النوع من الممارسات، سوف تتصل بـ(فيكي) وللعجب العجاب سوف تجد أن خصمك مرتبط بمواعيد

متواصلة شهراً بعد شهر، وليس هناك من شخص يمكن له أن يتصرف بالموارد الخاصة بخصمك سوى خصمك نفسه، وتدرك أنه قد بدأ لتوه بالفرار.

### الدافع إلى الفعالية

إن الحرس القديم في دفاعه عن حلبة السباق الخاصة به يشكل تحدياً بالنسبة لأي إبداع، وعلى أي حال، هناك شيء آخر، إضافة إلى السياسات المكتتبية، - يكمن بشكل أعمق داخل الطريقة التي نمارس فيها أعمالنا - وهو أمر يجعل خلق الإبداع ودعم استمراريته من الأمور الصعبة، ألا وهو دافعنا نحو الفعالية. ومنذ أن فرض فريدريك تايلور Fredrick Taylor نظام ضبط ساعات العمل باستخدام ساعة التوقيت على أول عامل سيئ الحظ، أصبح القسم الأكبر من عملنا يتركز على الفعالية.

بما أن الفعالية تتحول إلى أرباح، فإننا نطرح على أنفسنا دوماً السؤال الآتي: «كيف يمكن لنا تحقيق عمل أكثر بزمناً أقل؟»، وقد سيطر هاجسنا نحو السرعة في هذه الأيام على هذا الدافع. إن من يصل إلى السوق أولاً هو الفائز. نحن بحاجة إلى السرعة لكي نتمكن من المنافسة في هذا الاقتصاد العالمي غير المستقر، والطائر السريع هو الذي يبكر في الاستيقاظ وتساعده أجهزة (الفاكس) والبريد الإلكتروني واستخلاص المعلومات من الكمبيوترات واستخدام البريد السريع Fedex في عمله.

نحن نتقن تلك الأشياء لأننا مارسناها، لقد اكتشفنا أن دراسات تايلور المتعلقة بالزمن والحركة قد تكون ملائمة للأعمال الصناعية البسيطة في القرن الماضي، غير أننا نحتاج إلى طرق أكثر تعقيداً في هذه الأيام، وقد توصلنا إلى ثلاث طرق فعالة أولها توفّر الرؤية، فبدلاً من إعطاء الأمر إلى الجميع كي ينطلقوا في نفس الاتجاه مع الإشراف عليهم كي نتأكد من تنفيذهم للأمر ومعاينة المخالفين، فإننا نشرك المجموعة كلها لتكون لها رؤية واحدة، لأن

هذه الطريقة هي على المدى البعيد أكثر فعالية ومردوداً من أجل تحقيق أهدافنا. كما أن لدينا رؤساء يمتلكون موهبة كبيرة في إيصالنا إلى خط النهاية.

وأخيراً فإننا نستخدم مجموعات العمل، وعلى الرغم من أن تشكيل هذه المجموعات قد يستغرق بعض الوقت، إلا أنها فعالة بشكل رائع على المدى الأبعد في إنجاز الأعمال.

وعلى هذا، فإن الشركات التي تمتلك الرؤية والرؤساء الجيدين ومجموعات العمل التي تقوم بعملها بشكل جيد، تساعدنا بمجموعها على أن نكون فعالين إلى أقصى حد ممكن، غير أن كلاً من تلك العوامل هو عامل مساهم في مناخ معاد نسبياً للإبداع، فكيف يكون ذلك؟

### الإبداع والشركات التي تملك الرؤية

إن الشركات التي تملك الرؤية هي الشركات التي نود جميعاً أن نعمل فيها. إذ إنها تملك إحساساً قوياً بما تقبل عليه، وكل من يعمل فيها ملتزم بهذا الهدف، وغالباً ما يتمتع رئيسها (أو رئيستها) باحترام كبير، وتكون لقراراته (أو قراراتها) القدرة على تحريك المؤسسة بسرعة نحو الاتجاهات الجديدة.

إن الإخلاص في مثل هذه الشركات هو صفة مميزة قوية، كما أن الشعور بالتكاتف الذي يسود الجميع يجعلهم تواقين دوماً للحضور إلى عملهم والمساهمة فيه.

لقد أدركت الشركات الفعالية الجوهرية لمثل هذه الثقافة وقامت ببذل الكثير من الجهود من أجل تكوينها.

وبغض النظر عن كل الميزات الإيجابية لهذه الثقافة، فإن لها بعض السلبيات، إذ إن الشركة التي تلتزم بهدف معين بشكل كبير، ستعمل على كبت أو إبعاد أو مجرد عدم تشغيل أولئك الذين يعتقدون أن هناك هدفاً مختلفاً أفضل. وقد بيّنت البحوث أن الأشخاص ذوي التفكير الواحد والذين لا

يتبادلون الحديث إلا في ما بينهم (كما قد يحدث في شركة ذات هدف واحد)، تقوى لديهم نتيجة لذلك حالة عدم القدرة على تحمّل الأفكار المختلفة.

