

---

---

## تطبيق وجوه العبقرية الخمسة عملياً

obeikandi.com

«لا يمكننا إرادة الإبداع ولكن بوسعنا تكريس  
أنفسنا لمواجهة الالتزام والتفاني المكثف»

رولو مي

يعيش كل منا لحظات في عمله تضيء فيها المصابيح  
الأمامية في طريقه ويتمكن من رؤية الامتداد التالي للطريق  
السريع أمامنا. تساعدنا لحظات التنوير هذه على اكتشاف  
الأرض المجهولة - المواقع غير المدونة - لمسؤوليات أعمالنا  
وحياتنا الإبداعية .

تعرضت لمثل هذه اللحظات في بداية عملي . وقمت  
بإخبار المشرفة على العمل أننا لن نتمكن من تسليم العمل في  
الوقت المحدد . لائحة قصور العمل بدأت تزداد يوماً بعد يوم ،  
وتراجع قسم الإبداع . حتى لو تمكنا من إنهاء الإعلانات ، فلن  
يكون هناك الوقت الكافي لإنتاج العمل ، ولن تتسع ميزانية

العمل للوقت الإضافي، وقد أكد كل أعضاء فريق العمل شكوكي. حاولت إخبارها بما يحدث بكل تهذيب، ولكنني كنت اعلم أنها سوف تصاب بخيبة أمل هي والعملاء.

أجابتني بعد استماعها لي بكل تودة وأنا أصف المشاكل الحالية: «لم تقم بدفع الجوانب بشكل كاف». لم تكن لدي فكرة عما تتحدث. فسألتها: «أي جوانب أدفع؟» «جوانب الصندوق». «أي صندوق؟» «الصندوق الذي تقف فيه».

حسب رأيها أن كل تحدٍ نواجهه يعني وقوفنا في صندوق. ودوري هو دفع كل جوانب الصندوق حتى أتمكن من إسقاط أحدها. وبدلاً من قبول القصور في العمل على أنه عوائق، احتاج لمعرفة الطريقة لتغيير هذه العوائق. يبدأ الإبداع عندما نرفض رؤية جوانب الصندوق على أنها عوائق بل نوافذ كامنة لأفكار مشعة.

لا أذكر تماماً كيف تمكنت من إيجاد حل لتلك المشكلة، ولكنني أذكر تعقبي لأحد أفراد فريق العمل بدأب العبقرى الأحمق. وأذكر استخدامي لمبدأ البساطة عند العبقرى الحكيم لتحديد صلب المشكلة. كما ستخدمت مهارة المتمعن في حبه للفضول: «لماذا تحدث الأمور بمثل هذه الطريقة؟» لقد رأيت الخريطة التي تؤدي إلى الأرض المجهولة، والطريق إلى حل المشكلة، وتمكنا سوياً من تحقيق موعد إنجاز العمل.

إطار العمل للوجوه الخمسة للعبقرى هي صندوق أدوات

يساعدك على اختراق جدران الصندوق الذي تقف فيه. تخيل نفسك وقدميك مثبتتين على أسفل الصندوق. ضع علامة على كل وجه وعلى السقف تشير فيها إلى كل وجه من وجوه العبقرية الخمسة. هذه هي بداية ما وراء المفاهيم - مهارات التفكير - التي توصلك إلى عالم الأفكار الجديدة الغامض - طبق ذلك عملياً. تحلّ بقوة تلك المهارات الكاملة، فبإمكانها إحياء العبقرية التي بداخلك.

والآن بعد تعرفك على الوجوه الخمسة للعبقرية، رأيت كيف يمكن لمهارات الأشخاص المبتكرين أن تساعدك في تحديات عملك. خصصنا هذا القسم لمساعدتك في أن تبرع بهذه المهارات يومياً، ولكي تصبح أكثر حساسية للفرص التي تعترضك، وتعرف متى وكيف تستخدم هذه المهارات مرتبطة مع بعضها البعض. تذكر: الهدف هو أن تبرع بمهارات الوجوه الخمسة.

هناك ثلاث خطوات عليك اتباعها لكي تستفيد قدر المستطاع من الوجوه الخمسة. أولاً، تعلم استخدام الوجوه الخمسة كمرجع شخصي وذهنّي. ثانياً، استخدم إطار العمل لبناء فريق عمل أكثر قوة. ثالثاً استخدم إطار العمل لتنشيط المراحل الإبداعية للمجموعة. فلنبداً بمعالجة التطبيق الشخصي أولاً.

## استخدام الوجوه الخمسة للعبقرية كمرجع ذهني

يتعرض كل منا يوميا إلى لحظات يستدعي فيها إيجاد الحل السريع لمسألة ما، أو إيجاد فكرة إبداعية، أو التعرف على الخطوة القادمة. عادة تأتي إلينا الأفكار بسرعة، ولكن في الغالب تكون مهمتنا الإبداعية رهيبة وتسبب لنا الإجهاد. قال الأستاذ اسحق نيوتن Isaac Newton أن العقل المبدع هو «العقل الذي يجتاز بحار الفكر الغريبة وحده». بإمكان إطار عمل الوجوه الخمسة للعبقرية أن يساعدك في اجتياز بحار مخيلتك والتقاط الأفكار البراقة.

وفي وقت آخر ترغب فيه في الحصول على فكرة - في مكتبك، أو في اجتماع، أو في سيارتك، ابدأ باتباع الوجوه الخمسة للعبقرية في ذهنك. اجعلها أصحابك المفكرين. خمسة أصدقاء يتجولون حولك ويسألونك أسئلة مختلفة:

المبصر ما هي الحلول التي أراها في تصوراتي الذهنية  
المتعمن ما الذي ألاحظه من حولي ويقودني إلى الحل؟  
المقتبس بماذا تذكرني هذه الحالة؟  
الأحمق ماذا يحدث لو قلبت الحالة؟  
الحكيم ما هي الحلول البسيطة التي يمكنني ابتكارها؟ وما الذي يمكنني إحياءه من الماضي؟

فلنقل أن الجانب الإبداعي يدلك على أن الوجه السائد

عندك هو الحكيم. الطريقة الأولى لابتكار الأفكار تكون بتبسيط المسائل والرجوع إلى جوهر الأمور. كما أنك أيضاً تستمتع بالرجوع إلى الماضي لتستوحي الإلهام.

فلنقل أنك قمت بشراء مجموعة من العيادات الخارجية قريباً وتريد أن تبتكر اسماً لهذه السلسلة. تزود هذه العيادات الخارجية المرضى بالعناية الطبية الطارئة للأشخاص الذين يعيشون في المنطقة المحيطة بها. وتقع هذه العيادات في ضواحي المدينة الكبيرة. وتحتاج إلى اسم يسهل ملاحظته وتذكره. على أن يتضمن معنى نوعية العناية الصحية، وفوق ذلك الخدمات السريعة والودية.

### الحكيم

أول عمل تقوم به هو التبسيط. يجب أن يشمل جوهر الاسم نوعية الرعاية الصحية السريعة. قد تفكر باسم مثل «عيادات نوعية للعناية الصحية». QualCare Health Clinics.

### المبصر

تتخيل في ذهنك، وترى صورة لعيادة يتلقى فيها المرضى العناية والمعالجة السريعة. قد تفكر باسم مثل «عيادات الأطباء المستعدين». Physicians On Call Clinics.

### المتمعن

في فترة تحديد مواصفات المسألة، تتذكر النقاط الصغيرة المتعلقة بمصادقية احتياجات العيادات. وتحاول أيضاً أن تربط العيادات بمستشفى أكبر، فتفكر أيضاً بالاسم Qual Care Health Clinics: «شعبة من مستشفى الرعاية العام».

### المقتبس

تذكرك سلسلة العيادات بنوعية الخدمة السريعة، في غرفة الطوارئ. وتفكر في اسم مثل «عيادات العناية الصحية السريعة».

### الأحمق

تعكس فكرة نمط العيادات وتطلق عليها «طبيب العائلة».

رأيت كيف تعقبنا المسألة واستخدمنا الوجوه الخمسة للعبقرية لفحص النتائج الإبداعية الممكنة؟ إن معرفتك لشخصيتك يساعدك في فهم ميولك الأولية، ويفتح إطار العمل أمامك احتمالات لم تنظر إليها بعين الاعتبار.

لقد ذكرنا سابقاً أن الوجوه الخمسة للعبقرية هي مهارات فكرية أو إدراكية. تتشابه بعض المهارات الإدراكية مع الأنماط البشرية أكثر من غيرها. وهذا يعني، الاعتماد على الأسلوب

الإبداعي الرئيسي، وسهولة إضافة بعض المهارات إلى صندوق الأدوات أكثر من غيرها.

يبدأ المبصرون ببناء الصور منذ نعومة أظفارهم. إنهم يجدون الصور بسهولة ويمكنهم أن يشاركوا في الغالب بتفاصيل موسعة. ومن ناحية أخرى إذا لم تكن في المقام الأول مبصراً، فهذه المهارة من أصعب المهارات لكي تبرع فيها. وإذا لم تلاحظ نفسك فيها، فعليك إضافة مهارة الإبصار بعد تدربك على المهارات الأخرى. راجع فصل «التحكم بمهارة الإبصار في العمل». ولكن تحلّ بالصبر، إذ يمكنك وضع مهارة الإبصار جانباً ومعالجتها لاحقاً في رحلتك الإبداعية.

ومن ناحية أخرى، إذا شعرت بانجذاب تجاه تلك المهارة، حاول ممارستها في الحال. يرى بعض الأشخاص في بعض الأحيان صوراً، ولكنهم لا يلاحظون قيمتها إلا بعد ملاحظتهم لتلك المهارة أثناء عملهم في العبقرية الإبداعية. وعندما تقرر أهمية تركيز اهتمامك على الصور الذهنية، ستندهش من ثمرة تلك المهارة. وستكتشف أن بإمكانك التحسن بسرعة وستشعر بالسعادة بطاقة الأفكار الجديدة التي اكتسبتها.

تتشابك مبادئ الحمقى، من عكس للأمر ومن أفكار سخيفة أيضاً، مع الشخصيات بشكل كبير. يتمتع هؤلاء الأشخاص بروح مرحة ويسهل تعلم مهاراتهم. ويجد معظم

العملاء الاتجاهات العكسية والسخيفة ممتعة ومدهشة. فهم يحصلون من الحماسة على نتائج جيدة وفورية، أما التمعن، والافتباس، والحكمة فهي مهارات سهل تناولها وتعطي نتائج قيمة.

إن المديرين الأكثر نجاحاً في بناء مهاراتهم هم الذين يعتقدون في نهاية الأمر أن الإبداع هو امتياز خاص بهم، لأنهم يقدمون الأفكار، تلك الأفكار هي التي تشكل إنسانيتنا. لذلك، إذا كنت تعتقد أنك قادر على التحسن، ستتحسن. الخطوة الأولى والهامة لتحقيق هدفك، هي إثبات إبداعك. يكمن الوجه العبقرى بداخلك.

إليك هذا المثال لشخص استخدم إطار عمل الإبداع لحل مشكلة في العمل. كان برايان Brian مسؤولاً عن فريق عمل المنتجات الجديدة في شركة كبيرة للأغذية. وكان فريقه يأتي بالأفكار الذكية فيما يخص المنتجات في معظم الأحيان ولكنه كان يجد صعوبة في إثارة الأقسام الأخرى. من غير دعم هذه الأقسام، كان برايان يعلم أن هناك فرصة قليلة في رؤية قسمه لتلك المنتجات تتحقق.

