

## الخطوة الثالثة توليد الخيارات





بعد أن قمت ومجموعتك، بتحديد الفرصة التي تستطيعون استغلالها من خلال التفكير المبدع، يكون وقت توليد الخيارات للاستفادة من تلك الفرصة قد حان. وهنا، تحتاج إلى إدارة الديناميات الموجودة في فريقك بحذر. فأنت ترغب في أن تحتك أساليب التفكير الموجودة كلها فيما بينها لتنتج «التضارب الإبداعي». ولكنك لا ترغب في أن يتحوّل هذا التضارب في الآراء والأفكار إلى أمر هدام.

وفيما يأتي، عدد من الأفكار تختص بإدارة التضارب الإبداعي، وتشجيع التفكير المتباعد المؤدّي إلى الإبداع، وذلك باستخدام أساليب العصف الذهني للأفكار لتوليد خيارات، وإرساء بيئة سيكولوجية ومادية تؤدّي إلى الإبداع.

## إدارة التضارب الإبداعي

عندما تتضارب أساليب تفكير مختلفة، تتولّد شرارات الإبداع. وهذه هي الفكرة الكامنة وراء عبارة «التضارب الإبداعي». لكن، لا تخطئ فيما يخصّ هذه النقطة: للتنوّع الفكري مخاطر، فعندما تضع أشخاصًا لديهم طرق تفكير متباعدة معًا ضمن فريق واحد، فلن تكون النتيجة انسجامًا بينهم لا تشوبه شائبة، وأنت لا تريد هذا الانسجام أصلاً. لذا، توقّع حدوث الخلافات والإصطدامات، وتكون بذلك قد تجنّبت المفاجأة بوقوعها. ولكن، عليك توخّي الحذر، والحرص على أن تسأل نفسك دائمًا إن كان النزاع الحاصل إبداعياً أم لا.

وكي ينجح عمل التضارب الإبداعي، يجب عليك المحافظة على توازن ديناميكي. ويجب عليك تشجيع التضارب الذي يجعل أفراد الفريق في حالة تفاعل، ويصفي كل واحد منهم إلى آراء الآخرين ويختبرون فرضيات بعضهم بعضاً. لكنك في الوقت نفسه، لا تريد أن يصبح الخلاف شخصياً، ولا تريد أن تتشردم المجموعة وتخفض إنتاجيتها. (انظر «خطوات نزع الطابع الشخصي عن النزاعات»).

ولعل من طرق إدارة التضارب الإبداعي، وضع ضوابط أو قواعد للتفاعل ضمن المجموعة. ومن خلال تذكير أفراد الفريق بأساليب السلوك المتفق عليها، يمكنك المساعدة على استعادة الإحساس بهوية الفريق، وعلى تحويل النزاع إلى شيء ملموس ومنتج.

ما الخطوط العامة للعمل التي يجب أن تمتلكها المجموعة؟ يعتمد هذا الأمر على الغاية من المجموعة، وعلى شخصيات أفرادها. لكن من المؤكد أنّ أيّة مجموعة فاعلة من الضوابط يجب أن تكون واضحة ومحدّدة، ويجب أن تتضمّن أيضاً القواعد الأساسية الآتية:

- احترام أفراد المجموعة كلهم.
  - الالتزام بالإصغاء الفاعل.
  - التوافق على كيفية التعبير عن المخاوف والتعامل مع النزاعات.
- ولضمان التدفّق الحر للأفكار، قد ترغب بعض المجموعات في المضي أبعد من ذلك. مثلاً، قاعدة تنص بصراحة على حق كل فرد في الاختلاف مع أي فرد آخر. وقد يرغب أفراد المجموعة في اعتماد قواعد تحقق ما يأتي:

- دعم القبول المحسوب للمخاطر.
  - اعتماد إجراءات خاصة للاعتراف بحالات الفشل والتعامل معها.
  - دعم التعبير الفردي.
  - تشجيع وجود جو مرح.
- ومهما تكن المبادئ والضوابط التي تحددها المجموعة، عليك الحرص على مشاركة أفراد المجموعة جميعهم في وضعها، والتأكد من استعدادهم للالتزام بها.

## خطوات لنزع الطابع الشخصي عن النزاعات:

1. اضمن الشرعية للجميع، وامنحهم فائدة الشك. افترض ما يلي:
  - يحاول الآخرون فعل الشيء الصحيح.
  - قد يرى الآخرون أشياء لا تراها أنت.
  - توجد أشياء تراها أنت، ولا يراها الآخرون.
  - الآراء المتضاربة، مصدر مهم للتعلّم.
2. امنح أطراف النزاع جميعهم فرصة التحدّث. ومن دون مقاطعتهم، اجعل أطراف النزاع جميعهم:
  - يصفون البيانات التي استندوا إليها في قراراتهم (الملاحظات والقراءات والتقارير، إلخ...).
  - يستخدمون كلماتهم في وصف ما يرون، أو ما يسمعون.

