

لماذا كان  
القطيع الإبداعي  
صخرة جهنمية

لا ينبغي أن يكون الشطح ترفاً نتيجه لأنفسنا كل وقت وآخر لننعم به عليها. نفضل ذلك مثلاً عندما تكون كل أمور الوظيفة قد أنجزت، وتكون الراحة الكهربائية مملوءة غاية الامتلاء بما لذ وطاب ويكون آخر الأسبوع الواعد بالراحة وشيكا. الشطح ليس معياراً من معايير الممكن وليس حالة طوارئ مؤقتة، بل هو رزقنا اليومي ومكوّنٌ بديهي من مكونات حياتنا مثل تنظيف الأسنان بالفرشاة أو فتح الكمبيوتر.

نحن نعيش في اقتصاد تنافسي، والاقتصاد بحكم تعريفه يعيش على أن الناس والمؤسسات في مباراة بعضهم مع البعض الآخر ويحاول هؤلاء أن يتفوقوا على أولئك الذين يبارونهم. وهم ينجزون ذلك بأن يصنعوا الأشياء على نحو مختلف، أسرع، أكبر أو أحسن، لكي يحققوا لأنفسهم ميزات ويخترقوا المرمى ظافرين. الابتكارات هي ما يُبقي المنظومات ذات التوجه التنافسي حية ويجعلها ناجحة على المدى الطويل. والأفكار الجديدة التي تتحقق تؤدي هكذا إلى زيادة المعرفة أو تقود إلى طرق جديدة، وتجرف المال إلى الخزائن، وتعزز السمعة وتحقق السبق المهم على الآخرين. وراء هذه الابتكارات يقف رجالٌ يجعلون بأفكارهم الاستحداثات ممكنة، ويقدرّون على الاختيار الذكي الموفق، ويكشفون إمكانات التنفيذ، ويدبرون الموارد، ويضعون استراتيجيات التنفيذ ويحولون تصوراتهم إلى حقيقة واقعة. هكذا تنشأ على سبيل المثال سيارات تتحرك بغاز الهيدروجين، وتليفونات محمولة تستطيع التصوير، وثلاجات "ذكية" تطلب عن طريق الإنترنت المواد الغذائية التي استهلك الموجود منها، كما تنشأ وكلاء يسمونها<sup>1</sup> "وكالات التوازن بين الحياة والعمل" تلك الوكالات التي تعمل على تحقيق التوازن طبقاً لمخطط حياتنا.

وأبسط خلاصة نستخلصها من ذلك هي أننا لا نستطيع أن نحمل تبعات عدم التفكير وعدم العمل على نهج ابتكاري. نحن لا نطلق الطاقات ولا نرغب في إيجاد الحلول لا في دائرة أعمالنا الوظيفية باعتبارنا قوة قيادية وقادرة، ولا في حياتنا الخاصة باعتبارنا من الأزواج أو الآباء أو الأمهات أو الأصدقاء، من أجل أن نصوغ حياتنا بدقة لننعم بها. وعلاوة على ذلك سيعني التقاعس هنا أن الجماعات والمؤسسات التي تخلو من أناس يفكرون في الجديد ويصنعون الجديد لا تكون قادرة على المنافسة. من ليس

لديه اليوم بين صفوفه شطّاحون لن تكون لديه في الغد فرصة. ولم تكن لديه على أية حال فرصة حتى الآن. وهذه النتيجة تزداد حدتها حالياً نتيجة لضيق الأسواق ولصعوبات الحركة الاقتصادية. ومن المهم في الوقت الحاضر بصفة خاصة تدبير طاقات جديدة وأفكار جديدة. فالمؤسسات إذن تحسن صنفاً عندما تشجع قدرة طاقمها في مجال الشطح الإبداعي ومخزون الابتكارات لكي تكون قادرة على المنافسة وبالتالي تحقق نجاحاً يفوق نجاح المنافسين.

هذا الرأي الأساسي ليس جديداً، ولا يزال علماء الاقتصاد يعاودون المرة تلو المرة تقديم الأرقام والحقائق التي تؤكد. ولدينا مثل من الوقت الحاضر، وهذان هما أ.د. توم زومرلث<sup>2</sup> نائب رئيس الهيئة الاستشارية آرثر د. ليتل<sup>3</sup> وأ.د. أولريش جريم<sup>4</sup> أستاذ ككرسي علم الإدارة العام بمدرسة المعاملات الاقتصادية الأوروبية في أوستريش فينكل<sup>5</sup> يقومان بملاحظة وتحليل مؤسسات ابتكارية مجددة على مدى ستة أعوام. وكتيجة مهمة لدراستهما وضع الاثنان بطاقة قيد الابتكار<sup>6</sup> وهي أداة "تستطيع بها مؤسسة ما أن تحدد المدى الذي بلغته في الوفاء بشروط إنجاز جهد ابتكاري عالٍ أو ما ينبغي عليها أن تغيره لكي تضمن تحقيق أكبر نجاح ابتكاري ممكن".<sup>VII</sup>

استطاع زومرلث وجريم<sup>7</sup> أن يبينوا أن الإدارة النموذجية للابتكار ونجاح المؤسسة مرتبطان معاً ارتباطاً وثيقاً. وهما اعتماداً على النتائج التي توصلوا إليها يعرفان البنات الضرورية في المؤسسة، ويبينان الشروط الواجب خلقها، كما يبينان قواعد اللعب الصالحة للتعامل مع الابتكارات. وتنتمي الشركات التالية إلى الشركات الناجحة التي تهتم بالابتكار:

ساب، تقنية المعلومات<sup>8</sup>

شيرينج، كيمياء/صيدلة<sup>9</sup>

ألتانا، كيمياء/صيدلة<sup>10</sup>

VII انظر ص 49 . 55 من كتاب "Kreativität besser managen" / في: Harvard Businessmanager 2/2003 .