تعد المنتجات الابتكارية أساس النجاح الطويل المدى لشركة برايان. ومن المهم جداً تطوير منتجات جديدة لتحقيق النجاح المالي للشركة وإخراجها إلى الأسواق في الوقت المناسب. يهدف برايان إلى ترويج ثلاثة منتجات جديدة كل

عام، وله أهداف ربحية معينة ملازمة حين تنجح هذه المنتجات.

باستخدام برايان للوجوه الخمسة للعبقرية، تخطى المشكلة وكون لائحة من الأفكار الممكنة.

### المبصر

ما هي الحلول التي تراها في أحد التصورات كانت لمثلث معكوس تصوراتك الذهنية؟ كيف سيبدو النجاح لك؟ إذا تمكنت من رؤية تحقيق النجاح الواسع للمنتجات العاملين في تصنيع المنتج الجديد؟ فكر في اتجاه موحد يسمح بزيادة المعلومات واتخاذ القرارات بين الرؤساء في الشركة.

### المتمعن

هل لاحظت تفاصيل إضافية مؤخراً تبدو مميزة؟ أو أي تأثيرات بسيطة تقودك إلى فكرة؟

صرح أحدهم أثناء المقابلات مع المديرين في الشركة، أن قسم المنتجات الجديدة لم يكن ابتكارياً كما يجب. سمع برايان هذا التعليق مرتين. وعندما قام بتحليل ما حصل في القسم، لاحظ غرابتهم للأفكار وإلغاءهم للمنتجات التي لا تتماشى مع مضمون الشركة.

أحدث برايان فكرة أخرى بابتكار دوافع مثيرة لفريق عمل المنتجات الجديدة في اعتبار الأفكار المضللة مع الأفكار السليمة.

### المقتبس

ما هي المتماثلات التي يمكنها أن ابتكرت إحدى الشركات المنافسة تعبيرنا الرؤية؟ هل هناك نماذج من فريق عمل جديداً ومغامراً يحمل على شركات أخرى تزودنا بالأفكار؟ عاتقه الثقل المالي بأكمله لتطوير النماذج الأولية واختبارها في السوق. فكر برايان في إعادة تنظيم الشركة لتشمل فريق عمل مشابهاً، وبذلك يضمن حصول المنتجات الجديدة على الاهتمام الذي تحتاجه.

### الأحق

ماذا لو عكست الاعتقادات كان من ضمن الإيحاءات القضاء على التقليدية؟ هل هناك أفكار غريبة القسم بأكمله وكذلك تصدير كل يمكن النظر إليها بعين الاعتبار؟ المفاهيم المتطورة للمنتجات الجديدة لشركة متعاقدة.

### الحكيم

كيف يمكنك تبسيط القضية؟ ماهي قام برايان بتبسيط المسألة. ماذا لو الأفكار التي ستجدها، عندما كان هناك إجراءات موافقة «محطات تحلل المشكلة إلى جوهرها؟ سريعة» مع رؤساء الأقسام الذين يلتقون بانتظام ويتابعون تطور الخطوات الأولى للمنتج الجديد؟

يمكنك ملاحظة كيف يولد استخدام المهارات نوعية واسعة من الأفكار المتغيرة، وكيف تصبح الوجوه الخمسة للعبقرية المرجع الذهني الذي تحتاجه لتوسيع آفاق تفكيرك. وبدلاً من الاستناد على فكرة أو فكرتين، يمكنك التقدم بخيالك بالأفكار وتحسين نوعيتها.

هناك حقيقة واحدة تشكل أساس المراحل الإبداعية، وهي تتحقق بالتركيز والالتزام والسعي لتصبح أكثر ابتكاراً، وستحقق ذلك. إن بذل الجهود هو المحرك الأول للابتكار، والإبداع هو في البداية نظام. إن نظام الوجوه الخمسة للعبقرية يعني مدخل الطريق للوصول إلى الأرض الخصبة في مخيلتك. وكما أخبرنا رولو مي، لا يسعك أن ترغب في أن تصبح أكثر إبداعاً، ولكن بوسعك تكريس نفسك لهذه المحاولة. بإمكانك أن تصبح بارعاً بالأفكار.

عليك أن تدرك أن العائق الكبير في استخدام إطار عمل الوجوه الخمسة للعبقرية كمرجع ذهني هو ظاهرة السرعة والعدو. مرة أخرى، عند ملاحظة تحدٍ إبداعي، فإننا نحاول حله بسرعة - السرعة؛ أو نحاول أن نلجأ لأحد ما - العدو مسرعاً.

التفكير هو نتيجة متكررة لظاهرة السرعة والعدو «فلنجمع فريق العمل!» نشعر براحة تجاه الأمور الغامضة والمجهولة إذا كنا محاطين ببعض زملائنا. ولكي تصبح رائداً للأفكار يجب أن تتحدى بالشجاعة لكي تجعل المهارات الخمسة عادة ذهنية. حاول أن تنتج أفكارك المميزة قبل الآخرين، وستجد أنك قمت ببناء الثقة بروحك الإبداعية.

قال لي بعض العملاء: «إن أفكارك ليست لها أهمية بقدر أهمية موافقة فريق العمل عليها»، قلت له: «هل أنت متأكد؟»

هل أنت متأكد من أن فريق العمل يمكنه حقاً استحداث أفكار أفضل؟ هل أنت متأكد أن موافقة فريق العمل ستؤثر على نوعية الأفكار التي أنتجتها؟ هل أنت متأكد بأنك إذا لم تبذل جهداً إضافياً بسيطاً، فإن أفكارك - أفكارك وفريق العمل - ستكون أفضل؟

اكتشفت أن الشركات تعتمد بشدة على فريق العمل في الابتكار. وأجد باستمرار أن الشركات تستبدل خطوات فريق العمل بالإبداع الشخصي. إن اجتماعات العصف الذهني هو تعبير لطيف عن اجتماعات «لا تقلق بشأن الإعداد»، ويحضر الأشخاص الاجتماعات متوقعين أن يهبط عليهم ملاك الابتكار. ولكن قد تصبح فرق العمل عذراً لتجنب الإبداع الشخصي وركيزة لكسب إجماع الرأي. إن توجيه فريق العمل لثقافات متحدة قد يعكس تفضيل التطبيقات على التخيلات.

تأتي الأفكار للأفراد شخصياً وليس لفريق العمل. فبإمكان الفريق أن يسهل، ويبنى، أو ينجز الأفكار، ولكن بريق العبقرية يقاطع المجموعات المتكاملة للفرد. يجب علينا التحكم بتخيلاتنا أولاً، نتعلم طريقتها، ومن ثم نتحكم باستخدامها مع الفرق. بعد ذلك يمكننا السؤال عن دور الفرق وإحياء الأفكار في المجموعات.

أخبرتكم في بداية الكتاب أن الإبداع يتطلب الروح الإبداعية. تحرر روحك لتقرر إذا كنت تستخدم كامل قدراتك

كشخص مبدع أو إذا كنت تعتمد دوماً على الآخرين.

لذلك، أسهل طريقة للتحكم بالوجوه الخمسة للعبقري هي تسليمها للذاكرة. بهذه الطريقة يمكنك الحصول عليها دوماً. تعلم أن تثق بروحك الإبداعية أولاً - محفظتك الذهنية. هكذا تصبح الوجوه ملازمة لك دوماً. عليك تذكر هذه الأدوات:

المبصر رؤيته.

المتمعن ملاحظته.

المقتبس خلطه.

الأحمق تمجيده.

الحكيم تبسيطه.

سيذكرك هذا الاختزال بالمهارات بغض النظر عن مكانك. وستساعدك هذه التعليمات في الوصول إلى مخيلتك وإلى الأفكار.

تحدثنا سابقاً عن خلق جو من العزلة وتأمين الفراغ للتدرب على هذه المهارات أثناء فترة عملك. إليك بعض الطقوس لتطبيقها وستساعدك في استخدام إطار العمل كمرجع ذهني:

□ اقتطع خمس دقائق لتفحص أفكارك ودوافعك.

ابحث عن مكان تنفرد فيه بنفسك. اجلس منفرداً في السيارة أو في غرفة اجتماعات فارغة. تمشّ خارج المبنى.

□ حدد الموضوع هل هو تحد، أو فرصة.

ما الذي تريد حله؟ فكر بالموضوع مستخدماً مصطلحات واضحة وممكنة قدر الإمكان.

□ ألقِ نظرة خاطفة على قواعد الوجوه الخمسة للعبقرية.

اسأل نفسك الأسئلة الموضحة في صفحة 250. ابدأ بالوجه السائد. بعد ذلك انتقل إلى الوجوه الأخرى. ماهي الأفكار التي تظهر لك؟ اكتب أفكارك على دفتر يومياتك أو في أوراق الملاحظات.

□ استخدم إطار العمل مرة أخرى.

ألقِ نظرة خاطفة على تدريبات كل وجه. ستجد أن المرة الثانية كشفت أفكاراً أكثر عمقاً.

قد تميل إلى الاستناد إلى الأسلوب الإبداعي المسيطر في بداية الأمر وتستمر بتبسيط الأمور مثل الحكيم أو تسأل نفسك عن تفاصيل لاحظتها مثل المتمعن. هذا سلوك طبيعي، ومعظمنا يعمل على أوجه مختلفة. وإذا أردت تسهيل الأمر عليك، حاول أن تختار مهارة أو اثنتين لتضيفها إلى تحقيقاتك. حاول ان تعمل على كل واحدة بانفراد وتدرّب على ذلك. استخدم الملخص البياني لتذكر نفسك بالطرق التي تريدها للتحكم بالوجه. وستجد بعد وقت قريب أن لديك مهارة أو اثنتين في صندوق أدواتك.

عندما تصبح أكثر ألفة مع الوجوه، ستتمكن من استخدام إطار العمل كمرجع ذهني في حضور الآخرين. ستتمكن أثناء تفكيرك وتخيلاتك في المحادثات والاجتماعات، من خلق فراغ في ذهنك تراجع فيه إطار العمل. قال لي أحد العملاء: «تقفز الأفكار الجديدة إلى ذهني أثناء ممارستي للهرولة. ولكي أزيد منها أقوم بتشغيل محرك الوجوه الخمسة للعبقرية. يساعدني ذلك على التأكد من قيامي بتحري كل الاحتمالات. وما الذي فاتني؟» لذلك عندما تبدأ، ستتمكن من الوصول بسرعة إذا عملت بمفردك. تتطلب الوجوه الخمسة للعبقرية لحظة من التأمل الدقيق.

قال عميل آخر أن الوجوه الخمسة للعبقرية ساعدته على «المكافحة» كان يجري في عمله مثل أي فرد منا، يحاول أن يقضي على المشاكل اليومية السائدة. وكان يشعر عند مواجهة التحديات، أن المشاكل تتطلب «الإبداع تحت الضغوط». وهنا يأتي دور إطار العمل الذي ساعده كثيراً. كان يحاول عندما يكون مستعجلاً ومضغوطاً، أن يجد وقتاً مكثفاً ليفكر ويراجع الوجوه الخمسة. من هنا تنشأ ولادة الأفكار المشعة. حتى تحت الضغوط وفي أوقات العجلة، بإمكانك أن تبتكر.

كانت إحدى أفضل الموظفين اللواتي يعملن لدي بارعة في التخيل. عندما كان يلتقي فريق العمل لإيجاد الحلول الإبداعية، كانت تأتي مستعدة لتشارك بفكرة أو فكرتين. كان واضحاً أنها أفرغت مكاناً في ذهنها لتفكر في المشكلة مسبقاً، وقد هيأ عملها الشخصي المسبق فريق العمل للتفكير المشترك.