- يقدمون أسباباً لتفسيراتهم.
  - يشرحون ما الذي جعلهم يتخذون القرار للقيام بالفعل الذي يقومون به (يعتزمون القيام به).
3. حاول فهم الفروق بين الأفراد. مثلاً، اطلب إلى الآخرين التعليق على تفسير البيانات، ثم حدّد التفسيرات المتباينة.
4. وُقِّ بين الأفعال / القرارات المختلفة والمرغوب فيها من خلال أخذ كلّ البيانات والتفسيرات التي تم الكشف عنها بالحسبان.

## تشجيع التفكير المتباعد

تنتج الأفكار الإبداعية عن تطبيق التفكير المتباعد، الذي يمكن لأفراد الفريق من خلاله:

- رؤية الارتباطات بين الحقائق أو الأحداث التي لم يرها الآخرون.
- توجيه أسئلة لم تُطرح من قبل.
- توجيه أسئلة من وجهات نظر مختلفة.

يكمن الهدف من التفكير المتباعد، في التوليد السريع لمجموعة واسعة من الخيارات لاستغلال الفرصة التي قام الفريق بتحديددها، وذلك من دون الحكم على خصائص تلك الخيارات حتى هذه اللحظة. ويمكن للعصف الذهني أن يكون أداة فاعلة للتفكير المتباعد في فريقك.

## استخدام أساليب العصف الذهني

يؤدّي العصف الذهني إلى بناء «طلاقة» الفريق (أي قدرته على إنتاج أفكار أصيلة كثيرة وبسهولة). ولنجاح عملية العصف الذهني، لا بدّ أن يطبّق فريقك المبادئ الأربعة الأساسية الآتية:

1. تركيز العصف الذهني على مسألة فعلية تحاول المجموعة حلّها. وبكلمات أخرى، يجب أن يكون العصف الذهني محدّدًا بالقيود التي يفرضها العالم الحقيقي.
2. الامتناع عن إصدار الأحكام في أثناء توليد الأفكار. ويجب تشجيع حتى أكثر الأفكار جنوناً؛ لأنّ كمية الأفكار تؤثر في جودة القرار النهائي.
3. اقتصار المناقشة على جولة واحدة من الكلام في كل مرّة، على أن تقتصر على الموضوع نفسه.
4. تشجيع أفراد الفريق على البناء على أفكار الآخرين.

يتضمّن الإبداع كسر الأنماط المقبولة لدى الجميع، بهدف النظر إلى الأشياء على نحو مختلف.

إدوارد دو بونو

تقع أساليب العصف الذهني ضمن فئات واسعة أربع: التصوّر، والاستكشاف، والتعديل، والتجريب. وتستخدم كل فئة عملية مختلفة من

التفكير. ولكن، يوجد عدد من الأمور المشتركة أيضاً. مثلاً، يبدأ أسلوبا التصور والاستكشاف بعملية حدسية، وينتهيان بجمع المعلومات وتحليل البيانات. وعلى نحو مماثل، يبدأ أسلوبا التعديل والتجريب من البيانات الموجودة، ثم يستخدمان الحدس لاستخلاص الأفكار من تلك الحقائق.

### أسلوب العصف الذهني الأول: التصور

تطلب هذه المقاربة من أفراد الفريق أن يتخيلوا بالتفصيل حلاً مثاليًا بعيد المدى ووسائل تحقيقه. والفكرة هي التحرر من التفاصيل العملية المتجذرة التي تحد من التفكير المبتكر. اجعل أفراد فريقك يبدأون بتجاهل تلك العوائق. اسألهم: «إذا لم تكن لدينا مشكلة في المال والوقت والموارد، فما الأفكار التي تنتج مستقبلاً مثاليًا؟ مثلاً، «إن كانت شركتنا الاستشارية قادرة على توفير أيّة خدمات، فما الخدمات التي تختارونها؟»

وعندما تحاول وفريقك تخيل المستقبل المثالي، استرشد بما يثير اهتمامك. حيث تأتي الفكرة الخارقة غالباً، من مصدر يبدو عديم الصلة بالأمر. استخدم الإستراتيجيات الثلاث الآتية، لمساعدة أعضاء فريقك على تخيل مستقبل مثالي:

