

المعوق السابع: غياب الإبداع



يُعدّ الإبداع؛ أي القدرة على التعامل مع أي مشكلة بطريقة غير تقليدية وبأسلوب مرّن، أحد العناصر المهمة في عمل الفرق. فالإبداع يساعد أعضاء الفرق على معالجة الأمور، استنادًا إلى منظور جديد في كل مرة يتم فيها التعامل مع هذه الأمور. كما أنه يُسهّل تحديد الفرص التي لم يتوقعوها، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة. فمن دون الإبداع، لا يمكن للفرق أن يُقدّم أفضل ما لديه من أداء.

وبوصفك قائدًا للفرق، يمكنك تشجيع الأعضاء كافة على الإبداع، عن طريق التركيز على أمور عدّة، أبرزها: تشجيع التنوع في أنماط التفكير والتخصصات المعرفية، والمواءمة بين الخصائص المتناقضة للفرق، والانتقال من التفكير المتباعد إلى التفكير المتقارب.

تشجيع تنوع أنماط التفكير والمهارات التقنية

يمكن لفرق العمل أن تُحقّق أداءً إبداعيًا متميزًا مقارنة بالعمل الفردي بسبب طبيعة تكوين تلك الفرق، من حيث استقطابها لطيف أوسع من الكفاءات، والخبرات، والطاقات. ولكن، حتى تتمكن الفرق من تحقيق ذلك الأداء الإبداعي المتميز، لا بدّ أن تشجع المزيج المناسب من أنماط التفكير والتخصصات المعرفية. وفي معظم الحالات، يعني ذلك التنوع في أنماط التفكير وحقول المعرفة.

لهذا التنوع منافع عدّة. بدايةً، يمكن للاختلافات الفردية أن تتسبّب فيما يُعرَف بالاحتكاك الخلاق الذي يعطي شرارة البدء للأفكار الجديدة. كما أنّ تنوع الأفكار ووجهات النظر يحول دون ميل الأفراد إلى التلاقي حول وجهة نظر واحدة فقط. أضف إلى ذلك، فإنّ استكشاف أعضاء الفريق مجموعةً متنوعة من الأفكار ووجهات النظر يزيد من فرص توصلهم إلى أفضل القرارات والأفعال الممكنة.

من هنا، يحتاج قادة الفرق إلى النظر بعناية لموضوع تشكيل الفرق من حيث كيفية استقطاب الأعضاء. فعند تشكيل فريقك أول مرة، أوردته بأعضاء جدد، اسع إلى تنوع كلٍّ من أساليب التفكير وحقول المعرفة. فمثلاً، اسأل أكثر الأفراد تمرّساً (نفسك) الأسئلة الآتية: هل يضم فريقك أعضاءً قادرين على التعامل مع المشكلات بطرائق عدّة؟ هل يضم الفريق أعضاءً من مختلف التخصصات التي تتعلق بعمل الفريق الحالي، وتساعد على إنجاز مهمته؟ هل يملك الأعضاء مهارات أخرى مهمة تساعد على تطوير الحلول (مثل: القدرة على تقبّل الصراع، والعمل التعاوني)؟

المواءمة بين صفات الفريق المتناقضة

للعمل بفاعلية، يحتاج الفريق إلى أن يوازن بين عدد من المتضادات. وفيما يأتي بيان لبعضها:

- يحتاج الفريق إلى أعضاء يتحلّون بالخبرة والمهارة، كما يحتاج إلى أعضاء حديثي العهد بعمل الفريق وطبيعة مهامه. لإحداث هذا التوازن، ضُمَّ إلى تشكيلة الفريق أعضاءً جُددًا من خارجه لتكتمل الحلقة مع أولئك الأكثر تمرّسًا.
- يعمل الفريق ضمن مُحدّدات الواقع البيئي المؤثّرة في عمله، ويحتاج - في الوقت نفسه - إلى بعض المرونة وحرية التصرف حيال تلك المُحدّدات. لإحداث هذا التوازن، وُضِّح للأعضاء الأهداف والأولويات الأساسية، مع ضرورة السماح لهم باتخاذ ما يروونه مناسبًا من قرارات لتحقيق تلك الأهداف.
- يمكن للفريق أن يراوح في العمل بين الجدية والمهنية، والأريحية والترفيه. فالإبداع يُؤتي أُكله في ظل توافر مناخ عمل مريح مرن ما دام أنّه (العمل) سيُنجز بمهنية. لتحقيق ذلك، وازن بين الأمرين عن طريق التقدير السليم للوقت والمكان المناسبين.
- يتعيّن على الفريق أن يُخطّط للمشاريع بدقة وعناية مع ضرورة اتخاذ الإجراء المناسب بسرعة عند حدوث أيّ خلل في الخطة الموضوعية. ولإحداث التوازن بين التخطيط الدقيق والإجراء السريع، شجّع أعضاء الفريق على البحث عن طرائق لتحويل الأحداث غير المتوقعة إلى فرص. فضلًا عن مراعاة المرونة عند وضع الخطط بحيث يمكن تضمينها الأفكار الجديدة متى لزم الأمر.

