

الخطوة الرابعة  
التقارب حول الخيار  
الأفضل الوحيد





بعد أن أكمل الفريق توليد الخيارات لاستغلال الفرصة التي قام بتحديددها، يصبح الوقت مناسباً لتقرير الخيار الأفضل والوحيد. وفيما يأتي، عدد من الاقتراحات بشأن كيفية الوصول إلى هذه النقطة.

## الانتقال من التباعد إلى التقارب

عند مراحل مختلفة من حياة المشروع، يجب جني ثمار التفكير المتباعد والاستفادة منها. تستدعي هذه العملية أن ينتقل الفريق من التفكير المتباعد إلى التفكير المتقارب. وخلال عملية التفكير المتقارب، يكف الفريق عن التأكيد على ما هو جديد، ويبدأ بالتأكيد على ما هو مفيد، ويتضمن عمل مرحلة التقارب وضع الحدود، أي تضيق مجال الخيارات باستخدام مجموعة معطاة من القيود.

## تضييق مجال الخيارات

كيف يمكنك تقرير القيود المناسبة فيما يخص التفكير المتقارب في فريقك؟ فكّر في الخلفية الثقافية لشركتك، ورسالتها وأولوياتها ومواردها، إضافة إلى الغاية من المشروع الإبداعي الذي تعمل عليه مع فريقك. قيّم كل خيار قام الفريق بتوليده طبقاً لهذه المعايير. واحذف الخيارات التي لا تتوافق معها. مثلاً، لنفترض أنّ الجهد الإبداعي للفريق يتمركز حول الخروج بفكرة لمنتج جديد. يمكنك تضييق قائمة الخيارات التي قام الفريق بتوليدها من خلال توجيه عدد من الأسئلة الأساسية:

- ما وظائف المنتج «التي لا بد من توافرها» من وجهة نظر العملاء؟  
وما الوظائف «المحبّبة» وجودها؟
  - ما المعايير التي تقرّرها قيم شركتنا؟ مثلاً، هل يجب أن يعمل المنتج دون أي خلل في كل مرّة؟
  - ما القيود على التكلفة لدينا، وأي خيار من الخيارات التي قمنا بتوليدها، يمكن أن يلائم تلك القيود؟
  - ما قيود الحجم والشكل حول المنتج الجديد؟
  - ما الإطار الزمني الذي يتعيّن إنجاز المشروع ضمنه؛ للاستفادة من الطلب في السوق؟
  - كيف يجب أن يكون هذا المنتج متوافقاً مع المنتجات أو الخدمات الحالية لدى الشركة؟
- قد تساعدك إجابات هذه الأسئلة أو تساعد فريقك أيضاً، على تقرير الخيار من قائمة الخيارات المطولة، الذي يمكّن الفريق أكثر من غيره، من تحويل تفكيره الإبداعي إلى ابتكار جديد قيّم.

## التخطيط من أجل الابتكار:

### المنتج النهائي للإبداع

بعدّ الابتكار - كما ذكرنا سابقاً - نتيجة عملية الفريق الإبداعية. إنّه تنفيذ الخيار الأفضل الذي انتقاه الفريق من قائمة الخيارات الممكنة التي توصل إليها. وهكذا، مع قيام الفريق باختصار القائمة إلى خيار وحيد

واعد، عليك أن تخصص بعض الوقت للتفكير في كيفية التطبيق الناجح لهذه الفكرة.

## ماذا كنت ستفعل؟

### اللعب بالأفكار في (PlayBig) بلاي بيغ:

تشرف (إميلي) على مجموعة تطوير المنتجات الجديدة في شركة «بلاي بيغ»، الشركة التي تُنتج برمجيات ألعاب الفيديو. وضع فريق الإدارة العليا في الشركة إستراتيجية تتمحور حول سرعة طرح منتجات مبتكرة في السوق. تتعرض (إميلي) وفريقها لضغوط كي تكون المنتجات الجديدة أصيلة، وتجسد آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا.

تقوم بتشكيل فريق متنوع فكرياً، يضم بضعة أفراد مؤقّتين أتوا من أقسام أخرى في الشركة، وتستخدم أساليب العصف الذهني لمساعدة الموظفين على الخروج بأفكار جديدة من أجل المنتجات المرغوب فيها، وتدير عملية التضارب الإبداعي الناتجة بمهارة من خلال تذكير أفراد الفريق بضوابط التفاعل التي وضعتها المجموعة.

