

الفصل الثالث عشر



ضربة البداية في ثقافتك الإبداعية

على الرغم من أن تغيير الثقافة هو من مسؤولية كل مدير، إلا أن تكوين الثقافة التي تدعم الإبداع يحتاج فعلاً إلى الدفع، وخاصة في المراحل الأولية، وأن تعيين المدير الذي يتصف بالإبداع يمكن أن يحدث هذا الأمر.

إحداث التغيير

عندما أجريت اختبار المشاكسة الخفية منذ بعض الوقت، كان هناك قسم مخصص لتقييم الصحة التي تتمتع بها ثقافتك المنظمّاتية، وهناك بعض الثقافات التي تتصف بالاختلال الوظيفي بشكل كبير، حيث لا يقتصر الأمر فيها على قلة الإبداع، بل إن المنظمّات لا تكون في ظلّها على درجة كبيرة من الفعالية وتكون تلك المنظمّات عادة أمكنة يكره الإنسان العمل فيها. ويستحق الأمر العمل على إصلاحها بأي شكل من الأشكال.

إلا أن كون ثقافة شركتك تعاني الخلل، لا يعفيك من الحاجة إلى أن تكون أكثر إبداعاً. إن منافسيك لن يتوقفوا عن العمل على تحقيق إنجازهم المقبل كي يتيحوا لك الفرصة من أجل أن تلتقط أنفاسك ناهيك، عن أنه قد يكون من الأفضل أن تدع المريض يتعافى قبل أن ترسل به لتسلق الجبل، إذ قد لا يتوفر لديك الوقت، فإنك قد تكون بحاجة لتبدأ بذلك حالاً.

وعلى أي حال، وكما هو الأمر عندما تعاني من أي اعتلال آخر، فإن المرض سوف يؤدي إلى إبطائك وسيجعل تسلق الصخور أكثر صعوبة عليك، تلك الصخور التي تقفز المنظّمات الأحسن صحة من فوقها بسهولة.

إن كل ما تفعله تقريباً سوف يواجه بالمقاومة التي تكون عادة غير ظاهرة للعيان، وسيكون عليك أن تنفق مقداراً لا حدّ له من الوقت في بناء ثقة مرؤوسيك بك. وقد يمضي وقت طويل قبل أن تحصل على فكرة عظيمة تتولد لدى الموظفين، بل سيمضي وقت حتى أطول من ذلك قبل أن تصبح ظاهرة ثابتة.

إنك في سعيك نحو التحوّل إلى ثقافة إبداعية سوف تواجه أوقاتاً أكثر صعوبة مما كنت ستواجه في الثقافات الأحسن صحة، ولكن ها أنت هنا، ولا بد لك من أن تلعب الأوراق التي وزعت عليك.

إن المكونات الأساسية للتحرك نحو ثقافة إبداعية لا تختلف مهما كانت نقطة انطلاقك مختلّة وظيفياً. وهناك مكونات ثلاثة سوف أعطي كلاً منها في فصل مستقل. إن المدير المنفرد هو الجزء الأساسي، وإنه إذا لم يبنَ سلوكه عن السلوك الذي يتركز كلية تقريباً على الفعالية وينطلق إلى سلوك يحافظ على التوازن بين الإبداع والفعالية، فإن كل شيء سينهار.

لقد سبق لنا أن قمنا بتغطية كيف يمكن للمدراء المنفردين أن يتجنبوا قمع المشاكسة التي تحدث بشكل طبيعي، وأن يعملوا على إظهارها إذا ما انتقلت إلى الخفاء. ولكن وبصراحة، فعلى الرغم من أهمية تلك الأمور (وهي هامة حقاً)، إلا أنك عندما تقوم بها، فإن كل ما تكون قد فعلته، أنك لم تقتل الأوزة التي يمكنها أن تضع بيضاً من الذهب. وعلى المدراء الآن أن يتعلموا كيف يكونون بيئة تتمكّن الإوزة فيها من أن تضع ذلك البيض. وسوف تتم تغطية كيفية القيام بذلك في الفصل الخامس عشر وعنوانه: (تشجيع المشاكسة المتواصلة).

أما الأمر الثاني الذي ينبغي على المنظّمات أن تقوم به في سعيها وراء ثقافة إبداعية فهو تغيير بعض من طرق عملها وآلياتها. إذ إنه ليس هناك من شك في أن ما هو قائم منها حالياً يتركز على رفع الفعالية إلى حدودها القصوى وتخفيض المخاطرة إلى حدودها الدنيا، ولكن بما أننا أصبحنا ندرك الآن أن علينا التضحية بشيء من الفعالية، وأن نتحمل مقداراً من المخاطرة أكبر بقليل من أجل أن نحصل على الإبداع الذي نحتاج إليه، فإن طرق العمل التي تدعم الأسلوب القديم يجب أن تخضع للتدقيق، وسوف أقوم بذلك في الفصل المقبل.