وقد توصلت دراسات الهيئة الاستشارية إلى أن المنظمات تواجه صعوبة في تطوير منظور جديد لأنها غير قادرة على رؤية افتراضاتها الخاصة بها. ويذهب س. ج. نيميث C. J. Nemeth إلى أبعد من ذلك عندما يقول في مجلة كاليفورنيا للإدارة California Management Review ما يأتي: «هناك ما يدل على أن الجو الذي يزداد فيه احتمال تحريض التكوين (الإبداع)، هو الجو الذي يكون معارضاً بكل معنى الكلمة للثقافة المشتركة من النوع الذي يشبه العبارة (من حيث التمسك بها)<sup>(1)</sup>. إن في هذا نبرة من الحقيقة، ألا ترى ذلك؟ هل وُجِدت ولو مرة واحدة في شركة يتم فيها إعطاء الأهمية للنوعية العالية؟ ما هو رأيك في الشخص الذي يعمل بأقل مما يقدر عليه؟ وإذا ما كنت إنساناً رائعاً بشكل حقيقي، فإنك قد تهزّ كتفيك وأنت تفكّر: «لكل نصيبه»، إلا أنك مثل الكل منا، والاحتمال الأكبر أنه ستكون لديك أفكار قاتمة حول نَسَب هذا الشخص وعاداته الشخصية. ومن المحتمل أنك ستتجنّب العمل معه لأنه لن يقوم بالعمل ساعات إضافية وبالتالي فإنك ستتحمل كل شيء.

هناك القليل من التعاطف، في الثقافة التي تدعم النوعية العالية، مع الشخص الذي يعمل لمجرد الإفلات من المسؤولية. ومع ذلك، أليس من الممكن أن يكون هذا الشخص أحياناً على حق؟ هل أن إنجاز الأمور بشكل كامل هو أمر ضروري دائماً؟ أليست هناك أوقات يكون فيها ما هو جيد بشكل كافٍ من حيث جودته، وخاصة في عصرنا هذا، عصر أسبقية الوصول إلى السوق؟ لكن المنظمة التي تلتزم بالنوعية الأفضل فقط والتي تعتمد إلى كتم

(1) شارلان جين نيميث Nemeth «إدارة الإبداع، عندما يكون الأقل هو الأكثر» مجلة كاليفورنيا

للإدارة California Management Review (المجلد 40، رقم 1، خريف 1997) ص 64.

أصوات أولئك الذين يفكرون بطريقة مختلفة، سوف لا يكون لديها سوى القليل من القدرة على إدراك مثل هذه النزعة، ناهيك عن ممارستها.

إن تثبيط وجهات النظر المخالفة قد يكون فعّالاً طالما بقي الهدف الحالي قابلاً للتحقيق. ولكن عندما يتم تحقيق الهدف، أو في الحالة الأكثر سوءاً، عندما يصبح الهدف غير مناسب وأنت ما زلت تعمل لتحقيقه، فإن الثقافة التي تعمل على كبت وجهات النظر المخالفة لن تجد حولها من يدّلها على ذلك.

«انتظر دقيقة» إنك قد تكون هازئاً. «هناك الكثير من الشركات التي تمتلك الإبداع والثقافات القوية الملتزمة مثل الشركات التي وردت لمحة عن كل منها في الفصل الأخير».

هذا صحيح، إلا أن نيميث يرى أن نجاح تلك الشركات يعود إلى أن رئيسها هو المبدع. وإذا ما كانت القضية على هذا الشكل، فإن مسألة جعل شركة ملتزمة ومخلصة تنفذ الفكرة تعتبر حسنة متميزة.

إلا أن هناك جانباً سلبياً: من الأفضل للرئيس أن يكون على حق، إذ إن فكرته ستنفذ سواء أكانت صحيحة أم خاطئة. وهناك الكثير من الأمثلة عن أشخاص متحمسين في التزامهم قاموا بتبني إبداع يؤدي إلى كارثة. وقد حدث أثناء إحدى قفزات الصين الكبيرة إلى الأمام في عهد ماوتسي تونغ أن طلب من الجماهير أن تقوم بقتل العصافير التي كانت تُعتبر بمثابة مصدر للخطر. وقد نفّذت الجماهير تلك المهمة بشكل نشيط أدى إلى هلاك العصافير بشكل شبه كامل، فماذا كانت النتيجة؟ لم يتمكن الشعب الذي كان منصرفاً إلى قتل العصافير من زرع المحاصيل، إذ كانت أية محاصيل يتم زرعها تتعرض للتلف بسبب الحشرات التي كانت تأكلها العصافير عادة، وقد أدى ذلك إلى عجز واسع النطاق في إنتاج المحاصيل وإلى حدوث مجاعة.

وهكذا، فإن التنفيذ أحادي التفكير لفكرة سيئة قد تكون له عواقب

مأسوية، ولكن حتى في عالم الأعمال، فإن الأفكار الغبية التي تنفذ بشكل جميل تكلفنا الكثير من الأموال والوقت الثمين، ونذكر في هذا المجال الثياب التي تطرح بعد الاستعمال والتي طلعت بها شركة Scott Paper وشراب البيبسي الكريستالية ومزيل الرائحة العالمي Nullo نعم، لقد كان يفترض أن تبتلعه لكي تزول منك الروائح.