فيريناس، سيارات<sup>11</sup>

سيكست، نقل/سياحة<sup>12</sup>

بايرسدورف، كيمياء/صيدلة<sup>13</sup>

هوجو بَس، صناعة نسيج<sup>14</sup>

زارتوريوس، بناء منشآت وصناعة آلات<sup>15</sup>

سيمنس، تكنولوجيا كهرباء<sup>16</sup>

بورشن، سيارات<sup>17</sup>

ولقد قرأت بحماس المقال الذي ظهر في مجلة "هارفارد بيزينس مانيجير"<sup>18</sup> والذي تضمن عرضاً لنتائج البحث التحليلي المذكور تحت عنوان "نحو إدارة أفضل للإبداع"<sup>19</sup>. يبين البحث بوضوح أن التفكير الابتكاري والعمل الابتكاري ليسا محكاً اختيارياً لنجاح مؤسسة ما، وإنما هما فرض مطلق. كذلك يبين أن تدبير وتحقيق الجديد يتطلبان عمليات قابلة للإجراء المتوالي، لها بنيات واضحة ومقايير قابلة للقياس. وتتركز النظرة الرئيسية في المقال المذكور على مؤسسات ابتكارية مجددة لها أسماء رنانة. أما ما شد اهتمامي أكثر من كل ما عداه فهم الأبطال الذين يعملون في هذه المؤسسات، البشر المسئولون عن هذه العمليات الابتكارية. كنت على يقين من أن بينهم شطّاحين رائعين، وكنت أحب أن أعرف إليهم لكي أتعلم منهم. ثم إنني كنت في شوق لمعرفة كيف تقوم هذه المؤسسات الناجحة بتشجيع الشطّاحين العاملين في صفوفها، وباستغلال مقدرتهم في الشطّح الإبداعي أفضل استخدام وبهذا تحتل في ترتيب المؤسسات الحفوية بابتكار كل جديد مكان الصدارة. ولهذا اتصلت بـ أ.د. توم زومرلاته ورجوته أن يذكر لي مُحاورين يمكن أن أسألهم أسئلة حول موضوع الشطّح الإبداعي. كان أ.د. توم زومرلاته متعاوناً جداً فذكر لي بعض الأسماء وسرعان ما رتبت مواعيد للحوار لكي أتكلم مع بعض أكثر الرؤوس ابتكاراً وإبداعاً في ألمانيا.

## بايرسدورف نموذجاً

شركة بايرسدورف المساهمة تضم على مستوى العالم 18.000 من العاملين، وهي تعمل في مجالات العناية بالجسم/التجميل وعلاج الجروح/الصحة وتكنولوجيا اللصق، وهي ممثلة في محلات في أنحاء العالم قاطبة بماركات قوية منها على سبيل

أعظم المؤسسات الألمانية أخذاً بابتكار الجديد وشطّاحوها 63

المثال نيفياً<sup>20</sup> وهانزا بلاست<sup>21</sup>. قابلت في هامبورج د. هانس هنري فينت<sup>22</sup> نائب الرئيس المشارك في قطاع التكنولوجيا/إدارة الجودة الطبية، وهو مسئول عن البحوث والتطوير والإنتاج وإدارة الجودة وضمان الجودة ومهام أخرى. وأشهر منتجات قطاعه هي بطبيعة الحال أنواع البلاستر المختلفة هانزا بلاست.

وكنت مستبشرة بالحديث الوشيك لأن الدكتور فينت على الرغم من العطلة رتب لي تلتقياً موعداً، وعلق على موضوعي في التليفون قائلاً: "أي نعم، أنا أحب الكلام عن الابتكارات وعن الجديد". ووجدت في الإنترنت معلومات سهلة الاستيعاب تحت [www.beiersdorf.de](http://www.beiersdorf.de) وتتضمن الفقرة القصيرة جداً المعنونة "صورة نجاحنا" الجملتين اللتين تلوحان بسيطتين: "نحن منذ 120 سنة نأجحون لأننا نُنزل إلى السوق دائماً ابتكارات جديدة. نحن مستمرّون دون كلل ولا ملل في البحوث، وتطوير أفكار جديدة، وتحسين معروضنا." كيف تنجز بايرسدورف ذلك؟ أين يقبع الشطّاحون الذين يفكرون بشكل ابتكاري وكيف يتم تحويل مقدرتهم إلى أنصبه في السوق وتوزيع وترويج؟ يقول الدكتور فينت لسنا مفتقرين إلى أفكار، كان الأمر الذي تحتم علينا في وقت ما أن نوضحه هو لأي شيء نحتاج إلى أفكار ونطورها. وقال إن الأفكار مثل قطع الذهب الخام التي لا يتمرف عليها أحياناً إلا المتخصص، والتي لا بد من تنظيفها وتلميعها أولاً لكي تصبح قابلة للاستخدام. ما علينا إلا أن نأخذ الأفكار ونضعها في السلة الصحيحة ونتناولها بالتجهيز واحدة بعد الأخرى. "وهذا ما نستطيعه نحن اللامعاريون أيضاً".

وتمثل التحدي في خلق منظومة لجمع كل الأفكار وتدوينها وتقييمها والخروج بشيء نافع منها. ولهذا الغرض أنشأت بايرسدورف فيما أنشأته بنك معلومات تصب فيه الأفكار كلها، ولا تُرمى فكرة واحدة على سبيل الخطأ ظناً أنها ربما لا قيمة لها حالياً. ومن يشأ أن يدخل تصوراتهِ عن طريق الإنترنت في المنظومة ويواجه في ذلك عنناً من الناحية التخصصية أو الشكلية، يجد في الشبكة عناوين زملاء يمكنه أن يلجأ إليهم ليعينوه على صياغة فكرته ونشرها.