أما الأمر الأخير (مع أنه في الحقيقة هو الأول) والذي عليك القيام به، فهو أن تعمل على بناء بنية تحتية من أجل دعم الانتقال من الثقافة القديمة غير الإبداعية إلى الثقافة الجديدة الإبداعية، وهو جزء حاسم تغفل عنه معظم المنظّمات.

إن ما أراه ساذجاً بشكل يؤثر في النفس هو أن معظم الموظفين التنفيذيين يبدون وكأنهم يعتقدون أنهم إذا ما وقفوا أمام جماهير الموظفين، وحضوهم على القيام بإبداع أفضل فإن ذلك الإبداع سوف يحدث، بل قد يؤكدون أن بقاء الموظفين في وظائفهم يتوقف على ذلك. حسن، إذا كان كل ما يحتاج إليه الأمر هو مجرد الكلمات لكنا قد قلناها منذ زمن بعيد. وإن المنظّمات لا تفعل أكثر من إطلاق الكثير من الكلام الفارغ إذا لم تكن لديها طريقة من أجل نشر هذا المطلوب في كافة أرجاء المنظمة.

وإضافة لذلك، فإن ثقافة الإبداع تتطلب في الواقع مهارات ومواقف مختلفة عن تلك التي توجد في الثقافة التي تتركز على الفعالية بشكل حصري، وإن المدير الذي لا يكتسب مطلقاً القدرة على إبقاء المشاكسة ظاهرة للعيان، لن يعمل على تشجيع الإبداع مهما كان مقدار إدراكه للحاجة إليه، وأعود من جديد للقول بأنه لو كان اكتساب هذه الأمور سهلاً لكانت قد توقّرت لنا قبل الآن.

وعلى هذا فإن من غير المستغرب أنك تحتاج إلى بنية تحتية تساعد المنظمة على القيام بهذا الانتقال. وعندما تحاول الانتقال إلى ثقافة جديدة، فإنك سوف تجد أن الثقافة القديمة تتقن إلى حد كبير منع حدوث أي تغيير، وهذا هو السبب في أن توظيف بضعة أفراد مبدعين لا يقدم شيئاً من أجل تكوين ثقافة إبداعية. إذ إن أولئك الأفراد إما أن يتم احتواؤهم أو لفظهم من قبل قوى الثقافة القديمة، وما لم تكن لديك طريقة ما من أجل حماية هذه المبادرة الجديدة في مراحل تكوينها، فإن الثقافة القديمة سوف تقضي عليها حتى قبل انطلاقها. إن ذلك أمر يسهل فعله إلى حد كبير. وعلى سبيل المثال فإن الإبداع هو هدف استراتيجي. والاستراتيجي يعني المدى البعيد، والمدى البعيد يعني ليس اليوم، وليس اليوم يعني ليس ملحقاً، وما هو ليس ملحقاً لا يتم القيام به. وببساطة فإن إيلاء الاهتمام للأمور الأخرى يؤدي إلى خمود الإبداع، وعندما يخمد الإبداع فإن عليك أن تسجل على نفسك فشلاً آخر.

لكي تتمكن من إدخال ثقافة إبداعية، فإن عليك أن تتلاعب بمفارقة إدارية أساسية، وهي الحاجة إلى تسيير الأعمال اليومية التي تتركز على تحقيق النجاح على المدى القريب، والعمل بالوقت نفسه على تغيير المنظمة من أجل أن تحقق ذلك النجاح على المدى البعيد. ويقول جاك ويلش Jack Welch من شركة GE (جنرال إلكتريك): «إن الجزء الأكثر صعوبة في عملية تصميم منظمة جديدة في الوقت الذي تقوم فيه بإدارة قديمة هو أنك لا تستطيع أن تقحم الطريقة الجديدة بشكل عنيف، بل إن عليك القيام بإدارة المنظومتين معاً بشكل متوازٍ»⁽¹⁾. عليك أن تربط بين ما يلزم من البنى والسلوك من أجل الإدارة الطبيعية الفعالة، وبين اللامنهجية وعدم الاستقرار الذي يتسم بهما الانتقال إلى طريقة جديدة لإدارة الأعمال.

(1) غارث مورغان Gareth Morgan (ركوب أمواج التغيير، تطوير الأهلبيات المديرية في عالم

وعلى هذا، فإن المفتاح الأول هو تشكيل وحدة إبداع يرأسها مدير إبداع ومستقلة عن الأعمال اليومية، وهذا هو موضوع هذا الفصل. والذي سيكون القسم الأول منه أكثر تعلقاً بالموظفين التنفيذيين الذين يملكون صلاحية تشكيل الوحدة. أما القسم الثاني فيتعلق بالمدراء الذين يجب أن يكونوا على رأسها.

مدير الإبداع ووحدة

إن مهمة مدير الإبداع هي الانتقال بالمنظمة لكي تصبح إبداعية بشكل أكثر ثباتاً. وعليه أن لا يقصر تركيزه على المنتجات الجديدة أو تطوير الخدمات أو أن يركز عليها بشكل أساسي، بل إن مهامه هي بناء قدرة في المنظمة على رعاية المشاكسة والإبداع. بالإضافة إلى تدعيم أو تكوين طرق العمل التي تدعم الإبداع على المدى البعيد. وبينما تركز وحدة تطوير المنتجات على إنتاج مواد جديدة لإغراء المستهلك، فإن وحدة الإبداع تركز على مساعدة المنظمة على تطوير الممارسات والمواقف والمهارات التي ترعى الإبداع في كافة مجالات العمل.