وماذا عن Ford Pintos أو عن لعبة Earring Magic Ken والتي يمكن الافتراض بأنها تشكّل رفيقة مناسبة لبديلتها اللعبة باربي Barbie ناهيك عن Edsel. ومع كل هذا فقد كان هناك شخص ما يعتقد في زمن ما أن كل تلك الأشياء كانت أفكاراً عظيمة وقد نزلت كلها إلى الأسواق. إن قوة الشركات التي تملك الرؤية تكمن في قدرتها على التنفيذ، إلا أن قدرتها على رعاية الإبداع ضمن المنظمة ودعمه تبقى محدودة. وهذا نوع من طبيعة الحياة أليس كذلك؟ لقد سارت الشركات التي تملك الرؤية في طريق واحد - نحو الالتزام ووحدة الهدف - وحصلت على الكثير من النتائج الإيجابية إلا أن ضعفها يكمن في ما تملكه من قوى. إذ إن مركز النشاط لديها والذي يمكنها من أن تعطي بشكل سريع وجيد، هو نفسه الذي يجعل من الصعب عليها أن تأخذ اتجاهات مختلفة عند الحاجة.

### تري، هل أنا أدعو إلى نبذ الرؤية وفرق العمل؟

كلا مطلقاً، إن الرؤية وفرق العمل كانت وما تزال قوى إيجابية في المنظمات، وعلى أي حال فإني أطلب منك أن تأخذ بالاعتبار أنها في الوقت الذي لا تعتبر فيه أمراً سيئاً، إلا أنها قد لا تكون جيدة بشكل مطلق أيضاً. ونحن لم ننفق الكثير من الوقت في التساؤل حول ما إذا كان لها جانب مظلم.

وقد بيّن ألبرت هيرشمان Albert Hirschman في كتابه الرائع بعنوان (المخرج، الصوت والولاء) Exit, Voice and Loyalty وجود ذلك الخطر - حيث أشار إلى أن «العبيد السعداء» - وهم الأشخاص الذين يلتزمون بالشكل الذي تكون عليه الأمور - يمكن أن يوافقوا على المشاركة في أمور قد تكون في نظرهم أنظمة غير مقبولة أخلاقياً من نواح

أخرى . وإلّا كيف لنا أن نفسّر حالة كل من ألمانيا النازية أو جنوب أفريقيا في ظل نظام التمييز العنصري أو جنوب الولايات المتحدة قبل الحرب الأهلية أو حتى نحو أواخر الخمسينيات؟ . إنها لم تكن أمماً تتألف بأكملها من أناس لا أخلاقيين حاقدين بل من أناس لم يكونوا يناقشون الوضع الراهن . وهكذا عندما يكون الالتزام بالطرق السائدة في منظمة أو في مجتمع أمر جيد بشكل عام، دون النظر إلى وجود أصوات منفردة ترتفع ضد كل ما هو ملائم ومقبول وطبيعي، فإن من الممكن تجنّب الكثير من الشر عن طريق الأشخاص الآخرين الحريصين والذين لديهم الشعور بالمسؤولية .

### الإبداع والإدارة الأعلى

قد تظن أن المدراء الأعلى سوف يعملون على تشجيع الإبداع لأنهم يدركون مدى أهميته . إلا أن ت . ج . واتسون T. J. Watson مؤسس شركة IBM، قد اشتهر بأنه كان يكرّر القول إن حاجة العالم بأسره إلى الكمبيوترات لا تتجاوز الخمسة . وفي سنة 1977 صرح كين أولسن Ken Olsen مؤسس شركة الأجهزة الرقمية Digital Equipment Corporation بأنه «ليس هناك ما يدعو أي إنسان لكي يقتني كمبيوتر في منزله»<sup>(1)</sup> . وحتى شركة GE التي اشتهرت بالإبداع، فإنها قد ترتكب الهفوات . ففي سنة 1994 اقترح أحد موظفيها وهو غلين ميكم Glen Meakem أن يدخل الموردون الذين يتنافسون على الحصول على طلبات من شركة GE في مزاد إلكتروني علني مفتوح، إلا أن الشركة لم تتمكن من إدراك مغزى هذه الفكرة . وبعد خمس سنوات وصلت شركة ميكم للأسواق الحرة Meakem's Company, Free Markets Inc. إلى رقم ذروة في السوق وصل إلى المليارات وذلك عن طريق تنظيمها مزادات إلكترونية علنية مفتوحة، وبذلك تخلّفت شركة GE عن قيادة ثورة الإنترنت في مجال العمل - العمل .

(1) مارك بوردن Mark Borden «التفكير في الغد» Thinking about Tomorrow مجلة الشروة Fortune

(تشرين الثاني/نوفمبر 1999) - ص 170.

وهكذا، كيف فوت أولئك المدراء الموهوبون وتلك الشركات على أنفسهم فرصة ركوب مثل تلك القوارب الكبيرة؟ إن السبب في ذلك يرجع إلى أنهم غير متلائمين لكي يصبحوا أبطالاً لا من حيث التدريب ولا من حيث النزعة.

قد يكون عصر التصنيع في طريقه الآن كي يصبح شيئاً من التاريخ. إلا أنه ما زال لدينا نظام الإدارة الذي أنشئ في ربوع ذلك العصر. لقد كان يتم تدريب المدير على القيام بالتخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة. وماذا عن الإبداع؟ لقد كان شيئاً يقوم به المهندسون والباحثون، أما الأشخاص العاديون فكانوا مجرد تابعين لقيادة رئيسهم.