عندما تعود على الاستفادة من إطار العمل، ستنجح في أن تصبح مبدعاً في الأعمال. ستجد أفكاراً تشاركها مع الآخرين، وستتقدم على فريق العمل عند التقائك معهم وستتمكن من أخذ دور قائد الإبداع.

يتساءل البعض إذا كان عليهم قضاء وقت أكثر في تطوير قدراتهم أو تحسين مواطن الضعف لديهم. على سبيل المثال، إذا قمت بكتابة المبصر والحكيم على أنها مهاراتي الأولية. هل علي أن أطور هذه المهارات أو أركز على الوجوه الثلاثة الأخرى؟

تعتمد الإجابة عليك. إذا كنت متأكداً من قدراتك، فمن المفيد معالجة بعض المهارات الجديدة. حاول أن تتوسع، وأضف وجهاً آخر. من ناحية أخرى إذا كنت تشعر بالتردد في اختيارك للمهارات السائدة لديك، ركز على تحسين مهاراتك الأولية أو التي تستهويك على وجه الخصوص. ركز على واحدة أو اثنتين ولا تكثر بالمهارات الأخرى. فهي بمثابة الأصدقاء الذين لم تستغل الوقت مطلقاً لتكسيهم.

حاول أن توسع ذخيرتك لتشمل كل المهارات، لأنك ستحتاج إلى استخدامها في أوقات مختلفة وتحت ظروف مختلفة أيضاً. كيف لك أن تجسد بعض مهارات الأحمق؟ أو تحسن قدراتك لتصبح مقتبساً؟ اعمل جاهداً على وضع سلة الأدوات تحت تصرفك الذهني.

## العمل بطريقة مختلفة

### عليك القيام بإجازة

الإجازة فعل قام به الكثير من الأكاديميين والمفكرين لقرون مضت لاستعادة روحهم الإبداعية. إنه وقت مخصص للتأمل والبحث وشحن القوى. وقت للراحة، وإعادة النظر في الالتزامات، والتفكير. قد لا تتمكن من المغادرة لمدة ثلاثة شهور، ولكن يمكن إعادة صياغة مفهوم الإجازة ليتماشى مع القرن الواحد والعشرين.

يقوم مبدعو الأعمال بشكل متزايد بتخصيص أوقات للراحة ضمن جدول أعمالهم. إليك الطريقة:

#### 1. حرر نفسك.

نظم وقتاً في مفكرتك لمجرد التفكير، أو اذهب إلى مكان تستوحي فيه الأفكار، ولا تأخذ معك هاتفك الخلوي. ضع ملحوظة غياب مطولة على بريدك الصوتي، وأغلق جهاز البيجر. قد تقف التطورات التقنية أمام تطور أعمالك الإبداعية. تخلص منها من حين لآخر. عليك بالتفكير بمجرد وصولك إلى المكان الذي تستوحي فيه أفكارك سواء - سيارتك أو منزلك أو المكتبة أو الكافيتريا - أطلق العنان لذهنك. حاول أن تكون وحيداً مع أفكارك من غير مقاطعة أحد لك.

## 2. ابحث عن أعمال بسيطة تشغلك عن التفكير بالمشكلة «تنقية البذور»

كان رجال الدين قديماً يقومون بممارسة الأعمال اليدوية وهم ينتظرون هبوط الإلهام. مثل تنقية البذور، والخبز، والعمل في الحديقة. تحدث الإلهامات في تحديات العمل عندما نركز على أمور غير المشكلة ذاتها. ابحث عن عمل يسرح فيه ذهنك في العمل. هذه إجازة ذهنية. أنشئ حديقة صغيرة تعتني بها أو لعبة كمبيوتر تستمتع بها. بعض المبدعين يحتفظون بأحاجي الصور المقطوعة في مكاتبهم، وبعضهم يجلب أعمال الصوف إلى الاجتماعات. عليك بزيادة احتمالات حدوث الإلهام بشغل يديك أثناء قيامك بالتفكير.

## 3. عليك بالرقص كل عشرين دقيقة.

ماذا نعني بالرقص! تقول الكاتبة المشهورة ريبيكا ولز Rebecca Wells، التي كتبت الأسرار الإلهية للأخوات يا - يا - The divine secret of the ya-ya-sisterhood، أنها كانت تنظم وقت كتابتها وتقوم بالرقص كل عشرين دقيقة. انهض من على مكتبك أو بعد الاجتماعات. تمطّ قليلاً، أو تحدث، أو استرخ كل عشرين دقيقة. ستشعر بالحيوية والطاقة، وستمدك الطاقة الفائضة بالأفكار.

#### 4. اتخذ لنفسك مكتباً آخر كبديل مؤقت.

استرخ لمدة يومين أو ثلاثة، حاول تغيير موقع مكتبك. قد يكون الموقع الجديد طاولة في غرفة طعامك، أو مقعداً طويلاً في حديقة، أو ركناً في مقهى. أخبر زملاءك أنك في إجازة صغيرة. أحضر هاتفك الخليوي للمتابعة من وقت لآخر. ستنجز الكثير من الأعمال.

#### 5. خطط للحصول على أوقات للراحة.

خذ بضعة أيام من الراحة الحقيقية، كل ثلاثة شهور. فكر بأمور الحياة. هذه ليست إجازة، ولا رحلة قصيرة، إنما هي عمل جاد. استرخ، أعد تجميع أفكارك، واحلم. لا تدري ما اتجاهات الحياة التي ستكتشفها. تراءت للأم تيريزا Mother Teresa رؤية مستقبلية أثناء ركوبها القطار وكان عمرها سبع وثلاثون سنة. يدعو بعض الواعظين الأمريكيين من أصول أفريقية في بعض الأعياد التقليدية لمدة ثلاثة أيام على أمل رؤية إلهية. وكما قال رولو مي: «الانتظار يتطلب درجة عالية من اليقظة». ترقب الإلهام من حولك.

#### 6. ضع في اعتبارك الأجازات التقليدية.

وجدت مبدعة في الأعمال نفسها ملزمة بمشاريع في شركتها، وبدلاً من شعورها بالقلق احتاجت إلى «شغل»

نفسها فوراً، طلبت من مديرها إجازة لمدة ثلاثة أشهر من غير راتب ولكن بتأمين صحي. استغلت وقت الإجازة للراحة، والزيارات العائلية، واللعب، والاستمتاع بالعيش لبعض الوقت. بدأت باستكشاف الأمور التي ترغب بها في عملها. وضعت أهدافها، وخططت، عادت إلى عملها بطاقة أكثر وجددت التزامها.

بعض الهيئات الإدارية لا تمنع في الدفع لك فترة الإجازة. فكر بتنظيم مشروع بحث يعيد لك حيويتك ويجلب المعلومات الحديثة للشركة. هل بإمكانك البحث عن كل ما هو جديد في مبيعات شركات أخرى؟ أو البحث في تأثير الإنترنت على مستقبل شركتك؟ ما هي الأمور التي تهلك فعلاً ولها قيمتها عند الآخرين؟ عليك بتنمية ثروتك الفكرية. وفي نهاية اليوم، هذا كل ما عليك تسويقه فعلاً. كن مقداماً وجريئاً.

## استخدام وجوه العبقرية الخمسة في تنظيم فرق العمل

الطريقة الثانية لاستخدام إطار العمل عن طريق تحديد الطريقة المثلى للعمل الجماعي. مطلوب منا العمل كل يوم مع فريق عمل أو مع مجموعة. وتقدم الوجوه الخمسة للعبقرية طريقة ممتازة لفهم أعضاء المجموعة وللعمل معهم بأحسن طريقة. إليك كيف تبدأ.

لقد سبق وأن تعرفت على جانبك الإبداعي. والآن قم بتحديد الأساليب الإبداعية لأفراد فريق العمل. من السهل نسبياً انتقاء أساليب زملائك في العمل، لأننا نقضي وقتاً طويلاً معهم يمكننا أن نتوقع في الغالب كيف يبحر مدراؤنا، وزملاؤنا في العمل، والتابعون من العمال في تصوراتهم الذهنية وكيف تكون ردة فعلهم تجاه أفكار الآخرين. في الواقع، نكون في بعض الأحيان مدركين لخطواتهم الإبداعية أكثر من إدراكنا لخطواتنا.

أشار أحد العملاء إلى صعوبة التعامل مع رئيسه في العمل: «يبدو أنه عند اتخاذ قرار في التعامل مع مشكلة ما، يحب فرانك Frank أن يظهر ويقلب الأمور رأساً على عقب. حتى لو كان لدي معلومات أكثر حول ما يحدث؛ وحتى لو اقتربت من المشكلة أكثر، يجد لنفسه طريقة يقلب الأمور فيها، وكأنه يستمتع بإفساد مخططاتي. لا يعني هذا أنني لا أحبه، بل أنا أحبه. وفي حالة عملنا سوياً، يضيف عادة بعض الومضات المشعة إلى قراراتي. منذ تعرفني للوجوه الخمسة للعبقرية،

لاحظت أن هذا ليس أسلوب فرانك الإداري بقدر ما هو أسلوبه الإبداعي. فهو أحق تقليدي، الطريقة التي يستخدمها في إنتاج الأفكار هي عكس الأمور أو تحويلها إلى سخافات. والآن وعند معرفتي لذلك، فإني أتفهمه بشكل أفضل وأجد الطرق لقبول التعديلات التي يعطيها لأفكاري». عندما تتمكن من فهم زملائنا بشكل أفضل، يساعدنا ذلك في تغذية التقارب في التصورات الذهنية الذي سنتحدث عنه باختصار، والذي يشكل فرق العمل الديناميكية.

بسبب ما نملكه من «سلوك المهارة الواحدة»، يمكنك دوماً تخمين الأسلوب الأولي لزملائك. استخدم الأوصاف المذكورة في وجوه العبقرية الخمسة لتحديد أسلوبهم. أو بإمكانك تعريفهم للأفكار المذكورة في الكتاب وتطلب منهم تحديد أساليبهم الخاصة. كلتا الطريقتان تحددان أشكال الجوانب الإبداعية في المجموعة. تفحص فريق العمل وابحث عن وجوه العبقرية الموجودة.

أفضل فرق العمل الإبداعية تلك التي تظهر فيها الوجوه الخمسة للعبقرية في المجموعة. عندما تتوفر لديك الوجوه الخمسة للعبقرية في مجموعتك، بإمكانك تفحص الكثير من الطرق للوصول إلى الأفكار. وإذا برع كل شخص في قاعدة من القواعد، بإمكانك استخدام مواهبك بانسجام. سيقوم المبصر بتصور النتائج المحتملة ويصف الطرق الممكنة للوصول إليها. وسيجمع المتمعن التفاصيل التي توصله إلى الأفكار. أما

المقتبس فسيبحث عن الروابط الممكنة التي تربط الأمور ببعضها. وسيقبل الأحمق التحديات رأساً على عقب، والحكيم سيقوم باستخدام صلب الموضوع كوقود إبداعي. تعد الوجوه الخمسة للعبقرية بأكملها تركيبة حيوية تقود إلى النجاح وتشبع الإبداع في العمل.

المجموعة الوحيدة وغير الفعالة من الوجوه هي التي يسيطر عليها جانب أو اثنين من الجوانب الإبداعية، كأن يكون كل أعضاء المجموعة على سبيل المثال كلهم مقتبسين، أو حكماء لأن التشابه بينهم يؤدي إلى صعوبة في الاتفاق وإلى المعاناة في نوعية أفكار المجموعة. نتحدث دوماً في مجال العمال عن التنوع، ونقدر التنوع العنصري، والعرقي والنوعي وغير ذلك، إنه وقت تقدير التنوع الإبداعي. هناك قوة نلتقطها من القوى الإبداعية المختلفة، وتحقق الأفكار الضخمة باستثمار المهارات المتنوعة.