التحوّل من التفكير المتباعد إلى التفكير المتقارب

يوجد نوعان من التفكير ينبثق منهما إبداع الفريق:

- التفكير المتباعد: يتمثّل هذا النوع من التفكير في النظر إلى الأمور وإدارتها بطرائق غير تقليدية، والنظر إلى الأمور المألوفة من زوايا جديدة متعدّدة.
- التفكير المتقارب: يتمثّل هذا النوع من التفكير في العمل على ترجمة نتائج التفكير المتباعد إلى مقترحات ملموسة للعمل. ولتوليد أكبر قدر ممكن من الإبداع، يتعيّن على الفريق أن يبدأ أولاً بالتفكير المتباعد، ثمّ ينتقل إلى التفكير المتقارب. ويُعدّ التفكير المتباعد النوع الأصعب، إلا أنّ الانتقال إلى التفكير المتقارب يُعدّ أيضًا تحديًا بحدّ ذاته.

وعن طريق التفكير المتقارب، يمكن لأعضاء الفريق طرح أسئلة لم تُطرح من قبل، وتحليل المشكلات والحالات من وجهات نظر مختلفة، والربط بين الوقائع والأحداث على نحو لم يقدّم به الآخرون. أمّا بالنسبة إلى التفكير المتباعد فإنّه يوفّر مجموعة متنوعة من البدائل التي تحفز بدورها أفكارًا واستنتاجات جديدة.

بعد انتهاء الفريق من عقد جلسات التفكير المتباعد، فإنه ينتقل إلى جلسات التفكير المتقارب. ويجب هذا النوع من التفكير عن السؤال الآتي: هل تُعدُّ الأفكار والاستنتاجات التي قمنا بتطويرها قيِّمة؟

فعن طريق التفكير المتقارب، يُقيِّم أعضاء الفريق الأفكار المولدة من التفكير المتباعد، لتحديد الجديد والأفضل منها، وما يمكن اعتباره جديرًا بالمتابعة.

وفي واقع الأمر، يضع التفكير المتقارب مُحدِّدات وقيوداً تُضيق نطاق الحلول المقترحة. ولكن، كيف يمكن تحديد تلك المُقيِّدات والمُحدِّدات؟ يمكن الإجابة عن هذا السؤال من ثقافة المنظمة ومهامها وأولوياتها وطبيعة المهام المنوطة بالفريق. ومن شأن هذه المُحدِّدات أن تستثني أية بدائل تقع خارج نطاق العمل المُحدَّد للفريق. ولكن، يمكنك تيسير عملية التفكير المتقارب عن طريق طرح العديد من الأسئلة المُحدَّدة.

على سبيل المثال، إذا كان فريقك بصدد تطوير منتج جديد، وقام الأعضاء بتطوير كمِّ هائل من الأفكار التي تتعلق بخصائص المنتج عن طريق التفكير المتباعد، فيمكنك - في هذه الحالة - أن تسأل الآتي:

- أيُّ هذه الخصائص تُعدُّ أساسية من وجهة نظر الزبون؟
- ما المُحدِّدات المتعلقة بالتكاليف؟
- أيُّ الخصائص موضع التقييم ستلاءم مع تلك المُحدِّدات؟

- متى يجب إنهاء المشروع؟
 - أيّ الأفكار المطوّرة يمكن تطبيقها ضمن تلك المدّة الزمنية؟
- إنّ استجابة فريقك لهذه الأسئلة سيساعدك على استثناء تلك الأفكار التي ستبدو غير عملية لسبب أو لآخر، والتركيز على تلك العملية فقط.