إن التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة ما زالت لها أهميتها في الوقت الراهن، وفي حقيقة الأمر، فإنها قد أصبحت تشكل تحدياً أكبر بالنسبة للأعمال ذات الطابع الإلكتروني مما كانت تشكله مثيلاتها في عصر الاقتصاد القديم. إذ إن تحقيقك أحلامك في مجال عملك في الماضي كان يتطلب توفر نوع من القدرة على التصنيع لديك، وعندما كنت تقوم بترتيب أمورك من أجل أن تصنع السيارات، يصبح من غير الممكن لموظفيك أن يصنعوا أكواب الشاي. إلا أن المدراء CEO في مجال الأعمال ذات الطابع الإلكتروني يعرفون أن «في [أشباه الشركات] مثل e Bay أو Intuit أو Yahoo، حيث تكون القدرة الذهنية هي أداة رأس المال الرئيسية، يمكن للموظفين أن يبدأوا باتباع استراتيجية مختلفة جذرياً بلمح البصر... وسرعان ما تصبح موجوداتك غير منسقة بكل معنى الكلمة، ما لم يقم مدير CEO الأعمال ذات الطابع الإلكتروني بتدعيم التركيز المتعلق بالاستراتيجية بشكل حازم لا يلين»<sup>(1)</sup>.

(1) جيوفري كولفين Geoffery Colvin «كيف تصبح مديراً عظيماً في مجال الأعمال الإلكترونية» How

to be a great E-CEO مجلة الثروة Fortune (24 أيار/ مايو 1999) ص 107.

وحتى في الوقت الراهن فإن العمل العادي للمدير ليس تغيير التركيز المتعلق بالاستراتيجية بشكل مستمر، بل إنه وإلى حد كبير يتعلّق بتنفيذ استراتيجية متفق عليها بشكل مسبق.

وإضافة لما تقدم، فإن على المدير أن يعرف ما الذي عليه أن يتوقعه، الأمر الذي يمكنه من أن يدرك متى تصبح الأمور سائرة في الاتجاه الخاطئ.

إلا أن الأمثلة التي تساعدك على اتخاذ القرار حول ما إذا كانت الأمور تجري في مسارها الصحيح أم لا، هي نفسها التي تمنعك من رؤية الأمور التي ليست في محلها. ومن أجل إيضاح هذه النقطة دعنا نتحدّث عن البقع الشمسية. فقد ذكر الفلكيّون الصينيون وجودها قبل الأوروبيين بعدة قرون ودون استخدام المناظير الفلكية التي لم تكن قد اخترعت بعد. فهل كان الصينيون أكثر ذكاءً أم كان بصرهم أكثر حدة؟ إن كلا الأمرين بعيد الاحتمال. لقد كان الاختلاف الرئيسي هو أن علم الفلك الصيني لم يكن يقول باستحالة حدوث أي تغيير في النظام الكوني، بينما كان الاعتقاد السائد في أوروبا هو أن السموات ثابتة وغير قابلة للتغيير. لقد تمكّن الفلكيّون الصينيون من رؤية البقع الشمسية لأن مبادئهم تسمح بذلك بينما لم يرها الأوروبيون لأن مبادئهم لا تسمح بهذا.

إن الإبداع، بالتعريف، لا يتعلّق بالأعمال العادية، إنه يتعلّق دوماً بالقيام بعمل الأشياء بشكل مختلف. إلا أن الأعمال العادية هي ما يتقن المدراء القيام به. إن قدرتهم على إدارة الأعمال بشكل فعّال قد تكون سبباً يساهم في عدم قدرتهم على إدراك الإمكانيات الإبداعية. وقد يكون المبدأ، سواء كان مطبقاً في علم الفلك أم في الصناعة، عاملاً مساعداً في إعطاء العالم معناه، إلا أن من الممكن له أيضاً أن يجعل رؤية الأمور غير المناسبة أمراً أكثر صعوبة.

### لا يمكن لك أن تحدّد إلى أين يتجه الإبداع

إن التنبؤ بالنتائج البعيدة المدى لأي إبداع ناجح هو أمر غير ممكن. يقول بيتر دركر Peter Drucker «ان الإبداع دوماً والقدرة على تغيير كل شيء، والأمر غير المتوقع هو الذي يحدث دوماً»<sup>(1)</sup>. ويتفق داني هيليس Danny Hillis معه في الرأي حين يقول «إن القريبين منا إلى التكنولوجيا كانوا منذ زمن بعيد وما زالوا متأكدين مما هو ليس مؤكداً»<sup>(2)</sup> ويقدم لنا التاريخ الكثير من الأمثلة عن النتائج غير المتوقعة للإبداع. فقد أدى اختراع آلة الطباعة إلى انتشار معرفة القراءة والكتابة على نطاق واسع. وللمرة الأولى في تاريخ البشرية أصبح من الممكن الوصول إلى المعرفة بشكل مباشر دون الحاجة إلى تدخل طرف ثالث وإلى تفسيراته. وصار ممكناً للناس أن يحدّدوا أفكارهم عن العالم بأنفسهم. وقد أدت تلك القدرة على التساؤل في ما يتعلّق بالنظام القائم إلى حدوث حركة الإصلاح البروتستانتي والتي قامت على أساس حق كل فرد في أن يحدد طريقه إلى الله. وإذا ما كان بإمكانك تحديد علاقتك مع الله فكم يكون الأمر أكثر منطقية عندما تقوم أيضاً بتحديد علاقتك مع الدولة، وهذا ما أدى إلى قيام الحركات الديمقراطية.