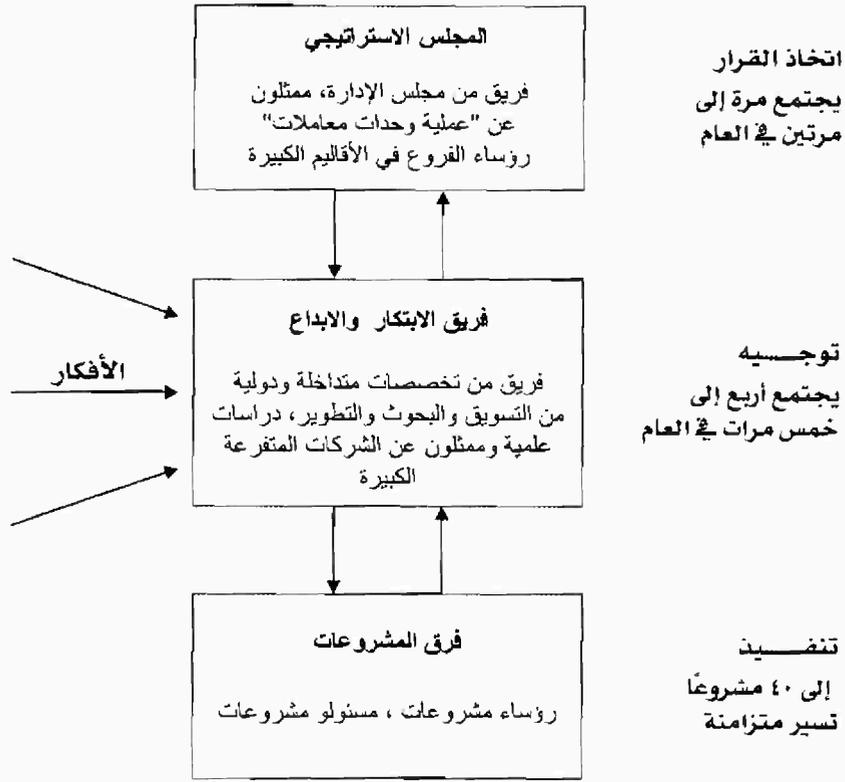
وتكلم الدكتور فينت عن رؤوس الابتكار في صفوف العاملين عنده والذين يُدعون باعتبارهم خبراء أفكار للقاءات دولية لعصف المخ وجمع الومضات التلقائية، وتكلم عن جونتر نيتسر<sup>23</sup> (نيتسر؟ أنا أعرفه، لعب ذات مرة كرة قدم!). حدث هذا في الماتش النهائي على الكأس عام 1973 بين بروسيا مونشنجلادباخ<sup>24</sup> وإف. إف. تسيه

كولن<sup>25</sup>، في الوقت الإضافي بعد أن كانت النتيجة 1:1، إذ لَوَّح نيتسر من مقاعد الاحتياطي قبل نهاية اللعب لواحد من فريقه بأن يتجه إلى حافة الملعب، وعين نفسه بنفسه بديلاً، وناضل حتى حصل على الكرة، وشاطها محققاً النصر بهدف كالقذيفة 2:1. وقال الدكتور فينت: "كان نيتسر شطاحاً مبدعاً عندما فعل فعلته، التي نفعت. ولكن هل تعرفين هاكي فيمّر<sup>26</sup>؟" لا، لم أسمع به من قبل قط." أترين، لا أحد يعرف هاكي فيمّر، لقد كان هو الشخص الذي ظل يرعى نيتسر دائماً؛ عندما كان نيتسر يطيل القعود والشرب في الديسكو أكثر مما ينبغي، كان هو الذي يجري بدلاً منه، ويبعد عنه الغرماء، ويوسع له مكاناً، ويوجه له التمريرات المناسبة. الشطاحون مهمون، ولكن بدون هاكي فيمّر لا يتحقق شيء. الفريق لا بد أن يوزع تماماً ويقف كل واحد في المكان المناسب لكي يكون كل واحد في أحسن وضع.

يا لها من سعادة حظيتُ بها أن تسوّفتي المقادير إلى الدكتور فينت، حاصل على الدكتوراه في الفيزياء، وله صفات شطح إبداعية فائقة، كان الجالس أمامي مدرساً - صانع ألعاب - موظفاً كبيراً - مهاجم وسط - حارس مرمى متميز جداً، يبتهج بالتعامل مع الناس ويحب أن يتقاسم معارفه مع الآخرين. فلا غرابة في أن شخصاً مثله لا يُصفي على الفور مقدمي طلاب العمل الذين تتسم سير حياتهم بسمات تعارضية غير مألوفة، ولا يستبعد أوتوماتيكياً بعد المحادثة الأولى الشطّاحين المبدعين لأن قميصهم يتدل خارج البنطال. أو لأنهم لا يستطيعون إلا بصعوبة، أو لا يستطيعون مطلقاً، أن يستجيبوا لما يؤمرون به بألا يتجاوز كلامهم عن عملهم على أقصى تقدير ثلاث دقائق. والمتقدم الذي يترك انطباعاً مهماً بعد تلك المحادثة على مرحلتين أو ثلاث مراحل التي يتم فيها من ناحية أولى تقييم إتقان سر الصنعة ومن الناحية الأخرى الإنسان وموقفه من عمله، تكون لديه أيضاً فرصاً للتقدم حتى إذا لم يكن قد نجح في الامتحان التخصصي.