إن تمثيل الوجوه الخمسة في فريق العمل قد يشكل تحدياً، والأعمال المختلفة، والشركات، والمبادئ، وحتى الأقسام المختلفة داخل الشركات لديها تركيز عال للوجوه المختلفة. على سبيل المثال، إن فرق عمل الأبحاث التي تقوم بتوظيف المهندسين لديها نسبة عالية من المتمنعين الذين يستخدمون مهاراتهم في التحليل لجمع البيانات واستنتاج الاستدلالات الابتكارية منها. أما رجال المبيعات فيكثر فيهم المبصرون. والمقتبسين ينتشرون في أقسام مختلفة ولكنهم رواد الفكر دوماً في عدة وظائف. لكي تحصل على خليط من

الوجوه في عملك، عليك أن تفكر في التحري خارج عملك الحالي أو تفكر في توظيف أشخاص لهم خلفيات مختلفة عن المعتاد.

إذا كان من المستحيل إيجاد مجموعة فيها جوانب متنوعة، على فريق العمل حينها العمل لتحسين الضعف الموجود. يمكنك أن تعرف المزيد عن هذا الأمر في الفقرة التالية استخدام الوجوه الخمسة للعبقرية في العمل الإبداعي للمجموعة.

### استخدام الوجوه الخمسة للعبقرية في العمل الإبداعي للمجموعة

هناك نوعان من المجموعات تعمل معها في هذه الحياة: المجموعة العامة والمجموعة الخاصة. تتألف المجموعات العامة من الأشخاص الذين تتعامل معهم باستمرار، العاملين معك والزبائن والمزلاء والعملاء. هؤلاء هم الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمات، والذين ليس لهم علاقة مباشرة على نجاحك في العمل؛ وقد تتنافس معهم على منصب أو نفوذ.

والمجموعات الخاصة تتألف من شخصين أو حتى خمسة مقربين إليك في العمل. تهتم لشأنهم، وهم يهتمون لشأنك. وقد تتنافس معهم على منصب أو نفوذ، ولكنك تحترمهم لدرجة تمنعك من مواجهتهم. هؤلاء هم الأشخاص الذين تتفق

معهم في الأفكار، والأهداف، واتجاهات العمل. والذين يجعلون للعمل معنى وقيمة.

تحدث معظم الأعمال التي تتطلب الحلول الإبداعية في المحيط العام لشركة ما، مثل أعمال فريق العمل، جلسات العصف الذهني، اجتماعات الأقسام وقد اعتاد المديرون على هذه المجموعات. ولكن المجموعات العامة ليست هي المكان المناسب للاستكشاف الإبداعي الحقيقي، حيث يحاول الأشخاص جاهدين التأثير على بعضهم بسخاء مخيلتهم، ويحاول آخرون حث متخذي القرارات على شراء أفكارهم. يحتاج الابتكار إلى مرفأً آمناً، لذا جاهد لكي تعمل مع المجموعة الخاصة، أثناء قيامك بالمهام الإبداعية الحقيقية.

قمت بتشجيع عملائي على وقف جلسات العصف الذهني الكبيرة واستراتيجيات الاجتماعات والتركيز على تطوير الشراكة الإبداعية الخاصة المكونة من شخصين أو خمسة. كل مبدع أعمال لديه الذكاء الكافي ليقرر من يحتاج في تلك المجموعة لتبدع أكثر ولكي تنتشر الأفكار من حولها. وتعمل هذه المجموعات الخاصة على أساس العلاقات الخاصة والمقربة وليس على أساس العلاقات العامة. فهم يزرعون الثقة بينهم، يتقبلون فشل أحدهم ويتعلمون احترام وتقدير أساليب التنوع الإبداعي بينهم. على نحو مثالي يحق لهؤلاء الأشخاص أن يمثلوا، بكل قوة، كل الوجوه الخمسة للعبقرية. - هم أشخاص لديهم ذخيرة من مهارات التفكير في متناول أيديهم. كما أن

العصف الذهني مع المجموعات الكبيرة هو أحد نتائج الاقتصاد القديم. أما اقتصاد اليوم، اقتصاد الأفكار، فتحكم فيه الشركات الإبداعية الخاصة.

□ لأن كل الإحياءات في صميمها هي طرق من العزلة

تندفع الأفكار إلى أذهاننا، سواء كنا في أستوديو فني أو في غرفة اجتماعات الشركة، ونحرص على الحصول على وقت ننفرد فيه بأنفسنا في يوم عمل. إنه وقت اشتعال الوحي الابتكاري. حدد وقتاً للعزلة واسرح في خيالاتك. حاول أن تبرع في إطار عمل الوجوه الخمسة للعبقرية ضمن فريق عملك. يبدأ الابتكار بعبقريتك الشخصية. وبإمكانك ان تصبح رائداً، تعتمد عليه المجموعة في الإبداع عندما تسلمك مجموعة من الأفكار.

## العمل بطريقة مختلفة

### جذب المجموعات نحو الأفكار الضخمة

إليك بعض الاقتراحات لتخطي العصف الذهني لطرق الإبداع في المجموعات، وهي تساعد مبدعي الأعمال الآخرين ليسرّحوا بتصوراتهم كمجموعة. إليك الطريقة:

1. حاول أن تكون مجموعتك صغيرة جداً.

أذكر إحدى جلسات العصف الذهني التي حضرها ثلاثين شخصاً. يا له من كابوس مزعج. حاول فيها المشتركون التأثير على الحاضرين ليثبتوا إبداعهم تماماً مثل زعيم السيرك.

من الصعب منع الأشخاص من حضور الاجتماعات. جاءت سو Sue من قسم العمليات، وجو Joe من قسم المبيعات، ورئيسك، ورؤساء زملائك. والأشخاص الذين قدموا لك تقريراً، الأشخاص الذين تمنيت استلام تقرير منهم. بعد فترة قصيرة كان هناك الكثير من الأشخاص. ولكي تلعب دوراً في فريق العمل، سينتهي بك الأمر في تسوية نوعية الأفكار.

لا يتطلب العمل الإبداعي الجيد أكثر من خمسة أشخاص. حاول أن تكون مجموعتك مكونة من شخصين إلى خمسة أشخاص. ابحث عن «المقربين» إليك في العمل، وحاول أن تشمل الأشخاص الذين يعكسون

أساليب الإبداع في الوجوه الخمسة للعبقرية.

2. شجع الأشخاص على حضور الاجتماعات وقدم لهم برنامج عمل.

عليك إعطاء المجتمعين فكرة مسبقة عن الأمور التي تود تحقيقها في اجتماعاتك. أعطهم برنامج عمل، وشرح فيه الموضوع وضع أسئلة عليهم الإجابة عنها شخصياً قبل حضور الاجتماع. تعطي هذه الطريقة الأشخاص وقتاً لوضع الموضوع في ذاكرتهم وتجعلهم مستعدين للعمل الإبداعي. شجعهم على استعمال مراحل عمل الوجوه الخمسة للعبقرية مسبقاً.

3. عليك الفصل بين تخطيط النقاش والتصور.

القوة الأساسية التي تخرج العمل الإبداعي عن مساره هي النزاع حول الموضوع المطروح. عند عدم موافقة الأفراد على المسألة المطروحة التي تريد تسويق حلول لها، يفشل الاجتماع.

حاول أن تحصل على إجماع في الرأي عن الغاية من الاجتماع مسبقاً. إذا حصلت على الموافقة، استخدم الاجتماع الأول في توضيح الموضوع المطروح، ونظم اجتماعاً آخر لابتكار الأفكار. فكر في تنظيم اجتماع للمشاركة في الحقائق وآخر للعمل الإبداعي.

يتطلب التخطيط والتصور في الغالب مجموعتين من

المهارات الذهنية. غالباً ما يكون التخطيط دقيقاً وخطراً، أما التصور فهو بعيد عن الخطر ومجاله واسع. القليل من المديرين يمكنهم تغيير مسارهم بسرعة وبسهولة، وعليك بفصل الطريقتين لتحصل على نتائج أفضل.

#### 4. حاول أن تقدم شيئاً غير متوقع

هل تقوم بمحاولة لتكتشف فيها طريقة تحسن فيها خدمة الزبائن؟ إذا كان الأمر كذلك أحضر معك رسالة تدمر من أحد الزبائن لقراءتها أمام الجميع. هل تحاول تطوير فكرة لبرنامج كمبيوتر جديد؟ اطلب من أحد المهتمين بالأمر الحضور والتحدث عن الاحتياجات اللازمة. هل تحاول اكتشاف الطريقة التي تجيب فيها على منافسيك؟ احضر آخر منتج لهم. حاول أن تبدأ اجتماعاتك بالمشيرات الحقيقية. قدم للحاضرين أموراً عملية ليستوعبوا فكرتك. هذه الأمور تشحن مولد الابتكار.

#### 5. كن بطل الفكرة.

لا تتوقع حدوث المعجزات لمجرد تلبية الناس لطلبك. اجعل القوة الإبداعية الدافعة في حركة دائمة. عليك بتنظيم جدول تمارين يساعدك في تحقيق هدفك. فكر في الاستفادة من بعض تمارين الوجوه الخمسة للعبقرية الموضحة في كل فقرات فصول الوجوه

المخصصة لفريق العمل. البحث عن الأفكار يحتاج إلى رائد، فلتكن أنت هذا الرائد.

#### 6. حاول أن تنشئ «جمعية خبراء».

ابحث عن شخصين إلى خمسة أشخاص لتؤسس «جمعية خبراء» إبداعية. عند حاجتك لحل بعض القضايا، اجتمع مع نفس الأشخاص في غرفة، وحاول أن تنشئ علاقة نامية. ضع كل واحد منهم في الجانب الذي يلائمه من الوجوه الخمسة، واكتشف الطريقة التي تلتقي فيها أساليبكم الإبداعية.

إذا نجحت ببناء علاقة مع الآخرين، ستحقق النجاح الكبير في تطوير الأفكار الخارقة. ستتعلمون الاعتماد على بعضكم، وتعم الثقة بينكم، وتفهمون الطريقة التي تعملون فيها سوياً. وستكون هذه العلاقة هي المرفأ الآمن للاستكشاف.

#### 7. عليك ملاحظة أن ابتكار الأفكار وتسويقها يحتاج إلى مهارات مختلفة.

تستخدم الشركات الحضارية جلسات العصف الذهني لتسويق الأفكار. والحكمة التقليدية في ذلك هي أن الأشخاص حين يشاركون في الاجتماعات، سيمتلكون بدورهم الأفكار المتطورة. قد ينجح هذا في بعض

الأحيان، ولكنه في الغالب يفشل. لن تتمكن من تسويق الأفكار وعرضها في اجتماع يتألف من ثلاثين شخصاً. تعلم كيف تقدم الأفكار الإبداعية. إرجع إلى «كيف تسوق الأفكار الإلهامية» صفحة 286.

### كيف ترتبط الوجوه مع بعضها البعض

بإمكانك التنبؤ بالتركيبات الحيوية ضمن فرق العمل، وتجنب المواطن التي تسبب المشاكل، عن طريق معرفتك أي الأساليب تتماشى مع الأخرى بشكل أفضل. عندما تعرف الجانب الإبداعي لأعضاء فريق عملك، بإمكانك التواصل بالأفكار وكشف الغموض في أجواء العمل سويًا بشكل فعال.