وهكذا فإن آلة الطباعة التي اخترعت بالأصل من أجل تجنّب العمل المرهق عند النسخ بشكل يدوي، قد أدت إلى الديمقراطية التي ما زالت تجسّد عالمنا حتى اليوم. ومن الطرق الأخرى التي أدخلت بها الإبداعات تغييرات غير متوقعة في حياتنا:

- أدى انتشار السيارات في مطلع القرن العشرين إلى تلاشي الحاجة إلى الخيول بسرعة كبيرة، وبالتالي كان التحوّل من إنتاج تبن الأعلاف إلى إنتاج محاصيل أخرى سبباً في حدوث ثورة زراعية.
- أدى ظهور أجهزة الراديو إلى تجاوز الفروقات بين المناطق وإلى القضاء على مسرحيات الرقص والغناء وظهور العلامات التجارية الخاصة بالمستهلكين.
- ساعد اختراع البطاريات على ظهور الهواتف الخلوية التي يستعملها الثوار عندما يكون الحكام الديكتاتوريون مسيطرين على خطوط الهاتف.

(1) برنت شلندر Brent Schlender بيتر دراكر يأخذ النظرة البعيدة Peter Drucker Takes the Long View مجلة الثروة Fortune (28 أيلول/سبتمبر 1998) - ص 170.

(2) داني هيليس Danny Hillis (لماذا تنظلي علينا خرافة YZK) Why do we Buy The Myth of YZK مجلة نيوزويك Newsweek (31 أيار/مايو 1999)، ص 12.

● تحوّل جنوب الولايات المتحدة إلى قوة اقتصادية لا يُستهان بها عندما انتشر استعمال مكيفات الهواء على نطاق واسع.

وأخيراً، فإنّ لدي واحدة من الأمور المفضلة - وهي التنبؤ حول اتجاه حركة الإبداع نفسه. في سنة 1899 قال شارلز ديول Charles Duell وهو المفوض السابق لدائرة براءات الاختراع في الولايات المتحدة مندفعاً بثقة ممتعة: «لقد تم اختراع كل ما يمكن اختراعه»<sup>(1)</sup>. أظن أن وجهه قد احمر خجلاً حينما هو الآن.

### الإبداع وفرق العمل

لقد أطلقت على فرق العمل صفة المحرك داخل المنظّمات، وتقوم هذه الفرق على نظرية أن تعدد الرؤوس، أفضل من وجود رأس واحد، ويتم تشكيلها في أغلب الأحيان بهدف معالجة إحدى المشاكل المربكة أو اقتراح طرق جديدة للقيام بالأعمال.

وعلى أي حال، فقد لاحظت أن من النادر لفرق العمل أن تتخذ قرارات بالغة الأهمية أو أن تنتهي إلى قفزات بارزة إلى الأمام.

إن تلك الفرق لا تتخذ قرارات أكثر سوءاً مما يتخذه مدراءها من قرارات أو أن تخرج بأفكار أكثر سوءاً مما لديهم؛ إذ إن الأمر لا يعدو كونه لا يتوفر لديها الأفضل. وقد كنت ذات مرة عضواً في مجموعة كان يفترض فيها أن تخرج بطريقة مبدعة تهدف إلى إعادة بناء إحدى الشركات. وقد قام كل فرد من هذه المجموعة بعمله بشكل دؤوب ولمدة طويلة، إلا أن المنظّمة «الجديدة» بدت في شكل يدعو إلى الشك بأنها تشبه سابقتها. لم تكن هذه المجموعة أقل من المعدل إبداعاً أو نفاذ بصيرة، غير أن أموراً مثل وجود الطبقة العليا والخوف من التغيير وحماية الأبقار المقدسة، قد شكّلت عقبات في طريقها.

تبين البحوث أن المجموعات تميل إلى كونها أقل إبداعاً من الأفراد لوحدهم. والأشخاص عرضة لأن يغيروا آراءهم بتأثير أفكار الآخرين. إن كلمة «نعم» العامة التي يقولها البعض قد تتخطى كلمة «لا» التي تخص فرداً بعينه. وقد يصبح ذلك حركة لولبية نحو الأسفل. إذ إنني وإن كنت أفضل أن أقول «لا»، أشعر بأن هناك ما يضغط علي كي أقول «نعم». وعندما أقول «نعم» بشكل علني، فإن ذلك يزيد في تشجيع الآخرين على تجاهل مشاعرهم الخاصة وأن يعلنوا موافقتهم أيضاً. وتميل المجموعات إلى تبني الاستراتيجية التي تحبذها الأكثرية حتى ولو ان في ذلك استبعاداً لإمكانات الآخرين، وبهذا فإنهم عاجزون نسبياً عن اكتشاف الحلول الأصلية.

تتحمل المجموعات وجود عدد من وجهات النظر، لكن ذلك مرهون ببقائها ضمن حدود الفلسفة المتفق عليها، أي أنك طالما تؤمن بالتنوع، فإن وجهات نظرك سوف تلقى الترحيب، وإذا كنت لا تؤمن بها فإن أفكارك سوف تكون موضع استهجان.

