

القسم الثالث

العمل

الفصل السادس:

القيادة: تعزيز الإبداع المنظم

تم تأسيس شركة غايدنت GUIDANT, INC، وهي شركة صناعية في سيليكون فالي، والمنطقة الغربية الوسطى تصنع المعدات الطبية، وفي ذلك أجهزة تنظيم ضربات القلب والقثطرة والمنبهات القلبية، من اندماج عدة شركات مبادرة؛ حيث أراد قادتها المحافظة على صفتها المبادرة. كانت الشركة قد أصبحت كبيرة كفاية، إلى درجة أن البيروقراطية أصبحت تهدد بكبح السرعة والمخاطرة وجو المشاركة الذي رافق مرحلة التأسيس. وصفت كيتي لندبرغ، إحدى نواب رئيس الشركة، مأزق الشركة قائلة:

كان بإمكاننا أن نرى بعضاً من الطبيعة المبادرة لشركتنا تتلاشى، وعرفنا أننا بحاجة إلى الإمساك بها في الوقت المناسب. كنا محظوظين، لأن أساس التجربة المبادرة كان لا يزال حياً في الشركة؛ كان كثير من الأشخاص الذين أسسوا، أو كان لهم دور في الشركات الأصلية لا يزالون هنا في الشركة. لكننا عرفنا أننا يمكن

أن نخسر أولئك الأشخاص وتلك الطبيعة المبادرة مع نمو شركتنا. وكنا نعرف أننا إذا خسرنا أولئك الأشخاص وتلك الثقافة، إذا لم نبق مبدعين ومبتكرين، فإن الشركة نفسها لن تستمر¹.

بخلاف ستيلكيس، التي ألهمتها متطلبات السوق تجارب متعددة، حيث وجدت طريقها للتغيير الهادف، شعرت شركة غايدنت أن بإمكانها اتباع طريقة أقل ضغطاً وأكثر شمولية. قرّر قادة الشركة أولاً قياس الحالة الإبداعية الحالية في المنظمة. وبذلك، فقد قاموا من بين جهود أخرى بدعوة مجموعات تركيز من الموظفين من جميع أقسام الشركة للاجتماع، وطلبوا من الموظفين تحديد ما يروونه عوائق للسلوك المبادر. وكما تروي لندبرغ لاحقاً: «سمعنا أشياء، مثل أن هناك كثيراً من الأشخاص المشاركين في كل قرار، وأن الفشل خطر إلى درجة أن الناس لم يعودوا يجربون شيئاً جديداً، وأن قادة الشركة لا يستمعون ويفعلون ما يريدون على أي حال».

وقد نظرت شركة غايدنت إلى الشركات المعروفة بالإبداع المستمر. بحث الممثلون في شركات سوني وموتورولا و3M وديزني وغيرها لرؤية الإستراتيجيات الإبداعية، التي استخدمتها تلك المنظمات. قاموا بتقييم الصورة الإبداعية لشركتهم، ومقارنتها باحتياجات الشركة، وبما لاحظوه في الشركات الأخرى. وخرج قادة غايدنت خارج الشركة وأحضروا مستشاراً للمساعدة في الأسئلة المعقدة، المتعلقة بالتغيير على نطاق واسع.

ثم قام القادة بفحص نماذج مختلفة لبنى الشركات التي ترفع مستويات السلوك الإبداعي، وأخيراً وضعوا خطة لشركتهم. وتشرح لنديبرغ: «في النهاية، قررنا طريقة ذات ثلاثة أقسام - من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، و«brushfire teams»- تعمل جميعها بوقت واحد مدة سنتين إلى ثلاث سنوات».

شملت الطريقة الموجهة من القمة إلى القاعدة سلسلة من الندوات عن المبادرة والإدارة الداعمة وحل المشكلات. في البداية، تم تقديم الندوات للقادة الأرفع مستوى، والبالغ عددهم 280 شخصاً. وفي أثناء السنة الأولى، نزل التدريب إلى المديرين الآتين، والبالغ عددهم 450. ويشرح أحد المديرين، بيفرلي ميلهوف، تركيز هذا الجهد قائلاً: «كان علينا أن نغير فكرتنا عن الإدارة من إدارة قائمة على الأمر والتوجيهات، التي تغلق الفكر الإبداعي في المراتب، إلى إدارة قائمة على التدريب، التي تفتح الفكر الإبداعي. تعلم قادتنا كجماعة الاستماع إلى أفكار الناس في هذه الشركة وتقديرها»².

كان منسق الطريقة الموجهة من القمة إلى القاعدة هو إيمرسون مارتليج، نائب الرئيس، وكانت تضم الجميع في عدة مهام في مجموعة عمل واحدة. كان الجهد التدريبي الأول مركزاً على التغيير الشخصي، وقامت به منظمة تدريب خارجية. ويشرح مارتليج: «الفكرة هي أن يتعلم الجميع أن يفهموا أنهم أشخاص مسؤولون في عالم متغير، لنريهم كيف يمكنهم التحكم بحياتهم وعملهم، وكيف يقولون ما يؤمنون به»³. ومن المخطط أن تركز الجولة الآتية من التدريب، على

نحو مباشر، على بناء المهارات للإبداع والابتكار؛ مهارات يمكن أن يطبقها الأفراد والمجموعات للنمو الشخصي ولفائدة الشركة.

عملت الطريقة الموجهة من القمة إلى القاعدة، والطريقة الموجهة من القاعدة إلى القمة بوقت واحد، لتكمل كل منهما الأخرى. وحين تعلم الموظفون المهارات للتفكير بإبداع، تعلم القادة أن يشجعوا التفكير الإبداعي ومشاركة الأفكار.

أما القسم الثالث من طريقة شركة غايدنت فقد أسس «فرق brushfire»، وهو اسم لفرق تتولى المنتجات أو العمليات التي تنتج قيمة فورية - لكنها عملت أيضاً كمختبرات تتطلب مشاركة نشطة للتعلم عن الإبداع. حدّدت الفرق وراقبت العوامل التي بدا أنها تؤدي إلى النجاح في المبادرات، ثم نقلت ما جمعتها حول تلك العوامل إلى الشركة. فعلى سبيل المثال، تم تكليف أحد الفرق بعمل مكثّف ذي شدة عالية، وهو أكبر مكوّن مادي في أجهزة تنظيم ضربات القلب. يفصّل المهندس لوك غريستنسن، وهو عضو في الفريق، حول العملية قائلاً:

لكل منا عمل يقوم به أكثر من هذا المكثّف ذي الشدة العالية فقط، لكن أتاحت لنا الحرية لنذهب يمناً ويسرة يوماً حسب الحاجة، لكي نتكيف مع هذا المشروع. والآن بعد خمسة عشر شهراً أصبحنا في مقدمة المنافسة في هذا المكثّف الصغير ونتوقع أن نوسّع ريادتنا. نحن جميعاً نفكر بصورة مختلفة، ولا أعتقد أننا قد أجمعنا على شيء، لكننا وضعنا نمطاً للعمل معاً كان مناسباً لنا وسنستمر بتحسين مشروعاتنا⁴.

لكفاءة الفريق وتشجيع الفرق الأخرى، تم تقدير الفريق في تسجيلات فيديو ترويجية لعمل الشركة الإبداعي.

في عام 1999، دخلت شركة غايدنت قائمة فورتن 100 لأفضل 100 شركة للعمل فيها، واحتلت رقم 31. وها هي الشركة التي كانت كيتي لنديبرغ قلقة من أن تخسر أفضل مفكريها وأكثر أفرادها مبادرة، تتمسك الآن بأولئك المفكرين والمبادرين، وتربي المزيد منهم داخلها، في حين لا تزال تجذب المزيد منهم من هذه الصناعة.

إن الإبداع المنظم هو بحث لا ينتهي. لا تزال شركة غايدنت تكافح في بعض الأحيان للحفاظ على قوتها الدافعة في هذا البحث. لا تطلب أي شركة، وحتماً لا تطلب شركة غايدنت، نجاحاً إبداعياً كاملاً ونهائياً. ومع ذلك، يتصوّر قادة غايدنت إبداعاً منظماً، والشركة في طريقها لتحقيقه.

يأمل قادة الشركات الأخرى أيضاً إبداعاً منظماً. في الصفحات الآتية من هذا الفصل، نصف بعض الأفعال القوية التي يمكن لأي قائد شركة تقريباً أن يقوم بها ليؤدي إلى تغيير الشركة نحو الإبداع. بينما نستطلع هذه التدريبات، نعود لزيارة مبادئ إبداعية معروفة، لكن مع التركيز على إحداث التغيير. وهذا يتطلب فهماً مختلفاً وأكثر عمقاً للمادة التي غطيناها سابقاً. بالرغم من أننا قدّمنا القوى المحركة للإبداع بالتسلسل في البداية إلا أن العملية الإبداعية تفهم على نحو أفضل بكليّتها. ويتم تعلمها بأفضل حال تجريبياً، كركوب الدراجة، لا

نظرياً. وكل فرصة لتعلم العملية من زاوية مختلفة تؤدي إلى إدراك كامل أكثر. والتعلم من وجهة نظر قائد يلزم الشركة بالإبداع المنظم، يعني أن نشعر بالإبداع بأسلوب عملي.

في الوقت الذي وصل فيه عمر الصناعة إلى الإزهار، كانت طريقة الإدارة - التي وصفها دوغلاس ماكغريغور قبل أربعين عاماً كالنظرية X- هي أن الموظفين بحاجة إلى التوجيهات لينتجوا عملاً جيداً⁵. كانت سياسات الشركات وبنّاهامصممة حول الافتراض أن الموظفين يستجيبون للدافع الخارجي، أو الإيجار، وأنهم ليسوا موضع ثقة ليوجهوا أنفسهم بأنفسهم.

في المقابل، تم تشجيع قادة الشركات الذين درسوا في كليات التجارة اليوم، على تقدير نظرية ماكغريغور Y لطريقة الإدارة - فالموظفون يريدون ويحتاجون إلى التفوق، وسيفعلون ذلك في البيئة التنظيمية الصحيحة. لكن برغم النظرية Y، لا تزال الطرق الهرمية الشديدة التدخل تخترق كثيراً من المشروعات التجارية من أي حجم هذه الأيام. لا تزال طريقة الإدارة، هي أن المنصب يساوي المعرفة والذكاء والقوة، وكلما كان المنصب أعلى كانت الأفكار أفضل، وأنه لا يمكن التعامل مع القرارات بمسؤولية إلا من قبل شخص له سلطة رسمية.

ونتيجة هذه الطريقة في الإدارة هي تخفيض القدرة الإبداعية لمنظمة مكونة من 30,000 شخص إلى القادة الـ 100 في القمة، وهذا يقلل القوة إلى 300/1. لوضع إبداع منظم، يجب على القادة إشراك الموظفين الـ

29,900 الباقين. باختصار، يحتاج القادة إلى منح المسؤولية والقدرة على القيادة المبدعة لكل موظف. وحين يتمكن كل موظف من المشاركة في العملية الإبداعية، حين يشعر كل موظف بالفرصة والحاجة إلى الأداء كقائد مبدع في مسار عمله، تكون الشركة كلها قد بدأت بالوصول إلى الإبداع المنظم، ثم تستطيع التركيز على تعديل النظام، ورفع مستوى القدرة الإبداعية، وتحويل الإبداع إلى ابتكار ناجح.

لتعزيز الإبداع في الشركة كلها، يجب على الشركات: التقليل من التوجيهات غير الضرورية؛ تبني أنظمة مكافأة صديقة للإبداع؛ غرس مواقف جديدة حول الكفاءة والفضل؛ إيصال فكرة التغيير الإبداعي؛ توفير الموارد المادية وغير المادية اللازمة للإبداع؛ القيادة بانتباه الدليل لا بأمر المدير ومراقبته.

التقليل من التوجيهات

يتم إعطاء واستلام التوجيهات في الشركات إما كأوامر (في أفضل الأحوال تعمل كدافع خارجي، من حيث الدافع) أو كإرشادات (تعزز الدافع الذاتي). إن مراقبة الأوامر، في النظرية X، لا تحل فقط محل تعلق الفرد بالقيادة، وإنما أيضاً تمنع الأفراد وأفكارهم من الوصول إلى بعضهم بعضاً، وتحفيز الإبداع بين أكبر عدد ممكن من الناس. لا يمكن أن تنشأ أي إمكانيات واعدة على نحو كبير؛ لأن الناس لا يستطيعون إدراك أن الوعد لا يمكن أن يأتي من غرفة إلى أخرى لمشاركة الأفكار اللازمة.

حين تقدّم الشركة إرشادات مرنة، وتترك تفسير الإرشادات للموظفين، فإنها تقدّر وتحفز ذكاء الموظف ومحاكمته وإبداعه. يصف جيرى ماك أليستر، المدير الفني في شركة 3M، دليلاً مرناً عاماً في الشركة: «يتوقع من كل شخص في كل وحدة عمل أن يفكر ويتصرف بحكمة، وهو المصطلح الذي نستخدمه لبحثنا المستمر عن احتياجات الزبون التي تبرز»⁶. إن هدف هذا التوجيه واضح، وتقدّم شركة 3M مجالاً حراً للتنفيذ وتدعمه. يعلم الموظفون في شركة 3M أن لديهم فرصة جيدة للحصول على الموارد اللازمة، إذا استطاعوا أن يشرحوا كيف يمكن لفكرتهم أن تعزز مجالاً للنمو وتحقق احتياجات الزبائن التي لم تلبّ كما يجب.

ثم إن شركة 3M تصدر الأوامر، منها أن العلماء والفنيين -وعدد محدود فقط من الأشخاص العاملين في التسويق- هم الذين يحضرون المعارض الداخلية للتقانة. ويهدف هذا الأمر إلى إتاحة المجال للاستكشاف الحر للتقنيات بين طيف واسع من الخبراء في الشركة، في الوقت نفسه دفع إمكانية أن يقوم أشخاص ذوي معرفة محدودة بقوانين براءات الاختراع بالمغامرة بنقاط القوة الخاصة في الشركة⁷.

إن الحواجز بين الوظائف -التي تقويها بنى الشركة وإجراءاتها- غالباً ما تمنع تدفق المعلومات اللازم لأكثر الأفكار والابتكارات المبدعة شمولاً. حين يحدث الفصل عمودياً في شركة ما، فإنه ينتج صوامع للوظائف أو المنتجات أو الأقسام. أما عندما يحدث أفقياً، فإنه يؤدي

إلى التقسيم إلى طبقات، وعزل الأشخاص المتشابهين في طبقات اعتماداً من المهن أو غيرها من المستويات الهرمية.

عندما تتكوّن الحواجز، تميل المجموعات ضمن الصومعة أو الطبقة إلى وضع إجراءات تُعزز الفصل، فيتشارك العلماء في المعلومات فيما بينهم، وبذلك يُحفّز كل منهم الآخر لزيادة آفاق التجربة التي يقومون بها، لكن يتعيّن عليهم بعد ذلك إطلاق ابتكاراتهم فوق الجدار الوظيفي إلى التسويق، ويعرف الأشخاص في قسم التسويق كيف يوصلون المنتج الجديد إلى السوق بالأسلوب الأمثل.

يهدف التخصص الوظيفي إلى أن تُنتج مجموعة من النظراء تميزاً جماعياً. والحقيقة أن إمكانية العمل الجماعي المبدع بين المجموعات ليست الوحيدة التي تضيع، لكن الحواجز والفصل غالباً ما تُعزز عدم الثقة وتُضعف علاقات العمل.

تُوازن شركة 3M تأثيرات عزل المعلومات التقنية في المرحلة التي تسبق تسجيل براءة الاختراع، عن طريق تقديم كشف واسع للمعلومات حال التوثق من حماية الاستخدام على نحو قانوني؛ فعقيدتها في نظام المعلومات العالمي هي «التقنيات ملك للشركة كلها». ما إن تتم الموافقة على كشف أي جانب من الجوانب التقنية، حتى يكون من الممكن لأي من مختبرات الشركة حول العالم استخدامه، والمساهمة بدورها في تجربته على نظام الاتصالات، مما يُسرّع التعلّم عالمياً. ويمكن لأقسام التسويق

والمبيعات الوصول على نحو تام إلى نظام المعلومات، وإضافة وجهة نظرهم لفائدة جميع زملائهم.

فيما يتعلق بشركة 3M، يُعد عزل المعلومات والفصل المتزامن بين التقنية والتسويق أمر مؤقت. في الشركات الكبيرة التي يكون فيها العزل والفصل أكثر من أمر مؤقت، وليس ضرورياً تماماً، يحتاج القادة إلى إنغائه قدر الإمكان. ويمكن للقادة التقليل من تأثير العزل عبر مجال واسع من الأعمال، وفي ذلك توسيع قائمة الأشخاص المدعوين إلى مننديات معينة، وتقرير المهام المتعاقبة، ومكافأة التعاون المتخطي للحدود، والتفويض بحل المشكلات الذي يتطلب اجتياز الحدود (مثلاً، كيف يمكن استخدام الشعارات في فئة الحلويات في فئات أخرى؟). سنرى في الفصل الآتي كيف تخطت شركة نايسكو حدود الفئات.

تُعالج خطة تافنس للرعاية الصحية مسألة الحدود جزئياً بإلغائها؛ فهي مثلاً تعمل دون أن يكون لديها قسم للمنتجات الجديدة، لذا، فعلى كل قسم مسؤولية إيجاد أفكار لمنتجات جديدة لنفسه وللشركة كلها؛ والهدف هو تحفيز الإبداع في الشركة كلها. وكما يشرح ستيف لايكتمان: «إذا قمنا بتسمية قسم ما كقسم الإبداع، فإننا نخبر بقية الأقسام بأن الإبداع ليس من شأنها. ونحن نعتقد أنه من شأن كل شخص في الشركة»⁸. وتعمل خطة تافنس للرعاية الصحية دون قسم إستراتيجي لأسباب مماثلة. يقول جون كينغزديل، نائب المدير المسؤول عن الإستراتيجيات: إن دوره هو التوثق من انتشار وعي المعلومات المهمة وتنسيق عملية إستراتيجية تشمل جميع المديرين⁹.

في شركة 3M، وفقاً لـ ويليام كوين، نائب المدير لشؤون البحث والتطوير، والمتقاعد الآن: «المبدأ الأول هو تشجيع المبادرة والإصرار على الحرية في مكان العمل لمتابعة الأفكار المبتكرة». وهذا هو المبدأ الذي جعل الشركة تخصص 15% من وقت الموظفين لمشروعات من اختراعهم؛ مشروعات تؤدي إلى تحالفات تعاونية تشمل أفراداً من أقسام وطبقات مختلفة في التسلسل الهرمي.

حين تختفي التوجيهات والإجراءات التي تفصل الموظفين عن المعلومات وعن بعضهم، يكسب الموظفون إمكانية أكبر للإبداع، حيث يمكنهم الوصول إلى معلومات أكثر تنوعاً.

الجوائز صديقة الإبداع

يمكن للقيادة تعزيز الإبداع في كل مكان في الشركة عن طريق استخدام سياسة مكافآت فاعلة، كإضافة إلى الأجور والرواتب العادية. غالباً ما تستخدم المكافآت لتوجيه سلوك الموظف، لكن الدراسات وجدت أن الوعود بالمال أو الترقيّة تميل إلى زيادة التركيز على الهدف المقصود على حساب الإبداع، والموظفون الذين يتبعون المكافآت الخارجية، يتوقفون عن الاستكشاف في الوقت ذاته. فهم ببساطة يسلكون أسرع الطرق إلى النتيجة المرغوبة، فكلما وصلوا إلى الهدف أسرع حصلوا على المكافأة بسرعة أكبر، وبدؤوا بالتوجه إلى المكافأة الآتية بسرعة أكبر¹⁰. وتثبط الوعود بالمكافآت الخارجية عن مشاركة المعلومات، وعن التعاون الذي يمكن أن يزيد الإبداع ويؤدي إلى حلول أفضل. يقول

جويف نيكولسون من شركة 3M: «إذا قدّمنا مكافآت مالية فإن الناس سيغلقون دفاترهم لحماية أفكارهم»¹¹.

من جهة أخرى، فإن التقدير كمكافأة يشجع على السعي وراء الفضول والمخاطرة والتصرفات التي تعمل الروابط التي تترافق مع التفكير الإبداعي¹². وحين تستخدم المكافآت المالية كتقدير لا كإغراء، فإنها أيضاً تشجع على السلوك الإبداعي في المستقبل؛ فشرية 3M مثلاً تقدم مكافآت مالية كتقدير، لكن لا يمكن لأحد أن يتوقع مكافأة مالية في أثناء قيامه بالعمل.