بدأت بايرسدورف في عام 1994 التفكير على نحو منظومي في ابتكارات مختلفة وشرعت بالاستعانة بـ "الهيئة الاستشارية أرثر د." في وضع عملية مازالت منذ ذلك الحين مستمرة على نحو حاسم وراء الهدف، وهي في شكلها الحالي تتكون من ثلاث درجات، ومنظرها في خطوطه العريضة كالآتي:

أعظم المؤسسات الألمانية أخذاً بابتكار الجديد وشطّاحوها 65



المجلس الاستراتيجي يرسم الاتجاه ويتخذ القرار في حجم الاستثمار والموارد: فريق الابتكار هو البوتقة والخلية المتنامية الأولى للأفكار. وفريق الابتكار والإبداع تجري تغذيته من الخارج، على سبيل المثال عن طريق بنك المعلومات، أو يستطيع في حالة الضرورة دعوة لجان خبراء من الخارج، من قبيل مجموعة من المتخصصين في الطب. هنا يتم إعداد طلب المشروع وصياغته وتقديمه إلى فريق المشروعات المختص الذي يضعه على القضبان ويتم على مدى عامين في المتوسط إنجازه. هذه المنظومة تحدد بنيات واضحة، ولكنها تفسح على الرغم من ذلك مكاناً للجديد. وهي لا تعمل فقط من فوق إلى تحت، ولكنها تعمل أيضاً في الاتجاه العكسي، الاتجاه الأفقي واتجاه عدخلات من الخارج. وعلى هذا النحو يحدث التوازن في غالبية الحالات بذاته ويمكن لتطور دائم. هكذا تطورت في بايرسدورف ثقافة ابتكار إبداعية تشجع الأفكار وترتبها منظومياً وتختبرها.

وحددت بايرسدورف فيما حددت في استراتيجية الابتكار أن الابتكار يعتبر ابتكاراً عندما يقرر العميل (لا قسم التطوير) أنه جديد وأدرجت في الأهداف نسب

الابتكار التي يلزم تنفيذها سنوياً. في سنة الابتداء 1994 بلغت نسبة الابتكار المتحقق 17%، أي أن نسبة 17% من المبيعات تحقق بمنتجات يقل عمرها عن خمس سنوات. هذه النسبة زادت باستمرار وتضاعفت في عام 2000. ورداً على سؤالي عن الصفات الخاصة التي ينبغي أن يتصف بها الشطّاح المبدع أجاب الدكتور فينت قائلاً: "أن تكون له القدرة على ألا يفكر أحياناً في تبعات عمله، وأن يفرح بالاتجاه نحو الناس على نحو إيجابي وأن يعمل مع الناس مشاركاً إياهم وألا يكبر بسرعة كبيرة."

## زارتوريوس نموذجاً

أنشئت شركة زارتوريوس في عام 1870. وكانت آنذاك تنتج وتبيع موازين لأغراض التحليل. واليوم تنتج شركة زارتوريوس المساهمة بصفة أساسية في مجالات الميكاترونيك<sup>27</sup> ... المجالات المشتركة بين الميكانيكا والإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات ... والتكنولوجيا البيولوجية وكذلك تكنولوجيا البيئة، وتنتمي إلى الشركات التي تتصدر السوق وصناعة التكنولوجيا على المستوى العالمي. وعندما ندخل في الإنترنت على الموقع [www.sartorius.de](http://www.sartorius.de) نجد تحت عنوان "صورة مؤسسة زارتوريوس: النمو بالابتكار". زارتوريوس تنمو وترعرع على مستوى العالم وحصلت على جائزة الابتكار 2000 للاقتصاد الألماني على "جينبوس"<sup>28</sup> ذلك الميزان التحليلي الفائق الدقة الذي لا يعثور دقته إلا واحد في المليون، فهو يبين الفرق بين وزن ورقة بيضاء ووزنها هي نفسها عندما يكون عليها توقيع.

كيف تتم الابتكارات عند زارتوريوس؟ أين تنشأ الأفكار وأين يجلس الشطّاحون، سؤالان وجهتهما إلى السيدة هيلج هيننتشل<sup>29</sup> رئيسة شئون الأفراد والشئون الاجتماعية. السيدة هيلج هيننتشل تبلغ من العمر 34 عاماً وتعمل لدى زارتوريوس منذ 1997 وكانت من قبل مسئولة المشروعات لشئون مجلس الإدارة ومساعدة لرئيس مجلس الإدارة الأستاذ الدكتور أوتس كلاسن<sup>30</sup>. تقول السيدة هيلج هيننتشل: "زارتوريوس تُرقيّ المجيدين من العاملين في صفوفها" وهي نفسها أفادت من إمكانات الترفي وأصبحت اليوم أول امرأة في دائرة مجلس الإدارة الموسعة. اعتماداً على بنك المواهب تطوّر مقدرة العاملين معنا ونقدّم نوعاً من ماجستير إدارة الأعمال للتدريب الارتقائي على المستوى الشخصي والمهني". والمقرر ألا تتاح هذه الإمكانيات مستقبلاً للقيادات التالية فقط، بل أن تكون أيضاً رهن التصرف مرتبطة بالمشروعات ومحيطه بموضوعات متعددة من أجل تشجيع المسارات الوظيفية للخبراء في المؤسسة.

ولقد انطبعت زارتوريوس في السنوات الخمس أو الست الماضية على نحو قوي بطابع رئيس مجلس إدارتها الأستاذ الدكتور أوتس كلاسن، وهو صاحب رؤية متشبت بالتوجه نحو الهدف ونحو النتيجة، قدم هو نفسه الكثير من الأفكار لمشروعات استراتيجية، وتابع تنفيذها بصلافة وحول الكفاءة التخصصية إلى قوة المردود وتوجيه السوق. وتمكنت زارتوريوس في هذه الفترة أيضاً من إنشاء ثقافة مؤسسية للمعلومات والاتصالات المفتوحة وتطوير مفاهيم من أجل إدارة علمها الخاص بإدارة فائقة وضمان وارد ثابت مستمر من الخارج.