1. قائمة الأمنيات: اطلب إلى أفراد فريقك أن «يتركوا لأنفسهم العنان» وتخيّل وضع مثالي يمكن أن تتحقق لهم فيه أية رغبة. شجّع كل واحد منهم على مراجعة القائمة التي وضعها: ما الذي اكتشفوه حول أنفسهم، أو عن الوضع المدروس؟

2. السيناريو المثالي: اطلب إلى المجموعة تخيل كيف سيبدو الحل المثالي. ويمكنهم فعل ذلك من خلال الكلمات أو الصور. مثلاً، يمكن لأفراد الفريق تصفح المجلات، واختيار الصور، ثم لصقها معاً ضمن لوحة واحدة. أتبع ذلك بالمناقشة والاستكشاف.

3. آلة الزمن: اطلب إلى أفراد الفريق التظاهر بالقدرة على السفر خمس سنوات أو سبع إلى المستقبل. كيف سيبدو الوضع عند ذلك؟ وما الذي يكون الفريق قد حققه آنذاك؟ أضف أية أسئلة يمكن أن تكون على صلة بالتحديّ الإبداعي الذي يجري استكشافه.

بعد أن تحصل على عدد من الأفكار التي يمكن أن تمثل مستقبلاً مثالياً، اسأل: ما الذي يمكن القيام به لتحقيق هذه الأفكار؟ كيف يمكنك بالفعل تحقيق الأفكار التي تخيلتها؟

### أسلوب العصف الذهني الثاني: الاستكشاف

استخدم الصور الموجّهة (الرموز والمحاكاة والكناية) لاستكشاف الخيارات التي قد تكون مثمرة. مثلاً، إذا كانت مجموعتك تحاول إيجاد خدمة عملاء جديدة ومبتكرة فعلاً، فيمكنك أن تسألهم: هل تعدّ خدمة العملاء نوعاً من الموسيقى؟ وما الموسيقى التي تتبادر إلى أذهانكم عندما تفكّرون في أفضل خدمة؟ أو: ما المشاعر التي ترغبون أن يثيرها مستوى الخدمة المثالي لدى العملاء؟ وما الصور الحسية التي تتبادر إلى أذهانكم

عندما تتصوّرون تلك الخدمة؟

وتوجد طريقة مختلفة من الاستكشاف تقوم على أخذ الفرضيات الموجودة فعلاً وعكسها، فتظهر إمكانيات جديدة مثمرة غالباً. مثلاً، لنقل إنّه يفترض بفريقك تلقّي تمويل من أجل المشروع الناجم عن هذه العملية الإبداعية. تحدّ الفريق بتوليد أفكار حول كيفية استغلال الفرصة في حالة عدم تلقّي أي تمويل.

### أسلوب العصف الذهني الثالث: التعديل

في حين يبدأ أسلوب التصوّر بافتراض عدم وجود أية عوائق، يبدأ أسلوب التعديل انطلاقاً من الحالة القائمة - مع التكنولوجيا الحالية أو الظروف الراهنة -، ثم يسعى إلى إجراء التعديلات اللازمة.

ولنقل على سبيل المثال، إنك تعمل مع فريقك في شركة للبرمجيات تقوم بإعداد تطبيقات تستخدمها المصمّمون الجرافيكيون. تكمن إحدى الطرق الفاعلة لاكتشاف كيفية تعديل أو ملاءمة المنتج أو الخدمة الحالية، في محاولة النظر إلى ما تقدّمه الشركة كما لو كنت عميلاً لها. مثلاً، اطلب إلى أفراد الفريق تخيل أنفسهم مصمّمين يرغبون في اقتناء برنامج جديد للتصميم. ما السمات والمزايا العملية التي يريدون أن يتضمّنوها هذا البرنامج؟

## أسلوب العصف الذهني الرابع: التجريب

يشمل التجريب الجمع المنهجي لعناصر تفكير أفراد الفريق بطرق متعدّدة، ثم اختبار المجموع الناتج. وتتضمّن إحدى طرائق التجريب إنشاء مصفوفة للنتائج. مثلاً، يمكن أن يبدأ مالك محطة لغسيل السيارات بالبحث عن سوق جديدة، أو عن توسّع في السوق بأن يسجل المعطيات في رأس المصفوفة، وهي: الأسلوب والمنتجات التي يجري غسلها، والمعدات، والمنتجات المباعة. على أن يكتب أسفل كل واحد من هذه المعطيات التتوّعات المحتملة التي تخطر في باله جميعها. مثلاً، يمكن أن تتضمّن تتوّعات المعدات: أدوات الرش، والأحزمة الناقلة، وطاولات العمل، والمجفّفات والفراشي. وقد تتضمّن المنتجات التي سيتم غسلها: السيارات، والبيوت، والملابس، والحيوانات. سيساعده الجدول الناتج على وضع احتمالات العمل الجديد جميعها معاً؛ باستخدام البدائل المسجلة أسفل كل عمود من الأعمدة. ومن هنا، فقد يقرّر بدء تقديم خدمة لأصحاب الحيوانات المنزلية لغسل كلابهم؛ باستخدام الفراشي وطاولات العمل المتوافرة لديه الآن.