إن مدير الإبداع يجب أن يتبع موظفاً تنفيذياً من أعلى المستويات، ويفضل أن يكون المدير العام، لا أن يدفن في أحشاء دائرة الموارد البشرية. وبما أن الإبداع المعزز هو عامل النجاح الحاسم بالنسبة للمستقبل، فإن الرجل الأول في هذا المجال يجب أن يكون شخصاً عملياً.

إن وحدة الإبداع سوف تقوم بمجال واسع من الأمور تحت قيادة مدير الإبداع، وستكون هذه الوحدة نقطة الارتكاز في تنفيذ التغييرات في طرق العمل التي يستعرضها الفصل الآتي. كما أنها سوف تشجع المدراء على دعم المشاكسة المتواصلة من خلال آليات مختلفة مثل التدريب وتغيير نظام المكافآت. وإضافة لذلك، فإنها سوف تعمل على تطوير وجمع المعطيات بشكل أرقام من أجل تحديد مقدار إبداعية المنظمة في الوقت الحاضر. كما أنها سوف تقدم التوصيات حول الوضع الذي يجب أن تصل إليه الشركة (وعلى

سبيل المثال، المقياس الذي وضعته شركة 3M والذي يحدد أن 30٪ من ربح الشركة يجب أن يأتي من خلال المنتجات التي لم يكن لها وجود قبل أربع سنوات). وكذلك فإن تلك الوحدة قد تصمّم نظاماً للعمل يسمح للموظفين التنفيذيين بالكشف عن الإبداعات التي تتفاعل في المنظمة، كما أنها سوف تقوم بتدريب المدراء على القيام بدور الموجهين السياسيين للمبدعين وتدريبهم على تدريب المشاكسين، وكذلك فإنها ستجري استقصاء للمشاكسة الخفية وتعمل على تحديد المشاكل وعلى مساعدة المدراء على تطوير الحلول الملائمة.

إنني عندما أقترح إيجاد هذه الوحدة، لا أوحى بمضاعفة عدد الرؤساء ولا حتى بتكوين منظمة ضخمة، بل إن هذه الوحدة يجب أن تكون صغيرة جداً بحيث لا يزيد عدد أفرادها عن شخصين وربما ثلاثة. إنك لست بحاجة إلى بنية توحى بأي شكل من الأشكال بقاعدة للسلطة خارج الحدود الطبيعية، أو بما هو أسوأ من ذلك وهو أن هذه الوحدة هي التي يجب أن تهتم «بالإبداع»، بينما يمكن لبقية المنظمة أن تنصرف إلى ممارسة العمل الحقيقي.

يجب على موظفي الوحدة بمن فيهم رئيسها أن يدركوا أن مهمتهم مؤقتة، أن هدفهم هو أن يبذلوا كل جهدهم في العمل، وعندما تحقق المنظمة أهدافها حسب المقاييس التي ذكرت أعلاه فإن هذه الوحدة يجب أن تُحلّ.

إن التوقعات التي تقوم على أساس أن وحدة الإبداع هي جزء دائم من المنظر العام سوف تنقص من احتمالات أن بقية المنظمة ستفترض أن رعاية الإبداع هي جزء من عملها.

وأخيراً، إذا ما كانت منظمتك كبيرة جداً أو متنوعة النشاط إلى حد كبير أو منتشرة جغرافياً على مساحة واسعة، فقد تحتاج إلى شبكة من المدراء أو الموظفين أو كليهما من أجل المساعدة على الإقلاع بعملية التكليف بالإبداع.

العمل مع مدير الإبداع أو من خلاله

إن المركز الجديد، وخاصة إذا كان من المراكز العليا يكون دوماً حالة من

عدم الوضوح، إذ ليس هناك من يعرف كيف يعمل مع هذه الوظيفة الجديدة أو من خلالها، وإليك بعض خطوات الدلالة حيث إن المجموعة الأولى منها خاصة بالرئيس الذي يتبع له مدير الإبداع، أما المجموعة الثانية فإنها تخص المدراء الآخرين الذين يجب عليهم العمل مع مدير الإبداع.

خطوط الدلالة الخاصة بالرئيس الذي يتبع له مدير الإبداع:

من الذي يملك التغيير؟

إنني أشعر بالقلق عندما أقدم لائحة تضم مهام مدير الإبداع، وأتصور المدير العام وهو يرسلها إلى أحد التابعين له قائلاً: «هذا هو تحديد وظيفتك الجديدة وعليك أن ترجع إلي عندما تنتهي». أما إذا ما كان تقدماً بشكل كبير فإنه قد يقول: «ولم لا تطلعني على سير الأمور من وقت لآخر؟ إن بابي مفتوح أمامك دوماً».