ويختص بإثارة موضوعات فكرية والاهتمام بالوارد العالمي وبالأفكار الجديدة المستشار العلمي الرئيس، الذي يمكن مقارنة وضعه بوضع مجلس إدارة داخلي مختص بالبحوث والتطوير. هذا المنصب أنيط به أستاذ من الخارج هو الأستاذ الدكتور توماس شيبير<sup>31</sup>، عميد بجامعة هانوفر وأستاذ كرسي الكيمياء التقنية. وهدف هذا الاختيار هو الحيلولة دون عمى المؤسسة، ومساعدتها على النظر إلى ما وراء أبوابها، وعلى تجاوز الحدود والبحث عن حلول أخرى حتى خارج صميم التخصصات. ويحرص الأستاذ الدكتور توماس شيبير على تعريف المشروعات التي تتداخل فيها المجالات التخصصية وعلى التقاط الأفكار غير العادية واعتبارها مقترحات لمنتجات جديدة. وهو يدعو للاجتماع على فترات منتظمة لجنة الابتكار التي تتكون من مجلس إدارة زارتوريوس ومن رؤساء أقسام البحوث والتطوير والشركات المتفرعة عن الشركة الأم. ورداً على سؤالي عما يميز المبدعين الناجحين والمفكرين المعارضين، أجابت هيلجه هينثشل قائلة: "يميزهم الإبداع والمثابرة الصلبة إلى النهاية. هم يولدون الأفكار الجريئة في خروجها على المؤلف ويتشبهون بها عند التنفيذ إلى أن تنضج للسوق." إلى هذا المزج يعود جزء كبير من نجاح زارتوريوس؛ إلى جانب نموها العضوي كسبت زارتوريوس إبان شهور قليلة ست مؤسسات انضمت لقائمة عملاءها الجدد واتسعت حقيبة الابتكار مرة أخرى وأضيفت إليها تخصصات جديدة.

## شيرينج نموذجاً

"نحن باعتبارنا مؤسسة أدوية وبيوتكنولوجيا ناجحة نستثمر في مستقبل الطب" هذه هي الجملة الأولى في صورة المؤسسة في الإنترنت تحت [www.schering.com](http://www.schering.com). وشركة شيرينج المساهمة تركز على أربعة حقول استراتيجية: أولاً أمراض النساء

والغد أي مستحضرات الهرمونات والستيروئيدون، ثانياً الأدوية العلاجية الخاصة للأمراض المهددة للحياة، ثالثاً مستحضرات التشخيص وكيماويات الأشعة --- أي الطرائق التي تنتج إمكانات عرض مصورة للتشخيص --- ورابعاً الأمراض الجلدية. والمجال الأخير يختص بالحلول التي تؤدي إلى علاج الجلد المريض.

ومن يستمر في التصفح على الشبكة يجد تحت "تقرير عن مهمة" جملة: "ونحن ننفذ الأفكار الجديدة بسرعة ومرونة". الأستاذ الدكتور بيورن فالمارك<sup>32</sup>، رئيس البحوث، الذي أعطى مفهوم "السرعة والمرونة" بعداً جديداً، سألته: كيف تحقق ذلك؟ يعتبر مجال الأدوية، أولاً وقبل كل شيء آخر بسبب الظروف القانونية، واحداً من أبطأ الأفرع الصناعية وأكثرها عناداً. تمتد المدة من الفكرة إلى بيع المنتج إلى خمس عشرة سنة، يغلب على إنتاج الدواء في أثنائها أن يكون مسألة توثيق أكثر منه مسألة تصنيع. من ناحية يحيط التوثيق بالآثار والميزات المأمولة بالنسبة للمريض، ومن ناحية ثانية يحيط بالآثار الجانبية ودرجة الأمان. وتستمر إجراءات موافقة السلطات المعنية على تداول الدواء عاماً. فإذا ظهرت على سبيل المثال فكرة عن كيفية تحويل مرض ما وإمكان معالجته على نحو أفضل، فلا بد في مرحلة التصفية الأولى الاسكريننج اختيار دواء مرشح من بين ستمائة ألف مادة. ويكون هذا الدواء بين المواد المحملة المرشح الأول الذي يدخل عملية التطوير الطويلة التي تنظمها لوائح السلطات. ما بين 80 و90 بالمائة من كل أفكار المنتجات الجديدة تموت في هذا الطريق الشاق، 10 بالمائة فقط تصل في النهاية إلى السوق.

الأفكار الجديدة تعيش إذن في خطر، يأتيها التهديد من جوانب عديدة في وقت واحد. يقول الأستاذ الدكتور فالمارك: "كان رئيسي السابق يقول دائماً لا يوجد مشروع ناجح لا تكون الإدارة قد قتلتها على الأقل مرتين". فيما مضى كان الأستاذ نفسه يجري بحوثاً، أما اليوم فهو ينتمي إلى الإدارة، ولكنه لا يحدث في انطباعاً خطيراً. بل على العكس، الأستاذ فالمارك كثيراً ما يستخدم كلمات مثل "فريق" و"مشاركين معاً" و"القدرات القيادية" و"اتصالات" أو "تبادل". الإبداع يعني عنده خلق أفكار جديدة بالتعامل مع آخرين. "أنا بمفردي ليست لدي أفكار كثيرة، ولكنني عندما ألقى زملاء، ينشأ الكثير من الجديد."