في بعض الأحيان، تمّول المكافآت صديقة الإبداع العمل الإبداعي المستقبلي بالفعل. فمِنَح مارك آرثر مثلاً، التي تقدّم سنوياً، هي مِنَح دراسية غير محدّدة تكرّم الأفراد الذين أظهروا «إبداعاً وإخلاصاً استثنائيين في نشاطاتهم الإبداعية، وقدرة متميزة على توجيه أنفسهم» في المحاولات الاجتماعية أو العلمية أو الفنية. وهذه المنح يتم الترشيح إليها من قبل النظراء، وهي شاملة لجميع التكاليف - أي إن الموظف لا يطلب منه أن يعمل طوال مدة المنحة التي تمتد خمس سنوات¹³. في معظم الحالات، يستمر الفائزون بالمنحة بمتابعة ما كانوا يقومون به، حيث إنهم لم يكونوا يعملون في البداية من أجل منحة مارك آرثر، والتمويل يعطيهم مزيداً من الموارد، ليتبعوا هواهم على نحو أكثر كمالاً. هذه المكافآت المالية لا تقول: «إذا فعلت كذا فسأعطيك كذا»، وإنما تقدّر الموظفين على جميع المستويات وتشجعهم لئلا يتجنبوا الإبداع للوصول إلى الأهداف، ولكن ليستخدّموا الإبداع في الوصول إليها.

مواقف جديدة من الكفاءة والفضل

تميل المشروعات التجارية إلى الإعجاب بالكفاءة والنفور من الفشل. ولا يجب على القادة الذين يغرسون الإبداع المنظم في شركاتهم أن يهجروا تلك القيم، لكننا ننصحهم بتطوير تقدير لحقيقة أن الإبداع قد يترافق بقدر من عدم الكفاءة، بالرغم من أنه يأتي بفوائد بعيدة المدى. وفي السياق نفسه، يحتاج القادة إلى وضع فهم متعاطف هو أن الفشل بجرعات صغيرة أقل كلفةً من ترك الإبداع يضيع أو يذهب إلى شركات أخرى.

الكفاءة

رفعت الثورة الصناعية الكفاءة إلى علم. وحين اشتهرت الكفاءة القصوى، أصبحت معظم الإجراءات قياسية، وتحول الاهتمام إلى مهام عمل أخرى. كان يُنظر إلى الإجراء المختلف عن الإجراءات القياسية كتهديد للكفاءة، ومن ثمَّ للفوائد والإنتاجية التي تأتي من الكفاءة.

لكن فوائد الإبداع - كالمبادرات الجديدة، والتصاميم الجديدة، والبرامج الجديدة، والمنتجات الجديدة - لا تصل بطريقة فاعلة، فهي نادراً ما تسير بسلاسة في البداية، ولا يمكن جعلها قياسية في بدايتها. يحتاج القادة أن يوضحوا للشركات أن نقص الكفاءة في العملية الإبداعية، على المدى القصير، ممكن وبجاجة إلى إدارة حساسة. فمثلاً للمحافظة على الالتزام الواضح بتحقيق أهداف أرباح التشغيل على المدى القصير، ربما يُقرر المرء تمويل الإبداع على مستوى منفصل.

حتى أكثر الشركات إبداعاً يجب عليها أن تتقي التركيز على الكفاءة على حساب الإبداع. لا يزال نائب الرئيس لشركة للتجهيزات الطبية يرى المديرين مشغولين بالأنظمة التي يُشرفون عليها إلى أن يُتموا إدارة عدم الكفاءة، وفي ذلك عدم الكفاءة الإبداعية. وهو يجادل طالباً توازناً يسمح لشركته بالمحافظة على جهدها الإبداعي؛ فهو يُقدّر الكفاءة لكنه يقول: «علينا أن نعرف متى نتوقف».

الفضل

قال الرئيس السابق لشركة 3M ويليام ل. مكناي: «سيريد الرجال والنساء الذين نوكل إليهم السلطة والمسؤولية أن يقوموا بأعمالهم بطريقتهم الخاصة. ستحدث أخطاء، لكن إذا كان الشخص محقاً أساساً، فلن تكون الأخطاء التي يرتكبها بخطورة الأخطاء التي سترتكبها الإدارة على المدى البعيد إذا كانت مستبدة، وتولت إخبار كل من هم تحت سلطتها كيف عليهم أن يقوموا بأعمالهم بالضبط»¹⁴.

يُعزّز هذا النوع من القبول الواسع للأخطاء المبادرة والتفكير الفرديين في الإبداع الشخصي بقوة. وهذا هو نوع التعزيز اللازم لغرس الإبداع المنظم بنجاح في أي شركة. لكن العملية ليست سهلة، حيث إن كثيراً من الموظفين معادون على التوجيهات والسلطة الهرمية القوية. وليس بالضرورة أن يصدّقوا أن الشركة تريد منهم أن يأخذوا خطوة للأمام ويقوموا بمبادرة إبداعية مهمة.

ومع ذلك، إذا أصر القادة على تشجيع مبادرة الأفراد، والتعبير عن سماحهم بالخطأ، فسيصرف الناس في النهاية وفق مبادراتهم الخاصة وسيخطئون أحياناً. وستكوّن استجابة الشركة للمبادرة والخطأ مجال المبادرة المفترض من قبل بقية الموظفين في المستقبل.

في العملية الإبداعية ذاتها، يمكن أن تولّد الأفكار والتجارب مجموعة تبدو مربكة من الإمكانيات التي تُنقص من الأهداف المعروفة للإنتاجية، وستفشل كثير من هذه الإمكانيات حتماً. ويمكن أن يطلب أول مدير ينفذ صبره من الارتباك والفشل إيقاف الجهد الإبداعي والمبادرة الشخصية التي أنتجته. ومن طرق منع هذه الدورة القصيرة توزيع المسؤولية على عدة مديرين في المراحل المهمة للتقويم والمحاكمة، بحيث لا يواجه مدير واحد فوضى الإبداع وحده، على وجه الخصوص في النقطة التي يمكن فيها أن يُخرج جميع التغييرات التي تُمثّل الإبداع المُنظّم عن مسارها. والحل الآخر، الذي استخدمته شركة غايدنت، هو تقديم التدريب على العملية الإبداعية للإدارة. وقد أسّست شركة هولمارك مكتباً للابتكار وظّفت فيه خبراء متمرّسين في مساعدة المديرين «المرتبكين».

تؤكد شركة 3M أن كثيراً من مغامرات المشروعات الجديدة لا تتجاوز المراحل الأولى من الحضانة. ويذهب ويليام كوين إلى أبعد من ذلك فيقول: «لدينا أخطاء من كل وظيفة وكل قسم؛ وقد كان لدينا أخطاء هائلة. في العشرينيات من القرن الماضي توصل أحد كبار

المخترعين لدينا إلى هذه الومضة الذكية الرائعة: قد يستطيع الناس استخدام ورق السنفرة بدلاً من شفرات الحلاقة. ومن غير المُستغرب أن هذه الفكرة لم تتجح قط، لكن هذا المخترع لم يُعاقب لمتابعة هذه الفكرة». وهذا الانفتاح الهادئ على الخطأ يُحرر العاملين ليستطيعوا المخاطرة علناً، ويعترفوا عندما تفضل التجربة، ويتعلموا منها، ويطبقوا ما تعلموه على المحاولات الجديدة¹⁵.

حين قامت روزايبث موس، التي كانت أستاذة بكلية هارفارد للتجارة، بتنفيذ بحثها «apples to lemons»، حيث قامت بمقارنة نجاح المشروعات وفضلها في الشركات، توقعت أن تكشف هذه الدراسة عن معلومات جديدة حول الممارسات الجيدة. وأدهشها أنها لم تجد إلا أمثلة قليلة على الفشل، بالرغم من أن البحث أشار إلى أن نسبة نجاح محاولات إطلاق المنتجات الجديدة تقل عن 5%. وتساءلت: «ما سبب قلة الأمثلة؟». ثم افترضت أن الخوف من الاعتراف بالفشل، وإعادة وضع الفشل كنجاح، وغياب المخاطرة، وإيقاف المشروعات من بدايتها، وإخفاء الحقائق هي السبب وراء اختفاء معظم الأمثلة على الفشل¹⁶.

يصعب على قادة المشروعات التجارية قبول الفشل، والأصعب عليهم تشجيعه. ومع ذلك، فإن الأشخاص الذين يؤدّون العمل على حافة المعرفة المألوفة أو يتجاوزونها، والأشخاص الذين يقومون بمخاطرات إبداعية، لابد أن يُخطئوا في كثير من الأحيان. ويُعدُّ الموظفون الذين يحاولون ويفشلون، ويعودون للمحاولة من جديد، ذوي فائدة كبيرة للشركة.

فمعظمهم يستمتعون بالتحدي ويصعدون إلى المنصة، لرغبتهم من جديد في مشروعات جديدة، بحكمة أكبر وبقدرة أكبر على التعامل مع آلياتهم الإبداعية. ويصبح هؤلاء الأشخاص مبتكرين متقنين وأقل مخاطرة، وقادة ومديرين لأفضل أنواع الإبداع.

ذكرت مقالة حديثة في مجلة للأعمال أن «المبادرين الذين فشلت شركاتهم، وأولئك الذين نجت شركاتهم، ونواب رؤساء الشركات الذين دعموا كلا النوعين جميعهم، يقولون: إنهم لا ينسبون الفشل إلى المؤسس الذي يدير الشركة. بل في الواقع يقولون: إنهم قد يعتقدون أن الشخص يصبح أكثر كفاءة من حيث معرفة ما عليه أن يفعل. وأن لا يفعل»¹⁷. إن قادة الشركات الذين يأخذون موقفاً عنياً يسمح بالأخطاء ويحافظون على هذا الموقف، يُظهرون شجاعة أساسية للإبداع المنظم في أي شركة.

نقل قيمة التغيير الإبداعي

إن التوجيهات والمكافآت الخارجية والنفور من الفشل، مغروسة في الشركات العادية، بحيث نحتاج إلى وقت لكي نقدر على عدم التركيز عليها. يحتاج القادة الذين يريدون تسريع التغيير نحو الإبداع المنظم إلى نقل الفهم بوجود موقف جديد. ويحتاج الموظفون إلى استلام الرسالة والإيمان بأن الإبداع هو أولوية للشركة، لكي يتبع ذلك سلوك إبداعي.

لجعل هذا يحدث، شجّع العاملين المبدعين، شخصياً ومؤسسياً. أسس قسمًا إدارياً لينشر في الشركة الأخبار عن ممارسة ونظرية وإنجازات

إبداع الشركة، على نحو منظم وحماسي كمنادي البلدة. انشر وشجّع التحديات للجهود الإبداعية التي ستلهم الموظفين الطموحين.

تشجيع العاملين الأكفيا

في الشركات ذات الإبداع المنظم، يؤدي الموظفون عملاً إبداعياً يومياً. ويجب على قادة الشركة، بوصفهم جزءاً من جمهور الموظفين، إظهار التقدير للعاملين المبدعين بانتظام.

يمكن أن يتم تقديم تقدير أكثر جديّة من شخص لآخر. يروي روجر أبلدورن، وهو عالم متقاعد حديثاً من شركة 3M، زيارة لمختبره قام بها رئيس الشركة، ويليام ماكناي، حين كان أبلدورن لا يزال عالماً شاباً. قام ماكناي بزيارة قصيرة وقال: «سمعت يا بني أنك تقوم بشيء مثير للانتباه. أخبرني عنه». يقول أبلدورن: إن هذه الزيارة أوجدت لديه دافعاً لعقود من الزمن. وعلمته كيف يحفز الآخرين¹⁸.

وكذلك تروي لورا ويلز عن التشجيع الذي تلقتّه من بوب راسل، رئيس شركة راسل براندينغ، بعد أن ابتكرت أول تصميم ناجح على الإنترنت لأحد الزبائن. وقد طلب منها راسل، حين لاحظ موهبتها ودافعها، أن تنشئ التجارة الإلكترونية لشركته. ألهم صوت الثقة الشخصي حماساً ويلز «فانكبّت على العمل». وفي عام، ربحت جائزة لتصميم مواقع الإنترنت من مجلس الإعلان الكندي، وكانت التجارة الإلكترونية تنمو لتمثّل نصف عمل الشركة تقريباً.

في كلتا الحالتين، تلقى عامل كفاء دفعَةً غيَّرت حياته من تشجيع شخصي قدّمه قائد له. ولم تشر هذه الدفعة التميّز في الشركة فقط وإنما في هذا الفرد أيضاً.

ينجح العاملون المتميزون بفضل تقدير الجمهور لهم، ثم إنهم يحتاجون إلى الدعم حين يعانون خسائر. تروي سوزان ساكس، وهي مديرة مبيعات في شركة ستيلكيس، كيف استجابت شركتها حين أعطت إحدى تجارب الشركة نتائج سيئة. كانت شركة ستيلكيس قد اشترت حديثاً شركة IDEO، وهي إحدى كبرى شركات التصميم الصناعي في العالم وأكثرها إبداعاً. «كانت فكرتنا أن نترك شركة IDEO والثقافة التي جعلت العاملين فيها مبدعين وحدها، وأن نرسل موظفي ستيلكيس في مهمات لتسعة أشهر إلى بالو ألتو ليعملوا في جو IDEO، ويعودوا بما تعلموه، ويبدووا بتطوير جوّنا المعزول في غراند رايبدين»¹⁹. بالرغم من أن تغيير الثقافة في ستيلكيس لم يكن نتيجة فورية، إلا أن قادة ستيلكيس رأوا التجربة مفيدة كمحاولة أولى، وحصل الموظفون على التقدير لدفع الجهد الإبداعي على المدى البعيد. وبعد ذلك، تم أخذ المعلومات منهم، وشاركوا في الدروس التي تم تقديمها للدفعة الآتية من الموظفين، ليحملوها إلى الدورة الآتية مع IDEO. أنتجت الدورة الثانية من التجربة نتائج أفضل، وشعر الموظفون الذين كانوا في الدورة الأولى بأنهم جزء من هذه النتائج الجيدة؛ وكانوا محقّين. وكانت الرسالة المنقولة هي أن العمل الإبداعي يستلزم التحرك في أثناء الأخطاء.

منادي البلدة

ربما يُفكر القادة، الذين ينوون تغيير شركة برمتها إلى مجتمع إبداعي مُنظَّم، في منادي البلدة الذي كان في أوروبا في التاريخ القديم. وترى المؤرخة إيزابيل ف. هال أن نشر أولئك الأشخاص المعلومات والنقاشات، التي كانت الأخبار تثيرها، كانت تُكوّن مجموعات من الناس بحسب الآراء، وكانت تلك المجموعات تؤثر فيما بعد في المجتمع الأوسع²⁰.

يحدث الشيء نفسه في مجتمع الشركة الأصغر. فكما يرى مؤرخ التجارة ستيوارت كراينر، بالرغم من أن القول الشائع هو: إن الناس يغيرون المنظمات، إلا أن الأغلب هو أن المنظمات تُغيّر وجهات نظر الناس وإلهامهم وسلوكهم²¹. فالقادة الذين ينشرون المعلومات بعناية والتزام وأهداف واضحة، يمكنهم تغيير التوقعات والآراء، وفي النهاية، البيئة الإبداعية للشركة.

حين تعلن شركة 3M أنها تتوقع أن تصبح أكثر الشركات ابتكاراً في العالم، فإن الرسالة تُرسَل إلى وسائل الإعلام الدولية، وإلى المجتمع الداخلي للشركة نفسها. والإعلانات التي تُوضع على موقعها في شبكة الإنترنت كمكافآت، تضم أسماء المخترعين والفرق المشتركة، مما يُعزز هذه الرسالة. ويتم تعليق اللافتات التي تُعلن عن ميلاد اختراعات جديدة في جميع أنحاء الشركة، ويتم تعزيز أهمية الاختراع في عقول وقلوب جميع الموظفين يومياً. وتُغذي الأسئلة العديدة التي يتم طرحها حواراً متطوراً حول الإبداع. ويُصبح الموظفون على اطلاع على الموضوع،

وتتكون مجموعات رأي حول كيفية إحداث ذلك، ويصبح الإبداع جزءاً منظماً من ثقافة الشركة.

تنشر النشرات التي تُصدرها خطة تافس للرعاية الصحية وستيلكيس، كلاماً عن جهود الابتكار الداخلية ونجاحاتها، مما يسهم في الجو العام للابتكار، ويُرشد العاملين إلى التقنيات والأسواق الجاهزة لمزيد من التطوير. في شركة ستيلكيس، حيث كان منحى التعلم عن الإبداع شديد الانحدار، بقي التعلم نقطة تركيز في المناخ الإبداعي. لذا، فإن القادة يُشجعون القصص التي لها قيمة في التعلم كتجارب IDEO. فهذه القصص، شأنها شأن القصص الرمزية في الكتاب المقدس، توضح القيم التي جعلت الشركة متميزة وأبقتها متجددة.

تدور المعرفة التقليدية في شركة 3M حول الأشخاص الذين عملوا بحرية، وحول نجاحهم وفشلهم. فمثلاً، تروي إحدى القصص أن ليو لير، وهو مطور منتجات شاب كان مقتنعاً بإمكانية الأغشية الجراحية، حتى حين كانت تلك التجارة تتعرض للفشل في السوق. وحين طُلب منه التخلي عن المشروع، وافق على تركه حال نفاذ الكمية الموجودة - ثم أهمل إبلاغ المصنع بالتوقف عن إنتاج الأغشية، إلى أن أصبح هنالك مخزون كافٍ لتجريب عدد من الأسواق الأخرى.

أدت إحدى تلك الجهود إلى التعاقد مع الجيش الأمريكي، وإلى فرصة ثانية. وطور لير تجارة للأغشية الجراحية، لتصبح الآن خطأً لمنتجات العناية الطبية بقيمة تبلغ 2 مليار دولار. يتم تداول قصة عناد

لير على نحو واسع من قبل قادة الشركة كإلهام وإرشاد. والعبرة من القصة، هي أن القادة الذين يصبحون أو يرسلون «منادي البلدة» للإبداع في شركتهم، سيرون أن مجتمع الشركة يتجمع حول قيم مهمة لذلك الإبداع.

التحديات

يمكن للقادة الذين يتحدون موظفيهم بأهداف إبداعية طموحة أن يلهموا الموظفين لتحقيق تلك الأهداف وأحياناً لتجاوزها. فقد تحدى القادة في جنرال موتورز مثلاً، الموظفين الذين صنعوا أول سيارة من طراز ساتورن، أن يعيدوا اختراع السيارة. وفي النهاية، خرجوا بطريقة جديدة لصناعة جنرال موتورز للسيارات، وتمت إعادة تعديل جزء من هذه الصناعة. وفي عام 1993، تحدى القادة في شركة 3M جميع من في الشركة أن ينتجوا 30 بالمئة من الأرباح من المنتجات، التي تم ابتكارها في السنوات الأربع الأخيرة. وتم تحقيق هذا التحدي في ثلاث سنوات. أما خطة تافتس للرعاية الصحية فهي تقدم المسؤولية كتحدٍ للإبداع. لنقل الرسالة حول مبادرة الإبداع المستقلة، يقول ستيف لاختمان لفرق THCP: «لقد وظّفناكم من أجل إبداعكم وذكائكم. أنتم تعلمون بقدر ما نعلم وربما يكون أكثر. استخدموا ما تعرفونه». وهم يفعلون ذلك بالفعل.

مثل هذه التحديات -الصريحة والمرنة والقوية- تشير الفرائز التنافسية لدى الموظفين الطموحين، وتطلق طاقتهم الإبداعية. إنها تزيد

الفرص عبر استغلال الدافع الداخلي والفضول، وتشعل الخيال، وتدفع الموظفين دون إثارة الخوف من الفشل أو انتهاك الإجراءات القياسية. شجّع العاملين المبدعين، عيّن «مناذي البلدة»، وتحديّ إبداع الموظفين. فالقادة الذين يفعلون هذا سيبلّغون عالياً وبوضوح أن الشركة تقدّر الإبداع. وهذا التأكيد للتوقعات الجديدة سيستخرج السلوك الإبداعي ويسرّع التغيير نحو الإبداع المنظم.

الموارد

كما هي الحال لأي مبادرة أخرى، يحتاج القادة إلى توفير الموارد لغرس الإبداع المنظم. بعض هذه الموارد ملموسة، كالموارد المادية والتدريب. يضم كثيرون أشياء غير ملموسة كوضع الأهداف والتغذية الراجعة والتنوع، ولا تقل الأمور غير الملموسة أهمية عن الأمور الملموسة؛ وهي موارد أيضاً. فالموارد غير الملموسة ستسهم في الإبداع المنظم بقدر الموارد الملموسة أو أكثر، إلى درجة أن القادة يقومون فعلاً بتوفيرها بأكثر أشكالها فاعلية.

وضع الأهداف

إن القادة الذين يضمّنون الإبداع في الرؤية أو الأهداف الواضحة للشركة يجعلون الإبداع أولوية لكل موظف. والقادة الذين يتوقعون من الموظفين بعد ذلك أن يتولوا مسؤولية وضع وتحقيق أهداف إبداعية خاصة بهم، يساعدون الموظفين ليتولوا مشاركة قائمة على التعاون في التغيير نحو الإبداع. والقادة الذين يتوقعون من الموظفين المشاركة في

وضع الأهداف للشركة كلها، يعطون الموظفين أعمق دافع ذاتي لأهداف أبعد على نحو مبدع²².