لن يسير الأمر على هذا الشكل، يجب أن لا يكون هناك أي شك في مخيلة أي إنسان (وخاصة في مخيلتك أنت) أنك تملك هذا التغيير. إن مدير الإبداع سوف يقدم لك الدعم وسيقوم بمعظم العمل لكنك موجود حيث يقف هذا الرجل.

إن لذلك معنى منظماً بارزاً، وإن رعاية الإبداع هي عملية تتصف بضرورة التميز. ولنفترض أنك تريد أن تصبح في وضع يشبه وضع شركة 3-M التي يحسدها العالم على قدرتها الإبداعية، والتي لديها نهج عمل معياري يقف له شعر رأس معظم المدراء، حيث إنه إذا لم يتمكن أحد المبدعين فيها من إقناع مديره بدعم فكرته، تكون له الحرية في أن يقوم بتسويق فكرته لدى أي من المدراء الآخرين من أجل الحصول على تمويل لها.

عليك أن تفكر في مدى التميز الذي يحدثه ذلك في معظم المنظمات، فإذا ما حصل بيل Biel على تمويل من شركة Advanced Technologies فهل

سوف أفقده من حساب العاملين لديّ عندما يذهب إلى تلك الشركة لكي يعمل على إنجاز فكرته؟ وهل علي أن أعيده إلي إذا ما فشلت الفكرة (كما أعرف أن ذلك سوف يحدث)؟. وإذا ما حققت الفكرة نجاحاً هائلاً، ألا يجب أن أحصل على بعض الفضل لأنني أنا الذي وظفته بالأساس؟ وعلى أية حال، فإن إبداعه إذا ما حالفه النجاح فإنه سينافس المنتجات التي تنتج في قسمي، وهذا هو السبب بالضبط الذي يجعلني أمتنع عن دعمه، وكيف لي أن أستطيع تحقيق أهدافي إذا كان لدي عدو يعمل ضدي من الداخل؟

إن ذلك لم يكن سوى تغيير صغير فقط، فتصور التمزيق الذي سوف يحدث عندما تعمل على تنفيذ كافة التغييرات في البنية وفي الأمور الأخرى التي يتطلبها الأمر.

عندما يبدأ مدير الإبداع في العمل، فإن تقاريرك المباشرة لن يستجاب لها ما لم يعرف رؤسائك أن مدير الإبداع يعمل لمصلحتك. وينطبق ذلك حتى على المدراء الذين يدعمون فكرة وجود وحدة إبداع. وليس هناك من يرغب في أن يحدد له أي من نظرائه ما الذي عليه فعله مهما كانت الصيغة التي تستخدم في ذلك مهذبة، إنهم سيطلبون من النظرير أن يبتعد عن طريقهم أو على الأقل سيطلبون منه أن يأخذ أسفل مجموعتهم. إن الشخص الوحيد الذي يمكن له تسيير هذا النوع من التغيير الشامل والممزق بشكل شرعي هو المدير العام⁽¹⁾.

إنك تحتاج إلى أن تقوم بإيضاح دورك حتى أمام مدير الإبداع، إذ إنه في تحمّسه لتحريك الأمور، فإنه قد يتجاوز الحد الفاصل بين تقديم المساعدة وإصدار الأوامر. وهذه المسألة هي مسألة حرجة، إذ إنك تملك التغيير؛ بينما

(1) إنني أستعمل مصطلح «المدير العام» من أجل أن أقصد به الشخص الذي يملك السلطة في اتخاذ القرار للانتقال بالثقافة إلى ثقافة أكثر إبداعاً.

يقوم مدير الإبداع بتقديم المساعدة لك، إنك تقوم (بالتعاون مع أي من الأشخاص المناسبين) باتخاذ القرارات، بينما يعمل مدير الإبداع على ضمان تنفيذها. ومن المؤكد أن تلك العلاقة إذا ما نجحت، فإن الساذج أو عديم الحجة فقط هو الذي سيفوته أنك تسمع إلى رأي مدير الإبداع. وهذا ما يجب أن يكون عليه الأمر.

إلا أن على الجميع أيضاً أن يؤمنوا بأنك ما زلت تملك شخصيتك الخاصة. إن مدير الإبداع ليس بالقوة التي تقف وراء العرش، وإذا ما نُظر إليه بهذا الشكل في أي وقت كان، فإنك ومدير الإبداع والآمال بالإبداع المتواصل سوف تقعون جميعاً في مشكلة.

خطوط الدلالة الخاصة بالعمل مع مدير الإبداع

إذا كنت مديراً عملياً، فعليك أن تقرّر أيضاً كيف ستعمل مع مدير الإبداع، وعليك أولاً أن تدرك أن دور كل منكما يختلف عن دور الآخر من حيث الأساس، إذ إن مهمة مدير الإبداع هي أن يعمل على تحريك المنظمة بأكملها، حيث سيتحدى المدراء كي يفكروا متى يضخون بالقدرة الإبداعية التي يملكوها العاملون معهم من أجل تحقيق هدففعالية، إلا أن دورك هو المحافظة على استقرار السفينة مع تحقيق الحصول على الأموال في مثل هذه الأحوال المضطربة، وقد لا تكون هناك رؤية واحدة لكما في ما يتعلق بالتكتيك وحتى بالتوقيت. وكما أن عليك ألا تضحي بفعالياتك على مذبح الإبداع، فإن عليك أيضاً أن لا تطيح باقتراحاته التي تهدف إلى بناء قدرة الأشخاص على التفكير والتجربة والعبث.