على الرغم من عملية التصنيع والتوثيق المنظمة تنظيمياً صارماً تظهر عند شيرينج دائماً أفكار لمنتجات جديدة وتكنولوجيات ابتكارية جديدة. والمنتجات يتم تطويرها

في فرق دولية من تخصصات متداخلة تفيد من المجالات المحلية وترعى الصلات. في المشروعات البحثية فرادي، على سبيل المثال بحوث السرطان، يشارك فريق بحثي في ألمانيا، وفريق ثان في اليابان، وفريق ثالث في الولايات المتحدة الأمريكية، على أمل أن يفكر كل فريق على نحو مختلف، وأن يتلاقح الفرقاء<sup>33</sup> فيما بينهم. وكل بلد ينتفع علاوة على ذلك بالعلم والخبرات المتاحة في المكان بأن يتعاون الفرقاء الباحثون مع الجامعات والمؤسسات البيوتقنية أو شركات الأدوية الكبيرة. وهناك علاوة على ذلك في داخل كل مشروع بحثي مجموعات تشتغل بمسائل خاصة متصلة بموضوع بعينه وبجوانب منفردة تتعلق بها. وهي تتألف من علماء في تخصصات علمية مختلفة، وأشخاص يمثلون العديد من الكفاءات. ولا بد من أن ينال كل مشروع أولاً موافقة هذا المجلس العلمي قبل أن يقدم اقتراحاً بها إلى الإدارة.

ويجري إنشاء تكنولوجيات ابتكارية لدعم عملية اكتشاف الدواء، بعضها في داخل المؤسسة، والبعض الآخر يتم شراؤه من شركات بيوتكنولوجيا أخرى. ويلعب دور الرادار نحو العالم الخارجي "مكتب التكنولوجيا الذي يكتشف التيارات والأفكار الابتكارية في أنحاء العالم قاطبة وقيّمها ويجلبها إلى المؤسسة. وأسأل الأستاذ فالمارك عما يميز العلماء الناجحين وعن الصفات الخاصة التي يملكونها، فيقول: "إننا بحاجة إلى هدف واضح أمام أعيننا وإلى القدرة على التعاون مع آخرين. العلماء الناجحون يحركون الناس حولهم، إما عن طريق قيادتهم قيادة إيجابية أو القدرة على إحضار علماء جيدين آخرين."

شيرينج يتيح للبحوث درجة عالية من الحرية، ويقبل دوران الوظائف على المستوى القومي والعالمي ويمكن عن طريق مزج العقلية والتخصصات والخبرات لتحقيق المزج السليم للشطح الإبداعي الذي يصنع النجاح. لا، هو نفسه ليس شطاحاً مبدعاً. الأستاذ فالمارك، وهو سويدي عمل في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعيش الآن في برلين، ينفي أن يكون كذلك. ولكن الواضح أنه المشجع الكامل للشطح الإبداعي، الذي يحرك التفكير التعارضى إلى أمام، ويحسن تشكيل كل فريق من الفرقاء، ويرعى العلاقات بين البشر، ويفتح النوافذ أمام الهواء الجديد من الخارج ويسمح بالحركة بين المجالات المختلفة. أتمنى من كل قلبي أن يكون هناك العديد من أمثال الأستاذ فالمارك في أقسام البحوث والتطوير بالمؤسسات الألمانية.

استناداً إلى الأمثلة السابقة يتضح أن المؤسسات التي يعمل فيها شطّاحون أكثر نجاحاً من الأخرى. وعلى الرغم من ذلك كثيراً ما يتجاهل المتجاهلون هذه الحقيقة الواقعة مباشرة ويزيحوونها من فوق منضدة البحث متعللين بحجج مختلفة كل الاختلاف. والجملة القاتلة هنا تبدأ في أغلب الأحيان بـ"نعم، ولكن...". "نعم، ولكننا لم نفعل ذلك على هذا النحو من قبل قط، وستظل الأمور هكذا، والأفكار التي يبتكرها شطّاحون مبدعون شيء لصفار السن أو للمبتكرين في قسم الدعاية". ويعتبر لسانُ حالهم الشطّاحين المبدعين وأفكارهم المبدعة تهديداً، لأنهم يأتون بجديد، وهو ما يجبر وراءه أوتوماتيكياً تغييرات.

والرأي عند د. رولف بيرت<sup>34</sup> رئيس إدارة وشريك أكاديمية شلوس جارات<sup>35</sup> أن غالبية الناس لهم علاقة بالغة السوء بالتغيير. وقد انتهت دراسة طويلة الأمد أجراها على موضوع "إدارة الابتكار" إلى نتيجة مفادها أن "83 بالمائة من كل المديرين والساسة و81 بالمائة من مجموع الشعب لا يكرهون شيئاً أشد من كرههم التغيير والتجديد. باستثناء أقلية ضئيلة حوالي 17 إلى 20 بالمائة تهش بالفرح وذراعين مفتوحتين إلى المستحدثات." VIII<sup>36</sup> أما كيف يؤثر هذا فهو ما نعايشه عندما نفتح جهاز التليفزيون. لقد ثبت بالدليل في هذه الأثناء بناء على دراسات مختلفة أن ثقافتنا التليفزيونية تغيرت. ففي مجال التليفزيون لا يريد المشاهد شيئاً جديداً، بل يفضل الرتابة والقديم الموثوق به في شكل مسلسلات بممثلين معروفين، دائماً على نفس التخطيط. ويبدو أن الثبات على نفس الشكل يهدئ أعصابنا، والأرجح أننا نزرع إلى تشكيل مسار عملنا على شكل برنامج التليفزيون عندنا. على نفس الوتيرة دائماً ولا جديد، الخير في الحفاظ على المعروف وتحاشي الجديد.