لقد وسّعت شركات كثيرة في السنوات الأخيرة أهداف الشركة إلى أبعد من النمو المالي، وتشمل القيم (رضا الزبائن)، والطموح (أن تكون المورد المفضل)، والتوجيه (الانتقال من المحافظة على الصحة إلى الرعاية الصحية على نحو كامل)، والإبداع (تحقيق 30 بالمئة من الأرباح من المنتجات الحديثة). يوصي روبرت كابلان، الباحث في التجارة في كتابه The Balanced Scorecard (بطاقة العلامات المتوازنة) بأربع فئات من الأهداف: الأهداف المالية، وتوقعات الزبائن، والعمليات التجارية الداخلية، والتعليم والنمو. ويعدّ هدف التعليم والنمو هدفاً إبداعياً في جزء كبير منه، فهو يضمن أن بإمكان الشركة أن تحافظ على قدرتها على التغيير والتحسين. ويقترح كابلان أن الأهداف المالية قد تكون هي الأهم، لكنه يؤكد أن الفشل في تحقيق أي من الأهداف سيضعف المنظمة²³.

يضمن القادة أن يؤخذ الإبداع على نحو شخصي، عن طريق إعطاء الموظفين الفرصة والمسؤولية لوضع أهداف خاصة بهم. فخطة تافتن للرعاية الصحية، مثلاً، لديها هدف واضح للإبداع، يدعمه مبدأ اكتشاف بنفسك، الذي يتوقع الإبداع من جميع الموظفين. وقد تحدى المدير هاريس بيرمان الشركة «للوصل إلى مليون عضو بحلول عام 2001»، ثم أعطى الفرق الفرصة لاكتشاف أهدافهم الخاصة، ومعايير

النجاح، ووضع خطة لحل المشكلات، والحل النهائي. وجّه الموظفون إبداعهم، ونجحوا في التحدي قبل سنتين من الموعد المقرر.

يقول الطبيب النفسي أبراهام ماسلو: «من الجيد أن نتعامل مع الأشخاص العاملين لا على أنهم نوع راقٍ من البشر من النظرية Y فقط بسبب القاعدة الذهبية، ولا بسبب إعلان الاستقلال فقط، ولا بسبب الكتاب المقدس أو بعض التعاليم الدينية أو أي شيء من هذا القبيل فقط، وإنما أيضاً لأن هذا هو الطريق إلى النجاح من أي نوع كان، وفي ذلك النجاح المالي»²⁴. إذا وُضع الموظفون في مكان مناسب وتم توجيههم وإعطاؤهم الحرية لصنع أهدافهم الخاصة وتحويلها إلى أهداف للشركة، فإنهم سيعطون مرونة إبداعية وأفكاراً متجددة ليطبقوها على عملهم. والقادة الذين يجعلون الإبداع هدفاً للشركة، ثم يسمحون للموظفين بالاشتراك في العملية الإبداعية عن طريق وضع أهدافهم الخاصة، يُعززون التزام الشركة بالإبداع المنظم؛ حتى عندما يفرسونه من القمة إلى القاعدة وبالعكس.

التغذية الراجعة

يوفر القادة الذين يصنعون آليات حساسة للتغذية الراجعة، مورداً مهماً للشركة التي تريد أن تكون مبدعة. فجميع الموظفين بحاجة إلى التغذية الراجعة، وبحاجة إلى تقديمها بطريقة متوازنة. إلا أن التغذية الراجعة للموظفين فيما يخص عملهم تمثل تحدياً شخصياً. تؤكد كثير من الأبحاث، ومنها العمل الذي قامت به تيريزا أماييل من هارفارد، أن التقويم المُهدّد أو المُراقب للعمل الإبداعي يهدم هذا الإبداع²⁵.

من طرق تقليل من هدم الإبداع، تشجيع الموظفين على جمع معلومات عن أدائهم، ثم تقويم هذا الأداء بأنفسهم. ثم إن التغذية الراجعة من أشخاص لديهم أهداف متبادلة، كالمشرفين والزملاء، مهمة أيضاً لتقدير الأفراد. ويمكن أن تؤثر الطريقة، التي يتم بها تركيب هذه التغذية الراجعة في الأداء الإبداعي بقوة. فالتركيز على كيفية التحسين، مثلاً، يعطي نتائج أفضل من التركيز على الأخطاء التي وقعت. وكما هي الحال في الخلافات، فإن الابتعاد عن الشخصية، والتركيز بوضوح على العمليات والإستراتيجية، أمر مهم للاستماع بإبداع والتعديل كنتيجة للتغذية الراجعة. يمكن أن تكون التغذية الراجعة من زميل لزميل مفيدة؛ لأن الزملاء يعرفون الضغوط المتعددة التي تواجه الفرد الذي تتم مراجعة عمله، ويمكن أن يدركوا بالتفاصيل كيف تعامل هذا الفرد مع تلك الضغوطات.

يمكن أن تكون التغذية الراجعة الشاملة أو التغذية الراجعة 360 درجة فاعلة في مناخ إبداعي، بوجه خاص عندما تبقى بناءً وتُركّز على نقاط القوة، والدافع الذاتي، ومستويات المهارة، والتقدّم نحو الأهداف. جعل بيت كارولكزاك هذا النوع من التغذية الراجعة كقاعدة عند بدء قسم البرامج الجديد، الذي أنشأه لشركة هيوليت باكارد. في وحدة كارولكزاك، كانت التغذية الراجعة 360 درجة تعني أن التغذية الراجعة تصعد وتهبط في التسلسل الهرمي من زميل لآخر في كل مستوى، وهذا النظام يعطي الفرصة للتغذية الراجعة من الرئيس إلى

المروءوس وبالعكس، مما يقلل الأوامر والتوجيهات الهرمية التي يمكن أن تمنع الإبداع، ثم إنه يعطي الموظفين مجموعة أكبر من المعلومات، بحيث يمكنهم أن يستقوا منها الأحكام على أدايتهم.

يجب على المشرفين إعطاء تقديرات واضحة لتحدي كل فرد وأدائه، لكن من المهم أن يدركوا أن الخوف يؤثر في كيفية تلقي الناس للتقدير. حتى عندما يحاول النقاد أن يكونوا إيجابيين أو ببساطة عادلين في تقديرهم، لا يسمع بعض الموظفين إلا النقد والانتقاص والشكاوى، والتأثير غير المقصود هو منع الإبداع في المستقبل.

إذا كنت ناقدًا، فيمكن أن تتغلب على هذه القضية عن طريق الطلب من الموظفين أن يختبروا أداءهم - من وجهة نظرهم ومن وجهة نظرك. شجّع الموظفين على البدء عن طريق استعراض أهدافهم الشخصية، ومن ثم تقويم درجة تحقيقهم لها. عند مناقشة الأداء، اذكر مجالات القوة قبل المجالات التي تحتاج إلى تحسين، حيث إن نقاط القوة تضع في الغالب، بوجه خاص عندما يأخذ الموظفون موقف الدفاع، وعندما يركّزون هم على الأخطاء. معظم الموظفين في بيئة انفتاح صادقة دقيقين في تقديرهم الذاتي، ويمكن أن يستخدموا هذه التقديرات على نحو منتج. يمكن للقادة الذين يستخدمون التغذية الراجعة الفاعلة بإبداع كمورد، أن يبقوا الموظفين على الخط المطلوب ويعززوا التقدم نحو الإبداع المنظم في الوقت نفسه.

الإعداد للتنوع

عندما يغرس القادة الإبداع في الأذهان في شركاتهم، فإنهم يختبرون أنواعاً كثيرة من الأمزجة الإبداعية. يمكن أن يكون تنوع المزاج من موارد الشركة. وكما ذكرنا، فإن إبداع الشركة يُخدم بالأسلوب الأفضل عندما تدعم الشركة أوسع طيف للطرق والأفكار الفردية.

يُبدع بعض الموظفين على نحو جيد تحت ضغط المنافسة، في حين يُحفّز التعاون أفراداً آخرين على الإبداع. ويُبدع بعض الأشخاص بهدوء ودون أن يكونوا واثقين بذلك، حيث يخرجون من بحثهم بأفكار متبصرة ومبتكرة، في الوقت الذي يخرج مفكرون مبدعون بأفكار متتالية وعلى نحو حاسم.

غالباً ما ينجح الأشخاص المبدعون المنافسون والحاسمون في التسلسلات الهرمية التقليدية؛ لأنهم يكسبون الاهتمام من أجل أفكارهم. إلا أن كثيراً من المفكرين المبدعين الفاعلين لا ينجحون في التسلسلات الهرمية التقليدية، حيث يمكن أن تضيع إسهاماتهم الإبداعية القيمة على الشركة وعليهم. فالشركة تخسر أولاً وجهات النظر التي يُقدمها الأشخاص المبدعون غير المنافسين، وبعد ذلك تخسر مع الوقت قيمة الوعي التأملي الحساس.

إن القادة الواعين للميل الطبيعي إلى الاختيار من الأنواع المختلفة، لديهم عدد من الطرق لرؤية الشركة تُقدّر وتستفيد من كل وعي إبداعي. يُقدّم القادة في شركة غايدنت ندوات عن القيادة المُبادِرة، حيث تضم تدريباً على تقدير أنماط التفكير المختلفة لموظفي الشركة.

أما شركة هولمارك، فلديها مكتب للابتكار فيه موظفون مدربون على تقدير أنماط كثيرة من التفكير الإبداعي، وتشجيع جميع الموظفين ذوي الأفكار الواعدة²⁶. وقد أوجد بيل دون، المدير في شركة باكستر للرعاية الصحية، نظاماً يعتمد على الإنترنت يحصل فيه كل موظف على مبلغ 20 دولاراً فور تقديمه لفكرة. يتم الاحتفاظ بأفكارهم، مع أسمائهم وكلمات تشير إلى نوع الفكرة، في «مساحة الاحتفاظ بالابتكار» الفاعلة، ويتم بحثها عند التفكير في ابتكار من ذلك النوع. وإذا أثارت فكرة الموظف انتباهاً نشطاً، فإنه يُدعى للمشاركة في تطوير هذه الفكرة²⁷.

يُشجع القادة في شركة 3M التنوع، عن طريق تقديم مساري عمل متكافئين للعمال المبدعين. فيمكن للموظف أن يصبح مديراً تجارياً أو يستمر في العمل في المختبر والتقدم إلى منصب عالم في الشركة. وهذان المساران يسمحان للأشخاص الأكثر إبداعاً في البيئة التأميلية البحثية مما هم عليه في الرتب الإدارية، أن يرتقوا في الشركة مع البقاء في بيئة تغذي مزاجهم الإبداعي.

تنجح العملية الإبداعية بالتنوع، فالشركة المبدعة تحتاج إلى سياسات وممارسات لتضمن جميع أنماط التنوع الممكنة بين موظفي الشركة وقيادتها.

التدريب

لم يدرس معظم مديري المشروعات التجارية، سواء كانوا يحملون شهادة ماجستير في إدارة الأعمال MBA أم لا، الإبداع أو كيفية إنشاء

ثقافة إبداعية أو كيفية العمل مع الفرق بإبداع. ويمكن للشركات أن تقدم التدريب في هذه المجالات بسرور.

تقدّم شركة راسل التدريب على حل المشكلات بإبداع لجميع العاملين فيها. ويتلقى فريق الإدارة العليا في خطة تافس للرعاية الصحية كله تدريباً على حل المشكلات والإبداع. وتساعد غايدنت موظفيها على فهم علاقتهم بعالمهم، وما الأشياء المهمة على نحو شخصي، وكيف ومتى يبدوون المحادثات التي تؤثر في عالمهم. أما الدورة التدريبية الثانية فتغطي كيفية جعل الإبداع يتصل بهذه الموضوعات. وقد كان لدى شركة كومباك السابقة عدداً من الأشخاص من العاملين، الذين يبحثون ويصممون ويقودون دورات داخلية عن الإبداع. ولدى شركتي ليوسنت وسيرتنتيد فريق عمل بدوام كامل، يبحث طرق الإبداع ويقدم التدريب عليها. أما شركة والت ديزني، فإنها تقدم دروساً تغطي التفكير الإبداعي، وإدارة الإبداع، وتطبيق تلك المهارات على أنماط الفنون.

إن التدريب يفيد، فقد أظهرت الدراسات أن التدريب على الإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية يؤدي إلى نتائج أفضل في اختبارات التفكير الإبداعي، وفي نتائج المشروعات التجارية الآتية²⁸. وبعد الدورات الإبداعية، يمكن للمهارات كالتفكير المختلف، واحتمال الغموض، واستخدام وجهات نظر متعددة، وإيجاد أفكار متعددة أكثر، أن تنتج تحسناً هائلاً؛ حيث حقق بعض المشاركين نتائج أعلى كثيراً في اختبارات القدرات الإبداعية بعد التدريب. وكما ذكرنا في الفصل

4، فقد حققت كل من شركتي فريتولاي وسيسكو نجاحاً كبيراً بفضل التدريب الإبداعي.

إن التدريب من الموارد المتوافرة والملموسة؛ وقرّ التدريب، وسترى إنتاجية أفضل تتدفق من مناخ إبداعي أقوى.

الموارد المادية

تظهر الدراسات أن الإبداع والابتكار الهادف، يزيدان عندما يمكن للقادة توفير المزيد من المال والمواد والوقت والعاملين والمساحة. ينظر الموظفون إلى الموارد الإضافية كإشارة للتوجيه المخفف، الذي يحفز الإبداع بحد ذاته. ثم إن الموارد الإضافية تعطي المشروعات التي فيها مخاطرة كبيرة فرصة للموافقة عليها، حيث يكون هناك مجال أكبر لتجربة الأفكار وإرشادها وتحسينها قبل اتخاذ القرار.

إن العلاقة بين الموارد والابتكار هي علاقة ذات مسار منحني. أي إن الموارد القليلة تجعل الابتكار يضمّر، والموارد الأكثر من اللازم تضعف الانضباط والتركيز. في أعلى نقطة من المنحنى، أظهرت إحدى الدراسات أن مستوى نتائج الابتكار تكون أعلى بأربعة أضعاف عندما تدار الشركات بكفاءة وبطريقة اقتصادية. إلا أن الدراسات لم تظهر أي نقطة أفضل للموارد الزائدة، بل لم تلاحظ، إلا أن كثيراً من الموارد المضافة يمكن أن تفيد أكثر في الصناعات النامية، ومنها الصناعات المتراجعة- بالرغم من أن درجة من الموارد المضافة تفيد في كل منهما²⁹.

يختلف المزيج الأفضل من الموارد المادية من شركة إلى أخرى ومن وضع إلى آخر. لكن يمكن لشركات كثيرة أن تستفيد من التجارب بسخاء، لأن معظمها قد سبق لها التجربة مع خفض التكاليف.

رأى مدير أنظمة ذاكرة الحاسوب، راي ميلر، قرناً لافتاً للنظر بعد بيع وحدته الفنية لشركة هيونداي:

في عهد المالك السابق، كنا نقدّم خطط عملنا سنوياً، ونذهب ونعود لتبرير كل بند من بنود الميزانية. أما هذه السنة، في عهد هيونداي، فقد قدّمنا خطة عملنا كالمعتاد، لكن المديرين عادوا إلينا بسؤال واحد فقط: «إذا أعطيناكم زيادة 50 بالمئة على ميزانيتكم، فكيف ستستخدمونها؟» ياله من تغيير في الموقف! كانت الأفكار التي خرجنا بها مدهشة³⁰.

بدأت زيادة الميزانية بنسبة 50 بالمئة أفضل من أن تصدّق، إلا أن نسبة 15 بالمئة من الوقت التي خصصتها شركة 3M لجميع الموظفين للمشروعات الشخصية، ونسبة 30 بالمئة من وقت التجديد والميزانية التي قدّمتها هولمارك، تعدّ نماذج مفيدة لأي قائد.

حين تستطيع أن تعطي موارد إضافية للإبداع، فإنك تسمح بالمزيد من التجارب، ويمكن أن تنقص مخاطرتك الكلية.

توجيه الشركة

إن التقليل من التوجيهات، والمكافآت الصديقة للإبداع، والمواقف الجديدة من الكفاءة والفضل، والرسائل المثمرة حول التغيير الإبداعي،

والموارد الإضافية، أمور مهمة لتعزيز الإبداع. لكن مجرد توفير المكونات لا يكفي، إذ على قادة الشركات، الذين يهدفون إلى إيجاد منظمة ذات إبداع منظم، أن يوجّهوا بطريقة واعية ومستمرة نسيج التغيير على نحو كامل إلى عملية إبداعية وبيئة تسمح بها وتساعد عليها.

هناك ثلاث مجالات للمسؤولية، لتوجيه شركة مبدعة بطريقة منظمة وهي: المراقبة (الضبط والفهم)، العمل (بدء التغيير، صنع الائتلاف، التخطيط، والتجربة)، التعلم (جمع التغذية الراجعة، حضور الدروس، الإضافة إلى الفهم الموجود). تحدث المراقبة والعمل والتعلم في دورة متتابعة باستمرار.

المراقبة (الضبط والفهم)

أبدأ بتحديد وتعريف البيئة الموجودة في الشركة. تعدّ أدوات التقدير خطوة أولى مفيدة، حيث تختلف الأدوات في كيفية قياسها قدرة المناخ على دعم الإبداع والابتكار، لكنها يمكن أن تصنع صورة مفصلة يمكن أن يتفق الناس على صحتها³¹.

يمكن أن تقدّم المسوحات الدورية مؤشرات مهمة على التقدّم، ويمكن أن تغطي الأسئلة الموجهة للموظفين فهمهم الشخصي للأمان، والخوف من الفشل، والاستقلال، ودرجة الاهتمام بالعمل والرضا عنه، وسهولة الوصول إلى المعلومات المتنوعة، ومستوى التحدي في الأعمال الفردية، وتواتر الأفكار الجديدة، وإدراك فاعلية الأفكار الجديدة،

والدعم من قبل الإدارة والزملاء، وتوافر الموارد، والعوائق والمساعدات الكبرى للنجاح، وفاعلية الفرق أو التحالفات.

تؤدي الدراسات والاستبانات وأي تشخيص آخر إلى فهم أكثر دقة عن الشركة وبيئتها، وكيف يتم الإبداع والابتكار في الشركة. وهذا الفهم سيساعد على ضمان أن تبدأ التجارب الأولى في التغيير نحو الإبداع بالتأثير.

العمل (البدء بالتغيير، إنشاء الائتلاف، التخطيط، التجربة)

إن توجيه شركة ذات إبداع منظم يقتضي العمل على ثلاث مراحل:

1. البدء بالتغيير. يتطلب أي جهد لغرس الإبداع في الشركة جهداً غير عادي لتغيير القوة الدافعة، وينبغي أن يستغل هذا الجهد جذب الرؤية وإلزام الحاجة إلى التغيير³².

فيما يتعلق بالرؤية، تقول سوزان آدم، مديرة Publishers Clearing House: «على القائد أن يوفر صنارة الصيد، ويجب أن تكون الصنارة شخصية لكل فرد. خذ مثلاً خطاب مارتن لوتر كينغ (لدي حلم). ربط كل شخص الحلم على نحو شخصي، واستطاع العمل لتحقيقه بطريقته الإبداعية الخاصة»³³.

لكن في بعض الأحيان، يكون برنامج التغيير مسألة حياة أو موت. يقول تود سلون، وهو مدير آخر: «في Publishers Clearing house، هناك علاقة مباشرة بين مدى إبداعنا وبين عدد الناس الذين

يستجيبون لعروضنا. وإذا لم نتمكن من الاستمرار في المحافظة على اهتمامهم بطرق جديدة فإن مبيعاتنا ستراجع»³⁴.

تختلف الرؤى على نحو كبير: فشركة 3M تأمل أن تصبح أكثر الشركات ابتكاراً في العالم؛ وتنوي خطة تافنس للرعاية الصحية أن تكون أسرع مؤسسات الرعاية الصحية نموّاً في نيو إنجلاند؛ وتريد شركة غايدنت أن تبقى مبادرة بقوة. ثم إن الأوضاع الحرجة تختلف: فقد كان على خطة تافنس للرعاية الصحية أن تنافس الشركات التي تقدم الرعاية الصحية التي، تزيد عليها بالحجم مرتين أو ثلاث مرات؛ أما قسم البرامج في هيوليت باكارد فقد كان عليه أن يتعامل مع صناعة تتغير بسرعة، إلى درجة أن نموذجاً جديداً يظهر كل ستة أشهر.