توفّر «نصائح تسهيل جلسات العصف الذهني» بعض التوصيات الإضافية من أجل استخدام أساليب العصف الذهني الأربعة المذكورة أعلاه.

## نصائح تسهيل جلسات العصف الذهني:

- قد ترغب في مشاركة بعض الزبائن، أو غير الزبائن، أو زبائن المنافسين، في جلسة العصف الذهني.
- احرص على توفير ما يلزم من أدوات مساعدة: دفتر قلاب، طاولة مغطاة بالورق لاستخدامها في الكتابة وتسجيل الملاحظات، أو حتى لوحًا تفاعليًا.
- عند الوصول إلى حلول أو أفكار محتملة، يجب أن تكون الحلول والأفكار ملموسة قدر الإمكان، وقد ترغب في رسم بعض هذه الأفكار أو التعبير عنها بصريًا.
- لا تفترض أنّ الأمر جزء من الأعمال المعتادة، وأنّ هذه المشكلة، أو التحديّ أمر يشبه ما خبرته من قبل.
- لتكن الطموحات كبيرة؛ ضع أهدافًا لما تحب أن تحقّقه المجموعة.
- لا تتبنّ أول خيار ممكن يتوصّل إليه الفريق. ويجب عليك توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، قبل تقييمها وترتيبها حسب أولوياتها.
- تذكر أنّ جلسات العصف الذهني المنتجة تأتي نتيجة الإعداد الماهر لها.

## إيجاد البيئة السيكلوجية الصحيحة

إنّ ضوابط المجموعة أمر مهم لإرساء مناخ سيكلوجي يشجّع الإبداع، لكنّها لا تفعل أكثر من ذلك! لذا، إذا أردت أن تجعل أفراد الفريق يصدّقون أنّها ضوابط حقيقية، فعليك أن تدعمها من خلال أفعالك، ومن خلال نظام المكافآت في مؤسستك.

**أفعالك:** يتّضح وجود اختلاف كبير - غالبًا - بين ما تقول إنك ترى له قيمة كبيرة، وبين كيفية استجابتك الفعلية للأحداث والأفراد ضمن الفريق. مثلاً، يمكن أن تضع مجموعتك قاعدة تنص على أنّ «من حق كل شخص أن يتحدّث من غير مقاطعة»، لكنك تجد نفسك تقاطع بعض أفراد المجموعة في أثناء كلامهم. إنّ من شأن أي تناقض بين المعايير المتفق عليها وسلوكك الشخصي، بصفتك مديرًا، أن يشيع جوًّا من عدم الثقة في المجموعة، وهذا ما يعيق إبداعها.

ولضمان عدم ظهور هذا التناقض، اطلب إلى أفراد الفريق ملء استمارات تقييم مغفلة أسماءهم من حين إلى آخر. على أن يعبّر كل عضو في الفريق من خلال هذه الاستمارات، عن رأيه في مدى التزام سلوكه بالضوابط المتفق عليها، مثل التدفّق الحر للتواصل، أو الاستعداد لقبول المخاطر.

كما يمكنك أيضًا، أن تتصرّف على نحو يساعد أفراد الفريق على الإحساس بالأمان عند الحديث عمّا يمكن أن يقلقهم فيما يخص كيفية

عمل الفريق. على سبيل المثال، يمكن أن يشعر بعض الناس بالإحباط تجاه عضو في الفريق لا يشارك في تقديم الأفكار.

ومن الممكن أن ينظر الموظفون إلى مشكلة صعبة لا يتحدّث عنها أحد، على أنّها معضلة كبيرة يعرف الجميع بها، لكن أحدًا لا يشعر بالأمان الكافي كي يناقشها. انظر «خطوات جعل مناقشة المعضلات الضخمة أمرًا آمنًا» للحصول على الخطوط العامّة لكيفية تسهيل هذه النقاشات، عندما يقوم الفريق بتوليد الخيارات.