إن خطر السماح بوجود بعض الأفكار المحددة فقط هو أمر معروف تماماً في الأنظمة الديمقراطية، وقد اتخذت جهود خاصة من أجل التنبيه إلى هذه المشكلة. تضمن حرية التعبير لي الحق في إبداء وجهة نظري حتى لو ووجهت بالمعارضة العنيفة من قبل الآخرين، وحتى لو كانت وجهة نظري بغیضة لأي سبب كان.

إلاً أننا ولو كنا نملك هذا الحق كمواطنين، إلا أن هذا التسامح لا يمتد إلى درجة تشمل حياتنا في العمل. إن حرية التعبير داخل المنظمات هي سلعة أكثر ندرة. وعلى هذا، فإنه في الوقت الذي تشكل فيه المجموعات أدوات ممتازة من أجل إيجاد الالتزام وإنجاز الأعمال، إلا أنها ليست بالضرورة ممتازة في مجال إيجاد أفضل الأفكار. بل إنها قد تفرض نوعاً من التفكير الجماعي - ثقافة المراقبة - الذي يكبح الإبداع.

وهكذا فقد كان نجاحنا رائعاً في تكوين ممارسات عمل فعّالة توصلنا إلى تحقيق أهدافنا بأقل زمن ممكن . ولكن كما يقول ستوارت أسلوب Stewart Aslop محرر إحدى الزوايا في مجلة الثروة Fortune: «إن معظم التكنولوجيا التي تشكّل أساساً لاقتصادنا الفعّال قد تم تطويرها في ظروف لم تكن تتطلب تحقيق عوائد آنية على الاستثمارات». لقد تم تطوير المعالج الميكروي Micro Processor في مختبرات شركة AT & T أما تصميم الشبكات الحاسبة المحلية ونظام GUI والطابعات الليزرية ومعالجات الكلام الرسومية، فقد خرجت كلها من مركز أبحاث بالو آلتو التابع لشركة Xerox، وكذلك قد تم تصميم الفأرة الخاصة بالكمبيوترات في مركز ستانفورد العالمي، وتصميم بروتوكول الإنترنت في وكالة أبحاث الدفاع المتقدمة. كما قام مبرمج بريطاني يعمل في مختبر أبحاث سويسري بتصميم البروتوكول الرئيسي لشبكة الإنترنت. ويقول أسلوب «الكل منهمك بالفعالية وتحقيق الربح». «بحيث إنني أتساءل من أين لنا أن نحصل على تلك الأفكار الغبية غير المؤلفوة التي ستدفع بالنمو إلى ما بعد الإنترنت»<sup>(1)</sup> وأنا أيضاً أشركه التساؤل.

### النظام والإبداع

في القرن الخامس عشر، كانت لدى الصينيين كافة التكنولوجيات التي تحتاج إليها الثورة الصناعية، الحديد والفولاذ، البارود، البوصلة، دفة السفينة، آلة الطباعة، آلات الحفر من أجل الغاز الطبيعي. إلا أنهم لم يعملوا على استثمارها من أجل تلك الأغراض. إذ إنهم كانوا آنذاك قد أنشأوا إمبراطورية ناجحة إلى حد كبير قامت على نظرة كونفوشيوس إلى العالم وأساسها أن النظام والطبقة العليا هما الأسمى. لقد كان عالماً ذاتي الاكتفاء منطوياً على نفسه يرفض التجارة مع الغرب الذي كان بحاجة ماسة إلى منتجات الصين من الحرير والخزف، لأن كل شيء كان يحتاج إليه أو يعتقد بالحاجة إليه كان متوفراً داخل حدوده.

(1) ستوارت أسلوب Stewart Aslop (ما هو الاقتصاد الجديد دون أبحاث؟) مجلة الثروة Fortune

وعلى الرغم من وجود كل تلك المخترعات داخل المجتمع الصيني ومنذ مدة بعيدة، إلا أن الصين ثابرت على مسيرتها بنفس الاتجاه الثابت إلى أن استعمل الغرب دفعة السفينة والبوصلة كي يبحر إلى مياه تلك البلاد كما استعمل البارود والحديد والفولاذ لكي يخضعها.

### الطرق حول هذه المعضلة

لقد أدركت المؤسسات وبمستوى حدسٍ معين مشكلة تكوين الإبداع ودعم استمراره في داخلها وحاولت معالجتها بعدة طرق. إذ قامت بعزل مبدعيها داخل معامل منعزلة، وهي وحدات منفصلة فعلياً عن باقي الشركة. وأعطتهم من التقيد بالأنظمة العادية، ثم أعطتهم مهمة تصميم شيءٍ إبداعي مطلوب.

ولقد كانت هناك بعض النجاحات الأسطورية كما حصل في شركة Apple Macintosh إلا أن الدلائل تتوالى حول الطريقة التي ظهرت فيها الكمبيوترات من نوع ماكتوش Mac بأنها كانت شذوذاً عن القاعدة ولم تكن نتيجة للتوجه.

وقد أجرى الباحث إريك تريست Eric Trist دراسة حول منظمات كبيرة منها General Foods. حيث توصل إلى أن المعامل المنعزلة والمشاريع القائدة ليس لها تأثير يذكر على باقي المنظمة.