وفقاً لأحد المديرين في مصرف وطني في أواسط تسعينيات القرن العشرين: «كان لدينا سببان أقنعا الآخرين بالسماح لنا بالاستثمار في قسم أكثر إبداعاً، أولاً، كنا في وضع حرج في هذه الحال منذ مجيء التجارة الإلكترونية. لم يكن هناك شك أن مصرفنا سيصبح مغموراً إن لم نعلم طريقة مختلفة تماماً للقيام بعملنا». ثانياً، قال المدير، كان لقادة القسم رؤية، «جذب المستقبل»، عندما كانوا في اجتماع دعى إليه مدير المصرف طلب منهم «الاستقالة فعلياً من المصرف» ليبعدوا عن تفكيرهم القديم المعتاد ويعيدوا التخطيط للمصرف من أجل المستقبل. عملت المجموعة عدة أيام، حيث أوجدت مصرفاً جديداً كلياً بالتدرج، ثم جمعت الأجزاء لتصبح

كلاً مفروضاً. من وجهة نظر هذا المدير، كان الدفع الذي سببه الوضع الحرج والجذب الذي أوجدته رؤية المستقبل أمرين مهمين. «يحتاج الناس إلى أكثر من مجرد شيء جيد ليذهبوا إليه؛ عليهم رؤية شيء سيئ خلفهم».

2. بناء ائتلاف. تعيّن بعض الشركات شخصاً ليقود تغييراً مبتكراً، وقد وجدنا أن وجهات النظر المتعددة للائتلاف أو الفريق أو اللجنة التوجيهية، يمكن أن تكون أكثر نجاحاً. والتحالف، الذي يتم تكوينه لجمع وتفسير المعلومات، التي تحدّد المسار الأولي لمستقبل أكثر إبداعاً، يجب أن يضم أشخاصاً من قمة المنظمة. لكن القادة الذين يملكون سلطة المنصب، بحاجة إلى مقاومة الإلحاح لفرض التغييرات التي تصنع منظمة أكثر إبداعاً؛ ففي الواقع، كلما حاولوا فعل ذلك أكثر، قتلوا البيئة الحرّة والداعمة والمطلوبة للابتكار المستدام.

ويجب أن يضم الائتلاف أفراداً يمكن أن يؤثروا في أجزاء مهمة من المنظمة، عبر الخبرة والموهبة والشخصية. قد يكون لبعض هؤلاء الأشخاص صلة أفضل بالإدارة، وبعضهم بالموظفين، وبعضهم بمحلي السوق. ينمو الائتلاف الناجح حين يتبنى المزيد من الناس في الشركة تنظيماً إبداعياً. وعندما تبدأ الشركة بتقديم ابتكاراتها إلى العالم الخارجي، يمكن للائتلاف أن يصل إلى البائعين والزبائن. وفي النهاية، يجب أن يصل حجم الائتلاف إلى مجموعة مهمة قادرة على إدامة النظام الجديد في المنظمة.

3. التخطيط والتجربة. خططٌ للتغيير نحو الإبداع باستمرار ومرونة. أفسح المجال لتجارب غير مخطط لها، وعدّل الخطة عندما تأتي التجارب بنتائج مذهشة. الإبداع يختلف عن القدرة على التنبؤ. والتخطيط للمجهول يساعد الموظفين والمنظمات على أن يكونوا مستعدين لسيناريوهات متعددة، وفي ذلك الفشل الذي يمكن أن يحصل أحياناً. إن تعديل الخطة بحسب اللزوم ومتابعة التخطيط، يبقي التخطيط على صلة ويبقي التغيير نحو الإبداع متقدماً نحو الأمام. أبقِ التخطيط للإبداع بعيداً عن التخطيط المالي قدر الإمكان وأطول مدة ممكنة، وإلا فإن التخطيط للإبداع سيعاني ضغط الطوارئ القصيرة المدى.

التعلم (اجمع التغذية الراجعة، احصل على الدروس،

وأضف إلى الفهم الموجود)

مع تقدّم التغيير نحو الإبداع المنظم، تصنع القيادة الموجهة الفاعلة غاية هي التعلم من كل مرحلة سابقة. إن لم يكن هناك جهد واعٍ للتعلم حين تنتهي المشروعات وتغلق، فلن يكون هناك جانب إيجابية من الجهد، ولن يكون هناك فهم متزايد للعملية الإبداعية الجارية. وإذا تغيرت أولويات الشركة دون تعلم مؤسسي رسمي، يمكن لبرنامج التغيير كله أن يموت- وتموت معه كل القوة الدافعة الإبداعية.

اجمع التغذية الراجعة من التجارب الإبداعية، واستخلص منها الدروس المقدّمة عن التغيير نحو الإبداع وآلياتها في شركتك. يجعل فهم

الدروس النجّاح في التجارب والمشروعات المستقبلية أكثر احتمالاً. ثم إنه يضيف إلى الفهم الموجود عن الإبداع في شركتك، مما سيعطي الشركة المعرفة والثقة المستمرين والأساسيين لمتابعة التطور الإبداعي.

الفصل السابع :

الإبداع الهادف

نعني بـ «الإبداع الهادف» الإبداع المطبق على مسائل محدّدة. والابتكار بمصطلحاتنا هو النتيجة، والتغيير في نظام الأشياء، والحل الذي يأتي من عمل الإبداع الهادف.

في بحثنا- وفي آلاف التفاعلات المركزة على الإبداع، التي نفذتها شركة سينكتيكس على الأفراد والجماعات والمنظمات، في أثناء السنوات الأربعين الماضية- حدّدنا سبع مراحل في الإبداع الهادف تنتج ابتكاراً ناجحاً: العمل التحضيري والإحاطة *groundwork and immersion*؛ البحث المختلف *divergent exploration*؛ الاختيار *selection*؛ البحث المركز *focused exploration*؛ التعبير الأولي عن حل ممكن *initial articulation of a potential solution*؛ التطوير والتحويل *development and transformation*؛ التنفيذ *implementation*. بالرغم من أن هذه المراحل ليست نهائية أو حصرية، إلا أنها تجسّد الكثير مما هو معروف حالياً عن التفكير الإبداعي. ضمن كل مرحلة من المراحل السبعة، هناك عدة أدوات تعزز تجدد التفكير وتيسّر النجاح. تم استخدام هذه المراحل في

جميع التحديات التي تواجه المشروعات التجارية في العديد من الصناعات، لمساعدة المصارف في تطوير منتجات جديدة ومساعدة شركات التقنية المتقدمة في إيجاد نماذج مشروعات جديدة، ومساعدة شركات الأدوية في استخدام برامج البحث، ومساعدة المبدعين على إيجاد مشروعات تجارية جديدة. اكتشف كثير من المبدعين المحترفين تقدماً مماثلاً ليتم استخدامه في مجالات من الفن إلى العلوم إلى الصناعة.

يتعلم الناس التقنيات الجديدة بسرعة أكبر حين يطبقونها فعلياً على المشكلات. لذا، يعمل المشاركون في الدورات التدريبية، التي تُجرىها شركة سينكتيكس على قضايا فعلية، تؤثر في عملهم أو في المنظمة. ومن هذا المنطلق، سنعرض أمثلة من العمل مع شركتين هما سيتي بانك ونايسكو، وكذلك مع شخص في متحف العلوم ببوسطن. كان سيتي بانك يتعامل مع قضية واجهتها شركات كثيرة. وكانت شركة نايسكو تبتكر منتجات جديدة. أما ديفيد رابكين، نائب المدير والمسؤول عن المعارض والبرامج المتعلقة بالتقانة في المتحف، فقد كان بحاجة إلى إضافة الإبداع إلى مسؤولياته اليومية.

المرحلة 1: العمل التحضيري والإحاطة

ابداً السير نحو الحل المُبتكر بتقويم إستراتيجي، وبالعمل التحضيري والإحاطة المناسبة بالمشكلة أو الفرصة التي تتناولها. للوصول إلى الإبداع الهادف، قم بتقدير المشكلة والطرق الممكنة لحلها قبل الغوص في حل المشكلة. اسأل نفسك ما الذي تعرفه عن المشكلة، وما الذي قد تكون

بحاجة إلى معرفته. اغمر نفسك بالمعلومات التي جمعتها. كلما كنت تعرف أكثر عن المشكلة وما يُحيط بها، كانت فرصتك أكبر في الوصول إلى حل فاعل. وهذه الطريقة تسمى «rich in, rich out»، ويستخدمها الخبراء في وضع الإستراتيجيات. يعتمد خبراء الإستراتيجيات المبدعون على طيف أوسع من المعلومات؛ لأن الحلول الإبداعية غالباً ما توجد خارج نطاق أي شيء سبق التفكير فيه.

ألف جاكى بورتون، المدير في سيتي بانك والمسؤول عن التعامل الإستراتيجي مع أزمة حاسوب Y2K التي ظهرت في تسعينيات القرن العشرين، فريقاً متنوعاً من الخبراء يضم مصممي أنظمة، وباحثين فنيين، وخبراء في الإستراتيجيات التجارية من المصرف نفسه. كما ضم خبيراً من معهد ماساشوستس للتقانة، وباحثاً نظرياً في مجال إدارة المعرفة الناشئ حديثاً، ومحرراً فنياً في مجلة Science News (أخبار العلم) مطلعاً على كل تقنية معروفة تظهر حديثاً. بهذا النطاق من الخبرات، كانت المجموعة قادرة على دراسة المشكلة على نحو واسع وعميق¹.

بالرغم من أن الإحاطة العميقة مهمة، إلا أنها تنطوي على مخاطرة. فالتحليل القوي يستخدم إطاراً مفترضاً يمكن دون قصد أن يحدّ البحث في هذا الإطار، ويلغي الإبداع. مرّ كين أولسن، المدير اللامع المؤسس لشركة التجهيزات الرقمية، بهذا التقييد في سبعينيات القرن العشرين، عندما أجرى تحليلاً ليكتشف كيف يمكن أن يخدم مستقبل صناعته، باستخدام أصحّ الافتراضات في ذلك الوقت. كان

من بين الافتراضات التي يتضمنها تحليله أنه لن يكون هناك سوق لأجهزة الحاسوب المنزلية². لذلك لم يتم استكشاف الاحتمال على نحو كامل. من جهة أخرى، طوّرت شركات منها نايسكو ودويتشه بنك وKPMG وستيلكيس أحكاماً جديدة وموثوقة، عن طريق توفير كثير من المعلومات للمجموعات الإستراتيجية، وطلب تحليل أقل تصلباً، وخالٍ من الافتراضات قدر الإمكان. ثم شجعت أعضاء تلك المجموعات على البقاء منفتحين على المدى الواسع للظروف الممكنة، وعلى أن يكونوا آراءهم الخاصة حول الإمكانيات والحلول الإستراتيجية.

باستخدام هذه الطريقة الهجينة، التحليلية/التي تم اكتشافها مصادفة، قدّم جيم كين، حين كان مديراً للإستراتيجيات في ستيلكيس، مجالاً واسعاً من المعلومات حين رفض عملية التخطيط السنوية عام 1999 بـ«كومة معلومات». كانت ثلاثة أرباع «كومة الحقائق» مخصصة للعالم الخارجي، وفي ذلك «معلومات عن الاقتصاد، والتنوع الثقافي، ومسائل الأعمال المكتبية والعمالية، وزبائننا، وتغير سيليكون فالي، وما يقوله خبراء الإدارة، والفرق الفعلية، ومسائل الإنتاجية الشخصية، ومساحة مكان العمل، والثقافة الأمريكية»³. غطى الربع الرابع فقط من «كومة الحقائق» عوامل داخلية كالأهداف ونقاط القوة والضعف ومؤشرات الأداء. غمر كين مجموعة التخطيط في هذا المزيج الانتقائي من المعلومات، قبل بدء التخطيط بجديّة؛ لأنه أراد «غير المتوقع، بالإضافة إلى ما هو معتاد، حتى لو أدى ذلك إلى جعل الناس غير مرتاحين. أثارت هذه المعلومات حب استطلاع أعمق أدى إلى أفكار أفضل».

لبدء الإبداع الهادف، تحتاج المجموعات عامل قطع بين المعايير المقيّدة للتحليل والبحث الإبداعي عن الحل. جزء من العمل التحضيري هو التفكير في أي الطرق هي، التي ستعطي أكثر فهم للمشكلة بحيث يكون مفيداً على نحو إبداعي، ويؤدي إلى حلها في النهاية: الطريقة التحليلية، أم الطريقة البحثية، أم الطريقة الإبداعية. حتى عندما تكون الطريقة قد نجحت في السابق، هل تصف الطريقة ذاتها المشكلة الحالية على نحو فاعل؟ هل ينبغي تعديل الطريقة؟ هل هناك طرق لجعلها أفضل؟ هذه الأسئلة تزيد فرص عرض المشكلة، والهجوم عليها بطريقة يرجح أن تثمر حلاً مبدعاً في النهاية.

حين أرادت شركة نايسكو أن تنشئ خطأ مباشراً واسعاً لأفكار المنتجات لبحثها وتطويرها، علم واين بغليا، رئيس المشروع، أن الشركة كانت تنظر إلى الأمام ثلاث إلى خمس سنوات أو أكثر. في التخطيط، كان على مجموعة بغليا في البداية أن تضع قائمة تبين المواطن التي لديها أفكار غنية لها والمواطن التي لديها أفكار قليلة فيها، بحيث يمكنها أن توجه البحث وفقاً لها، ثم قاموا بدراسة أي المعلومات يمكن أن تكون مفيدة عند بدء التفكير بجديّة، ونظروا إلى بحثها الفني والأبحاث التي قامت بها المجموعات الفرعية التابعة لها عن التقنيات الواعدة، ونقاط القوة التي لديها، والقدرة التي لا يتم استخدامها على نحو كاف⁴. ثم قاموا بتوسيع التركيز إلى الأسواق التي يخدمونها. وحين أدركوا أن معلومات الزبائن الحالية لن تبقى مفيدة لثلاث سنوات من الآن،

وظفوا خبراء داخليين وخارجيين لتقديم لمحات عن المستقبل يمكن أن تؤدي إلى توليد أفكار مفيدة.

ثم قاموا بتصميم العملية التي ستستخدمها المجموعة. علم بغيا أن العاملين في قسم البحث والتطوير والتسويق والإستراتيجية، سيكونون لازمين في مجالات لمنتجات كثيرة، إذا كانت المنتجات التي يتم تخيلها ستناسب أسواق ناييسكو وإستراتيجياتها وقدراتها. لذا، فقد قسّم تصوّر أفكار المنتجات إلى أقسام، يركّز كل قسم على مجال ذي أهمية إستراتيجية لنمو السوق. وبانتظار ثروة من الأفكار، قرّرت المجموعة تصنيف الأفكار، ووضعت إستراتيجية للتقدّم، على الأرجح بخليط جديد من الناس، بعد عملية التصوّر. حدث هذا التفكير والعمل قبل أسابيع وأشهر من بدء العمل الفعلي بتصوّر أفكار المنتجات.

في متحف بوسطن للعلوم، كان ديفيد رابكين يفكر «كيف نصمّم التجربة التي نريد أن يمرّ بها زوّارنا باستخدام التقانة»⁵. كان رابكين، شأنه شأن غيره من الناس، قد كوّن دون أن يقصد طرّقاً للحصول على أفكار جديدة، وكان قد استخدمها للحصول على بعض الأفكار حول تصميم تجربة المتحف. وحين طلبنا منه أن يوضح الأعمال أو التفكير الذي ساعده على الخروج بهذه الأفكار، استنتج رابكين أنه كان دون أن يشعر «أضع نفسي في عقول الجمهور المختلف، وأغير افتراضاتي، أو أبالغ بما أمل أن يمكن فعله، ثم أسأل عما يمكن أن يعنيه ذلك». وذكر العملاء الذين وجّهنا إليهم الأسئلة نفسها استخدام مجموعة من الطرق للحصول على الأفكار- بإيجاد خيال عقلي، وتذكر ما فعله غيرهم في

مواقف مشابهة، وتغيير تركيزهم عن طريق الخروج للمشي. هذه الطرق للحصول على الأفكار غالباً ما تكون اعتيادية جداً أو مسلّم بها جداً، إلى درجة أن الناس لا يلاحظونها. لكن الناس يحتاجون إلى قياس القيمة النسبية لأفكارهم، ثم تحديد الطريقة التي يحصلون بها على أفضل الأفكار لكي يحسّنوا قدرتهم على الحصول على الأفكار الجديدة.

طلبنا من رابكين أن يذكر لنا بعض الأفكار التي كان يدرسها ويعطي كلاً منها درجة من 1 إلى 9 بحسب «حدثها»، حيث يكون رقم 1 للأفكار «التي يمكن التنبؤ بها» و9 للأفكار «المدهشة». هذا المعيار للتصنيف غير موضوعي أبداً. فالحدثة ليست إلا جانباً واحداً للمعايير الجيدة - وهناك أيضاً ملاءمتها للمهمة، والمرونة في تطبيقها، ونوعيات الحكمة، والجماليات، والصدق. لكن عملية التصنيف تعطيك تمريناً على تقدير فكري الإبداعي، والتفكير في كل حالة بطرق تقود إلى البحث. وجد رابكين أن أفكاره الثلاث الأولى كانت تتبع موضوعات عامة ومتوقعة جداً له «نوع العمل الذي أقوم به منذ سنوات». أما الفكرة السادسة، إقناع الزوار برؤية التقانة من منظور الفنانين والصحفيين والناشطين، فقد كانت الأكثر إدهاشاً بالنسبة له، لكنه مع ذلك أعطاها رقم 4 من حيث الحدثة.

أداة الإبداع: الإحاطة للوصول إلى البصيرة

إن الإحاطة بالمعلومات الجديدة هي إحدى الطرق لتنحية الافتراضات القديمة، للمساعدة في ضمان أن بيان المشكلة له صلة

عميقة بالاحتياجات الحقيقية. نحن نوصي بأن تقضي وقتاً مع الزبائن، وتقابل أشخاصاً من خارج صناعتك ممن يواجهون تحديات شبيهة بتحدياتك إلى حد ما. إذا كنت تصنع تجهيزات وتواجه تحديداً لنموك، فقابل أشخاصاً من شركات التجهيزات في صناعة أخرى، يمكن أن تكون شركات نمت بالانتقال من بيع المنتجات إلى بيع الحلول؛ واستمع إلى قصصهم.

استخدمت إحدى شركات التأمين هذه الأداة عندما كانت تعيد التفكير في منتج قاوم الزبائن شراءه. للتعامل مع المشكلة، قامت أولاً بجمع الزبائن للحديث عن التأمين على نحو عام، وعن نوع التأمين الذي فيه إشكال بالتحديد. استخدم رئيس الجلسة في بعض النقاط في المقابلة أسئلة مجازية للحصول على فهم أفضل لعقول الزبائن، وكشف استجاباتهم العاطفية للمشكلة، من الأسئلة التي ثبتت أهميتها: «إذا كان التأمين نوعاً من أنواع الطقس، فأأي نوع قد يكون؟» فأجاب أحد الزبائن: «عاصفة ثلجية؛ لأنه يغمرنى بعاصفة من الأعمال الكتابية». كانت هناك إجابات كثيرة مختلفة عن هذا السؤال، لكن جواب «عاصفة ثلجية» جعل مديري الشركة يفهمون أن المشكلة لم تكن فقط في موقف الزبائن من صناعة التأمين والمنتج الذي تتم دراسته، ولكن أيضاً في التهديد - حيث إن الزبائن لم يكونوا يثقون بشركات التأمين. بقي المديرون منفتحين، ودرسوا عدم الثقة، فأدركوا أنهم هم الذين أثاروها. فقد تعاملت شركتهم مع الزبائن بعدم ثقة أولاً، بجعلهم يوقعون على «عاصفة ثلجية» من العقود الكبيرة والتفصيلية

المليئة باللغة القانونية. وهذه البصيرة قادت الشركة إلى إيجاد طريقة محسّنة للذهاب إلى السوق، وطريقة جديدة لتنفيذ العقود، وأخيراً خدمة أفضل للزبائن لدعم منتج أفضل كثيراً.

معايير إضافية للعمل التحضيري للمجموعة

تحتاج المجموعات التي تتولى جهداً إبداعياً هادفاً إلى القيام بعمل تحضيرى إستراتيجى، يشمل تقرير من سيشارك، والأدوار التي سيقوم بها المشاركون، والوقت الذي ينبغي تخصيصه للعمل. تعمل المجموعات بالأسلوب الأفضل حين يتولى واحد على الأقل، وعادة أكثر من واحد من المشاركين، مسؤولية تطوير وتنفيذ الحل تحديداً. ونحن ندعو هذا الشخص أو الأشخاص صاحب المشكلة، وهو الشخص الذي سيفادر الاجتماع ويفعل شيئاً بالنتائج. ثم إن المجموعة تزيد من فاعليتها، عن طريق ضم بعض الأشخاص الذين لديهم صلة بالمشكلة. إضافة إلى ذلك، كلما كان مجال وجهات النظر والخبرات في المجموعة أوسع، زادت فرص الوصول إلى حل.

أدخل أشخاصاً غير متورطين في المشكلة للحصول على طرق جديدة للنظر إلى المشكلة. فقد ضمت شركة نايسكو مثلاً علماء وباحثين في الإستراتيجيات وباحثين في السوق، وفتاناً بصرياً أيضاً يعبر عن أفكاره بالرسم لا بالألفاظ. قاد هذا التنوع في المجموعة مديري الإنتاج، الذين كانوا على دراية عميقة بالمشكلة، إلى وجهات نظر أوسع تمكّنوا بعد ذلك من تكوينها لحل المشكلة.