لن يكون كل ما يتقدم به مدير الإبداع من اقتراحات قابلاً لأن ينجح في بيتك، إلا أنك إذا كنت تدرك أن لكل منكما عمله الذي يختلف في أهدافه عن عمل الآخر، فقد يصبح من الأسهل عليك أن تعطيه شيئاً من التراخي.

قد يشكل مدير الإبداع تهديداً لعناصر الإدارة، وخاصة من يعمل منهم

في مجال الموارد البشرية نظراً لأن الكثير من الأمور التي يتولاها سوف تكون محط أنظار الناس، وإنك بصفتك من عناصر الإدارة فقد تعتقد أنه كان يجب تعيين نائب رئيس إدارة الموارد البشرية في ذلك المنصب. إلا أن ثورة المعرفة قد جعلت من الأشخاص (بما يحملون في رؤوسهم من المعرفة والإبداع المحتمل)، الميزة التنافسية الجديدة. وعلى هذا فإن من المناسب جداً للشخص العمليّاتي من المستوى الأعلى والذي سوف يعين في هذا العمل أن يركّز على هذا الهدف الاستراتيجي.

وفي كل الأحوال، فإن ذلك ليس أكثر من ماء يجري تحت جسر، فهناك مدير إبداع من غير العاملين في الموارد البشرية، عليك أن تقبل بذلك وأن تمضي في طريقك. وما الذي عليك فعله في ظل هذه الحقيقة غير المستساغة إنه يحتاج إلى مساعدتك، لا تكتيكياً فحسب بل استراتيجياً، عليك أن تقدم له الخبرة التي يحتاج إليها، وإذا ما كان المدير العام قد أحسن اختيار مدير الإبداع، فإنك تستطيع بناء تحالف معه يكون في صالحك وصالحه وصالح المنظمة. وسواء كنت مديراً عمليّاتياً أم عنصراً من الإدارة، فإن عليك أن تتجنّب استعمال مدير الإبداع كقناة لنقل الأخبار التي يكون نقلها صعباً إلى المستويات الأعلى. إن من مهام مدير الإبداع ذات الأهمية، التوجه إلى الطرق التي يقوم بها المدراء بقمع المشاكسة. وقد يكون لديك رئيس مغرور بشكل خاص ويريد أن يتأكد من أن اسمه موجود ضمن أية لائحة منجزات يجري وضعها.

- أنت : مرحباً يا (بيث)، أهنتك على المنصب الجديد: مديرة إبداع...!
- بيث : شكراً، إن ذلك سيكون تحدياً.
- أنت : وهكذا، أظن أنك ستضمنين وصول الأفكار إلى الأشخاص المناسبين.
- بيث : نعم....
- أنت : عظيم، أردتك أن تعلمي بأمر (جيري). إنه لا يدرك الفكرة الجيدة حتى لو طرقت عليه بابه، ويعمل في القيادة والسيطرة! إنه يمكن أن يكون شريراً حقاً!

دعنا نتوقف هنا. كلا، ليست هذه هي الطريقة التي يمكنك أن تعمل فيها مع مديرية الإبداع، إذ على الرغم من أن عليها أن تحاول العمل على التخفيف من قمع المشاكسة، إلا أن في عملها ليس استهداف المدراء كل لوحده مهما كانت أساليبهم غير منتجة. وإذا ما قامت بمثل ذلك فإن الوضع لن يكون أكثر من مطاردة للساحرات بموجب ترخيص رسمي.

إن مهمة مدير الإبداع هي بناء قدرة المنظمة ككل على التعامل مع مثل هذه المواقف. وبدلاً من أن تهتمس مديرية الإبداع في أذن المدير العام بالأمور التي تتعلق بجيري يمكن لها أن تقوم بتدريبه (مع باقي المدراء) على كيفية تشجيع المشاكسة، وعليها أن تعمل بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية على وضع نظام للمكافآت والتعويضات يبعد الناس عن القمع ويدفعهم نحو التشجيع، بل إن بإمكانها حتى أن تدربك على كيفية مواجهة جيري!

وعلى المدى البعيد، وعندما تصبح تلك التغييرات في النظام سارية المفعول، فإنه إما أن يصبح من الواضح للرئيس أن جيري لا ينسجم مع الوضع الذي تسير إليه المنظمة، أو أن جيري سوف يترك العمل لأن الضغوط التي يتعرض لها من أجل أن يتغير أكبر مما يستطيع تحمله. وفي كلتا الحالتين، فإن الأمر لن يكون تسوية سريعة وسوف يستغرق من الوقت أكثر مما يتمنى أن يراه أي إنسان (ما عدا جيري).