وفي الحقيقة، فقد ورد في مقالة نشرت في مجلة Harvard Business Review «إن أقسام المشاريع الجديدة) و(المصانع المنعزلة) وتأمّلات رفاق البحوث لا يحتمل أنها سوف تولد ثورة صناعية بأكثر مما يحتمل أن تولدها عملية التخطيط السنوي»<sup>(1)</sup>.

(1) غاري، هامل Gary Hamel (الاستراتيجية كثورة) مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business News

وقد ذهب مايكل شريغ Michael Schrage وهو محرر إحدى الزوايا في مجلة الثروة Fortune إلى أبعد من ذلك، إذ إنه يعتقد أن «المصانع المنعزلة هي... إشارة إلى إدارة يئست من الإبداع... وتتعترف الإدارة العليا بأن شركتها تعجز عن الإبداع العضوي الداخلي»<sup>(1)</sup>. وعلى هذا، فإن المصانع المنعزلة قد لا تشكل استجابة لصلوات الإبداع التي نُصَلِّها.

ويقترح كليتون كريستيانسن Clayton Christiansen في كتابه البالغ التأثير بعنوان (معضلة الإبداع) اتباع سياسة أخرى. إذ إنه يلاحظ أن النجاح غالباً ما يؤدي إلى تكبيل الإبداع - أي أن الشركات التي تملك تكنولوجيا متقدمة تعمل بشكل جيد عادة من أجل تحسين ما لديها، إلا أنها نادراً ما تعمل على تطوير شيء جديد لكي يحل محل القديم، ويرتبط لديها الكثير من المصالح المعهود بها (المال، الوقت، الموهبة، الممتلكات، التفكير) بخط الإنتاج الموجود حالياً.

والحل الذي يقدمه هو أن نعمل على إنشاء شركات خاصة بالإبداع مستقلة في عملها عن الشركات الرئيسية.

قد يكون هذا الأمر جزءاً من النموذج الجديد للأعمال، وهو أن يحدث الإبداع في البدايات ثم ينتج عنه تحقيق مليارات الدولارات عن طريق بيع الفكرة إلى الشركة التي تمتلك قناة التوزيع، وكل ذلك جيد بشكل عام، على مستوى السوق والاقتصاد نظراً لأن الإبداع يحدث في كل الأحوال.

وعلى أي حال، فإن هذه النزعة هي ناقوس الخطر بالنسبة للشركات المتكاملة القائمة في هذه الأيام. فإذا ما كان الإبداع مسألة أساسية في ما يتعلق

(1) مايكل شريغ Michael Schrage (ما هذه الرائحة الكريهة في المصانع المنعزلة للإبداع؟ مجلة

الثروة) Fortune (20 كانون الأول/ديسمبر 1999) ص 338.

بالنمو المتواصل الذي يدر الأرباح، وكان يحدث خارج المنظّمات المنشأة، فإننا نواجه مشاكل متعدّدة تعترض طريقنا. إحداها أنه إذا ما كانت القدرة على تعريف الأفكار الجديدة وتطويرها موجودة بشكل أساسي خارج المنظّمة، فإننا سنفقد قدرتنا داخلياً وبشكل تدريجي حتى على إدراك الطاقة الكامنة في الإبداع. وحتى لو تم إدراك قيمة الإبداع وبالتالي تم قبوله، إلا أن الثقافة المضادة للإبداع ستميل إلى إعادة تشكيله ووضعه في القالب الموجود مسبقاً قيد العمل. وستعمل الثقافة اللاإبداعية على جعل استثمار الإبداع المقبل إليها من الخارج بشكل كامل أمراً بالغ الصعوبة.

وأخيراً، فإن المنظّمات إذا ما أصبحت شبكات توزيع بشكل أساسي (مع أن هذا الأمر قد يكون موضع تساؤل بوجود الإنترنت)، فكم سيكون ممثلاً أن نعرف كيف ستكون حالة العمل، وكم سيكون سهلاً أن يتم التمسك بالعمال ذوي الخبرة؟ إن مكاتب البريد لا تعتبر أماكن تثير التحدي من أجل العمل فيها.

مما يثير الاهتمام بشكل كبير، أن ليستر ثورو Lester Thurow أستاذ الاقتصاد والإدارة في مؤسّسة MIT والعميد السابق لكلية سلون Sloan للإدارة، لا يعتقد أن الطفرات هي محرّكات الإبداع، وبدلاً من ذلك فهو يقول: «إن الأفكار الجديدة لا تأتي من الشركات الصغيرة، بل من الشركات الكبيرة التي رفضت استخدامها»<sup>(1)</sup>. وهكذا فإن الشركات الكبيرة قد تكون جالسة فوق مناجم للذهب، ولو أنّها تمكّنت من استثمارها، فإن اعتمادها على الإبداع الذي يأتي من خارجها سيقبل إلى حد بعيد.

وبغض النظر عن الطريقة التي تقوم بها بتشريح الأمور، يبدو أن

(1) ليستر ثورو Lester Thurow المعرفة بصفتها الثروة التنظيمية والاجتماعية في القرن 21 خطاب ألقى أمام المركز الكندي لتطوير الإدارة (7 تشرين الثاني/نوفمبر 2000).

المنظمات التي لا تعزز طاقاتها الإبداعية ستكون الخاسرة مستقبلاً ضمن الاقتصاد الجديد وهذا ثمن باهظ للفعالية في هذه الأيام.