وتستفيد مجموعات الإبداع من تعيين شخص للعمل كميسّر، لإرشاد عملية التفكير والتفاعل ضمن المجموعة. فالناس عادة ليسوا ماهرين في الإبداع على نحو جماعي، أو في المحافظة على بيئة داعمة للإبداع. حتى الأشخاص الذين لديهم خبرة جيدة في العمل الجماعي، لديهم أفكار مختلفة حول الطريقة الأفضل لأي مهمة. يقلل القلق من العمل الجماعي قدرة المجموعة على التفكير بإبداع. أو أن أعضاء المجموعات ذوي السلطة الهرمية يمكن أن يحاولوا تسوية الخلافات بطريقة استبدادية، مما يمنع المزيد من البحث الإبداعي. أما الميسّر الذي ليس له رتبة أو مصلحة في النتيجة، فيمكن أن يحسّن الخلافات في الإجراءات دون أن يثير المقاومة ويترك للمجموعة حرية إعطاء كامل انتباهها لاستكشاف الأفكار والحلول الجديدة.

أخيراً، أعطِ المجموعة وقتاً للطرق المسدودة. إن إعطاء يوم ونصف من العمل الإبداعي الثابت قبل الوصول إلى الحل، أفضل من إعطاء يوم عمل واحد، حتى إن يومين ونصف أفضل، والأفضل هو جلسات متعددة. غالباً ما تستغرق المجموعة يوماً كاملاً للتمرّن بطريقة كافية للبدء باستكشاف جديد فعلياً. إن التوقف عن العمل طوال الليل يشحن طاقة المجموعة، ويجعل الأشخاص أكثر إنتاجية في اليوم الثاني. وحين ينام الناس وهم يفكرون في المشكلة، غالباً ما يجدون اتجاهات جديدة على نحو مدهش في الصباح. وأخيراً، حين يكون هناك وقت للخطأ، يكون الناس أكثر استعداداً للمخاطرة بالتفكير التجريبي، وربما يخاطرون بالتقدم المفاجئ.

للعمل التحضيري والإحاطة

- حدّد المعلومات التي تساعدك دون أن تقيّد حرّيتك.
- فكر في استخدام أشخاص آخرين يمكن أن تكون أفكارهم ذات قيمة.
- نظّم تقدّم تفكيرك لتحصل من المشكلات التي تكون غامضة أحياناً على حلولٍ وتنفيذٍ واضحٍ.
- احصل على وجهات نظر من الناس من خارج الشركة، وفيهم الزبائن.

المرحلة 2: البحث المختلف

في المرحلة الثانية من الإبداع الهادف، تقوم بمهاجمة كليّة المشكلة من كل زاوية، عن طريق إيجاد أكبر عدد ممكن من اتجاهات البحث وأكثرها تنوعاً. فكر في طيف واسع من الطرق، دون أن تعيق طريقك المشكلات أو التفاصيل. لحل المشكلات بنجاح، تجنب الاندفاع لحل واحد و/أو الإسراع في التخلي عن الإمكانيات التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق. ببحث مجال واسع من الإمكانيات الأولية، قد تحدّد أولاً أكثر الإمكانيات أهمية بطريقة فردية، وبعد ذلك بربط كل منها بالأخرى، بعد ذلك ركّز على التفاصيل.

توجد مرحلة البحث المختلف كثيراً من المداخل، التي يمثّل كل منها طريقة مختلفة للحل. خلف كل مدخل توجد غرفة عمل فيها مجموعة مختلفة من الحقائق، التي يمكن لمن يقوم بحل المشكلة العمل بها لتشكيل

الحل اللازم. كلما أوجدت مداخل أكثر، زادت فرصة وصولك إلى حلول لم تتخيلها، أو ربما تكون أفضل من ذلك.

هناك عدد من الأدوات التي يمكن أن تستخدمها لتنشيط البحث المختلف، وتضع أكبر قائمة ممكنة لطرق حل المشكلة وأكثرها تنوعاً.

أداة إبداعية: التمني

يمكن لمعظم الراشدين أن يتذكروا كيفية تعطيل عدم الثقة على نحو مؤقت، عندما يبدوون بالتفكير في حلول لمشكلاتهم باستخدام كلمة: «أتمنى...». لقد وجدنا أنه عندما يتمنى الأشخاص أو المجموعات في بداية جهد تفكير إبداعي هادف، يحدث أمران: أولاً، تزداد الأمنيات تجدداً وتصبح أكبر وأكثر خيالية، وثانياً، تصبح أقرب وأقرب إلى ما يريد المفكر حدوثه بالفعل؛ فالتمني يجذب دافعاً ذاتياً.

في إحدى جهودها، تمت مجموعة تطوير المنتجات في شركة نايسكو تغليفاً يثري تجربة الأكل، وأطعمة تزيل السعرات الحرارية حين تتناولها. يمكن تمني المستحيل بسهولة، كما يمكن تمني ما هو معقول، حيث لا يقلق أحد حيال تحقيق الأمنيات؛ على الأقل في البداية.

كما أن التمني يكشف طبقات جديدة للمشكلة، ومع ذلك، يأتي الفهم بالحل الذي يحتاج أن يكون متعدد الجوانب. وبالأهمية نفسها، يكشف التمني غالباً دوافع ورغبة مخفية أو غير معلنة لدى الشخص الذي يحل المشكلة. عندما بدأ ديفيد رابكين تمني طرق جديدة لتصميم تجربة

الزائر لمتحف العلوم، وجد أن أمرين قد حدثا: «كنت أزداد تخيلاً كلما سرت أكثر. وأصبح للأمنيات علاقة أكبر بي، وبسبب اهتمامي فعلاً بما أعمل». كانت إحدى أمنياته مثلاً «أتمنى أن يتمكن المتحف من جعل التعليم أمراً مثيراً كقفز البانجي». في هذه الأمنية، مزج رابكين بين دافع شخصي - وهو غرس إثارة التعليم في الآخرين - مع حاجة المتحف إلى تجربة قوية للزوار. ساعدت هذه الأمنية رابكين في غمر المزيد من طاقته الإبداعية في حله للمشكلة.

تصبح المجموعات التي تستخدم التميّ مشاركة بعمق أكثر في التحدي. حين يصرّح كل عضو بأمنيته ويكشف بعض ما هو مهم له ذاتياً، تصبح الخبرة والتجربة الفريدة لكل شخص متوافرة للعملية الإبداعية، ويتسع التفكير الجماعي للمجموعة ليضم الدوافع والرغبات المعبر عنها. مع حدوث هذا، تصبح المجموعة مرتبطة على نحو أعمق وأكثر إبداعاً حول الهدف المشترك للحل الإبداعي للمشكلة.

أداة إبداعية: التغلب على التعب المزيف

لا يُعدّ البحث المختلف في المرحلة 2 مفيداً فقط من أجل تنوع الطرق التي يتم إيجادها، ولكن أيضاً من أجل الفنى والتجدد اللذين يأتيان من بذل الجهد للوصول إلى الإمكانيات المتعددة. إن الشخص المستعد لتقديم المزيد والمزيد من الخيارات في التعامل مع مشكلته، يقوم بشيء مهم - وهو أنه يتجاوز النقطة التي يصل إليها عندما تكون جميع الحلول المتوقعة قد تم اقتراحها، وعندما تصل الأمور إلى مرحلة السخف، وعند

نقطة «التعب المزيّف»، إلى عوالم غير متوقعة من الجهد، حيث يحتمل إيجاد أفكار جديدة ومبدعة من أفضل الأنواع.

لتعليم الإبداع، يطلب لوري برغيس، أستاذ الفنون وعميد جامعة كارنيجي ميلون، من طلابه عمل متني لوحة بقياس قدمين بأربعة أقدام في أسبوعين. قام أحد طلابه، وهو واحد من مؤلفي هذا الكتاب، في البداية، بجمع عدد من الأشياء المهمة للوحات الزيتية، وقضى عدة ساعات في رسم أفضل أداء فني له، ثم رتب لوحة زيتية أخرى. في نهاية اليوم، كان لديه خمس لوحات فقط، لذا بدأ بالرسم بطريقة أسرع. وسرعان ما كان يصنع خطوطاً عريضة وصوراً مطبوعة في ذهنه، وبعد ذلك رسم ملامح للوحة الزيتية ذاتها. بعد نحو تسعين لوحة، أصبحت أعماله تشبه خربشة الأطفال. بعد مئة وخمسين لوحة، ملّ الطالب من الخربشات، ووضع ست أوراق قياس قدمين بأربعة أقدام على الأرض في الخارج، وسار عليها بدراجته النارية صانعاً لوحات من آثار سير الدراجة، وقد دفعه ذلك إلى الصعود إلى السطح ونثر الطلاء على ست ورقات أخرى من ارتفاع طابقين. أصبح إيجاد مجموعات من ست لوحات أمراً مسلياً ومجال اهتمام جديد للطلاب. لذا، فقد عاد إلى الداخل، وألصق إحدى اللوحات على جدار، ثم جعد الخمس الأخرى وألصقها فوق الأولى، وسمّى ذلك كله «لوحات ثلاثية الأبعاد، ذات ستة مناظير»⁶.

ليست تجربة هذا الطالب غريبة في سياق التفكير الإبداعي الهادف. في الغالب، لا تأتي أكثر الأفكار إبداعاً للشخص الذي يقوم

بحل المشكلة، إلا بعد أن يعاني إلى درجة يفقد عقله. كما كانت الحال مع ديفيد رابكين، تميل الأفكار الأولى حول المشكلة إلى أن تكون تفكيراً عادياً. بعد أن يستنفذ الناس هذه الأفكار، يحاولون أن يبذلوا جهدهم، وحين يبذلون جهداً أكثر وأكثر، تتعطل آلياً الرقابة الداخلية لديهم. وفي النهاية، يصلون إلى نقطة «التعب المزيّف»، حيث يفترضون أنهم أنتجوا كل الأفكار التي يستطيعون أن يخرجوا بها. عند هذه النقطة، يجب عليهم الاستعداد لتجاوز النقطة التي يبدو فيها أن المخاطرة بأفكار جديدة تمثل تهديداً، وذلك لكي ينتجوا أفكاراً جديدة. وبعد ذلك، يبدوون بمفاجأة أنفسهم. كلما كانت المشكلة أصعب، كلما كانت هذه الطريقة أكثر فائدة. عندما عالج سيتي بنك مشكلة Y2K، كان قد جرّب جميع الطرق المعروفة واستنفدها. وحين كان الفريق يبذل جهداً لإيجاد المزيد من الطرق، تمنى ست ساعات متواصلة، وتغلب على التعب المزيّف، وأنتج 180 طريقة جديدة، تراوح بين أفكار مثيرة، ويمكن أن تكون مفيدة، وبين أفكار تافهة.

أداة إبداعية: تغيير وجهات النظر باستخدام المجاز

إن استخدام المجاز يساعد الناس على توسيع مرحلة البحث المختلف عن عملية الإبداع الهادف، عن طريق الكشف عن العلاقات التي لم تكن مرئية في السابق. عندما علمت شركة التأمين أن الزبائن يشعرون أن المنتج الجديد للشركة «عاصفة ثلجية» تغمرهم بالأعمال الكتابية، استطاع مديرو الشركة أن يفهموا إحباط الزبائن على نحو واضح. وقد أدّى هذا الفهم إلى منتج ناجح لم يأت كعاصفة ثلجية.

كان أحد مديري التطوير في مصرف نيويورك، يحاول أن يتوقع كيف سيعمل المصرف مع الزبائن بعد عشر سنوات، فبدأ بالتفكير في مجازات للعلاقة بين المصرف والزبائن. كان المجازان اللذان فكر فيهما هما «الأم» وبرنامج Topper التلفزيوني، الذي كان يُعرض في خمسينيات القرن العشرين، والذي ساعدت فيه أسرة أشباح رجلاً اسمه توبر. أوحى كل مجاز بأدوار جديدة للمصرف في علاقته بزبائنه. في مجاز «الأم»، كان البنك دوماً في أعمال الزبون، ينصح ويساعد ويرعى متمنياً مصلحة للزبون. أما مجاز البرنامج التلفزيوني، من جهة أخرى، فقد أوحى بأن المصرف يكون كصديق غير مرئي، يكون موجوداً حين تريده ويذهب حين لا تريده. كان للأشباح، بوجود سنت برنارد الذي يكثر من تناول الشراب، روح الدعابة مع توبر، مما أوحى إلى مدير التطوير بأن المصرف قد يمازح الزبون مزاحاً خفيفاً من وقت إلى آخر، مما يضيف الصفة الشخصية إلى العلاقة.

أنتجت إحدى شركات الأدوية مجازات مفيدة، عن طريق «التقاط صور للمشكلة». لإعادة تركيب قسم الموارد البشرية في الشركة، ظل الفريق يفتش في عدد محدود من الخيارات. لذلك، أخذ كل شخص كاميرا بولارويد، وخرج يلتقط صوراً أظهرت فكرة «المنظمة المعقدة». عاد أحدهم بصورة لكرنفال صغير كامل، وفيه أطعمة وخيام. تأمل هذا الشخص الصورة وتنظيم الكرنفال، فلاحظ كيف اندمجت عناصر مختلفة تماماً، لتصنع صورة كلية لا يبدو فيها إلا القليل من التوجيه المركزي. وقادته ملاحظته هذه إلى اقتراح تخفيض قسم الموارد

البشرية الحالي إلى بضع أشخاص فقط، واستبدال بقية الموظفين الخمسين في القسم بمندوبين، عناصر مختلفة، من الأقسام الأخرى. في هذه الفكرة، يحتفظ المندوبون بارتباطهم بأقسامهم الأصلية، ويلتزمون بالموارد البشرية كمسؤولية جزئية.

أداة إبداعية: تركيز التفكير الإبداعي باستخدام التناظر

يُعدّ إيجاد التناظر مفيداً في البحث المختلف. انظر إلى شيئين لا علاقة بينهما - شيء من المشكلة وشيء من عالم لا علاقة له بها. ابحث عن العلاقة بينهما، واستخرج فكرة جديدة من المقارنة. غالباً ما يذهب التناظر إلى صميم المشكلة. عندما فكر دوج فارمر في علاقة «التدفق» في المرور، بتدفق النفط في عملية التكرير، كان يطبّق استخدام التناظر للخروج من مشكلته لإيجاد وجهة نظر جديدة. وعندما يستخدم الباحثون في علم الاجتماع النظري مصطلح «القرية الكونية»، فإنهم يوجدون تناظراً ليوحي من جديد بالعلاقة بين العالم وما فيه من مجتمعات كانت منعزلة، التي نتجت عن التقدم في الاتصالات. أدى هذا الفهم إلى أفكار واختراعات وسياسات لا تعد ولا تحصى.

إن إنشاء التناظر أكثر تعقيداً من المجاز، لكنه يستحق المحاولة. أوجد أولاً الأمور المتشابهة بين شيئين لا علاقة بينهما، وبعد ذلك فسّر المقارنة لإيجاد معناها، واستخرج منها أفكاراً جديدة.

طلبنا من ديفيد رابكين في أثناء مدة عمله، أن يختار جزءاً عشوائياً من الأشياء القريبة المحيطة به، فأشار إلى أكوام الأوراق التي على

مكتبه. يكون استخراج التناظر أسهل حين يكون غنياً بالمعلومات، لذا، فقد دفعنا رابكين لكي يفكر في أكوام الأوراق بمعنى أوسع. قال رابكين: إنه فكر فيها كـ «جزء من تنافس عنيف». وحين بحث رابكين في تجربة التنافس العنيف، خرج بهذا التشبيه: «الدفعات المنزلية، الالتزامات، ساعات العمل الطويلة، استجمام بين مدة وأخرى، التعب إلى درجة عدم فعل شيء غير مشاهدة التلفاز».

بعد ذلك، بينما كانت هذه التجارب لا تزال جديدة في عقل رابكين، جعلناه يعيد التركيز على مشكلته الأصلية: وهي تصميم تجربة قوية لزائر المتحف. حمل رابكين مشكلة تجربة الزائر في ذهنه مع التناظر مع المنافسة العنيفة، فبحث عن روابط أو تشابهات بين التجريبتين. ثم كوّن أمنيّات من الروابط لزوار المتحف: تمنى أن يتمكن المتحف من تقديم شيء للناس الذين ليس لديهم وقت قط. وتمنى أن يتمكن من الوصول إلى الناس المرتبطين بأعمالهم، إلى درجة أنه لم يعد لديهم اهتمامات خارج العمل.

وكما كانت الحال مع التناظر، فإن الأدوات التي تزيد الإبداع غالباً ما تعمل عكس غريزة العقل، التي تجعل رؤية المشكلة من منظور واحد. عندما يتم إيجاد وجهة نظر، يصعب على الناس أن يفكروا خارجها. تنقل أدوات الإبداع الناس إلى وجهات نظر جديدة، تقدّم روابط جديدة لأفكار جديدة. ويعطي استخدام المزيد من الأدوات وجهات نظر أكثر للأشخاص الذين يقومون بحل المشكلات، حيث يزيد هذا التنوع والغنى إمكانية النجاح في تطبيق الإبداع على المشكلات.

طرق صرف الانتباه

تتبع كثير من طرق التفكير الإبداعي سلسلة بسيطة من الخطوات: وضع المشكلة جانباً، ولو مدة قصيرة؛ الاشتغال بأفكار مليئة بتخيلات لا علاقة لها بالمشكلة؛ إعادة المشكلة إلى الذهن وإيجاد روابط بينها وبين الصور الجديدة؛ ثم عمل تلك الروابط في فكرة جديدة لها علاقة بكل المشكلة. تعد أدوات المجاز والتناظر نمطين لما تسميه شركة سينكتيكس «صرف الانتباه»، وهما أداتان يمكن استخدامهما في أي مرحلة في طريقة حل المشكلات بإبداع.

يعمل صرف الانتباه عن طريق وضع المفكر في عالم جديد يبدو أنه لا علاقة له بعالم المشكلة، ومن ثم يفتقر إلى العوائق المتأصلة في عالم المشكلة. ثم إن صرف الانتباه يبعد المفكر عن الخوف والضغط المرتبطة بالمشكلة، مما يتيح المزيد من الفضول للوصول إلى الفكر التجريبي. وكلما كان الخيال غير متعلق بالمشكلة الحقيقية، زادت إمكانية الروابط المدهشة والأفكار الجديدة.

من جهة أخرى، يمكن أن ينطوي صرف الانتباه أيضاً على تغيير الوضع مادياً. قوطعت إحدى الفرق في أثناء محاولة حل مشكلة بإنذار حريق. فنزلوا الدرج وخرجوا من المبنى، ليجدوا أنه لم يكن سوى إنذار كاذب. وحين عادوا إلى الداخل، طلب الميسر في المجموعة من كل شخص أن يفكر في محادثة قام بها في أثناء مدة الانقطاع غير المتوقعة، ويجد فكرة جديدة مخفية فيها. قد تكون الروابط التي توجد في هذه الطريقة أو عن طريق التناظر أو المجاز مناسبة بالمصادفة أو تبدو غامضة جداً.

ما يهمنا هو أن يترك العقل المشكلة ويدخل على نحو كامل عالم المحفز الجديد قبل محاولة البحث عن روابط وأفكار جديدة.

للبحث المختلف: امنح نفسك الوقت والحرية لتجول على نحو واسع في تفكيرك وأمنياتك، وتحديد أي اتجاه محتمل يمكن أن يساعد؛ استخدم أدوات الإبداع بحرية كلما كان من الممكن أن تكون مفيدة.

المرحلة 3: الاختيار

بعد إنتاج عدد من الطرق الممكنة والأفكار الوليدة في مرحلة البحث المختلف، الخطوة الآتية هي اختيار الطرق التي يحتمل أن تصبح أو تؤدي إلى الحل المثالي. تحدّد مرحلة الاختيار كم سيكون الحل النهائي جديداً وجذاباً. ابدأ باختيار مزيج من الطرق الممكنة التي ستعطي عند اتباعها حلاً شاملاً وعملياً ومثيراً وجذاباً.

تعاني المجموعات عادة صعوبة في هذه العملية أكثر من الأفراد. فلكل شخص في المجموعة بداية مختلفة للمخاطرة، ويستخدم كل شخص عادة مجموعة شخصية من المعايير في تحديد ما سيبحثه. غالباً ما تستخدم المجموعات معايير واعية بدرجة ما عند اختيار ما هو جديد، وما هو مثير للاهتمام، وما هو مناسب من قائمة الإمكانيات الناتجة. يميل تصويت المجموعة إلى إنتاج اختيارات متحفظة؛ لأنه بإمكان الجميع عموماً الموافقة على ما هو مهم ومناسب ومن ثم عملي، لكن لا يتفق الجميع على ما هو جديد ومثير للاهتمام. ومن ثم، فإن أكثر الخيارات عملية تحصل دائماً تقريباً على أكثر الأصوات.