التقدم إلى وظيفة مدير الإبداع

بدلاً من أن تكتفي بمجرد العمل مع مدير الإبداع، فإنك قد تشعر أن لديك المهارات والاهتمام من أجل أن تقوم بهذه الوظيفة. وفي الوقت الذي يحمل فيه هذا المركز إمكانات عظيمة للقيام بما هو في صالح المنظمة وفي صالحك الشخصي، إلا أنه لا يخلو من الأخطار الخاصة به، إنه بمثابة أرض مجهولة لك وللمدير العام، ولا بد أنه سيلجأ إليك في نهاية المطاف طلباً للنصيحة والتوجيه.

ولكي تصل إلى هذه المرحلة معه فإن عليك أن تعمل على طول الموجة نفسها في مجالات هامة ثلاثة، الشعور بالحاجة والاستعداد للارتقاء إلى اتخاذ القرارات الصعبة والجرأة. وعليك أن تتحدث إليه حول كل مجال منها، ويمكنك طرح الموضوع بالقول: «أعرف أننا مقبلون على معالجة أمر من الأمور الهامة، ولذلك فإننا لا نعلم دوماً ما الذي سيحدث، إلا أنني رأيت أن الأمر يستحق البحث في نصيبك في ما يتعلق ببعض المسائل». ومن ثم يمكنك الدخول في بحث النقاط الثلاث.

درجة إلحاح الحاجة

إنك توافق الآن على أن الإبداع هو أمر هام، ولكن هل هو أمر مُلِحٌّ؟ أو بتعبير أكثر دقة، ما هي درجة إلحاح الحاجة إليه؟ إذا كان يعتقد أن على المنظمة بأكملها أن تصبح أكثر إبداعية على مدى الأشهر الستة المقبلة، وكنت تعتقد أنها تحتاج من أجل ذلك إلى سنتين، فإنك بذلك تعمل على التأكد من أن الأمور يجب أن تتكامل بشكل جيد بينما يقوم هو بتقليد دور قصير. وبالمقابل، فإنه إذا ما كان ينظر إلى المركز على أنه إعداد للمستقبل بينما أنك ترى الغيوم الرعدية وهي تتجمع، فإنك ستبقى دوماً تدافع عن الأعمال التي يراها هو سابقة لأوانها وطائشة.

إن الإحساس بإلحاح الحاجة سوف يدفع إلى اتخاذ بعض القرارات الهامة، وإذا ما وافقت على أن الأمور هي على درجة كبيرة من الإلحاح، فإنك قد تعطي الأشخاص (وخاصة الأشخاص ذوي المناصب العليا) وقتاً أقل من أجل أن يعملوا على معالجة المشكلة قبل أن تقسو عليهم.

دعني أُمَيِّز بين مدى ما يستغرق ذلك فعلاً من الوقت، وبين ما تعتقدان أنه قد يستغرق. إن تحويل المنظمة هو عملية تستغرق من الوقت أكثر بكثير مما يتخيله أي إنسان. وعليك أنت والمدير العام أن تقبلا بذلك عند نقطة ما، وهذه ليست المسألة الآن. إن ما نبحث فيه هو ما إذا كنت توافق على مدى ما يجب

أن يستغرق التغيير من الوقت، وهل هناك تطابق في الإدراك. فإذا كنت موافقاً فإنك تكون قد دخلت العمل، أما إذا كنت مختلفاً في الرأي إلاً أن بإمكانك أن تتعايش مع تقديره هو، فإن ذلك يعتبر نقطة انطلاق أيضاً. إلاً أنك إذا كنت غير متفق معه في الرأي بشكل جوهري، فإن عليك أن تعيد التفكير في ما إذا كانت الأمور سوف تنجح أم لا.

لكي تفتتح الحديث حول مدى الإلحاح، يمكنك أن تقول: «ما هو شعورك تجاه هذه المبادرة بأكملها؟ هل أن هذا الأمر يضعنا في مواجهة المدى البعيد، أم في وضع أكثر تركيزاً على أسواق هذه الأيام؟ ومتى ترغب في أن تلمس نتائج جوهريّة؟».

الاستعداد للقيام بخطوات صعبة عند الضرورة

يتوجب على المدير العام اتخاذ بعض القرارات الصعبة، ويتطلب هذا التحول التشكيك في كل البقر المقدس والعودة إلى بحث كل المشاكل التي لم يتم التوجه إليها في الماضي لأنها معقدة أو تغلب عليها الفوضى إلى حد كبير أو أنها شديدة الحساسية.

ولنقل إن أحد تلك القرارات هو إعادة البناء من أجل تأمين بنية أكثر مرونة لصالح العمل، كأن يجري تشكيل فرق عمل عندما تحصل الشركة على عقد كبير، على أن يتم حل هذه الفرق عند إنجاز العمل. وهذا ما سيسمح بإدخال النوع المناسب تماماً من الأشخاص الذين يحتاج إليهم كل مشروع على حدة، كما أن الكثير من الأشخاص سوف يتحولون من وضع الموظف إلى وضع المتعاقد. إن ماكس Max نائب الرئيس لشؤون العمليات والذي هو أكبر المتأثرين بالتغيير يعارض في ذلك معارضة شديدة، إلاً أن المجموعة التنفيذية تتبنى الأمر على كل حال وبعد جدل كبير. إنك أنت المسؤول عن التحول، ومن دون تعاون ماكس الذي يتصف بضعف الإرادة فإنه سيكون مستحيلاً، ولا يبدو عليه ما يدل على أنه سيقدم مثل هذا التعاون.