"نعم، ولكن ما يفعله الشطّاحون نراه في الاقتصاد الجديد<sup>36</sup> الذي يحمل وزر الحالة السيئة التي طالت أمتنا قاطبة."<sup>37</sup> رأس موضوع جيد. كنت أريد منذ وقت طويل أن أقول عنه شيئاً.

VIII انظر ص 7 من كتاب "Lust aufs Neue" مؤلفه: Simon, Walter / دار نشر: Gabal Verlag 1999.



التيو إيكونومي"، الاقتصاد الجديد، الذي كانت الأفكار فيه هي رأس المال، وكان على كل غني بالأفكار أن ينشئ شركة خاصة به أو على الأقل أن يقتني أسهما لدى أولئك الذين لديهم أفكار أحسن من أفكاره. عندئذ كان الشطّاحون في الصدارة، كانوا مطلوبين، وكانوا يكسبون بالأفكار الجيدة أموالاً جيدة، وكان معهم في ذلك جميع أولئك الذين عرفوا جودة الفكرة. أخيراً دبت حركة في البلد، فجأة اشترى الناس أسهماً وأسسوا مؤسسات.

موجة كبيرة انهمرت على البلد الصغير الذي لم تبلغ به الشجاعة هذا المبلغ حتى هذا الحين إلا نادراً، والذي لم يفهم في الأسهم إلا قليلاً. هل كان الشطّاحون هم السبب في هذه الموجة؟ هل كانوا مسئولين عن أن نصف ألمانيا راح يحلم بالمال السريع؟ أم كان أصحاب الأدمغة العقلانية الصارمة الذين يلبسون ثياب الأعمال الأنيقة، المتخصصون في الاستثمار والبورصة هم بالأرجح الذين أعطوا الشطّاحين وأفكارهم مبالغ مالية هائلة؟ كانوا هم بالفعل الذين جروا كل فكرة شاذة خارج جراجات وقيام المخترعين، وأنزلوها السوق الجديدة، ورفعوها إلى السماء. ولم تكن الأفكار في نهاية المطاف هي التي شلت السوق الجديدة، بل فعلت ذلك المبالغ المالية الفائقة للحد التي ندمها المستثمرون، وطمع المشتريين وقلة العقل. لم يكن هناك في أحيان كثيرة عملية ابتكار ذكية يمكن التعرف إليها تقوم على خطة وفهم، بل كان كل ما يحدث يشبه ما يحدث في كازينو قمار كبير يفص بمقامرين وأنصاف مجرمين شطار وقليل من الرابحين. وعلاوة على ذلك كان التأمل الأدق يبين أن غالبية الأفكار لم تكن والحق يقال جيدة بما فيه الكفاية. بل كان القليل منها هو الذي اجتاز العملية المهمة التي تتكون من البحث والعثور والاختيار والتقييم والنضوج من ناحية، ومن ناحية ثانية

صلاحية التنفيذ والقبول والتعظيم. ربما كمن السبب في أن الأمر كان يلزمه وقت، والوقت في ألمانيا كما هو معلوم بضاعة ناقصة. كان المال يحل محل الوقت، فكانت العمليات تزيد بفعله سرعة، وتمثل المردود في رداءة المنتج. وأدى هذا كله في نهاية المطاف إلى النتيجة المعروفة.

وعلى الرغم من ذلك فإنني أرى فيما جرى شيئاً طيباً، بل شيئاً طيباً جداً لأن بلدنا دبت فيها حركة، ولأن الإيمان بقوة الأفكار تَعَزَّزَ، ولأن من ذهبوا إلى عملهم ذهبوا مبتهجين، ولأننا في نهاية المطاف اتسمنا مرة أخرى بالشجاعة، بل هللنا للشجاعة. وعندما اتخذنا قرارنا باختيار المؤسسة التي نشتري أسهماً فيها، كان علينا أن نعلم إلى حد كبير على حسنا. وكان ذلك أمراً جديداً، فعندما كان علينا أن نطيع حسناً البطني وربما أن نقرر بناءً عليه، ترددنا غالباً ولم نثق فيه. كنا نواجه مشكلات بانفعالات تلقائية، وعلى نحو خاص بعواطف في المعاملات الاقتصادية، وبأفكار غير مألوقة، وبدايات عابثة لإيجاد أفكار، وبسذاجة صبيانية، وبفقدان الضبط والريظ، وببشر لا نستطيع أن نزع بهم في أدراج. وانفجرت بالونة السوق الجديدة منذ وقت طويل ويتعلل الكثيرون بذلك للأسف للتعلق بالقديم الموروث، وفضلوا مرة أخرى الارتكان إلى ما هو معروف وما آل إليهم من الماضي، وردوا الشجاعة على أعقابها، ورضوا بأن يلحقوا جراحهم.

القصة كلها تذكرني بفيلم "وقت الصحوة"<sup>38</sup> الذي يصور مجموعة من المرضى في مصحة أمراض عصبية يعانون من مرض نفسي نادر جداً، فهم ساكنون، منطوون على أنفسهم، قابعون في حالة غيبوبة بأعين مفتوحة وحركات محدودة. فلما عالجهم الطبيب الشاب الدكتور ساير بدواء جديد، انتعشوا شيئاً فشيئاً من حالة الجمود وتمتعوا بعد تناول الدواء العجيب بوقت الصحوة، وقاموا برحلة إلى أرض المعجزات وهي الحياة. إلا أن الدواء فقد بعد حين يبطل تأثيره. وعاد المرضى إلى الفرق مرة أخرى في فقدان الوعي القديم ورأى الدكتور ساير<sup>39</sup> نفسه يواجه إحباطه الذاتي ويواجه علاوة عليه ردود فعل المرضى الذين يشعرون بأن الحياة تنسل عنهم من جديد.