لضمان الحدائة، يجب على شخص في المجموعة لديه تسامح كبير للمخاطرة أن يحث المجموعة عبر أكثر المداخل تشويقاً. يمكن أن يكون هذا الشخص هو الميسر أو أعلى الأفراد رتبة في القاعة أو الشخص المسؤول عن التنفيذ، أو يمكن أن تبرز القيادة من أكثر الأشخاص بياناً، أو يمكن أن تمرر عن قصد من شخص إلى آخر، حيث تتم دراسة حلول مختلفة لتؤخذ بالحسبان. في اجتماع سيتي بنك الخاص بمشكلة Y2K، على سبيل المثال، قرر الأشخاص الثلاثة الأعلى رتبة سابقاً التركيز فقط على الطرق «الأكثر غرابية» لزيادة إمكانية الحلول الجديدة.

أوجدت نايسكو مئات الطرق في ستة أيام من العمل ممتدة على شهرين، وغطت ثلاثة مجالات إستراتيجية للنمو المحتمل في السوق. وعندما حان وقت اختيار المجالات المحتملة لمزيد من البحث، كان لدى جميع المشاركين في مجموعة العمل فرصة للتصويت. لكن واين بغليا كان يعرف أن تصويت المجموعة الكبيرة سيركز على الأفكار التي يفترض أن تكون معقولة أكثر، لا على الأفكار الأقل جدّة والمثيرة، فأنشأ فريقاً صغيراً ضمن المجموعة ليضمن عدم رمي الطرق المهمة إبداعياً. كان الفريق مؤلفاً من بغليا (بنفسه من قسم البحث والتطوير)، وزميل له من قسم التسويق، وآخر من قسم الإستراتيجيات. تدخل الفريق في عملية الاختيار لموازنة الطرق المختارة بحيث تكون 40 بالمئة منها مهمة وقصيرة المدى، و50 بالمئة منها مثيرة إبداعياً وبعيدة المدى، وقد تكون متطرفة. أما الـ 10% الباقية، فقد وزعوا «بطاقات» لمختلف أعضاء المجموعة الذين يمكنهم بعد ذلك أن يختاروا أي طريقة يفضلونها وتثير اهتمامهم الشخصي.

فيما يتعلق بديفيد رابكين، كانت كل أمنية تحمل اهتماماً، ولكن لما كان يبحث عن أفكار جديدة، فقد اختار الطرق التي أثارت اهتمامه أو التي تنحرف جذرياً عن الممارسة الحالية في عروض المتحف. في هذه المرحلة، كان يعرف أنه ليس مضطراً لاختيار حلول ممكنة أو محدّدة. ومن ثم، كان من بين اختياراته لمزيد من البحث «أتمنى لو تستطيع عروض متحفنا أن تجعل التعليم مثيراً كقفز البانجي».

للاختيار: عندما تشعر بالرضا؛ لأنك بحثت عميقاً قدر الإمكان عن طرق يمكن أن تكون مهمة لحل المشكلة، قم بالاختيار من بين هذه الطرق، مع الانتباه لتلا تهمل الطرق المثيرة للاهتمام فعلاً، والطرق المختلفة اختلافاً جوهرياً، أو الطرق السخيفة لمجرد أنها تبدو مستحيلة.

المرحلة 4: البحث المركز

بعد القيام بالاختيارات، فكر بطريقة واحدة. ادخل من «مدخل» واحد في كل مرة، وابتحث في الطريقة بأقصى جهد إبداعي.

ليس هذا وقت إصدار الحكم. يعتقد كثيرون أن هذا هو وقت التقويم، لكن تقويم الأمنيات أو الطرق في هذه المرحلة لا يبقى منها عادة إلا الطرق العملية، التي تمنع النتائج المطلوبة بدلاً من أن تحققها. في المرحلة 4، أكثر ما يهم هو الموازنة بين الإبداع والعملية.

خلف كل مدخل هناك ما نسميه «ورشة عمل»، يتم فيها تفصيل بعض الأمنيات، وتحصل بعضها على تطوير مباشر. بعد أن تبعت

شركة الأدوية خط التفكير الذي أثارته صورة الكرنفال، قامت بالفعل في النهاية بتقليص قسم الموارد البشرية إلى قسم مكون من خمسة أشخاص، مع خمسين مندوباً بدوام جزئي من باقي أقسام المنظمة. لكنها لم تقم بذلك إلا بعد أن أمضى فريق متعدد الأدوار وقتاً طويلاً في التفكير في كل فكرة، وهو يستخدم خطة بنشاط، وفي النهاية، يحصل على الموافقة من الشركة كلها.

وخرج سي تي بنك من طريقه المضنية لحل مشكلته بثمانية حلول ممكنة، تتراوح بين حلول ببرامج حاسوب وبين خيارات شراكة لإعادة تنظيم المصرف. قام المصرف باختبار جميع الحلول الثمانية الممكنة في وقت واحد حتى نهاية الألفية.

كانت المهمة لديفيد رابكين هي تحويل أمنيته بقفز البانجي إلى أفكار أكثر تركيزاً حول نوع تجربة المتحف، التي يمكن أن تكون مثيرة كقفز البانجي. كان من بين الأفكار التي تبادرت إلى ذهنه فوراً، «مساعدة الناس على تجربة شيء لم يكونوا يعلمون أنه ممكن»، و«عرض وتفسير السحر العلمي».

غالباً ما يكون هذا النوع من التفكير الإبداعي، الذي يركز بشدة على حل مرغوب بطريقة غامضة ولكن محفزة، أصعب من إنتاج أمنية جديدة. وغالباً ما تقوم مجموعات المفكرين المبدعين بعمل أفضل كثيراً من عمل الأفراد في هذه المرحلة؛ لأن هناك عدداً أكبر من الأشخاص الذين يواجهون التحدي؛ ووجهات النظر المختلفة تثير أفكاراً جديدة عند بقية الأعضاء في أثناء عملهم.

كانت إحدى أكثر الطرق المرغوبة التي اختارتها شركة نايسكو؛ لأنها كانت جذابة على نحو إستراتيجي، تشمل حلوى اسمها «Creme Savers». لم تكن تلك الحلوى ناجحة سلفاً فقط، لكن دوامة الفاكهة والكريمة في كل حبة كانت مميزة، إلى درجة أنها حصلت على تقدير واسع من قبل الزبائن. كانت هناك أمنية؛ «لتوسيع نجاح الحلوى والدوامة»: اختارت المجموعة هذه الأمنية لأنها كانت ذات أهمية إستراتيجية، وأهمية إبداعية. ويقول واين بغليا: إن المجموعة شعرت بأن الفكرة كانت ذات «إمكانية ضخمة، كان بإمكاننا أن نذهب بها إلى أي مكان تقريباً».

في عدد من ورشات العمل بعد ذلك، قامت المجموعة بالفعل ببحث كيف يمكن لفكرة Creme Savers وشعار الدوامة، أن تؤدي إلى خطط لنمو جديد يتجاوز نطاق خط الإنتاج، بحيث يصل «إلى أكثر من أنواع Life Saver القاسية من الحلوى إلى البودينغ واللبن والحلوى الطرية». كما يقول بغليا: «كان من الممكن أن تبحث هذه المجموعة نقش البلاط على نحو دوامة لو تركناها تقوم بذلك».

أداة إبداعية: طرق لعمل الروابط

في هذه المرحلة، تابع ديفيد رابكين الإحاطة ليوّسع قائمة أفكاره حول كيفية تحويل فكرة قفز البانجي إلى حقيقة. فكّر أولاً في فيلم سينمائي كان قد شاهده اسمه My Cousin Vinny. وحين دعي رابكين لوصف مشهد مفضل من الفيلم، تذكر مشهد قاعة المحكمة،

حيث «تعرض ماريسا تومي خبرتها في السيارات». لأن الفيلم كان قد أثبت أن تومي تعمل في مرآب والدها، والدليل الوحيد على الجريمة هو سيارة، «يرى الجمهور فخاً، ويعرفون أن الذروة قادمة، عندما يكونون مستعدين، تقدّم إليهم على نحو ممتاز». والآن أمضى رابكين الوقت وهو يفكر في المشهد، ويطوّر صورة خيالية أقوى وأكثر تفصيلاً، ويلاحظ أي خيط يربطها بقفز البانجي. وبعد ذلك، كجزء من العملية، كان عليه أن يستخدم تلك الرابطة كي يوجد حلاً ممكناً لمشكلة تصميم تجربة زائر المتحف. رأى رابطة مع كيفية تعزيز الفخ في الفيلم لتقديم الذروة. ومن هنا جاء بفكرة «إنشاء حالة في عقل زائر المتحف قبل رؤية العرض»، بحيث يقدر الزوّار العرض على نحو كامل حين يرونه. وبعد أن يروا العرض، «نحن بحاجة إلى طريقة تشجّع المشاهد على التأمل في التجربة. الأجزاء الثلاثة جميعها - التأسيس، العرض، التأمل - بحاجة إلى العمل معاً لتعطي الأثر الأكبر». فكّر رابكين أساساً في الفيلم (أو الخوف والإثارة قبل قفز البانجي تماماً)، فتساءل: كيف يمكن للعرض أن يدخل إلى بيوت زوار المتحف قبل أن يأتوا إلى المتحف؟ قد يتم إرسال لغز علمي إلى الزوار بالبريد قبل وقت زيارتهم، وهذا اللغز لا يمكن حلّه إلا بإيجاد مفتاح الحل في عرض معيّن في المتحف. وبالمتابعة في هذه الفكرة، حمّن رابكين أن المتحف قد ينتج أفلام فيديو مصمّمة على شبكة الإنترنت، يمكن إرسالها بأقراص أو تحميلها من موقع المتحف في شبكة الإنترنت.

استخدمت أداة عمل الروابط هذه عن الأفلام الإجراءات نفسها التي تستخدم في انحرافات المجاز والتناظر: انس المشكلة، أنتج مادة لا علاقة لها بالمشكلة، أوجد رابطة بين المشكلة والمادة، استخرج فكرة من تلك الرابطة. لم يكن للفيلم علاقة بقفز البانجي ولا بمتحف العلوم. لكن ذكريات الفيلم أحييت ببساطة مجموعة من الصور والمعاني في وعي رابكين، وهذه المجموعة قدّمت لرابكين نقاطاً شخصية محتملة للربط، بالرغم من أنها غامضة، بقفز البانجي الذي يتمناه. استغل عقله المبدع بعض النقاط لتركيب أفكار جديدة يمكن أن تصبح حلاً لمشكلته.

أداة إبداعية: استخدام حافز خارجي

كان هارفي إرليك، الفنّان البصري، يجلس في جميع جلسات نايسكولا بتكار منتجات جديدة في الخلف، وينتج أفكاراً مع المجموعة⁷. بحسب الخطة، لم يكن إرليك ينسب بينت شفة؛ وإنما كان يرسم أفكاره بألوان كاملة-أغلفة، وحلويات، وأفكار إعلانية، وكل ما يخطر بباله نتيجة للنشاط في القاعة. في كل جلسة، كانت جميع المحادثات تتوقف في عدة نقاط، وكانت المجموعة تتجمّع حول إرليك للتحدث عن الرسومات، واستخراج محفزات للروابط والأفكار. كانت هذه العملية تحث على أفكار جديدة إضافية، منها فكرة أن العلامات التجارية التي تحمل شعار نايسكو يمكن أن تحمل صوراً جديدة، كالنجوم والأشخاص والكتابة؛ حتى إنها يمكن أن تصبح ثلاثية الأبعاد. كان هناك بحث جديد يظهر من كل واحد من هذه التوجيهات الجديدة.

من الأفكار الناتجة التي أتت إلى السوق عام 2002 لبن Creme Savers، اعتماداً على الدوامة ونكهات حلويات Creme Savers الناجحة التي أنتجتها ناييسكو.

أداة إبداعية: عمل الروابط بسرعة

يمكن لكثير من الأدوات الإبداعية، كالأداة الآتية، أن تنتشر بسرعة، مما يسمح للمبدع بإعادتها مراراً في أثناء العملية. طلبنا من ديفيد رابكين العودة إلى أي صفحة من مجلة، والبحث فيها عن خمس أفكار جديدة تساعد على تحقيق أمنيته أن يشعر الزوّار بأن متحف العلوم كقفز البانجي. وبسرعة وجد خمس أفكار، من بينها «بالنظر إلى صورة سفينة معطّلة على الصخور، تساءلت: كيف يمكن حل مشكلة إنقاذ السفينة؟ مما جعلني أفكر أن بإمكاننا فعل شيء بحل الألباز المستحيلة عبر العلم؛ كيف يمكنك أن تكتشف طريقة إنقاذ هذه السفينة؟» فجأة، تكوّنت فكرة لرابكين. «وجد العلم طرقاً للتعامل مع كل وضع. نريد أن نجعل الناس يفكرون أولاً كيف يمكنهم العمل على مشكلة كهذه السفينة على الصخور، ويستخدموا عقولهم على نحو كامل فيها. ثم نستطيع أن نقودهم إلى الأدوات العلمية المتوافرة، ونساعدهم على التفكير في إجابة أفضل.»

غالباً ما ينتج عن أدوات صرف الانتباه، التي تستخدمها مجموعة من عشرة أشخاص، عشرات أو مئات الأفكار الجديدة؛ لأن كل شخص في المجموعة يستخدم محفزات مختلفة في مخزن مختلف للتجارب

الشخصية؛ وعند الإعلان عن أفكارهم، يثيرون المزيد من الأفكار لدى بقية أعضاء المجموعة.

إن القيمة المحددة لعمل الروابط بسرعة، هي أن الضغط للاستجابة بسرعة يتجنب الرقابة الذاتية، ومن ثم يسمح بظهور أفكار جديدة بكل ما فيها من إبداع. ومن الأفضل استخدام هذه الأداة بعد إنشاء قاعدة صلبة من الأفكار حول مجال المشكلة، بحيث تدفع الروابط التي يتم عملها إلى أبعد مما هو معتاد.

للبحث المركز

- خصص كثيراً من الوقت لتبحث بإبداع جميع الطرق التي تريد بحثها.
- احرص على العمل بمزيج من الطرق العملية والتأملية، التي تناسب شدة رغبتك الأصلية في حل جديد، وربما يكون جذرياً.
- استخدم أدواتك الإبداعية بحرية.

المرحلة 5: البيان الأولي للحل المحتمل

مع المرحلة الخامسة يكون كثيرٌ من التفكير قد تم، وحن الوقت للتركيب. إنه الوقت لتحديد أفضل الحلول المحتملة التي ظهرت (أو عدد من الحلول المحتملة، إذا كان لديك وفرة من الحلول) وبيانها.

ينتج عادة عن المرحلة السابقة، مرحلة البحث المركز، أكثر من إمكانية واحدة. فيما يتعلق بديفيد رابكين، أصبح لفت انتباه زوّار المتحف

بحل لغز، أو الفكرة التي سمّاها «سفينة على الصخور»، التحقيق الأكثر إثارة لتجربة قفز البانجي التي يتمناها، بالرغم من أنه شعر أن هناك أفكاراً أخرى ممكنة أيضاً.

قبل سنوات، أنتجت مجموعة المنتجات الجديدة في شركة جيليت مجموعة غنية وواسعة من الأمنيات والطرق، واختارت عدداً منها لتركز عليها، وفي النهاية، تبعت واحدة منها كحل ممكن. تبعت المجموعة الأمنية بمعالجة للشعر «تركز فقط على أكثر الشعرات التي تحتاج إلى المساعدة في الرأس». كان المنتج الذي قدّمته المجموعة (سيلكينس) يفعل هذا تماماً⁸.

حين يأتي الوقت لبيان حل ممكن، استخدم الصبر والجرأة والذكاء. يشعر كثير من الناس أن عليهم المتابعة، إذا أعطوا وفرة من الإمكانيات وضغطاً قصير المدى. يستدرك القرار السريع لحل واحد فاعل جميع الجهود الإبداعية السابقة. وفي المقابل، يستمتع آخرون باللحظة الإبداعية جداً، ويخافون جداً من التنفيذ، إلى درجة أنهم يدورون باستمرار في أثناء إبداع المزيد من الأشكال الجديدة لكل حل مطلوب، ومن ثم يستبقون تحقيق حل نهائي. وقلة من الناس يحاولون الاحتيال باتخاذ قرار عن طريق جمع جميع الأفكار في فئات عامة، معتقدين أن الحل الصحيح سيبرز من التصنيف. في الحقيقة، يضحّي التصنيف بالإبداع الذي يكمن في تفاصيل كل فكرة، وينتهي بإعطاء حلول متجانسة لا ينجزها أحد.

عندما تزداد الإمكانيات ويزداد الضغط القصير المدى، قاوم الدوافع للاستمرار بقرار سريع، أو أوجد إمكانيات غير محدودة، أو اجعلها متجانسة؛ هذه لحظة للتقدم المعتدل. عبّر بصبر وعلى نحو كلي عن الحلول الممكنة المطوّرة حول كل أمنية أو طريقة مختارة ومدروسة. خذ وقتك لفهم كيف يمكن أن تتطور هذه الحلول الممكنة إلى جزء من الحل.

يستفيد بيان الحلول، شأنه شأن الاختيار، من وجود شخص واحد، الأفضل أن يكون صاحب المشكلة، يصنع من ضغوط التفكير تركيبات قد تكون غير محتملة. يجب أن يكون هذا الشخص قادراً على التهرب من مسؤولية القول: «هذا ليس حلاً مدركاً قابلاً للتطبيق، لكنه مثير للاهتمام، وأظن أن بإمكاننا أن نبحثه أكثر لنجعله قابلاً للتطبيق». في هذه المرحلة، كان لدى سيتي بنك ثمانية حلول قوية للمشكلة التي واجهها، وكان لدى نايبكسو بضع مئات من إمكانيات المنتجات الجديدة، وكان لدى رابكين ست إمكانيات لعروض؛ ولكن كان لديهم حل واحد مفضل أيضاً.

بالعودة إلى التصنيف البسيط الذي استخدمه رابكين سابقاً، ليرى إن كان يحقق تقدماً إبداعياً، صنّف فكرة «السفينة على الصخور» بوصفها المفضلة «لحدثاتها». وأعطاهها درجة 7، التي كانت مرتفعة على نحو مشجّع. بالإضافة إلى ذلك، فقد كانت الفكرة ملائمة للفلسفة التعليمية للمتحف ولديها إمكانية للتوسّع.

لقد كان رابكين الآن مدفوعاً لقضاء المزيد من الوقت في التعبير عن فكرة «السفينة على الصخور» على نحو عميق، لتصبح نقطة فهم أن فئة كاملة جديدة من العروض يمكن أن تظهر من هذا النوع من المشاركة، التي تقوم على اللغز، مع زوّار المتحف قبل الزيارة وفي أثنائها وبعدها. بالرغم من أن رابكين كان يفترض موقفاً وهو أن «التفكير في الحل لم ينته بعد»، رأى أن «السفينة على الصخور» كانت تستحق المزيد من التطوير على نحو واضح.

للبيان الأولي للحل الممكن، وجه عقلك نحو التركيب؛ اجمع كل أفكارك الإبداعية معاً وتمسك بأكثر أفكارك حداثة وإثارة، حتى عندما تبدأ بالتفكير بطريقة عملية أكثر. لا تتسرع بذلك - لا يزال لديك كثير من الوقت لتغيير حلولك الممكنة وتعديلها.

المرحلة 6: التطوير والتحويل

تشمل المرحلة السادسة، وهي تطوير وتحويل حلول بديلة ممكنة، تقويماً شاملاً ومتعاطفاً، وتعديلاً دقيقاً للحلول الممكنة التي تم بيانها في المرحلة السابقة. لا تصبح الفكرة أخيراً جاهزة للفحص الواسع (إن لزم الأمر) والقرار والتنفيذ، إلا بعد الانتهاء من هذه المرحلة.

تراجع؛ رجاء لا تقفز إلى التنفيذ الآن، فإذا فعلت ذلك فربما يجب عليك أن تبدأ بحل المشكلة من جديد. الطريقة المثلى هي أن تتعامل مع كل التفكير السابق كمخزن للحلول التي تظهر. استخراج بعض الحلول الممكنة للتفكير فيها مباشرة، واترك الحلول الأخرى في المخزن، لتكون جاهزة للتطوير لاحقاً.

استخرجت شركة نايسكو 90 فكرة من مئتي إمكانية لعملية التطوير. وقامت في ثلاثة أيام من التصنيف بإجراء تعديلات دقيقة عليها وتحديد الأولويات فيها، وخرجت بخمس وأربعين فكرة للاستمرار فيها. أما الأفكار الأخرى، فلم يتم التخلي عنها؛ ولكن تم الاحتفاظ بها لتطويرها إن لزمته وعند الحاجة إليها.

أما ديفيد رابكين، فحين وصل إلى هذه النقطة من حل مشكلته بطريقة إبداعية، كان قد أنتج عشرين أمنية وسبع أفكار مختلفة لأمنيته بقفز البانجي. قرر رابكين التركيز على تطوير سبعة أفكار تدور حول قفز البانجي، والعودة إلى بقية الحلول المرغوبة فيما بعد.