ينتظم عمل الفريق، ويصل في النهاية إلى بناء قائمة مطوّلة من الأفكار والإمكانيات المثيرة. بعض هذه الأفكار جيّد وقابل للتطبيق، أمّا بعضها الآخر فيبدو كثير المخاطر. تعتقد (إميلي) أنّ عليها مساعدة المجموعة على التقدّم إلى الأمام، لكنّها غير واثقة من كيفية فعل ذلك على وجه التحديد.

فهل يجب عليها البدء بوضع القيود على عملية تفكير الفريق؟ وماذا عن تحليل كل خيار قامت المجموعة بتوليده، ثم تقويم جدواه في السوق، وكلفته، وغير ذلك؟ هل يتعيّن عليها أن تغامر وتجعل مجموعتها تلتزم بالخيار الأكثر مخاطرة من بين الخيارات التي فكّروا فيها؟

بدأت هذه الأفكار تتعب تفكيرها...

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح المرشد حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل؟»

على سبيل المثال، تدارس الأسئلة الآتية مع فريقك:

- مَنْ الذين نحتاج إلى الحصول على مساعدتهم؛ كي نضع فكرتنا موضع التنفيذ؟
- ما الذي يجعل مساعدة كل واحد من هؤلاء الأفراد لازمة لنا؟
- ما الموارد - النقود والمساحة المكتبية والتجهيزات - التي يمكن أن تكون ضرورية لوضع فكرتنا موضع التنفيذ؟
- كيف نحصل على الموارد التي نحن بحاجة إليها؟
- مَنْ الذي يمكن أن يقاوم فكرتنا هذه، ولماذا؟ (مثلاً، هل من الممكن أن يرى مدير خط منتجات آخر، في منتجنا الجديد خطراً أو تهديداً؟)
- كيف يمكن أن نتغلب على المقاومة التي يواجهها منتجنا؟

- ما الأفعال التي يجب القيام بها على المدى القريب وعلى المدى البعيد، كي نطبّق فكرتنا على نحو ناجح؟
- متى يجب القيام بكل فعل من تلك الأفعال، ومن يقوم به؟
- كيف نقيس التطبيق الناجح؟ (مثلاً، هل ستبلغ مبيعات المنتج الجديد حجماً محدّداً في تاريخ محدّد؟)

## ماذا كنت ستفعل؟

هل تذكر حيرة (إميلي) حول كيفية دفع فريق

تطوير المنتجات الذي تقوده إلى الأمام؟

إليك ما يقترحه المرشد:

عليها أن تساعد فريقها على تضييق قائمة الخيارات التي قام بتوليدها في مرحلة التفكير المتباعد، وفي اتخاذ القرار في نهاية الأمر. لقد حان وقت الانتقال من التفكير المتباعد إلى التفكير المتقارب. وكي تساعد (إميلي) فريقها في هذا الانتقال، يجب عليها وضع مجموعة ملائمة من القيود. مثلاً، هل لدى الفريق موازنة محدودة؟ وهل عليهم طرح منتجهم في السوق قبل نهاية السنة المالية القادمة؟ وكيف تؤثر المنافسة في خياراتهم؟ تقرّر المجموعة القيود المفروضة عليها من خلال النظر إلى عدد من العوامل، مثل: الخلفية الثقافية للشركة ورسالتها وأولوياتها، ومن خلال الموقع الرفيع للشركة والمشروع. تساعد مجموعة القيود المدير على استبعاد الخيارات، من خلال تحديد الحلول الممكنة التي تقع خارج إطار مشروع الفريق.

واعتمادًا على تلك القيود، يمكن لـ (إميلي) وفريقها اتخاذ القرار باعتماد حل له مخاطر، أو بعدم اعتماد هذا الحل.

ستساعدك إجابات هذه الأسئلة وفريقك، على زيادة فرص رؤية الفكرة الإبداعية العظيمة التي ولدها الفريق، في التحول إلى منتج أو خدمة أو عملية جديدة رفيعة القيمة للشركة.

---