---

## خطوات لجعل مناقشة المعضلات الضخمة أمرًا آمنًا:

1. وفر مناخًا يجعل الموظفين مستعدين لمناقشة المشكلات الصعبة. بصفتك المدير، يجب عليك مساعدة الفريق على فهم فكرة «المشكلة أو المسألة المهمّة التي تعيق التقدّم لأنّ الجميع يتجاهلها». وعليك أيضًا أن تشجّع الحيث حول الكيفية التي يجب أن يتعامل بها الفريق مع هذه المسألة التي لا يتحدّث أحد عنها، أي قبل أن تنشأ مشكلة محدّدة. استخدم قائمة التحقّق الآتية للإعداد لهذا الأمر:
- اطرح مفهوم «المشكلة أو المسألة المهمّة التي تعيق التقدّم لأنّ الجميع يتجاهلها» عندما تقوم بوضع المبادئ الخاصة بالفريق.

• اجعل عملية تحديد هذا النوع من المسائل أمرًا مشروعًا، ولا يشكّل تهديدًا لأحد. وأوضح تمامًا أنّك تريد أن تتم الإشارة إلى المشكلات، ولن يتعرّض أحد إلى العقاب بسبب الإشارة إلى المشكلة، حتى وإن كان الموضوع من المحظورات.

• احرص أيضًا على أن يفهم أفراد الفريق جميعًا، أنّه باستطاعة أيّ منهم الإشارة إلى وجود مسألة أو مشكلة من هذا النوع: لا يجوز أبدًا أن يقتصر الحق في طرح المسألة على من هم في المراكز «العليا» فقط.

• شجّع على استخدام الفكاهة: فهي تحول دون اتخاذ الناس موقفًا دفاعيًا. اشترِ لعبة تمثّل حيوانًا ضخمًا واجعلها في متناول أفراد الفريق كي يستطيع أي واحد منهم التقاطها ووضعها في وسط الطاولة عندما يأتي وقت مناقشة أمور حساسة.

2. سهّل المناقشة. كيف تدير المسألة أو المشكلة بعد أن تُحدّد؟ استخدم الخطوط العامّة الآتية:

• إذا أشار أحد أفراد الفريق إلى مسألة من هذا النوع، فمن المهم أن توقف ما تفعله آنذاك ولو لفترة وجيزة، من أجل الإقرار بوجود تلك المسألة. حتى وإن كنت غير متفّق معه على وجودها، فلا بدّ لك من القبول بأنّ شخصًا واحدًا على الأقل يراها موجودة. ومن غير ذلك، لن يشعر أفراد الفريق بميل إلى طرح مسائل من هذا النوع في المستقبل.

- عد دائماً إلى مبادئ الفريق. فمن واجبك بصفتك المدير، أن تذكّر الفريق باتفاقكم جميعاً على كيفية التعامل فيما بينكم.
  - شجّع الشخص الذي يحدّد وجود معضلة كبيرة، على أن يكون محدّداً وأن يستخدم الأمثلة.
  - حافظ على السمة غير الشخصية في المناقشة. فليس الهدف توجيه اللوم إلى أي شخص، ركّز النقاش على ما يعيق التقدّم، وليس على من يعيقه. إن كانت المشكلة تتعلّق بسلوك أحد الأشخاص، فعليك أن تشجّع الشخص الذي حدّد المشكلة على توضيح كيفية إساءة ذلك السلوك إليه أو إليها، بدلاً من طرح فرضيات فيما يخص الدوافع التي قد تكون كامنة خلف السلوك المعني. مثلاً، عند وجود شخص لا يسهم بتقديم الأفكار خلال جلسات العصف الذهني، فمن الممكن أن تقول: «عندما لا تسهم معنا، لا يستطيع الفريق أن يكون واثقاً من أنّنا حصلنا على مجموعة كاملة من الخيارات». وذلك بدلاً من القول: «يبدو أنّ هذا المشروع لا يثير اهتمامك كثيراً».
  - ناقش ما يجعل المسألة المطروحة من المحظورات.
4. انتقل إلى المرحلة الختامية، عبر مناقشة ما يمكن فعله.
- حاول الانتهاء بتقديم اقتراحات ملموسة لتخفيف المشكلة، إن لم تتمكن من الخروج بحل كامل لها.

- إذا كان الموضوع شديد الحساسية، وكانت المناقشات عقيمة، فمن المنطوق التفكير في تعليق الاجتماع إلى موعد (محدد) لاحق؛ كي تخف حدة الموظفين تجاه الموضوع. أو اطلب إلى شخص آخر أن يساعد على إبقاء المناقشة بعيدة عن المستوى الشخصي.