عندما نتحدث إلى المدير العام، عليك أن تطرح مسألة ما إذا كان مستعداً لأن يفكر في القيام بعمل حاسم إذا ما كنت أنت على حق، ويجب عليك أن تقوم بهذا الطرح بشكل عام جداً لا أن تقول: «لا أعتقد أن ماكس بيير بوينت Max Pieer Point سينضم إلينا، ما الذي سوف تفعله إذا لم ينضم؟». ولكن عليك أن تقول ما يشبه: «أثناء التغيير الكبير، هناك أحيان لا يستطيع فيها بعض الأشخاص القيام بالتحوّل. ما هي برأيك طريقة معالجة هذا الأمر إذا ما حدث؟»، وسوف يدرك المدير العام من تلقاء نفسه من هو الشخص الذي تقصده بكلامك. وعلى أي حال، فإن صياغة الجملة كمبدأ سوف يجعل التفكير في أي موقف غير مريح أمراً أكثر سهولة.

من المفهوم وبشكل خاص أن ماكس لو كان يؤدي دوره بشكل جيد، فإن المدير العام سوف يمتنع عن الحديث عن الأمر، هذا هو ماكس الذي أوقف ضربة Marinamax الكبيرة والذي تخلى عن المشتري الكوري والذي يلعب الغولف بشكل سيئ وهو الذي قدم تلك الهدية السخيفة في عرس جيني، وهذه كلها صلات هامة يجب احترامها.

إلا أن كل ما تبحث عنه ليس سوى ما يشير إلى أنه سوف يسمح لك بإثارة هذه المسألة الصعبة في حال الضرورة، وإذا ما كنت تتوقع الالتزام، فإن توقعك هذا غير ملائم وتنقصه الحكمة. إن ما تريده هو مجرد فتح الباب لكي تتمكن من الدخول في ما بعد.

الجرأة

هل يشعر المدير العام بالانفعال أو بالخوف تجاه التحركات الجريئة؟ هل يريد بشكل عام أن يشغل نفسه على غير طائل بنظام عمل غير ناجح، أم أنه يرمي بالشيء كله ليبدأ من جديد؟ بشكل عام إننا نقول بأنك تبحث عن شخص يتقبل الأفكار الكبيرة الجديدة والحلول الجذرية، وليس ضرورياً أن يتبناها بل أن يستمع إليها على الأقل.

في الحقيقة، إنني سوف أشعر بالحذر عندما أرى شخصاً يقفز إلى أقرب عربة تحمل الموسيقيين، لقد عانينا كلنا من الرؤساء الذين يحبون الأزياء المؤقتة. إحذر المدير العام الذي يتبع أسلوب تغيير اتجاهات الحماسة للأمور دون أن يكون قادراً على إعطاء التفسير الملائم للسبب الذي يدعوه إلى تغيير النكهات. وإذا ما تمكنت من إيجاد هذه التوافقية، فإنني سأكون مقصورة في عملي، ولكن إذا ما كان المدير العام يرغب في نشر الأفكار الجيدة هنا وهناك ثم يفكر بعد ذلك في الكيفية التي يمكن بها أن تنجح آخذاً بالاعتبار ذات الجدوى المالية أو السياسية منها، فإن الأمر سيكون مثالياً. ويمكنك أن تطرح ذلك بالقول: «كيف تنظر إلى قيامنا بتكوين ثقافة إبداعية؟ هل أن في ذلك اقتحاماً لمجال جديد أم أنه مجرد بناء فوق ما هو لدينا من قبل؟» إنك لا تبحث في كل ما تقدّم عن الشكل المطلق لـ «سوف أبذل كل جهدي كي أجعل هذه المنظمة إبداعية، سأحاول القيام بأي شيء، سيكون دافعي في ذلك هو شعورك بالإلحاح الأمر»، وفي الحقيقة، فإنك إذا ما وصلت إلى هذا الحد فإنه سيكون نهاية للعرض، إذ إنه قد يعني أن المدير العام سوف يخطّط لتسليم الأمر بأكمله إليك، كما أنه قد يعد بأي شيء طالما أنه ليس مسؤولاً عن تحقيقه، إن ما ترغب في أن تسمعه هو حل وسط مثل («إن ذلك ممكن طبعاً، إلا أن علي أن أرى كيف هي الظروف»، «سوف انظر في الأمر، إلا أنه قد تكون هناك عوامل أخرى أكثر أهمية»).