### الشراكات القوية

#### المبصر والوجوه الأخرى

يشكل المبصر شريكاً جيداً مع غالب وجوه العبقرية. لدي زميلة تشبه المبصر «بفصيلة الدم الإيجابية». يتفاعل أسلوب المبصرين الإبداعي مع الجميع، وهم يستخدمون الصور المرئية لاختبار نتائج أفكار المجموعة. كما يعتمد فريق العمل على المبصر في مساعدة المجموعة على تخيل الطرق الإبداعية التي قد يتجه إليها العمل.

#### المتمعنين والمبصرون

تعد شراكة المتمعنين مع المبصرين اتحاداً مثمراً على وجه الخصوص. يكشف المتمعنين التفاصيل، ويقدمون الحلول الجيدة، ويتصور المبصرون النتائج الممكنة لكل منها، ويمكنهم معاً إنتاج الأفكار الرائعة. اسع جاهداً لإيجاد زوج مؤلف من مبصر و متمعن ضمن مجموعتك.

## المقتبسين والمتمنعين

يشكل المقتبسين المتعة في الفريق. لديهم الكثير من الأفكار الجيدة، وتلهب مقارناتهم الروح الإبداعية عند الآخرين. بسبب استثارة المقتبسين بالحوار، فهم يحبون تعابير المجموعة وتصوراتهم، ولديهم الحماس الشديد للنموذج الإبداعي لفريق العمل. تذكر أن المقتبسين يتصورون أفكارهم من التشابه بين الأمور وأن المتمنعين يتصورونها من الاختلافات. يمكن للاتحاد بين المقتبسين والمتمنعين أن يكون قوياً.

## الحكماء والحمقى

يشكل الحكماء شراكة إبداعية جيدة مع الحمقى. يقدر الحكماء أفكار الحمقى، ويشعرون بالطبيعة «الهامة» لعبقرية الأحمق وغالباً ما يجدون طريقة لنشر أفكارهم في محيط الشركة. يمهد الحكيم الطريق لأفكار الأحمق، كما يحب الأحمق الاطمئنان إلى أن الحكيم لن يعيث بفكرته الأساسية ولن يحاول التكلف فيها أو حتى تعديلها.

## الخلافاً الممكنة

### المتمنعين والحكماء

قد تتكرر العلاقة بين المتمنعين والحكماء. يفقد الحكماء صبرهم مع المتمنعين الذين يكتسبون أفكارهم عن طريق تجميع البيانات. في الوقت الذي يحب فيه المتمنع جلب المعلومات،

يحاول الحكيم دمج وتبسيط المعلومات. على الرغم من ذلك عند تشكيلهم لعلاقة فعالة، بإمكانهم مساعدة بعضهم. يجلب الحكيم التصورات التي يحبها المتمعن، ويحد المتمعن من حذف الحكيم للمعلومات بشكل مبالغ فيه. تأكد من رسوخ الاحترام المتبادل بينهما.

### المقتبسين والوجوه الأخرى

بسبب اعتماد المقتبسين في أسلوبهم الإبداعي على المتشابهات، بإمكانهم الاعتماد على نشاط المجموعة. وأثناء انتظارهم لظهور التجارب الجيدة، يقوم المقتبسين بإشغال الوقت الإبداعي في فريق العمل والبحث بعد ذلك في ما وراء إنجازات أعضاء فريق العمل. إن الذين يعملون مع المقتبسين أو يكون مرشدهم منهم يحتاجون إلى تجديد استثارة الأفكار بشكل مستمر. تماماً مثل المزارعين الذين يتعقبون المحاصيل، يحب المقتبسين تعقب الحوافز المحيطة بهم.

### الحمقى والوجوه الأخرى

تتسم خطوات عمل الحمقى الإبداعية على وجه الخصوص بالانعزال. لهم أفكارهم العظيمة الخاصة بهم ويريدون من باقي فريق العمل أن يتبعوهم. لا يحبون تحريف الأفكار وتغيير شكلها، لذلك لا تعد فرق العمل المكان المفضل لديهم. على الرغم من ذلك وبسبب نوعية أفكارهم، من المهم جداً الحفاظ عليهم وإبقائهم منشغلين. استحضر

مواهب الأحمق من أقسام أخرى في الشركة أو استأجر أشخاصاً موهوبين من خارج الشركة. حاول أن تبقي على الأقل أحمقاً واحداً في مجموعتك، وابحث في الصفحتين 191 - 192 عن أفكار تحضن فيها الحمقى في فرق العمل.

إن مفتاح نجاح فرق العمل هو معرفة مواطن الضعف - ما هي الجوانب الإبداعية التي تنقص الفريق؟ - ومن ثم العمل على علاج عدم التوازن.

عندما كنت أعمل مع روبرتو Roberto، كان يحاول تحسين نتائج فريق عمله. كان مديراً لمجموعة من المهندسين في قسم الأبحاث في شركة تقنية. يقول روبرتو: «نحن لا نبدع كثيراً عندما نعمل سوياً. توقفنا أمور كثيرة. يبدو أن نفس الأشخاص هم الذين يقدمون الأفكار وبعدها نواجه مشاكل في الاستفادة من هذه الأفكار. كيف لنا أن نخلق شعوراً بالنشاط والتفاعل بين أعضاء فريق العمل؟»

طلب روبرتو من جميع المديرين أن يتناولوا جوانب الوجوه الخمسة للعبقرية وأدهشته النتائج. اتضح أن أربعة من السبعة، كانوا متمنعين في المقام الأول. وكما تذكر، يجمع المتمنعين البيانات ويستخدمونها كنقطة انطلاق للبحث عن الأفكار. من الصعب عليهم الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها مع العمل الجماعي. روبرتو كان مقتبساً، تهمة البيئة «المولعة بالمحادثة» جداً، ويحتاج إلى محفزات من الآخرين

ليتلاعب بالأفكار. شعر الحكيم والمبصر المنفردين في المجموعة شعور السمكة خارج الماء، كما قام المتمنعين بجعلهم يشعرون وكأن أحداً لم يفهم أفكارهم.

قمت أنا وروبرتو بإعداد خطة لإعادة تنظيم المجموعة وزيادة الأساليب الإبداعية الموجودة في الفريق والتأكد من تمثيل الوجوه الخمسة للعبقرية. أراد أحد المهندسين التحويل إلى قسم اللاسلكي، وكان روبرتو يعارض هذا التحويل لأن المهندس كان موهوباً وأراد روبرتو الاحتفاظ به، ولكنه لاحظ لاحقاً أن أمر التحويل قد يفيد فريق العمل. استبدله روبرتو بـ Keith، المهندس الموهوب الذي لديه مهارات الأحق. كان قادراً على تدوير المشاكل وبدا من حديثه أن لديه الكثير من الأفكار. قام كيث الأحق مع الحكيم في المجموعة بالعمل سوياً وتنمية الدرر الإبداعية، كانا يقدمان تكراراً الأفكار للفريق.

وجد روبرتو شيلا Sheila، المبصرة التي كانت رائدة في قسم التصنيع. كان يسأل إذا كان بإمكانها حضور بعض الاجتماعات الرئيسية لكي تساعد في تسويق الرؤية الإبداعية. كانت شيلا تجيد عمل البحث ولها خبرات في الابتكار. الآن بعد أن أصبح لدينا مبصرة تشارك مع المبصر الآخر صار بإمكاننا أن نبني على أفكار المتمنعين. تمكن روبرتو بهذين التحويلين، من تغيير نشاط الفريق الداخلي ليخرج الطاقة الإبداعية اللازمة للمجموعة: «الآن أصبحت ماكينة العمل مرنة وجاهزة. كنت مندهشاً لتأثير الأساليب الإبداعية في تقرير كيف نعمل كفريق».

تذكر أن تستخدم نموذج الوجوه الخمسة للمبقرية لكي تساعد في تقييم مواطن القوة والضعف في فريق عملك. وستجد أن هناك طرقاً سهلة لتنم فيها مجموعتك كي تبدأ في استكشاف فرص العمل سوياً.

ذكرت سابقاً أن هناك طريقتين لاستثارة فريق العمل، عن طريق إضافة أعضاء جدد أو من خلال التدريبات المتعمدة. عندما يصعب عليك تغيير بعض أفراد فريق العمل، عليك أن تعمل جاهداً على التمارين الخاصة بالفريق. يمكنك بسهولة أن تضيف بعداً جديداً لنوعية عمل الفريق. دعونا الآن نغوص في الأعماق ونناقش استخدام المهارات الخمسة في المجموعة.

كما يقوم إطار عمل الوجوه الخمسة للمبقرية بفتح باب الأفكار كمرجع ذهني شخصي، يمكنك أيضاً استخدامه في محيط فريق العمل، ويمكنك اعتباره كمرجع جماعي.

عندما تقرر طبيعة العمل الذي ستقوم به، يمكنك قيادة الاجتماعات عن طريق توجيه المجموعة من خلال استخدام أسئلة الوجوه الخمسة للمبقرية في صفحة 250. وجههم نحو الأسئلة كل بمفرده أو اختر واحداً أو اثنين مناسبين ليمثلا الفريق. ابدأ بالأسئلة ثم ناقش الحلول الممكنة.

يمكنك لاحقاً، استخدام التمارين المذكورة في مقاطع من فصول الوجوه الخمسة للمبقرية أو ابتكار تمارين من عندك حول مهارات التفكير. اطلب من المجموعة الانضمام إليك لاكتشاف

التمارين، بهذه الطريقة يتمكن كل أعضاء الفريق من ممارسة المهارات، كما أنها تضيف الحيوية للاجتماعات التقليدية. ستجد أن إحساس الأشخاص بإبداعهم يتضاعف ويشعرون بالإثارة تجاه المفهوم الجديد.

هل تذكر زميلتي التي كانت تحضر الاجتماعات وفي جعبتها الكثير من الأفكار؟ إن الميزة الأخرى التي جعلتها تصبح بارعة في الأعمال هي مقدرتها على قيادة المجموعة نحو الأفكار الجديدة. وبدلاً من تركيز الانتباه نحو الأفكار التي جلبتها، كانت تطرح أسئلة تساعدنا جميعاً على الإبحار بتصوراتنا سوياً.

عندما تجد فرق العمل اختيارات أخرى إلى جانب العصف الذهني، فهي تتنفس الصعداء. قد تسبب جلسات العصف الذهني الإزعاج وتخلق جواً من التوتر بين الأفراد. إن ما يرغب به الأشخاص هو الطرق الجديدة التي تمكنهم من الإبحار بتصوراتهم في العمل، وتعطي المهارات الجديدة الأفراد دفعة قوية ليتوصلوا إلى الابتكار. يقول أحد العملاء: «نضع لوحات إعلانية لقواعد لكل وجه من وجوه العبقرية الخمسة حول غرفة الاجتماعات. نشارك الأفكار التي طورناها باستخدام إطار العمل خلال الاجتماعات، ويعطينا هذا الأمر وثبة إلى الأمام».

أحد أكبر العوائق في خطوات عمل المجموعة هو عدم شعور المديرين بالإبداع. وينفذ الشعور بالخوف إلى

الاجتماعات، وترتفع نسبة القلق حول مقدرتنا في تحقيق الإنجازات الإبداعية. أضف إلى ذلك القلق تجاه مهمة العمل نفسه. يحمل موضوع العمل الذي يحتاج إلى تحديد وجهته ثقله الخاص به، ونشعر بالقلق عند عدم حصولنا على الفكرة الجيدة، لأن هذا يهدد الشركة، ووظائفنا، ويهددنا نحن. ولأن هناك عادة ضربات قليلة نتلقاها عند البدء بالعمل.