### الخلاصة

هناك أيام لا تستطيع فيها أن تكون رابحاً. حيث إنك تقوم بممارسة كل الأنواع من الأشياء من أجل أن تكون فعّالاً إلى أقصى حد ممكن، وبعض هذه الأشياء قد يكون ذا فعالية، إلا أنها ليست فعالة عند الحديث عن الإبداع. ويرى س. ج. نيميث C. J. Nemeth من مؤسّسة الإدارة والإبداع والتكنولوجيا، أن «الإبداع والقدرة على التكوين قد يتطلبان ثقافة تختلف عن تلك التي تشجّع الالتصاق والإخلاص بل إنها قد تكون معارضة لها»<sup>(1)</sup>.

إنني لست متأكدة من موافقتي على ضرورة التغيير الشامل، ولا أقترح الاستبدال الكامل للفعالية مقابل الإبداع، إذ إن الشركات بحاجة إليهما معاً، وهما بمثابة Yang و Yin بالنسبة للحياة المنظماتية.

وإذا ما كنت فعّالاً أكثر مما يلزم، فإنك تخدم الإبداع، وإذا لم تكن فعّالاً بالشكل اللازم فإنك ستخسر عملك. إنني لا أحاول القول بأن عليك أن تتخلى عن أحدهما لصالح الآخر، إلا أننا ما زلنا نتابع مسألة الإنتاجية منذ بضعة عقود من الزمن، وعلى الرغم من أن الإنتاجية قد قدّمت لنا فوائد كبيرة، إلا أن رقائق الساعة يكون قد مال إلى حد أبعد بكثير.

إن ما نحتاج إليه هو ثقافة إبداع تولد أفكاراً جديدة ويسهل تبنيها ووصولها إلى الأسواق. نحن بحاجة إلى ثقافة يحدث فيها الإبداع بسبب الثقافة وليس رغماً عنها. لقد أصبحت المنظمات أكثر فعالية وهي الآن بحاجة لكي تصبح أكثر إبداعاً. وهذا ما سيكون موضوع الفصل الثالث.

(1) بوردن Borden. المصدر نفسه، ص 170.

### النقاط الرئيسية

- إن الشركات المثالية التفكير قد تعمل بالفعل على منع ازدهار الإبداع.
- يمكن للمدراء الفعالين في ممارسة مهامهم أن يفعلوا الشيء نفسه.
- إن مجموعات العمل أو فرق العمل تسبب كبت الإبداع بما تتصف به من «التفكير الجماعي».
- إن المصانع المنعزلة أو شراء الإبداع قد لا تؤدي إلى نتيجة.

### مراجع هذا الفصل

- شن كريستين Chen Christine وتيم كارفل Tim Carvell «قاعة العار» مجلة الثروة Fortune.
- كريستنسن، كليتون م. Christensen Clayton M «مأزق المبدع: حيث تكون التكنولوجيات الحديثة سبباً في انهيار الشركات الكبيرة (نيويورك Harper Business، 2000).
- ديكسون، نانسي م. Dixon, Nancy M. «تقرير مقدم إلى هيئة مؤتمر كندا حول التعليم التنظيمي» - (كانون الثاني/يناير 1993) ص 14.
- فوكس، جوستين Fox, Justin «ما هو مدى حداثة الإنترنت، حقيقة؟» مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/نوفمبر 1999) ص 176.
- هيرشمان، ألبرت Hirschman Albert O. «المخرج والصوت والولاء: الجواب عن تردي أوضاع الشركات والمنظمات والدول» (كامبريدج، ماساشوستس: صحافة جامعة هارفارد، 1970).
- كلاينر، آرت Kleiner, Art «عصر الهراطقة والأبطال والخارجين على القانون والسابقين إلى التغيير المشترك» (نيويورك Currency-Doubleday 1996) ص 67.
- نيميث، شارلان جين Nemeth Charlan Jeanne «إدارة الإبداع؛ عندما يكون القليل هو الأكثر». مجلة كاليفورنيا للإدارة California Management Review (المجلد 4 رقم 1 أواخر سنة 1997)، ص 62.

- صامويلسون، روبرت ج. Samuelson Robert J. «الانترنت وغوتنبرغ» مجلة نيوزويك (24 كانون الثاني/يناير 2000)، ص 45.
- ستيوارت توماس أ Stewart Thomas A وألكس تايلر الثالث Alex Taylor III . وبيتر پتر Peter Petr . وبرنت شليندر Brent Schlender «رجل أعمال القرن» مجلة الثروة Fortune (22 تشرين الثاني/نوفمبر 1999) ص 109 - 128 .
- ستيوارت توماس أ Stewart Thomas A «كيف حلت شركة Teradyne معضلة الإبداع» مجلة الثروة Fortune (10 كانون الثاني/يناير 2000) ص 188 - 190 .
- ستيب، دايفيد Stipp David «نظرية البدع مجلة الثروة Fortune (14 تشرين الأول/أكتوبر 1996) ص 52 .
- تولي، شاون Tully Shawn «الآلة BZB التي تقوم بتغيير العالم بشكل حقيقي» مجلة الثروة Fortune (20 أيار/مايو 2000) ص 132 - 145 .
- فاليري نيكولاس Valery Nisholas «مسح حول الإبداع في الصناعة» مجلة الإيكونوميست (20 شباط/فبراير 1999) ص 4 - 28 .