إذا كنت تماثل المدير العام من حيث الشعور بمدى الإلحاح والاستعداد للتعامل مع المواقف الصعبة والجرأة، فإنك تكون قد قطعت شوطاً بعيداً على طريق العمل معه بشكل ناجح. وإذا ما أسندت إليك تلك الوظيفة، عليك أن تطالع بشكل جدي ما كتب عن إدارة عملية التغيير. وإن الدخول في التفاصيل المتعلقة بكيفية إدارة عملية التغيير المنظماتي يخرج عن نطاق هذا الكتاب، ولكن عليك أن تصدقني بأن عليك أن تعرف تلك الأمور، ولكن إذا ما كنت تردد والمدير العام نفس الأغنية التي تقرأ كلماتها في صفحة واحدة وذلك في

ما يتعلق بهذه المسائل الثلاث، فإنك تكون قد زدت من فرص أن تصبح مستشاراً موثقاً وأن تكون ناجحاً في عملك.

هل أنت مستعد للهجوم عليك؟

يمكن أن تكون التقارير المباشرة التي يقدمها المدير العام قد قدّمت لك الدعم عند تعيينك في البداية، إلا أن ما لا بد منه هو أن التغيير إذا ما كان جذرياً (ويجب أن يكون كذلك إذا كنا نتحدث عن الإبداع)، فسوف يسبّب انزعاجاً حقيقياً. إذ إن الأمر سوف يتطلب تغيير اتجاهات تخصيص الموارد، والتخلي عن منتجات مفضلة وإزاحة قوى الخفاء عن عروشها، وعندما يحدث ذلك فإن نواب الرئيس يصبحون في مأزق، إذ إنهم يكرهون فقدان السلطة كما يكره كل منا ذلك، ولكن كيف يمكن لهم نبذ فكرة أن يصبحوا أكثر إبداعاً؟ كما أنهم لا يستطيعون مهاجمة المدير العام لأنه هو الذي يوقع على شيكات رواتبهم فمن الذي يبقى بعد ذلك؟ حقاً إنك أنت الذي يبقى.

قد تكون الهجمات التي توجه ضدك مباشرة أو غير مباشرة، فالهجمات المباشرة قد تكون من نوع: «إن مسألة الإبداع هذه ما هي إلاّ (بيجاما قط) ولا يمكن لنا أن ندعمها بأكثر من ذلك، إلا أن مدير الإبداع أكثر عدوانية مما يجب، وهو مغرور لجوج جبان غير فعّال ينقصه التركيز، إننا بحاجة إلى تغييره وعندها سيكون كل شيء على ما يرام».

أما الهجمات غير المباشرة، فإن اكتشافها أكثر صعوبة، إلا أنها سوف تتركز على محاولة إظهارك بمظهر الإنسان السيئ أو غير الكفاء.

وإذا ما اتفق المدير العام معهم في الرأي، فإن عمليّة تغيير الوضع الراهن سوف تتعرّض للتوقف ريثما يتم إيجاد شخص آخر وإيصاله إلى سرعة العمل المطلوبة. وبذلك فإن التحرك باتجاه ثقافة إبداعية قد تم حرفه عن اتجاهه بشكل ناجح لأن المعارضين ذوي النفوذ قد تمكّنوا من إقناع المدير العام بأن ألم التغيير وإزعاجه يرجعان إلى خطأ مدير الإبداع.

ومن سوء الحظ، فإنك قد تكون بالفعل عدوانياً أو جباناً أو متصفاً بأي من الصفات الأخرى التي أدرجت أعلاه، وإنك ما لم تبحث هذه التغييرات بشكل صريح مع المدير العام، تكون قد كوّنت بقرة مقدسة مختلفة وهي: (إن مدير الإبداع لا يمكن أن يخطئ). وهكذا فإن عليك أن تكون منفتحاً لأن تأخذ بالاعتبار الكيفية التي تؤثر بها أفعالك على العمليّة.

الخلاصة

إن تغيير الثقافة هو أحد تلك الأمور ذات النوع غير المتبلور الذي يوجد في كل مكان وليس له وجود في أي مكان بالوقت نفسه . ويبدو دوماً تقريباً وكأنه من مسؤولية شخص آخر . بينما سيكون من الأمور الحاسمة على المدى البعيد أن يعمل كل من في المنظمة على أن يجنح بسلوكياته نحو سلوكيات تشجع الإبداع بدلاً من أن تقمعه، أما على المدى القريب، فإنك تحتاج إلى شخص ما ليكون الرجل المركزي من حيث الجهد نحو الإبداع . وعلى أي حال، فإن دور مدير الإبداع هو أن يبذل قصارى جهده في العمل لكي تصبح ثقافة المنظمة داعمة للإبداع بشكل مستمر .

النقاط الرئيسية

- هناك حاجة لوجود مدير للإبداع من أجل بناء قدرة المنظمة على الإبداع، ومن أجل وضع البنى والآليات اللازمة لدعمه في وضعها المناسب .
- إذا كنت تريد تلك الوظيفة، فإن عليك أن تناقش درجة إلحاح الحاجة إلى الإبداع لدى المدير العام ومدى استعدادده لاتخاذ خطوات صعبة وجريئة .