**نظام المكافآت في مؤسستك:** يمكنك أيضاً مساعدة فريقك على توليد الخيارات، من خلال الحرص على أن يكون نظام المكافآت في المؤسسة - الحوافز ووسائل التعبير عن التقدير خاصة - مشجّعاً للإبداع بدلاً من كبتة. لا يزهر الإبداع من دون نظام للمكافآت، يشجّع الأفراد على توليد أفكارهم وتجريب مقاربات جديدة تماماً، والمضي إلى ما يتجاوز حدود العمليات العادية ضمن مسار العمل. إنّ الطاقة الإبداعية مورد محدود يجب تغذيته، ليس في نهاية العملية الإبداعية فحسب، بل في أثناء دورة حياة المشروع أيضاً. إذ لا يمكن لمجموعة مرهقة أو محبطة أن تحافظ على الإبداع. والمكافآت مفيدة في إنعاش الطاقة الإبداعية وبث الحيوية فيها. توجد طرق كثيرة لمساعدة الناس على الإحساس بالحوافز والطاقة؛ للعمل على نحو إبداعي. ويمكن استخدام المكافآت من خلال عدد من الآليات:

- **التقدير:** التعبير عن التقدير تجاه فرد أو مجموعة من خلال وضع لوحة تقديرية، أو إعلان عام على سبيل المثال.

- **التحكم:** السماح للفرد أو المجموعة بالمشاركة في صنع القرارات أو اتخاذ الخيارات التي لها أثر فيه / فيها، أو إعطاء المجموعة الموارد اللازمة لتنفيذ مشروع ما.
  - **الاحتفال:** التنويه بإطلاق منتج جديد ناجح من خلال إقامة حفل.
  - **الإنعاش:** منح إجازة أو استراحة في أثناء تنفيذ المهمة.
- وتوجد طريقة أخرى للتفكير في المكافآت، ألا وهي التفكير في كيفية قيام المكافأة بإيجاد الحافز. ويمكن أن تكون المكافأة:
- **ذات صلة بالمهمة:** شيء يستجيب إلى رغبة الشخص في تحقيق ذاته أو في التحدي، وإلى اهتمامه العميق بالمشاركة في العمل، أو يستجيب لفضوله أو إحساسه بأنه يستمتع بالعمل.
  - **لا صلة لها بالمهمة:** شيء يستجيب لرغبة الشخص في تحقيق هدف لا علاقة له بالعمل في حد ذاته. ومن الأمثلة على ذلك: تقديم حافز مالي، أو منح مكافأة على شكل إجازة ترفيهية لقاء توليد فكرة جديدة مربحة، أو تقدير خاص لقاء الالتزام بموعد نهائي مهم.
- وعندما لا يكون العمل روتينياً - كما هي الحال في العمل الإبداعي - عليك الاعتماد على قوة الحوافز ذات الصلة بالمهمة، لتشجيع توليد الأفكار الإبداعية. وبمفهوم آخر، عليك الحرص على ألا تصبح أية مكافآت أو حوافز يتم تقريرها أكثر أهمية من العمل نفسه؛ لأن ذلك يقوّض الدوافع المتعلقة بالعمل لدى أفراد الفريق.

وفي الوقت نفسه، عليك عدم التقليل من شأن قدرة المكافآت التي لا صلة لها بالمهمّة بالعمل على دعم تقدير عضو الفريق لذاته على نحو يعزّز دوافعه المتعلّقة بالعمل نفسه. إنّ هذه المكافآت (بما فيها تقديم المال) تستطيع أيضاً منح الفريق حرية محاولة إجراء التجارب، أو قبول المخاطر التي لا يملك الوسائل اللازمة لها من غير ذلك.

لعلك لا تملك صلاحية وضع خطة تعويضات رسمية للفريق. لكن، من المرجّح أنّ لديك مجالات تملك فيها صلاحية تعديل أنظمة الشركة قليلاً لمصلحة فريقك. اطرح الأسئلة الآتية على نفسك:

- هل يحتاج فريقني إلى حوافز خاصة متميّزة عن نظام المكافآت العام في المؤسسة؟ إن كان الأمر كذلك فكيف يمكن أن تكون هذه الحوافز؟
- إن (كنتُ) غير قادر على تغيير هيكلية المكافآت الرسمية من أجل فريقني، فما المكافآت غير الرسمية التي أستطيع تصميمها وتقديمها؟

تقدم فقرة «نصائح لتحفيز الإبداع ومكافأته» توصيات إضافية حول هذه المسألة.