أثناء وضعك للأسئلة لفريق عملك، بإمكانك القضاء على الضغوط التي يشعر بها الكثيرون، وتزويد أذهان فريق العمل بالمزيد من الأكسجين. ينظم مبدع الأعمال القلق المتراكم في المجموعة ويسخره في الاستخدام الإبداعي.

اسأل فريق العمل عن الحلول التي يرونها في تصوراتهم الذهنية، واطلب منهم أن يشاركوا الآخرين بمحصلتهم الناجحة والواسعة وأن يتصوروا الخطوات اللازمة للوصول إلى هدفهم. واطلب منهم أيضاً تحديد الحكمة التقليدية المحيطة بالموضوع ومن ثم عكسها أو دفعها إلى أقصى حدودها. وكذلك اطلب منهم إعادة المشكلة إلى أصولها. ماهو صلب الموضوع؟ وما هي الأفكار الحديثة الولادة؟ عندما تظهر الثقة في تصوراتك، فإنك تعزز الثقة في فريق العمل.

## العمل بطريقة مختلفة

### كيف تسوق أفكاراً مستوحاة

تجتاحني رغبة شديدة بإهداء زوجي في المناسبات أشياء احتاجها بشدة في المنزل لاعتقادي بأنه سيستمتع بها بقدر استمتاعي بذلك. مثل شرائي لغطاء للسريـر، أو خلاط كهربائي. أو كنبـة جديدة. ولكن علي التوقف وتذكير نفسي أن الأشخاص الذين يحبون تقديم الهدايا لا يقومون بمثل هذا. إن العمل البارع في إدخال السرور إلى قلب الآخرين هو محاولة اكتشاف ما يرغبون به، وتسويقه لهم، بما يتناسب مع الإمكانيات المتوفرة.

إن تسويق الأفكار هو تماماً مثل تقديم الهدايا. أولاً في محاولة اكتشاف ما يرغب به الطرف الآخر ومن ثم باستخدام مصادر كـ الإبداعية لتلبية احتياجاته.

إن مفتاح تسويق الأفكار يكون بتحديد إطار هذه الأفكار بما فيه فائدة للآخرين. حدد نوع المشاهدين الذين تهمهم فكرتك وبعدها أظهر أفضل قالب لفكرتك لأولئك المشاهدين. إليك بعض الإرشادات لتبـعها:

1. اعتبر فكرتك وكأنها «هدية» تقدمها للآخرين.

ما الذي يريده رئيسك وزبونك وزملاؤك حقاً وما الذي يحتاجونه؟ ابحث عن الصفات المشتركة بين

احتياجاتهم وبين فكرتك. عند عرضك لفكرتك وتوضيحها لمشاهديك، تأكد في البداية من كشف غطاء ذلك الجانب من الفكرة.

## 2. توقع المقاومة.

كل الأفكار العظيمة تجلب معها الضياع للشركة، وبعض الأشخاص يعملون جاهدين للقضاء على الأفكار التي تهدد الوضع الراهن للشركة. حاول أن تحدد هوية الأشخاص الذين سيقاوموك وبعد ذلك ضع خطة معينة لتوجيه اهتماماتهم ومعالجتها.

## 3. ابحث عن حليف غير عادي.

شارك أفكارك مع أشخاص تكن لهم الاحترام وليس لهم اهتمامات شخصية بها. اطلب نصيحتهم في كيفية تحقيق النجاح في أفكارك، وفي كيفية تنميتها، وفي تسويقها.

## 4. ابحث عن حليف أكثر غرابة.

شارك فكرتك مع شخص تعلم أنه يكره الفكرة ولكن ليس لديه اهتمام شخصي بها، واطلب نصيحتة في كيفية تحقيق النجاح لأفكارك، وفي تنميتها، وفي تسويقها.

## 5. فكر في كونك مستقلاً في فكرك.

إذا كنت مستقلاً في أفكارك ولا يهكم ما يفكر به الآخرين فيك، كيف ستقبل على الأشخاص في داخل الشركة. تذكر أن أحداً لن يحب هذه الفكرة. عليك ملاحظة ذلك في وقت مبكر وقرر من بإمكانك إبعاده ومن الذي لا يمكنك إبعاده.

## 6. انتبه لعدم نجاحك في تسويق أفكارك.

إذا وجدت أن أفكارك غير مقبولة أو غير قابلة للتنفيذ، قد يعبر ذلك عن شيء فيك وليس في الشركة. ابحث في أسلوب تسويقك للأفكار وفي نوعيتها. تدرب على تصوير أفكارك وتزيينها وتذكر: أن تعلم التكيف مع التغييرات هو من سمات الشخص الإبداعي.

## 7. حاول ان تقوم بدور عيد الفصح.

يستخدم أحد مبدعي الأعمال «عيد الفصح» كنموذج لتسويق أفكاره. يقوم بزيارة زملائه بشكل غير رسمي ويلقي «بالبيض» أو بالأفكار في مكاتبهم. يصف في كل زيارة فكرته بطريقة يلقي فيها الضوء على الفوائد الفريدة لذلك الشخص. بهذا الشكل، يتفحص الأفكار، ويعززها، ويعطي الأفراد فرصة لتقبلها على أنها أفكارهم. ابدأ محادثاتك بشكل عادي «لدي فكرة» مع الأشخاص المحيطين بك. شارك أفكارك مع رئيسك

وزبائنك ومبدعي أعمال آخرين وأقرانك وكل من يستمع إليك. حاول أن تعرف أنك شخص قادر على الابتكار.

#### 8. إدرس التسويق

إن التسويق مهنة عظيمة. قم بتحليلها، وقراءة كتب عنها. صادق رجل التسويق، وتعرف على نوع المهارات التي يمكنك استخدامها لتسوق أفكارك.

عليك بدراسة فيلم: اثنا عشر رجلاً غاضباً 12 Angry Men. هذا الفيلم الكلاسيكي الذي أخرجه المخرج سدني لومت يلقي الضوء على قدرة رجل واحد على تفتيح أذهان أحد عشر زميلاً له من المحلفين الغاضبين. ستجد فيه أكبر مثال عملي في الإقناع.

#### 9. ارتفع إلى أعلى مستوى يمكنك الوصول إليه.

يصعب عليك تحديد الشخص الذي سيجعل أفكارك تنتشر. ونجد في الغالب أن أفكارنا لا ترتفع لتصل إلى الأشخاص المناسبين الذين لديهم السلطة في نشر هذه الأفكار. فكر ملياً من هم الأشخاص المناسبون وماهي الطريقة للوصول إليهم. قد نتمكن في بعض الأحيان من اختصار البروتوكولات للوصول إلى الأشخاص المناسبين. تذكر المدير التنفيذي هيولت باكرد الذي عرض فكرته على زبائنه من غير حصوله على الموافقة الرسمية من داخل الشركة. وكانت النتيجة أن الفكرة سوّقت نفسها.

## كيف تبني شراكات خاصة وخلاقة

نقوم في بعض الأحيان بإنشاء شراكات خاصة. كيف لنا أن نبدأ هذا العمل مع طرف آخر للوصول إلى أفضل الأفكار؟

### القاعدة الأولى

عليك فهم الجانب الإبداعي لزميل عملك. قم ببعض التقييمات السرية. وحاول تحديد المهارات التي يقوم باستخدامها غالباً. وإذا قام باتباع «الوجوه الخمسة لجوانب العبقرية»، فما هي ردود أفعاله؟ أو اقرأ المقاطع المتعلقة بفهم كل وجه من وجوه العبقرية. أين سيكون مكان زميلك في العمل؟

كما ذكرت سابقاً، لدى معظم الإداريين «سلوك المهارة الواحدة». وهذا يعني أنهم يفرطون في استخدام أحد الأساليب الإبداعية، أي الوجه المسيطر لديهم. وقد لا يدركون استخدامهم لوجه واحد فقط، ولا يلاحظون وجود وسيلة واحدة فقط في صندوق الأدوات. وأنت كرائد للأفكار، يأتي دورك لتساعدهم في توسيع جوانب مهاراتهم الإبداعية ليتمكنوا من دخول عالم الأفكار. ما هي مهارات من حولك؟

### القاعدة الثانية

حاول أن تلتقي معهم في قاعدة مفاهيمهم، وأكد لهم أنك تفهم طبيعة تفكيرهم. فمثلاً إذا كانوا من المقتبسين، استخدم المتماثلات والمقارنات لوصف الأفكار، وإذا كانوا من

المبصرين استخدم الصور في وصف الأفكار. لا داعي لأن توضح كل شيء. ولا تقل: «أنا سأستخدم مهارات المقتبس التي تستخدمها أنت». يمكنك أن تظهر بشكل عابر تفهمك لهم بالتفكير أحياناً أمامهم كما يفكرون. ومن غير أن يدركوا سيشعرون أنك تعرف طريقتهم في العمل وأنت تفهم تصوراتهم، وسيشعرون براحة أكبر عند مشاركتك لأفكارهم. ستتوصل إلى أن النظام الخاص الذي ذكرته سابقاً هو الذي يدعم العمل الإبداعي الجيد.

### القاعدة الثالثة

دعهم يراقبونك وأنت تحاول تطبيق المهارات الجديدة. عندما يرونك تجازف وتخرج من سلوك المهارة الواحدة، يعطيهم ذلك قوة متجددة بقدرتهم على القيام بذات الشيء. يمكن أن تقول: «قد لا يقودني ذلك إلى شيء، ولكنني سأحاول النظر إلى الوجه المعاكس للوضع وأرى ما يمكنني توليده من أفكار». بعدها ابدأ باستخدام مهارات الأحمق، على سبيل المثال، وانظر ما يحدث. عندما يرونك تخاطر وتفشل من غير أن تشعر بالخجل، قد يدفعهم ذلك للتعلم منك واتباع نهجك.

نجد أنفسنا أحياناً نعمل مع أشخاص لا يملكون الثقة الكافية بمهاراتهم الإبداعية، ويخجلون من مشاركة الآخرين الأفكار الجديدة. يحتاج هؤلاء الأشخاص على وجه الخصوص لأن يروك تحاول تطبيق مهارات جديدة؛ لا أن يروك تخاطر

وتفشل وتتعثّر. سيتولد الشعور بالعلاقة الخاصة عندما تكون قريباً منهم وتتقبل انتقاداتهم. من المفيد أحياناً قول: «لا أشعر شخصياً أنني مبدع في بعض الأوقات. لقد اكتشفت مؤخراً أنه حتى السنجاب الأعمى سيجد جوزة بلوط أحياناً. أعتقد أن الأمر يستحق الاستمرار في المحاولة».

يواجه الإداريون في بعض الأحيان أشخاصاً أقوياء يعتقدون أن أفكارهم هي الأفضل. تجد مثل هذه الشخصيات صعوبة في بسط أو سماع، أو أخذ أفكار الآخرين بالاعتبار. كيف يمكنك أن تكون مسموعاً؟ كيف تتأكد من حصول أفكارك على الوقت الذي تستحقه؟

عندما يحدث هذا معنا، فإن أفضل مكان لإلقاء اللوم هو عند الشخصية القوية. نقوم بقول: «إنهم لا يسمعون، وعليهم أن يولوا انتباههم لأفكار الآخرين. وعليهم أن يعلموا أيضاً أن الأفكار الجيدة تأتي من كل مكان ومن أي شخص، حتى ولو يكن لديهم منصب أو قوة في الشركة». لكن وبكل دهشة، أجد أن الشخص الذي لا يشعر أن صوته مسموعاً يقع عليه جانب من اللوم. دعوني أشرح لكم.