كان الاقتصاد الجديد أكثر من مخيب لرجاء المشاركين. ولكنه من الناحية الأخرى أثمر شركات جديدة ناجحة، ووث في مجموعات الشركات القديمة حراكاً جديداً، وعرف قواعد لعب جديدة، وأنعش الحياة في كيان المؤسسات. وأنت، على

المعكس من الأشخاص في الفيلم، لست بحاجة من أجل تشغيل مخك إلى دواء، ولا إلى عقار عجيب، لأن التفكير الابتكاري لا يتطلب نفقات، وهو موجود في كل مكان بحكميات متاحة ولا محدودة. وأنت لست بحاجة إلى تعليم خاص ولا إلى تقديم دبلومات ولا صور معتمدة من أية شهادات. ابدأ الآن على الفور، لأن الوقت الحالي ملائم دائماً للجديد. هيا إذن بلا تقاعس، فكل شطّاح له قيمته.

## هوامش المترجمين:

Work-Life-Balance-Agenten	1
Prof. Dr. Tom Sommerlatte	2
Unternehmensberatung Arthur D. Little	3
Prof. Dr. Ulrich Grimm	4
European Business School in Oestrich-Winkel	5
Innovation Scorecard	6
Grimm	7
SAP AG أكبر شركات البرمجيات في أوروبا ورابع أكبر شركات البرمجيات في العالم مقرها الرئيسي في فالدورف بألمانيا.	8
Schering AG أنشأت عام 1851 تعمل في مجال أبحاث الرعاية الصحية وتنتج عدد من العقاقير الطبية، مقرها الرئيسي في Berlin-Wedding بألمانيا.	9
Altana AG شركة كيمائيات ألمانية مقرها باد هامبورج بألمانيا.	10
Veritas AG شركة متخصصة في إنتاج السيارات وقطع الغيار الأصلية، مقرها ألمانيا.	11
Sixt AG شركة ألمانية، تعد واحدة من أكبر شركات تأجير السيارات في أوروبا، تأسست في عام 1912.	12
Beiersdorf AG شركة متعددة الجنسيات مقرها في هامبورج بألمانيا، متخصصة في إنتاج منتجات العناية الشخصية.	13
Hugo Boss AG بيت أزياء مقره ألمانيا.	14
Sartorius AG هي عبارة عن مجموعة شركات ألمانية تعمل في تكنولوجيا العمليات والمختبرات، مقرها الرئيسي في جوتينجن بألمانيا.	15
Siemens AG شركة ألمانية متخصصة في مجال الأدوات الكهربائية والهندسية الحديثة تأسست في عام 1847 في مدينة برلين بألمانيا.	16
Porsche شركة ألمانية متخصصة في صناعة سيارات السباق، أسسها فرديناند بورشيه عام 1931.	17
Harvard Businessmanager مجلة ألمانية.	18
Kreativität besser managen	19
Nivea ماركة ألمانية عالمية في مجال العناية بالجلد والبشرة تمتلكها شركة بايرسدورف.	20
Hansaplast ماركة من الماركات التي تمتلكها شركة بايرسدورف.	21
Dr. Hans-Henry Wendt	22
Günter Netzer لاعب الكرة الألماني سابقاً يعمل حالياً في مجال الميديا بالإضافة إلى كونه معلق تليفزيوني.	23
Borussia Mönchengladbach أحد أندية كرة القدم مقره مدينة مونشن جلاذباخ بألمانيا.	24
1.FC Köln اختصار لاسم نادي كرة القدم الألماني "Erster Fußball-Club Köln" وهو أكبر أندية كرة القدم في مدينة كولونيا بألمانيا.	25
Hacki Wimmer لاعب كرة قدم ألماني سابق، شارك في 366 مباراة من مباريات الدوري الألماني وسجل 52 هدفاً.	26
Mechatronik هو مصطلح يستعمل للدلالة على الهندسة التي تجمع بين هندسة الميكانيكا وهندسة الكهرباء وهندسة الكمبيوتر وهندسة الإلكترونيات. ظهر هذا المصطلح في فترة الستينيات لأول مرة في اليابان ثم أوروبا.	27
Genius	28
Helge Hentschel	29
Prof. Dr. Utz Claassen	30
Prof. Dr. Tomas Schepfer	31
Prof. Dr. Björn Wullmark	32

33	الفرقاء جمع "فريق" وهناك جمع آخر لنفس الكلمة هو أفرقة.
34	Dr. Rolf Berth
35	Akademie Schloss Garath
36	New Economy مصطلح ظهر لأول مرة في الخمسينيات عندما بدأ الباحثون يلاحظون التطور التصاعدي لقطاعات جديدة في الدول المتقدمة صناعياً على حساب قطاعي الزراعة والصناعة. هذه القطاعات الجديدة وصفت حينها بالنواة لاقتصاد جديد أو كما أطلق عليها في ذلك الوقت بمصطلح "مرحلة ما بعد الصناعة" post-industrielle.
37	المقصود حركة بدأت حول مطلع القرن الواحد والعشرين في ألمانيا منطلقة من محاولة - ربما صادقة - لابتكار مؤسسات وشركات اقتصادية من نوع جديد أساسه الأفكار الجديدة التي تابعها الناس في الكمبيوتر والإنترنت وتولد عنها في خيال أصحابها استثمارات وأسهم وأرباح. ولكن طابع المبالغة والاتجاه إلى النصب والاحتيال تحول إلى كارثة.
38	Zeit des Erwachens باللغة الألمانية و"Awakenings" باللغة الإنجليزية، وهي عبارة عن درامة سينمائية أمريكية إنتاج عام 1990 من تمثيل روبين ويليامز وروبرت دي نيرو.
39	Dr. Sayer