طلبنا من رابكين، أن يختار فكرتين -الفكرة المفضلة له، وفكرة يراها مهمة على نحو معتدل- من بين الأفكار السبع لقفز البانجي، وأن يكتب كلاً منها على ورقة منفصلة. كانت فكرة رابكين المفضلة هي إشراك زوار المتحف بحل اللغز حول كيفية إنقاذ «السفينة على الصخور» باستخدام أدوات العلم. أما فيما يتعلق بالحل الممكن الآخر الذي اختاره، فقد كان بحث أفلام فيديو لتحضير توقعات الزوار للعروض التي سيلاقونها.

أداة إبداعية للأفراد: فرض الإيجابيات

لرفع مستوى اهتمام رابكين وفضوله، طلبنا منه ذكر فوائد كل من «السفينة على الصخور» وأفلام الفيديو. توقع من فكرة «السفينة على الصخور» أربع فوائد قوية أصبحت الآن قابلة للتحقيق. ومن

فكرة الفيديو، تخيل ثلاث فوائد، من بينها العدوى غير المتوقعة مع وصول الفيديو إلى أعداد غير محددة من الناس في شبكة الإنترنت كفيروس مفيد.

وحين سألتها إن كان يشعر الآن بميل أكبر إلى أسلوب من أساليب الحل؟ قال: إنه يشعر بذلك تجاه لغز «السفينة على الصخور»، لكن الانتشار الفيروسي الممكن للفيديو، الذي لم يكن فكر فيه من قبل، قد زاد من تقديره لتلك الفكرة.

وبعد ذلك طلبنا منه أن يفكر في الخطوات التي قد يتخذها لتنفيذ كل فكرة، وبعدها إن كان هذا التخيل التطبيقي قد جعله أكثر تقبلاً لأي فكرة. وبقي الاهتمام بفكرة اللغز قوياً، إلا أن فكرة الفيديو ازدادت حيويةً.

لقد قمنا بتقديم هذا التمرين المكوّن من قسمين إلى مئات الأشخاص العاملين بالتجارة، وكانت القاعدة أنهم وجدوا أن نحو نصف أفكارهم تصبح في النتيجة أكثر إقناعاً. ولا يوجد نموذج مميز يُظهر أي الخطوتين تزيد الاهتمام- تعداد الفوائد أو تعداد طرق التنفيذ. نحن نفترض أن تأمل أي فكرة دون البحث عن الأخطاء أو المخاطر يأتي بالفكرة، أو الحل المنشود، ضمن حواجزك الدفاعية كشخص يقوم بحل مشكلة، بحيث تستطيع العمل بصفاء على إمكانياته. ربما لم يكن رابكين مستعداً للمخاطرة بالإعجاب بفكرة أخرى، عندما بدأ هذا التمرين، بقدر إعجابه بفكرة قفز البانجي أو أكثر. أما بعد التمرين فقد عرف أن بإمكانه استخدام حل الفيديو.

أداة إبداعية للفرق: الاستجابة المفصلة

الاستجابة المفصلة هي أداة تساعد على تطوير وتحويل الحلول الممكنة، وترفع مستوى الالتزام من قبل الأطراف المعنية في المجموعة، مما يسهل التنفيذ في النهاية.

في الخطوة الأولى يختار شخص ما بيان حل واحد محتمل، وعادةً يكون الاختيار مبنياً، إلى حد كبير على الشعور بأنه مع المزيد من العمل الإبداعي سيظهر حل نهائي ومثير.

في الخطوة الثانية، يُعدّد جميع أعضاء الفريق فوائد تنفيذ الحل الممكن. وحين يقوم الأشخاص بتقويم حل ما بحسب فوائده، فإنهم لا يُغنون ذلك الحل فقط، وإنما يتم استثمارهم عاطفياً في إنجاحه - وهذا الاستثمار سيكون ضرورياً، إذا كان الحل للنجاح في الفحص التشكيكي خارج المجموعة.

الخطوة الثالثة في الاستجابة المفصلة هي البحث عن الأخطاء في الحل الممكن. ينتقل معظم الناس إلى هذه الخطوة أولاً، أملاً في توفير الوقت عن طريق غرلة الأفكار السيئة على نحو واضح بسرعة. لكنك عندها تصبح قاسٍ جداً على الأفكار الجديدة، إلى درجة أنك تخسرها كلها. بدلاً من ذلك، ابحث أولاً عن الفوائد، وبعد ذلك ابحث عن الأخطاء بتسامح؛ انظر إلى الأخطاء على أنها صعوبات عليك تذليلها، وليست أسباباً للتوقف عن دراسة الحل المحتمل كله. يساعدك ذلك على صياغة الأخطاء على نحو مفيد عن طريق التعبير عنها كأسئلة

عن «الكيفية». فمثلاً بدل أن تقول: «هذا سيكلف كثيراً»، مما يؤدي إلى توقف الناس حيث هم، قل: «كيف سنحصل على المال اللازم لذلك؟» مما يدعو إلى المزيد من التفكير البناء.

الخطوة الرابعة هي تسوية الشؤون التي لم تُغطى في أثناء البحث عن الأخطاء. عالِج الشأن الأصعب أولاً، لأنه إن لم يتم التغلب عليه، فلن تكون هنالك حاجة إلى إضاعة الوقت في بقية الشؤون. وهذه الخطوة تحتاج إلى قدرٍ من الإبداع وضبط النفس، يساوي ما تحتاجه جميع الخطوات السابقة مجتمعة.

كانت مجموعة في مصنع أغذية تتناول تقديم استجابة مفصلة لمنتج مجمّد جديد، لإضافته إلى خط «معلباتها» العادي. كان المنتج واعدًا، لكنه كان صعباً فيما يخص التوزيع التقليدي للشركة. وبدلاً من التخلي عن الفكرة ببساطة والرد بسرعة بعبارة «هذا لن يناسب»، سألت مجموعة تطوير المنتجات: «كيف نوزعه؟» عملت المجموعة بجِدٍّ وإبداع، وفي النهاية توصلوا إلى إجراء توزيع فريد في نوعه، يمكنهم استخدامه كتجربة للسوق، ولا يتطلب منهم تغيير الطريقة التي كانوا يعملون بها مع الموزعين الحاليين. أصبحت المجموعة متحمسة جداً بشأن إجراء التوزيع الجديد، إلى درجة أنها استمرت في إيجاد عدة أشكال مجمّدة جديدة لمنتجات أخرى.

الخطوة الخامسة هي تكوين رأي حول الحل المحتمل؛ من حيث فوائده وأخطاؤه والتعديلات اللازمة للتغلب على الأخطاء. خرجت شركة نايسكو من البحث المركّز والبيان والمراحل الأولى للتطوير

والتحويل، بقائمة ذات أولويات مكوّنة من خمس وأربعين فكرة أو حل محتمل، وطريقة للاختبار، وقرار أخذ الأفكار الاثنتي عشرة الأولى من القائمة في الجولة الأولى من الاختبار. واختار سيتي بنك ثماني أفكار كأولويات من بين أربعين فكرة، وقرّر أنها كانت جميعها مختلفة جداً، وأن المشكلة معقدة جداً، كما قال جاكى بورتون: «إننا قد نجربها كلها». أوجز دايفيد رابكين قائلاً: «سيُحرّض فيلم الفيديو الأول الناس على المشاهدة، ويُحضّرهم لتجربة عرض جديد كبير في المتحف. وسنقوم بإنتاجه بالتعاون مع شريك صناعي مشارك في إنشاء موقع على شبكة الإنترنت، ومؤلف وفنان مهتمين بالعمل معنا. ستظهر أسماء الشريك الصناعي والفنان في الشارة وفي مطبوعات المتحف، وسيقوم الشريك بتمويل جانب من العمل، وسيحصل الفنانون على أجورهم».

أما الخطوة السادسة والأخيرة من الاستجابة المفصّلة، فهي تحديد الأعمال اللازمة لمتابعة تنفيذ الحل الممكن. تولّى جاكى بورتون في سيتي بنك التنسيق لتجهيز الحلول الممكنة ومراقبة كيفية تشغيل Y2K. ووضعت نايسكو خطة للبحث تضم تواريخ ومهام ومسؤوليات. أما رابكين فقد عدّد خطوات البداية اللازمة للحصول على موافقة المتحف، وسجّل أفكاراً لحشد مشاركة الآخرين.

للتطوير والتحويل

- لاحظ أن هذه المرحلة تختلف عموماً فيما يتعلق بالأفراد والجماعات.

- قم بتعديل حلولك الممكنة إلى أن تصبح مناسبة أكثر لهدفك، وللمشكلة التي تعالجها.
- عدّد فوائد حلولك الممكنة لتوازن الغريزة العادية لغريزة الجديد.
- انظر إلى الأخطاء على أنها صعوبات ينبغي التعامل معها، وهكذا يمكن للحلول أن تعمل.
- عدّل حلولك وفق احتياجات مشكلتك، إلى أن يتّحد الجميع في الفريق الإبداعي خلف الحل.
- اذكر خطوات كافية للتحرك نحو التنفيذ.

المرحلة 7: التنفيذ

غالباً يحتاج تنفيذ الحل إلى جهد إبداعي أكثر مما يحتاجه الوصول إلى الحل. هذا ينطبق على البحث المركز والتغلب على الأخطاء، وهو ينطبق على التنفيذ أيضاً، وتزداد الحاجة إلى المحافظة على الإبداع في كل مرحلة. فإنتاج أمنيات خيالية أصلاً أمر صعب، إلا أن من الأصعب غالباً تحويل الأمنيات إلى حلول عملية. ثم إن أخذ الحل إلى عالم لا يساعد على إيجاد الحل، عالم يقاوم ما هو جديد عادة، يمثل تحدياً أكبر. سنعالج التنفيذ في بضع صفحات هنا، لكنه في الواقع موضوع يمكن أن يفرد له كتاباً كاملاً.

ربما يكون الأمر الأهم هو عدم صياغة التنفيذ كنهاية، وإنما استمرار للمحاولة الإبداعية على المدى البعيد. عند نشر هذا الكتاب، ستكون

نايسكو قد أطلقت ثلاثة منتجات من العمل الموجز في هذا الفصل؛ وستكون تسعة منتجات أخرى على وشك الإطلاق، وسيكون ثلاثة وثلاثين منتجاً آخر في طور الدراسة. وبالتأكيد ستكون مجموعات تطوير المنتجات الأخرى تنتقل أثناء العمل التحضيري والغوص في البحث عن الجيل الآتي من المنتجات.

لا بد أن الحل الذي يجد طريقه فس أثناء التنفيذ إلى أجزاء الشركة الكثيرة، وفي النهاية إلى العالم الخارجي هو ملك لكثيرين، قلة منهم فقط كانوا مشاركين بطريقة مباشرة في إيجاد الحل المبتكر، أما الآخرين فهم الذين اقتنعوا به. وعن طريق ضم الأشخاص المهمين في التنفيذ، يمكن للأشخاص الذين يحلّون المشكلة أصلاً أن ينشئوا ائتلافاً، يشعر كل من فيه بأنه جزء من الحل. ومع نمو هذا الائتلاف، يُضاف شعور الجميع بالملكية والدعم إلى احتمالية التنفيذ الناجح. إن الأشخاص الذين يقومون بحل المشكلات، سواء كانوا أفراداً أو جماعات، ويدرسون بعناية من يستخدمون من بداية العمل التحضيري والإحاطة، يجدون الحصول على حل مقبول في المنظمة كلها أسهل، وهذا يجعل التنفيذ أكثر احتمالاً.

يحتاج تحويل الزملاء إلى مؤيدين إلى فهم أساليب المقاومة المختلفة لأخذ الأفكار الجديدة، وهذا بدوره يتطلب فهم كل مرحلة من مراحل التنفيذ. يحتاج الحل التقسيم إلى مهام. فالمنتج الجديد مثلاً يحتاج إلى إستراتيجية للسوق؛ وفي ذلك وضعه في موضعه وتسميته وتغليفه وتطوير الماركة والترويج. ويحتاج إلى إستراتيجية للتنفيذ؛

وفي ذلك التصنيع والتوزيع والتخطيط المالي ووضع الميزانية والموارد والسرعة وما إلى ذلك. يمكن التعامل مع كل مجال من هذه المجالات المنفصلة بإبداع، باستخدام إستراتيجيات وأدوات شبيهة بتلك التي تم استخدامها في إيجاد الحل.

حدّد المالكين والمساهمين في كل جزء من أجزاء الحل، واستخدم شخصاً كميسّر في الاجتماعات في أثناء عملية التنفيذ، للمساعدة في إنشاء ائتلاف منتج غير مهدّد للقيام بالتنفيذ. حاول استخدام الدافع الذاتي للعضوية المتزايدة في ائتلاف التنفيذ، لإبقاء الإبداع حياً وعدم السماح للخوف أو الاستياء بتقويض الالتزام بالتغيير. حافظ على مرونة العملية وسهولة التواصل، لمساعدة الأشخاص على التوفيق بين المعلومات الجديدة وتعديل الحل ليناسب البيئة.

عندما يتم تنفيذ حل ما، أثنِ على العمل المبدع للأشخاص الذين يقومون بحل المشكلة ولائتلاف التنفيذ، فالتقدير سيزيد من استعداد أولئك الأشخاص للتعامل مع الفرصة أو المشكلة الآتية بطريقة مبدعة.

تستخدم نايسكو عملية «بوابة مرحلية» «stage-gate» تقليدية في تطويرها المنتجات الجديدة، لتضمن أن يكون المنتج جاهزاً عندما يظهر للتقويم الواسع، ولتوثق من ألا يكون استقباله في الشركة اعتباطياً. وكما يفسّر واين بغليا: «لدينا ثلاثة أسئلة توجيهية: هل نستطيع عمل ذلك؟ هل نستطيع بيع ذلك؟ هل يمكننا أن نجني منه المال؟ وقد صمّمنا عملية البوابة المرحلية للإجابة عن هذه الأسئلة الثلاثة»، في حين تتقدّم المنتجات في تطورها إلى خطوط غير مكلفة، وبعد ذلك إلى خطوط أكثر كلفة.

تشمل المرحلة الأولى تقدير حاجة المستهلك، وتطوّر الفكرة، واختباراً أساسياً لطلبات المستهلك الأولى. فإذا نجحت فكرة منتج ما في هذه التقديرات، تمرّ عبر البوابة إلى المرحلة 2، حيث يتم صنع نماذج بدائية، وتقدير الجدوى الاقتصادية، ويقوم المستهلكون بإدخال التحسينات على الأفكار عبر الاختبار النوعي، ويساعد اختبار السوق المشجّع على تحديد حجم السوق والمبيعات وحجم تكرار الشراء. والأفكار التي تنجح في هذه الاختبارات تتابع إلى المرحلة 3، حيث يتم تصنيعها على نطاق محدود، وتحصل على التقديرات الإعلانية والمالية الأولية. ويتم فحص معدلات شراء المستهلكين، ويكون هناك غالباً اختبار كامل للمستهلكين في «ثلاثين مدينة أو نحو ذلك»، بالرغم من أن، كما يذكر بغليا، «السرعة التي تنتقل بها المنافسة الآن تجعل اختبارات السوق خطرة. فأحياناً، يقومون بتقليد منتجاتنا في مرحلة العرض على الجمهور للاختبار ويعرضونها في السوق في الوقت نفسه الذي نعرض منتجاتنا فيه». إذا انتهت هذه المرحلة بنجاح، يتبعها عرض مفصّل للشركة لتمويل المنتج أو التجارة الجديدة. يجعل الأداء المطلوب للمنتج، الذي يتقدم في أثناء مراحل التحسين الثلاث، تمويل المنتج والموافقة عليه أموراً يسهل تبريرها، كذلك، لمن لا يعرفون شيئاً عن المنتج وتطوّره.

نقذ ديفيد رابكين لغز «السفينة على الصخور» جزئياً، عن طريق استخدام الدعم لعملية إنتاج الفكرة. حيث أدار مع بعض من زملائه ورشة عمل على مدى عدة أيام، لتوجيه خمسة وعشرين عضواً من فريق العمل إلى أحدث تفكير حول الأهداف التعليمية وحول أفكارٍ معينة يجري

بحثها؛ منها «السفينة على الصخور». وبعد ذلك عمل الفريق على إنتاج أفكار جديدة بأنفسهم، مما جعلهم ينشئون ويمتلكون التجربة المستقبلية للمتحف. لو كان رابكين قد أسرع بإيجاد تجربة لغز «السفينة على الصخور»، وجعل زملائه يركّزون على هذا الجهد فقط، ربما لم يكن ليكسب حماسةً شاملةً للعرض؛ بل وأكثر من ذلك، ربما كان العرض الواحد هو كل ما كسبه المتحف من عمله. لكن وبدلاً من ذلك، وحبث إنه دعا زملاءه للمشاركة في جهد حل المشكلة، فقد تابع زملاؤه الفكرة الأصلية للغز، وقاموا جميعاً بتوسيعها إلى نموذجاً أصلياً جديد لتجربة المتحف. حصل رابكين على ما أرادته تماماً - نموذج أصلي يمكن استخدامه مراراً وتكراراً عبر الزمن في أي عدد من العروض. ويمكن لزوار المتحف الآن أن يجدوا ألغازاً متنوعة من العالم الحقيقي لتزيد فضولهم ومن ثم تجعل العلم والتقانة يعملان على تخليص «السفينة على الصخور» أو يفعلان ما يمكن أن يتطلبه اللغز.

احتفظت جاكى بورتن بالحلول المحتملة الجاهزة للتنفيذ السريع حتى آخر دقيقة من تحويل Y2K. في الواقع، كان سيتي بنك مستعداً بالحلول لأي مشكلة قد تحدث.

للتنفيذ جند العالم خارج فريقك الإبداعي في ائتلاف يدعم حلولك.

البنى التي تشجع الإبداع الهادف

تملك بعض الشركات إستراتيجيات رسمية لإغناء استنباط الحلول، ولتبقى منفتحة على المزيد من المدخلات الإبداعية في أثناء

التطوير. تستخدم شركة نايسكو، شأنها شأن كثير من المنظمات، عملية البوابة المرحلية التي تتوقف فيها أفكار المنتجات الجديدة، في أثناء تطورها، عند نقاط مهمة محدّدة سابقاً، لمراجعة العمل الذي تم حتى تلك النقطة، والموافقة الرسمية على الانتقال إلى المرحلة الآتية⁹. بالإضافة إلى التحكم بالمخاطرة، يتيح التوقف عند البوابة المرحلية وجهة نظر جديدة لتقوية المنتج المحتمل؛ ويعزز كلا جانبي العملية الالتزام بالمنتج.

وضع جون والينغفورد، من شركة وايت للمواد الغذائية، بنية أخرى للمحافظة على تدفق الإبداع والابتكار الهادفين. يلتمس وايت عادة أفكار المنتجات أو العمليات الجديدة من الشركة، وفي كل سنة يقوم فريق نشيط بمراجعة جميع الأفكار المقدّمة، ويحسنها ويعدّلها بحسب أهداف العمل، ثم يختار الفريق أكثر الأفكار ملاءمة لتمويلها في السنة نفسها. أما الأفكار التي لا تناسب إستراتيجية السنة، فتتم إعادتها إلى أصحابها، مع تعليقات المراجع لتعديلها، ويتم إدخالها آلياً في دورة السنة الآتية لدراستها. وإذا لم يتم اختيار فكرة ما لسنتين متتاليتين، لا يتم ضمّها إلى الدراسة في السنة الثالثة، لكن يمكن للشخص الذي أوجدها أن يعيد تقديمها من جديد¹⁰.

كما أن من المنطق دعم حل المشكلات بطريقة إبداعية، فإنه من المنطق تجنّب قتل الحلول التي لا تصل إلى مرحلة التنفيذ على نحو دائم. العالم يتغير ويحتاج إلى التغيير، لذا، فهناك حاجة مستمرة

إلى الابتكارات، والأفكار التي لا تتجح اليوم يمكن أن تكون مهمة جداً لحل مشكلة ما غداً. تجد منظمات كثيرة طرقاً للحصول على الأفكار وتخزينها، وبعد ذلك تتبعها في الوقت المناسب. تغرس المنظمات المبدعة القدرة الإبداعية في مبادرات الأبحاث البعيدة المدى، التي تنتج تفكيراً جديداً سنة بعد سنة. فقد حدّد البرنامج الفضائي في الولايات المتحدة مثلاً 1400 برنامج مبني على أعمال أخرى قام بها؛ وقد نتجت آلاف المنتجات من البحث المستمر في الجامعة والمختبرات الحكومية؛ وكانت مختبرات بيل مسؤولة عما يزيد عن 26000 براءة اختراع، وإحدى عشرة جائزة نوبل¹¹.