ذكرت سابقاً أن الشراكات الإبداعية في العمل تحدث في أنظمة الشراكات الخاصة: أنا أثق بك لتسمع أفكاري كما أنني أثق بك لأسمع أفكارك. أثق أنك ستعطيني تغذية استرجاعية خالصة وسأخبرك بدوري بالحقيقة. سنتشارك الأفكار الغبية،

والأفكار اللامعة. سنتعلم التواصل سوياً مع ذلك الغموض ونحن غير واثقين إلى أين سيقودنا، على أمل أن يقودنا إلى شيء ما.

ما يحدث غالباً أن تبحث الشخصية القوية عن شراكات إبداعية، ولكن الطرف الآخر غير مستعد لعرضها. يتجه الأشخاص الذين يشعرون أنهم غير مسموعين إلى الأشخاص «الأقوى» ويرغبون بقبول أفكارهم وتثبيتها، ولكن تشعر الشخصيات القوية أن هناك رائحة سيئة تفوح خلف كل ذلك، ولا يظهر الزملاء الثقة في أفكارهم. ربما لأنهم لا يظهرون الثقة في روحهم الإبداعية. يحتاج «الأقوى» أن يعلم أن الآخر يؤمن تماماً أن الفكرة تستحق أن تؤخذ بعين الاعتبار. تذكر، انه في الشراكات الخاصة الخلاقة، لا تكمن القوة في خانة قبول شريكك للفكرة، ولكن القوة تكمن في الفكرة نفسها. إذا ثبت أنها فكرة جيدة، فسيؤمن كلاكما بها.

شعرت إحدى عميلاتي أن مديرها كان لا يحمل أفكارها محمل الجد أبداً. كانت تشتكي أنه عندما يحين وقت حل المشاكل المعقدة يثق رئيسها بأشخاص بدلاً منها ولكن لا يثق بها. وعند طرحها لأفكارها، لا يقبل رئيسها تلك الأفكار. قمت بسؤالها إذا كانت تعتقد أن لديها أفكاراً جديدة لتطرحها، قالت: «إذا سنحت لي فرصة بالمشاركة أكثر من السابق، فسيكون لدي المزيد من الأفكار». إن ما أرادت قوله هو أنها بحاجة إلى الثقة كي تشارك بأفكارها؛ وبحاجة إلى تأييد رئيسها

لها في المرحلة الأولى ثم تأتي أفكارها في المرحلة الثانية. في الحقيقة إن الأمر يجري بطريقة مختلفة. عندما نؤمن بأفكارنا وبقوة طاقتنا الإبداعية، فإننا نصبح متميزين كأشخاص جديرين بالمشاركة. وعندما طبقت هذه العملية مقدرتها على إيجاد الأفكار عملياً، استعادت ثقتها بنفسها وأصبحت ذات قيمة أكبر في فريق العمل وشكلت حضوراً فعالاً بشكل أكبر بالنسبة لرئيسها.

إذا وجدت نفسك تبحث عن شراكة إبداعية مع شخصية قوية، هناك ثلاث طرق قد تفيدك. الطريقة الأولى، عليك دراسة مهارات الأحمق. اصنع صداقات معه، تعلم أن تقاوم بإصرار من أجل أفكارك. عندما تتأكد من أنك محق لا تراجع. لن يلحظك الأشخاص الأقوياء إلا إذا آمنت أنك تستحق أن يُصغى إليك. فهم يقدرّون الأشخاص الذين يقدمون ما لديهم، ولا يملون من تكرار ذلك، ولا يهزمهم الفشل. كن حذقاً حول ما يمكنك تسويته، ولكن عليك بالتسوية عندما تفقد الأمل بالفوز.

الطريقة الثانية، اعمل جاهداً لتبرع في كل الوجوه الخمسة، وعندما تتوفر لديك الثقة في مقدرتك على التفكير الإبداعي، فإنك ستدعم ثقتك بروحك الإبداعية. تذكر أنك مبدع بالفطرة وسيساعدك الفصل الأخير في هذا الشأن. يحق لك التشكيك في فكرتك، في الشراكات الإبداعية الخاصة ولكن لا يحق لك أن تشك بقوة روحك الإبداعية. حاول أن تكون الشريك أو الزميل المبدع في العمل الذي تتمناه، الذي يؤمن

بقدرته على ابتكار شيء من لا شيء، والذي يعلم أن قيمة العمل تأتي من الإنجازات الهامة. هؤلاء هم الأشخاص الذين يرغب بصحبتهم ذوو القوة.

الطريقة الأخيرة، راجع الفصل الخاص بتسويق الأفكار والفكرة التالية حول تصوير وعرض الأفكار. ستجد المزيد من الاقتراحات حول تشكيل الأفكار لتحقيق الفائدة للآخرين. وهذا سيؤدي إلى تأكيدك من أن أفكارك سوف يتم الإصغاء إليها.

### التحكم بعرض الفكرة لتسويقها في العمل

إن تسويق الأفكار في محيط الشركة يشكل تحدياً كبيراً، ولكن الوجوه الخمسة للعبقرية تقدم مخرجاً تؤكد لك فيه أن أفكارك سترى النور يوماً ما.

يصف هذا المقطع طريقة تكوين الأفكار ليفهمها الزملاء. إن فكرة تصوير الأفكار تعني أنك إذا شاركت بأفكارك بنفس الطريقة التي يبتكر بها الآخرون أفكارهم، سيمكنك ذلك من الحصول على فرصة لكي يفهموا فكرتك بشكل أفضل. كيف يمكنك استخدام أسلوبهم الإبداعي للتأكد من فهمهم لفكرتك؟

إن مفتاح تسويق الأفكار الإبداعية هو بمساعدة الآخرين على إدراك فوائد الفكرة بطريقة يسهل عليهم فهمها. عندما يتمكن المستمع في حضورك من أن يبحر معك ويستخدم تصوراتها الذهنية وأدوات الفكر الإبداعية، تكون قد فتحت الباب أمامه.

لنقم برسم وتصور فكرة لكل وجه لنرى كيف يعمل كل وجه أثناء المحادثة مع مشرف افتراضي.

تصور أنك تدير عدداً من مراكز الاتصال لشركة تسويق مباشر عبر الكتالوج. يتصل الزبائن ويطلبون الملابس وأشياء أخرى، حتى بدأت تعاني من عدد هائل من المكالمات ولم يكن لديك العدد الكافي من العاملين للرد عليها. يجب عليك حينها أن تقدم حلاً إبتكارياً للمشرف عليك للرد على تلك المكالمات المتدفقة على مركز الاتصالات.

### رسم وتصوير الأفكار عند المبصرين

لقد قرأت فصول الوجوه الخمسة للعبقرية، وتعتقد أن رئيسك في العمل مبصر، ويجب استخدام الصور في حديثه، ويكرر قول: «إن الأمر يبدو هكذا...» أثناء شرحه لأفكاره. تعبر الصورة عنده عن ملايين الكلمات.

تبدأ أنت بشرح أفكارك عن طريق رسم صورة للوضع الراهن.

أنت: هل يمكننا مناقشة مشكلة حجم المكالمات في أتلانتا Atlanta؟ أعتقد أن لدي بعض الأفكار عن كيفية حل هذه المشكلة

الرئيس المبصر: بكل تأكيد أود رؤية ما لديك.

أنت: دعني أرسم لك صورة للمشكلة. تصور تلقياً لمكالمة من مركز أتلانتا. إنها زبونة

جديدة مستعدة للطلب، والشراء بحوالي ثلاثمائة دولار وأكثر من منتجاتنا. تتلقى المتصلة التحية «وطلب الانتظار». تنتظر بعدها حوالي ثلاثين ثانية؛ ثم دقيقة. هل بإمكانك تصور انزعاجها؟ إنها غاضبة. تهتز في مقعدها. بدأت المتصلة تراجع نفسها هل تريد فعلاً إنفاق المال. مرت دقيقتان، ازداد انزعاجها، ثم أنهت المكالمة.

الرئيس المبصر: كم مرة يحدث مثل هذا الأمر بتصورك؟  
أنت: يحدث هذا بنسبة عشرة بالمئة من المرات.  
إليك ما أعتقد أنه سيحل لك المشكلة.

الرئيس المبصر: تابع حديثك.  
أنت: تصور الآن هذا السيناريو. قمنا باستئجار أشخاص كثر لخدمة الاتصالات. تتصل زبونة أخرى مستعدة لإنفاق ثلاثمائة دولار. تتلقى تحية «الرجاء الانتظار»، وبعد خمس عشرة ثانية يتم وصلها مع ممثل خدمات اتصالات الزبائن، وتتم عملية البيع. دعني أريك هذا الرسم البياني. إذا كانت نسبة إنهاء المكالمات عشرة بالمئة، هذا يعني خسارة ألف مكالمات أسبوعياً. وهكذا يمكننا أن نقوم بما هو أكثر من دفع تكاليف تطوير الخدمات من خلال

الأرباح التي نحققها من هذا الدخل الإضافي .  
الرئيس المبصر: يمكنني أن أتصور الآن طرق استخدام هذا  
الربح الإضافي .

لاحظ أنه عند تصويرنا فكرة ما لمبصر، فإننا نرسم صورة  
مرئية، ونستخدم تعابير لغوية تدعم قوته على التخيل، ونظهر  
حوافز مرئية مثل الرسم البياني . باختصار نقوم برسم أفكارنا  
على شكل صور .

### رسم وتصوير الأفكار عند المتمنعين

إن أول مهمة تقوم بها عند تقديمك فكرة ما للمتمنع  
تكون بشرح خطوات البحث والتحقيق التي قمت بها . يهتم  
المتمنعين بطريقة حصولك على الفكرة قدر اهتمامهم بالفكرة  
نفسها، ويرغبون في التأكد من قيامك بعمل جيد في جمع  
التفاصيل الصحيحة . وهل تتوافق مع فكرتك؟ هل أهملت بعض  
التأثيرات؟ وماهي؟ يرغب المتمنعين بسماع كل ما يتعلق  
بفكرتك بالتفصيل، وتكمن الحكمة في معرفة قدر ونوع  
التفصيلات المضافة، ولكن المبالغة غير مطلوبة .

المهمة الثانية هي شرح فرضياتك الإبداعية . وما هي  
الأفكار التي أخذتها بالاعتبار؟ قدم خيارين أو ثلاثة، واعرض  
قالب الفكرة . يحب المتمنعين رؤية بعض التفاصيل موضحة  
أمامهم، فكن مستعداً لتقديم عدة طرق مختلفة لاستثمار  
فكرتك .

قد يكون نقاشك مع رئيسك المتمعن هكذا:

أنت: تلقيت مكالمة منذ عدة أسابيع من مركز أتلانتا. اعتقد مدير القسم أن هناك تزايداً مستمراً في المكالمات، فقررت التحقق من ذلك.

الرئيس المتمعن: وما هي البيانات التي قمت بجمعها؟  
 أنت: قمنا خلال الثلاثة أسابيع بتحليل كل الأوقات التي يحدث فيها هذا التزايد. كانت نسبة تحويل المكالمات لخدمة الانتظار بمعدل دقيقة في 55٪ من الوقت. أجريت نفس التحليلات في موقع دنفر Denver وسان فرانسيسكو San Francisco. كان تحويل المكالمات لخدمة الانتظار في 40٪ من الوقت.