## نصائح لتحفيز الإبداع ومكافأته:

- اطلب إلى مسؤول تنفيذي رفيع المستوى، زيارة الفريق للتعبير عن تقديره / تقديرها لما يفعله الفريق، أو للتنويه بعمل الفريق.
- قدّم مكافأة لقاء الفكرة الأكثر جنوناً، من بين الأفكار المقدّمة في جلسة العصف الذهني.
- عبّر عن تقديرك للشخص الذي يعمل خارج أسلوبه المفضّل، أو وظيفته المفضّلة.
- امنح مكافأة لقاء التعاون.
- قدّم أشياء صغيرة تكون رموزاً مرئية تدل على التقدير، وذلك مثل اللوحات والقمصان والقبعات والألعاب، إلخ...
- امنح أفراد الفريق حق اختيار المشروع التالي الذي يودّون العمل فيه.
- احتفل بالنجاحات الصغيرة؛ من خلال دعوة المجموعة إلى العشاء.
- احتفل بنهاية مرحلة من العمل؛ من خلال إجازة نصف يوم للذهاب إلى السينما معاً.
- ابعث رسائل إلكترونية، أو مذكّرات، أو بريداً صوتياً جماعياً، أو إعلاناً يصف (بصرياً إن أمكن) مقدار العمل الذي أنجزته المجموعة (مثلاً، طباعة قائمة بطلبات الشراء جميعها التي تم تلقيها حتى الآن).

- ابعث رسائل إلكترونية، أو مذكرات، أو بريدًا صوتيًا جماعيًا أو إعلانًا؛ لإطلاع أفراد الفريق على الملاحظات الإيجابية الواردة من العملاء أو من أشخاص عاديين أو من الإدارة العليا، وذلك حول التقدّم الذي تم إنجازه.
  - نظّم معرضًا للمشروع يُشجّع فيه كل شخص على زيارة أفراد الفريق الآخرين (أو الفرق الأخرى) لرؤية ما يقومون به حاليًا.
  - امنح أفراد الفريق بعض الوقت الحر، أو امنحهم أيام عطلة إضافية.
-

## إيجاد البيئة المادية المناسبة

مثلما تستطيع البيئة النفسية المناسبة تعزيز الإبداع في الفريق. كذلك، يمكن للبيئة المادية المناسبة أن تفعل الشيء نفسه أيضًا. فعندما تكون البيئة المحيطة مليئة بأنواع كثيرة من المحفزات، فإنها تشجّع الناس على إقامة اتصالات جديدة، والتفكير بطريقة أكثر شمولية. وكأنها تبعث برسالة تقول: «فكر على نحو مختلف».

وتتميز البيئات الإبداعية حقًا بكثرة ما تحويه من الأعمال الفنية، والألعاب، ومواد القراءة. على سبيل المثال، يمكن أن نجد في شركة للبرمجيات كتبًا مصوّرة عن التصميم المعماري، إضافة إلى مواد للقراءة الفنية في صالة الموظفين. ويمكن أن نجد في شركة أخرى ألعابًا تعمل بوساطة النابض، أو أشكالاً ثلاثية الأبعاد مبعثرة في أرجاء مختلفة من مكان العمل. ويعرض قسم «نصائح لتعزيز مكان العمل المادي» اقتراحات إضافية.

---

### نصائح لتعزيز مكان العمل المادي:

- ضع المطبخ وبرّاد الماء في موقع مركزي من مكان العمل، فمن شأن ذلك تشجيع الموظفين على تبادل الأحاديث عن أفكارهم.
- ضع لوحًا يمكن أن يستخدمه أي شخص في المطبخ و/أو قرب برّاد الماء لتوثيق الأفكار عند ظهورها.

- وقّر عددًا من الأماكن المريحة؛ كي يجلس الموظفون ويتبادلون أطراف الحديث.
- احرص على أن تُحجز غرف الاجتماعات أو المؤتمرات وتُستعمل، بطريقة سهلة، وفي غضون مهلة قصيرة.
- اجعل مكان العمل مفتوحًا؛ بحيث يشجّع الموظفين على تبادل الزيارات القصيرة.
- فلتكن لدى الفريق إشارة معروفة ومقبولة يفهم منها أن الشخص الذي يضعها يعمل على مهمة تتطلب تركيزًا من غير مقاطعة (مثلاً، شارة على الباب، أو حاجز صغير يوضع على باب حجرة العمل).
- ضع ألواحًا للكتابة أو أوراقًا، في كل غرفة اجتماعات.
- وقّر لوح كتابة إلكتروني على الأقل، يمكن الطباعة منه.
- فلتكن الأوراق والأقلام الملونة متوافرة خلال جلسات العصف الذهني.
- شجّع الموظفين على رسم الأفكار أو التعبير عنها على الورق، في أثناء الاجتماعات.
- فلتكن تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو متوافرة؛ للتواصل مع الأشخاص غير الموجودين في مكتبك.
- وقّر بريدًا إلكترونيًا، إضافة إلى قواعد بيانات إلكترونية للنقاش، أو إمكانيات المناقشة المتصلة، وذلك لإتاحة النقاش المتواصل حول المشكلات أو المسائل الرئيسية.