بينما يكون هناك ازدهار وعلم قيّم حول الإبداع والابتكار القصير المدى بمبادرات تسمى «الफल السريع»، و«نقل النجاح»، على المدى البعيد، يترك الابتكار القصير المدى وحده الشركة مرتبكة عندما يغيّر المنافس الأول اللعبة على نحو جذري. إن إقامة إبداع دائم منظم، ووضع إجراءات رسمية تشجع وتتمسك بالفكر التأملي لكل جهد، لحل المشكلات بطريقة إبداعية، سيعزز إمكانية ابتكار الشركة في المستقبل على نحو كبير. تزداد الحاجة إلى عمل إبداعي رسمي أبعد مدى وأقل تركيزاً كجزء من إستراتيجية المنظمة مع نمو المنافسة وتطور بيئات التجارة. وقد استثمرت شركة مايكروسوفت 5 مليارات دولار في البحث البعيد المدى عام 2001 وحده، لتضمن بقاءها في القمة على المدى البعيد¹².

وكما أن الشركات تنجح حين تنظر إلى أبعد من مجرد الإبداع والابتكار على المدى القصير، فإنها أيضاً تستفيد من إنشاء مجال حلها للمشكلات بطريقة إبداعية، ليتجاوز تطوير منتج جديد. يمكن للشركات أن تطبق تقنيات الإبداع الهادف على نحو مفيد على التخطيط، والسياسة، والموارد البشرية والمالية، والتصنيع، وتقانة المعلومات، والإدارة، والتسويق، والتوزيع، والمبيعات. وحين تكون الشركة مبدعة في جميع أقسامها، يمكنها أن تستخدم التفكير الإبداعي الهادف حيثما تظهر الحاجة إلى حل مبتكر.

الفصل الثامن:

استدامة التغيير

مع تقدّم التغيير نحو الإبداع المنظم، يحتاج كل ما ذكر في المقدمة والفصول السبعة الأولى - من آليات العملية الإبداعية وعلاقتها بالأفراد والشركات، حتى البيئة الشخصية وبيئة الشركة، حتى القيادة والابتكار - إلى انتباه وتعزيز وتمارين وإتمام وإعادة ابتكار. ليس على الإبداع أن يتوقف وأنت لا تريد إيقافه، إلا أن القوى المعاكسة له قوية إلى درجة أنه سينهار إن لم يكن هناك تعزيز وإعادة ابتكار. خطّط لإمداد الإبداع المنظم في المستقبل غير المحدد. سجّل النتائج التي يقدّمها. وكن مستعداً لعوائق المقاومة التي سيواجهها - سيكون هناك كثير منها - وتابع بحماسة المشجّع وبمعرفة أن الإبداع يفيد ويحدث اختلافاً حيوياً.

خطط للأمام

لكل شركة متغيرات مختلفة لكيفية تخطيطها حول خصائص بيئتها، وتقديمها للدعم اللازم لمشروعاتها الإبداعية في أي مرحلة من مراحل العملية. المهم هو أن تبقى الخطة مستمرة وأن يبقى التخطيط مرناً. يقول تيري إغار، ناشر صحيفة St.Louis Post-

Dispatch: «يجب أن يكون لديك خطة في موضعها الصحيح، لا خطة قاسية بحيث تجعلك غير قادر على الانعطاف. فكل «أها» تكون في المنعطفات»¹.

مع تطوّر الظروف ومع خروج الموظفين بأفكار جديدة، تتغير أي خطة لاستدامة التغيير الإبداعي، وتتغير بطريقة مبدعة. يقول إريك ستايدنغر، المدير في شركة جاك مورتن العالمية: «لدينا ألف شخص ذكي منتشرون في ثلاثين سوقاً حول العالم، يحاول كل منهم تحقيق الرؤية ذاتها، وأحياناً يخرجون بأشياء لم تكن جزءاً من الخطة الأصلية. علينا أن ندرك ما يجدونه مختلفاً وجيداً وندمجهم عن قصد فيما نقوم به»².

حين يكتسب الإبداع المنظم جاذبية بالفعل ويصبح راسخاً في الشركة، سيأتي الدليل على التغيير -النشاط الإبداعي، التغييرات الإبداعية الفعلية- بسرعة وقوة في جميع أنحاء المؤسسة. هذا شيء جيد، إنه ما تريده، لكن يمكن أن يصبح التخطيط المركزي مرهقاً.

في البيئات الكبيرة ذات التغيير السريع والمنتشر، يكون التخطيط الإبداعي في معظمه تخطيطاً لا مركزياً يحتمل المخاطرة والغموض³. وتعدّ الولايات المتحدة مثلاً مثيراً للانتباه للتخطيط اللامركزي. إنها منظمة كبيرة ذات تعقيد هائل، يزدهر فيها الابتكار على المدى البعيد. تبقى الإدارة قريبة من المستهلك قدر الإمكان. يتم تصميم استثمارات متكررة من قبل السلطة المركزية، ويتم تنفيذها محلياً. تسمح

الفحوصات والتوازنات الممتازة بيد تجارب جذرية، وتعديلها لاحقاً وعند الضرورة فقط للمصلحة العامة. هناك احترام عميق للفرد، وهناك توقع بأنه بالرغم من حدوث قدر كبير من الإبداع والابتكار تحت مظلة الحماية الكبيرة التي تقدمها السلطة المركزية، فلن تكون السلطة المركزية إجمالاً هي التي تأتي بالأفكار الإبداعية.

لا يقصد بهذا التناظر أن يتوسّع إلى «شخص واحد، صوت واحد»، لكننا نقترح أننا يمكن أن نربح الكثير عبر المشاركة الواسعة في تكوين الإستراتيجية المشتركة، وكذلك الإستراتيجية الإبداعية، من قبل المديرين المبدعين والموظفين ذوي الخبرة، الذين يقومون بالعمل بالقرب من المستهلك. ودوماً يتقدّم الإبداع بالشركة إلى الأمام على نحو أكثر فاعلية عندما يمارسه أشخاص على جميع المستويات ممن يفهمون ويلتزمون بقيم ورؤية الشركة وقيادتها. إن التخطيط للإبداع المستمر، سواء كان مركزياً أو لا مركزياً، هو عمل إبداعي مستمرّ بحدّ ذاته.

سجل النتائج

سجل النتائج التي ينتجها الإبداع، لكن على الأقل، سجلها بطريقة منفصلة نوعاً ما عن التقدير المتوقع لأرباح الشركة. ليس تغير الشركة نحو الإبداع المنظم هو وحده الذي يستغرق وقتاً، فنتائج التغيير أيضاً تستغرق وقتاً لتظهر. ويمكن أن يؤدي الضغط لإظهار الربحية بسرعة إلى إيقاف التغيير نحو الإبداع عن الحركة. يقول سام بورنستاين، من سيتي بنك: «يستغرق الإبداع من ثلاث إلى خمس سنوات ليثبت

نفسه. أنت بحاجة إلى أن تعطي نفسك هذه المدة على الأقل، وإلا ستفشل في النهاية».

في البداية، قم بمراقبة الدليل الذي يشير إلى قوة الجذور النامية للإبداع في المنظمة. ستكون البيانات الإحصائية محيرة، لكن يمكنك أن تقوم بتفقد الموظفين لملاحظة الأمان، والخوف من الفشل، والاستقلالية، والاهتمام بالعمل والرضا عنه، والوصول إلى المعلومات المتنوعة، والتحدّي، وتواتر الأفكار الجديدة وفعاليتها، والدعم، والعوائق، والفِرَق، والاتِّلافات. قد تبدو هذه المؤشرات بعيدة عن النتيجة النهائية، لكنها تصف صحة الإبداع في الشركة وانتشاره، ولها صلة وثيقة بالحلول الإبداعية.

يقول ويليام هاملين، مدير خط الشحن APL/NOL: «أواجه ضغطاً مستمراً لكي أقدم مقاييس عاديّة. ومع ذلك فأنا بحاجة إلى تشجيع الفريق على موازنة ميزانيتهم العادية مع أسلوبهم الإبداعي الجديد. وقد أخبرت الفريق ألا يقلقوا كثيراً بشأن التقارير إلى المكتب الرئيسي، فأنا سأتولى أمرها»⁴.

كلما كان الإبداع مستقراً في الشركة لوقت أطول وعلى نحو أعمق، أمكن رؤية قيمة أكثر في البيئة والإنتاج وظهورها في النتيجة النهائية. ربما لا تكون شركة APL/NOL قد أنشأت بعد علاقة مباشرة بين العمل الإبداعي والتقارير الأسبوعية، في برنامجها للتغيير الإبداعي، إلا أن التغييرات الإبداعية قد أنتجت تحسينات مالية يمكن قياسها بدرجة ما. يقول هاملين: «لقد رأينا النتائج المباشرة والنتائج بعيدة

المدى، على وجه الخصوص في مجالات تخفيض التكلفة أو تجنبها، والعائدات، وإدارة الممتلكات. بعد إحدى عشرة مرحلة في البرنامج، قمنا بقياس تأثير بقيمة 46.6 مليون دولار». يعتقد هاملين أن مقياس الإبداع سيظهر مع الوقت أنه مبدع وصادق وقادر على إعطاء صورة شاملة للربح.

يعمل سام بورينستاين في سيتي بنك على ذلك:

يتم الحصول على مقياسنا الرئيس الحالي اليوم بصيغة بسيطة: تقسيم العائد الذي نحصل عليه من الابتكار على العائد الكلي. إلا أن العائدات هي مؤشر بطيء. ونحن نقوم تحت هذا المقياس بقياس كثير من الأشياء المختلفة، منها ما يوجد في خط نقل المنتجات إلى الزبائن، وعدد الأفكار التي يتم إنتاجها وعدد الأفكار التي يتم تنفيذها، والدورة الزمنية لتطوير المنتج، والعائدات المتزايدة مقابل العائدات غير المتزايدة. ثم إننا ننظر إلى... المنتج الجديد، وانتقال النجاح، ونماذج العمل الجديدة، وابتكارات القناة. نحن نحاول في تحليلنا أن نطوّر نماذج عشوائية، وأنواعاً جديدة من تقنيات التوقع الإحصائي التي ستعطينا تحكماً أفضل للتخطيط للابتكار وقياسه.

بغض النظر عن نجاحك في مراقبة النتائج التي يمكن تحديدها، افهم أن الإبداع يمكنه أن يُغرس في كل موظف ويحسن كل أداء تقريباً، إذا أُتيحت له الفرصة والوقت. وتضع قيمة الإبداع فعلياً في كل النتائج من أي نوع.

يدرك مارك غرينر، في شركة ستيلكيس، القيمة الأساسية التي يأتي بها الأشخاص المبدعون إلى الشركة ويعتقد أنه: «عندما لا نسمح للجميع أن يكونوا مبدعين، لا يمكننا أن نصل إلى أفضل حل ممكن»⁵. ويتكلم ستيف لايتمان، من خطة تافس للرعاية الصحية، عن القيمة الفائقة لـ «نشر الإبداع في كل جيب في الشركة». وتقول كيثي لاندبرغ من شركة غايدنت: «لا يمكننا أن نخبر الجميع أنهم يفترض أن يكونوا مبدعين؛ لذلك سيكون ضغطاً كبيراً عليهم. لكن يمكننا ويجب علينا أن نتيح للجميع الفرصة وأن ننشئ تقديراً واسعاً للفكرة المبدعة». هناك نتائج أخرى قابلة للقياس، ولكن أيّاً منها ليست أكثر أهمية من شركة مليئة بأشخاص مبدعين.

توقع المقاومة

توقع مقاومة التغيير على نحو عام، والإبداع تحديداً. فهذا جزء من الحالة البشرية، غالباً لسبب وجيه، ولن يستمر فقط في أثناء تغير الشركة نحو الإبداع، ولكن أيضاً حين يقوم الإبداع بإنتاج التغيير. لكي يبقى الإبداع واضحاً وممتداً لمسافات بعيدة، عليك أن تحرص على انتقاله، وصموده أكثر من المقاومة أو تجاوزه لها - أو على أن يستخدم المقاومة على نحو مفيد.

تذكر أن المقاومة يمكن أن تكون ميزة. فيمكن للمقاومة أن تحدث، لأن الآخرين يرون شيئاً لم يفسره الحل الإبداعي. كان بيل ويلسون، النائب السابق لمدير الابتكار في شركة كيمبرلي كلارك، مستشاراً

حكيماً لعدد من الأشخاص الطامحين أن يصبحوا قادة للابتكار. وكثيراً ما كان تلاميذه يتعرضون للإحباط بسبب مقاومة الأفكار الجديدة التي كانوا يروجون لها؛ وكان ينصحهم بأن يرحّبوا بالمقاومة. كان رأيه أنك إذا كنت ذا عقل منفتح، حتى لو كان جزء من المقاومة هو تقدير دقيق للمشكلات، فأنت في حال أفضل - فبإمكانك الآن أن تصنع حلاً أفضل، واحتمال نجاحه أكبر. حتى لو كانت المقاومة لا تقوم على تقدير صحيح، وإذا كانت حماية عاطفية للذات، فإنها مع ذلك معلومات مفيدة، حيث تعطيك فهماً لما يشعر به الآخرون، وما قد تفعله للتعامل معه بطريقة استباقية. كان اختصار ويلسون للتعبير عن ذلك هو: «الحقائق أصدقاؤكم»⁶. كان ويلسون يعرف أكثر من معظم الناس أن المقاومة جزء لا بد منه من العملية الإبداعية - شيء عليك توقعه، بل والترحيب به، ثم معالجته.

وكما هي الحال في قبول ويلسون العملي للمقاومة، تقدّم هذا النص المقتبس من Upton Sinclair (أبتون سينكلير): «من الصعب أن تجعل شخصاً يفهم شيئاً حين يعتمد راتبه على عدم فهمه»⁷. يشير هذا القول إلى مسألة مهمة على نحو واضح. قد يكون الابتكار، التغيير في ترتيب الأمور، تهديداً لمناصب بعض الأشخاص. ولا تعد مقاومة هؤلاء الأشخاص غير عادية ولا غير مهمة. ومقاومة الإبداع هي ظهور لمسائل بحاجة إلى معالجة. عموماً، المقاومة هي دعوة إضافية، وميدان إضافي للإبداع المستمر.

تستسلم كثير من المقاومة العاطفية لحقيقة التغيير البسيطة للتدريب والخبرة المباشرة الآتية لما يمكن للقدرة الإبداعية للشخص أن تحققه. ثم أن إشراك الموظفين في وضع الأهداف يوجّه الطاقة التي كان من الممكن أن تذهب للدفاع عن الوضع الراهن. فالأشخاص المستقلون الذين يختارون أهدافاً مشتركة لأنفسهم، لا يتبعون الأهداف فقط، بل يتبعونها بإبداع؛ لأنها تساعدهم في دافعهم الإبداعي.

يمكنك ببساطة أن تتوقع المقاومة، وتستخدم المجموعات التي يمكن أن تكون غير متأثرة للمشاركة المبكرة في التغييرات الإبداعية وملكيته. ويمكنك أن تتقبل المقاومة وتتعلم منها. «أحياناً، أشعر بالإحباط لأنني أريد حدوث هذا بسرعة أكبر، لكنني أواجه واقع ما يتطلب الأمر لتحقيق تغيير ونمو تنظيمي واسع الانتشار»، يقول إريك ستايدنغر، من شركة جاك مورتون العالمية. «أعلم أنني لا أستطيع أن أكون متسلطاً كقائد. علي أن أتقبل فكرة أن الأشخاص غير المشاركين في الاتجاه الذي أريده قد يكون لديهم أسباب وجيهة لذلك، أو ربما يفعلون شيئاً أفتقده».

عندما تتغلب على المقاومة في مجال، ستظهر في مجال آخر. لا تُدهش ولا تياس. فبقليل من المساعدة، لن ينجو الإبداع فقط بل سيسود.

قد تُدهش أحياناً من التعرّض للإنهاك لا للمقاومة. يقتضي التغيير نحو الإبداع الضغط والعمل الشاق. حتى حل المشكلات بطريقة إبداعية يقتضي العمل الشاق، إذا ما زال عملاً جديداً خاصة. الناس يتعبون

ولذلك قم بتشجيعهم. احتفل بالنجاحات على المدى القصير. ذكّر الناس بأن الإبداع لا يعمل فقط، بل ويُهَمُّ أيضاً.

للمحافظة على ذروتها الإبداعية، طوّرت صحيفة St.Louis Post-Dispatch نوعاً من القصص العلاجية. أدخل الناشر تيري إغار الشركة كلها في تركيب قصة «فيها أبطال وأوغاد ولها حبكة» تتحدث عن الصحيفة ذاتها، في بحث لاستعادة جمهور أخذه التلفاز والإنترنت. أخذت القصة الموظفين إلى اتّلافهم الدائر حول القصة الملتزم بإعادة صحيفة Post-Dispatch إلى مجدها. وحين تابع التغيير نحو الإبداع، تخطت الصحيفة العوائق واحداً تلو الآخر، وكما يقول إغار: «كلما أصلحنا نقطة، كان بإمكان الجميع أن يروا التأثير الإيجابي». لكن إغار يعترف قائلاً:

سيكون هناك دوماً أحزان وخيبات أمل. التغييرات الحتمية تعني أن على الناس أن يتحملوا ظروفاً تبدو غير محتملة مدة من الزمن. وسيكون هناك أوقات يضيع فيها المستقبل في طحن التنفيذ اليومي. وكلما وجدنا أنفسنا نفقد قوتنا الدافعة أو نشكك في صلة ما نقوم به، أعدنا الحيوية إلى القصة وروينا أين نحن فيها.

يوقظ كل احتفال بنجاح إبداعي الالتزام بالإبداع. وحين يربط الاحتفال النجاح برؤية مشتركة قوية لمستقبل الشركة، يكتسب النشاط والالتزام المتجدّدين جذباً أعمق وأكثر ديمومة.

شجع تدفق المعلومات

حين تصل المعرفة حول التقنيات المتوافرة إلى الأشخاص العاملين في التسويق، الذين يتكيفون وفق احتياجات الزبائن، عن طريق الاتصال المباشر بهم، وكذلك عن طريق موظفين المبيعات، وحين تتدفق معلوماتهم مجتمعة إلى المخططين في الشركة، الذين لديهم صلة بالاستثمار وإمكانيات التمويل، يمكن عندها أن يقدم الإبداع الهادف حلولاً على عدد من الجبهات. تُحدث المعلومات اختلافاً في أي شركة، وفي الشركات المبدعة، تصبح المعلومات وقوداً أساسياً يومياً. وإذا فقدت الشركة المعلومات فإنها تضعف؛ ويفقد المعلومات المناسبة، يفقد الإبداع فاعليته.

المعلومات هي التعبير المرن عن المعرفة التي تغذي الجهود الإبداعية. حافظ على وفرتها، حافظ على غناها وتنوعها، حافظ على تدفقها. وتذكر الحفاظ على تدفقها نحو القيادة، لا على نحو أفقي فقط أو من القمة إلى القاعدة. غالباً لا تصل جميع الأخبار غير السارة إلى الأشخاص في السلطة. فالمرؤوسين لا يمرّونها لمجموعة من الأسباب، أحياناً لأن الرؤساء لا يريدون سماعها، وأحياناً، لأنها تكشف عن عدم كفاءة المرؤوسون. وفي كلتا الحالتين، يؤدي منع الآخرين من الكلام إلى منع القيادة من تقديم توجيه متوازن. وبتردّد كثير من الناس، في الإدارة المتوسطة خاصة، في تمرير الأفكار إلى شخص أعلى رتبة في المنظمة حين تكون الأفكار لا تزال تحمل مخاطر وأخطاء. ونتيجة لذلك، لا

يعلم القادة عن كثير من الأفكار الإبداعية الأدنى رتبة في المنظمة. نحن نشجع القادة على المحافظة على أكبر قدر من الاتصال في جميع أنحاء الشركة، لزيادة المعلومات الجيدة والمركبة التي يحصلون عليها من التقارير المباشرة. وكذلك نشجع القادة على الاستمرار بالتواصل مع الزبائن - فيمكن أن يكون عدم رضا الزبائن نقطة انطلاق كبيرة لأفكار جديدة، ونادراً ما يصل عدم رضا الزبائن إلى الرؤساء على نحو غير مهذب.

ناقشنا عدة شركات كأمثلة للإبداع الناجح. لا يشعر أي من قادة تلك الشركات بأن لديهم إبداعاً في أيديهم تماماً. لا يشعر أي منهم أن شركاتهم قد حققت إبداعاً كاملاً مستمراً ومنظماً. بل إن معظمهم سيتردد في التنبؤ بأنهم يمكن أن يحققوه على نحو كامل في يوم ما. ويبقى معظمهم عازمين على تحقيقه، ويستمرّون باللاحق به بنشاط - وبطريقة إبداعية.

إذا قرأت هذا الكتاب في بداية أو وسط تغيير لشركة نحو الإبداع، نأمل أن تكون قد وجدت معلومات مفيدة، ونتمنى الخير لك ولمنظمتك. ونحثك على تذكر أن عمل الإبداع الناجح يستمر. فإذا كان لديك ولدى منظمتك قرار بالمتابعة، فإن الجهد الإبداعي الذي تتبناه الآن سيستمر. وسيبدأ الجهد من جديد في الأنماط التي تظهر ويستمر. ستستمر المكافآت التي يأتي بها الإبداع وستتجدد أيضاً.