يتميّز المحيط المادي الذي يشجّع على وجود جو من المرح بأهمية خاصة. فهو يساعد الموظفين على التعبير الكامل عن شخصيتهم، بما يعزّز جودة المخرجات الإبداعية في المجموعة. فاللعب يخدم وظيفة مهمّة؛ فعندما يستمتع الموظفون خلال الاستراحة بوقت من المرح، تكون مشكلات العمل الخاصة بهم في حالة غياب عن أذهانهم. يستطيع العقل الواعي التمتع بفترة استراحة من المشكلات المطروحة، يصبح بعدها قادراً على العودة إليها منتعشاً، وقد يعود بمقاربة جديدة أو بحل فريد للمشكلة.

يكون مكان العمل نفسه - عادة - حياً بما هو غير متوقّع؛ وعندما يتفاعل معه الموظفون، فإنّه يُنتج أشكالاً من الإثارة والتحفيز لا يمكن لأحد أن يتوقّعها.

آلان روبنسون وسام شتيرن

لا تقتصر البيئات الإبداعية على توفير مساحات مريحة ومرحة - بل تتضمن أيضاً مساحات توفّر للموظفين بيئة هادئة تساعد على التأمل، والهدف هو فتح مجال الاستجابات العاطفية التي يعيشها الناس في أثناء العمل - وهذا نقيض لمقاربة مكان العمل «المغلق» التقليدية.

قد لا تتمكّن من تصميم مكان عمل فريقك من الصفر، لكن توجد خطوات قيّمة وقليلة التكلفة نسبياً، يمكنك القيام بها لتعزيز المحيط المادي لفريق العمل. خذ الأسئلة الآتية بالحسبان، عندما تدرس الخيارات المتاحة:

- كيف يمكنك تشجيع المحادثات العفوية المريحة التي تؤدي إلى ظهور الأفكار الإبداعية؟ تجري الأحاديث واللقاءات، أو المقابلات التلقائية غالباً، بالقرب من برّاد الماء، وفي الأماكن العامة الأخرى كالمطبخ، أو الأماكن المخصصة لتلقي البريد. هل توجد هذه الأماكن في موقع متوسط؟ وهل لديك أماكن لقاء مريحة غير رسمية؟ لقد صمّمت إحدى الشركات أدراجاً واسعة، إلى حد يكفي أن يتوقّف الناس ويتبادلون الأحاديث، ووضعت شركة أخرى وسائل ضخمة للجلوس عليها في غرف المؤتمرات لخلق جو أكثر راحة.
- ما الأدوات التي يمكنك توفيرها لتشجيع تواصل أفضل بين الموظفين؟ توفّر بعض الشركات الواحاً، أو أدواتاً لتسجيل الملاحظات، في أماكن اللقاء غير الرسمية - في المطبخ مثلاً - بدلاً من اقتصار وجودها على غرف الاجتماعات؛ فتوفّر هذه الأدوات يسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم في أثناء المناقشات التلقائية. كما توزّع شركات أخرى الأوراق والأقلام الملونة على طاولات غرف المؤتمرات؛ لتشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم بوساطتها. وهذا يشجّع نمطاً من التفكير، مختلفاً تمام الاختلاف عن المناقشة الشفوية.
- ما أنماط قنوات التواصل التي يفضّل أفراد الفريق استخدامها؟ قد يجد أحد الأشخاص المناقشة الحيوية، الوسيلة الأكثر فاعلية لتوليد الأفكار الجديدة. وقد يفضّل غيره أن يحظى بالوقت والهدوء

اللذين يوفّرهما التواصل عن طريق البريد الإلكتروني. وقد نجد شخصًا آخر يستجيب استجابة أفضل للصورة المرئية. يساعدك توفير قنوات وأدوات تواصل غير تقليدية، على التقاط القدرات الإبداعية لدى أفراد مجموعتك كلهم.