الرئيس المتمعن: أنا متشوق، لمعرفة نسبة إنهاء المكالمات التي وضعت تحت خدمة الانتظار؟  
 أنت: حوالي خمسة بالمئة. وهذا يساوي خسارة في الدخل بقدر 500,000 \$ في الأسبوع.

الرئيس المتمعن: يا للهول. هل أنت متأكد من حصولك على كل المعلومات المتعلقة بالموضوع؟

أنت: هذا تقرير لطرق البحث يمكنك مراجعته. وإليك أفضل ما لدي من أفكار في حل

المشكلة. أولها: بإمكاننا توظيف عدد أكبر من الناس للرد على المكالمات المتزايدة، ولدي الأرقام المطلوبة لذلك إذا كنت مهتماً. ثانياً: يمكننا فتح تسهيلات أخرى في سياتل Seattle. ولدي تحليلات عن الوقت الممكن لنا لتحقيق ذلك. ثالثاً: إليك مقترحاتي. قم باستئجار شركة متعهدة لتعالج الزيادة المؤقتة، وهذا سيقفل من نسبة حجم المكالمات المتزايدة إلى واحد واثنين بالمئة من المدة وبتكلفة معقولة. إليك ورقة لتحلل مقترحاتي. بإمكاننا إعادة التقييم بعد ثلاثة شهور. هل لديك أي ملاحظة؟

أولاً تحدثنا عن عملية تحليل المشكلة مع من تحدثنا، وماهي البيانات التي قمنا بجمعها. وقمنا بإعطاء الرئيس التفاصيل المناسبة، وهذا يعطي المتمعن الثقة أنك مهتم بالقضية بشكل كامل.

بعد ذلك، عندما عرضنا أفكارنا الإبداعية، قمنا بتقديم الاقتراحات والخيارات، بالإضافة إلى التفاصيل المتوفرة بشكل كتابي. وأخيراً شرحنا وقت إعادة التقييم.

إن الخطأ الشائع الذي يرتكبه البعض أثناء العمل مع المتمعنين هو القفز إلى الأفكار بدون إعطاء خلفية كافية عنها،

وهذا يثير أعصابهم. إنهم يحبون التأكد من أنهم يحومون بفكرهم حول المشكلة الفعلية.

### رسم وتصوير الأفكار عند المقتبسين

القاعدة الأولى في إيصال الأفكار بنجاح إلى المقتبسين هي الحوار. إنهم يتوقون إلى أن يشاركوك أفكارهم، ويحبون أسلوب الأخذ والعطاء. يزداد بريق تصوراتهم أثناء الحوار، ومن السهل جداً دفع المقتبس لسرد أفكاره.

تذكر أن النقطة الهامة في تصوير الأفكار هي التصور الجماعي. إنك تخدم عملية الإبداع بشكل أفضل إذا استخدمت أفكار المقتبسين الغزيرة كنقطة انطلاق نحو الاكتشاف، ومن المهم جداً أن تهتم بشكل رئيسي بمحتوى هذه الأفكار، وتأتي بعد ذلك عملية بناء الأفكار الجماعية. تأكد من طرح أفكارك الشخصية.

يعتمد المقتبسين على جهودك، كشريك مبدع. بالنسبة إليهم تدب الحياة في أفكارهم بالمحادثة، ويحتاجون إلى من يستمع إليهم. إنهم يعتمدون عليك، ويشكل هذا مصدر عدم أمان في عملية التصور لديهم.

إحدى التقنيات المساعدة أثناء وصف الأفكار للمقتبس تكون بكشف فكرتك الإبداعية والسماح له بالاستعانة والبناء عليها. قد يدور الحوار حول ضغط المكالمات في مركز الاتصالات بشيء مثل هذا القبيل:

أنت: أعتقد أنك سمعت بمشكلة ضغط المكالمات المتزايد في مركز دنفر للاتصالات.

الرئيس المقتبس: نعم، وكنت أتساءل ما العمل. في المرة الماضية قمنا باستئجار خدمات تعاقدية للرد على المكالمات المتزايدة، ولكن ظهرت لنا قضية مراقبة الجودة. لم يكن طاقمهم مدرباً كطاقمنا.

أنت: لقد واجهت حالة مشابهة في الشركة التي كنت أعمل فيها في السابق. هل لي أن أخبرك عما تعلمناه؟

الرئيس المقتبس: بكل تأكيد. ولكن هل بإمكانك إخباري بسرعة؟ يجب علي حضور اجتماع بعد حوالي خمس دقائق.

أنت: هذا المثال لا ينطبق تماماً لما نواجهه هنا، ولكنه يتعلق بعملية الانتظار. أعتقد أنه مثال جيد له قيمته.

الرئيس المقتبس: حسناً. أعتقد أن لدي بعض التجارب السابقة يمكننا الاستفادة منها في الوضع الحالي.

أنت: عظيم جداً، عندما كنت أعمل في شركة مطاعم كويك Quick Restaurant, Inc، اكتشفنا أن الزبائن كانوا ينتظرون في خط انتظار طلبات السيارة أكثر من عشر دقائق

بنسبة 15٪ من الوقت. قمنا بالبحث عن طرق مختلفة لتقليل زمن الانتظار. وكان استئجار طاقم جديد لتسريع الطلبات إحدى هذه الطرق. والأخرى كانت في تطوير إمكانيات البرنامج لتسريع زمن الإجابة. ولكن الطريقة التي اتبعناها كانت في التعاقد مع شريك حليف لزيادة العاملين في أوقات الذروة. وعند اختبار تكلفة كل عملية، تأكدنا من أن ذلك كان الخيار الأفضل.

الرئيس المقتبس: إذاً، فأنت تعتقد أننا يجب أن نستأجر خدمة تعاقدية لمكالمات أوقات الذروة. ولكن يبقى موضوع مراقبة الجودة قائماً.

أنت: لم أقصد خدمة تعاقدية وإنما شريك حليف، يمكننا بناء علاقة طويلة المدى معه. بإمكانه تدريب موظفينا وإمكاننا التفاوض معه حول النسبة المتنامية. بذلك سنحصل على الجودة الأفضل والسعر الأقل. وبهذه الطريقة نستطيع تحويل حجم المكالمات إلى مركز اتصالات الشريك.

الرئيس المقتبس: إذاً أنت ترى أنه بإمكاننا تجنب الاهتمام بمراقبة الجودة.

أنت: لقد قمت باستعراض اثنين من أفضل خيارات

الشركة. دعني أخبرك عن الأفكار التي لدي حول التعامل مع مسألة الجودة عند عودتك من اجتماعك. وأرغب في معرفة التجارب السابقة التي مرت بك أيضاً والتي قد تفيدنا في هذا الموضوع.

تكمّن مرجعية المقتبسين في تجاربهم الشخصية أو نماذج بديلة من مصادر أخرى. حاول أن تفكر بالكثير من الأمثلة وساعدهم في إيجاد المتماثلات والنظائر كمراجع لهم. عند ضربك للأمثلة، فإن ذلك يذكرهم بتجربتهم، ويشعرون براحة أكبر بتحقيق واستكشاف أفكارهم معك.

ولأن أسلوب المقتبسين يعتمد على المحادثة، يجب عليك أن تكون مستعداً لاستحضار مثال أو أكثر في حوزتك. وقد يتشعب الحوار، لذلك عليك أن تكون مستعداً للإبحار في تصوراتك معهم. تأكد من معرفتك لأوجه الشبه والاختلاف في أمثلتك القياسية. إنك لا ترغب بالطبع أن تأخذ على عاتقك مسؤولية تبني نموذج لن ينجح.

### رسم وتصور الأفكار عند الحمقى

هناك خطوتان عمل مفيدتان عند التعامل مع الحمقى.

الأولى: أقنع الأحمق أنك قد توصلت إلى صلب المشكلة، فهو يتحسس بشكل خاص من كل ما يتعلق بحقيقة

موضوع ما. ابحث عن الأسباب الكامنة، وما هي طبيعة التحدي؟ وادخل في أعماق الموضوع قدر استطاعتك.

يرتكب بعض الأشخاص الخطأ بأخذهم للمهام ببساطة، وفي محاولتهم حل مشكلة تم تسليمهم إياها. ولا يستفهمون فيما إذا كان قد تم تحديد الموضوع بشكل صحيح. يتوقع الحمقى منك أن تبذل كل ما بوسعك لتصل إلى صلب الموضوع، فلا تضع وقتك بالأمور الظاهرية، وادخل إلى قلب المشكلة.

لنفترض أنه تم تكليف مبدعة أعمال للتغلب على مشكلة معينة. يطلب منها رئيسها (الذي يتمتع بجانب إبداعي أحرق) تقريراً عن الوضع الراهن للمشكلة خلال شهر من الزمن. سيكون ردّها: «أنت تعلم ما سأقوم به من بحث واستكشاف قد يستغرق مني العمل أسبوعاً أو أكثر، وبعدها أزودك بتصور عن جذور المشكلة. يمكننا حينها التأكد أننا نقوم بحل المشكلة على النحو الصحيح».

الخطوة الثانية تعتبر أكثر تحدياً، وهي البحث عن ردود ذكية وإبداعية وجاهزة من خلال مواطن الضعف. استخدم مبدأ عكس الأمور، والسخف، والمثابرة، فالحمقى يرغبون أن يحاطوا بعناصر الدهشة والمتعة، وتعد نسبة الاعتراض عندهم مرتفعة لأنهم بارعون في الأفكار بشكل خاص.

حاول أن تحدد جانباً أو أكثر من مواطن الضعف الرئيسية، ثم تفحص الخيارات المتعددة والمتهورة التي أمامك. لا تأخذ

الحدود بعين الاعتبار، وجرب أن توقف مؤقتاً إنكارك أنك قد تنفذ أياً من الأفكار المتهورة. ركز على المهارات الثلاث للأحمق وانظر ماذا تكتشف.

حاول تقديم الخيارات «القريبة» و«البعيدة» للحمقى. ماذا أعني بذلك؟ قدم لهم خيار مخاطرة متوسطة، هذا يعني الفكرة الذكية ولكن الحساسة بنفس الوقت. ومن ثم أخبرهم عن إحدى أفكار الحمقاء ولكن العملية وعن تغييرك لبعض القيود. يحب الحمقى فكرة تخطي الحدود للوصول إلى الأفكار الحديثة.

لنستخدم مثالنا ونرى كيف يمكننا مشاركة الأفكار مع الأحمق:

أنت: كنت أفكر بطريقة لحل مشكلة الضغط الزائد من المكالمات في مركز أتلانتا للاتصالات.

الرئيس الأحمق: وماذا لديك؟

أنت: حسناً قبل كل شيء قمت بجولة قصيرة في القاعات وتحدثت مع مديري الأقسام والعاملين.

الرئيس الأحمق: وما هو صلب الموضوع؟

أنت: عندما كنت أتحدث مع مدير القسم، أخبرني أن ضغط المكالمات يتركز في ساعات المساء الباكرة. استغربت الأمر لأننا كنا نتحدث حول ضغط المكالمات الآتية غالباً في وقت متأخر في المساء.

الرئيس الأحمق: ربما كان تحت تأثير الكافيين.

أنت:

ربما! عدت إلى تاريخ سجل المكالمات  
ووجدت أن عدد المكالمات كان يزداد في  
وقت متأخر في المساء، واستغربت سبب  
انشغال الخطوط في المساء الباكر.

الرئيس الأحمق: لطالما أحببت عمل المحققين.

أنت:

قررت أن استمع بعدها إلى بعض المكالمات  
مع العاملين. لاحظت أن الطلبات المتزايدة  
تكثر في المساء الباكر. بعض الزبائن يطلبون  
خمساً إلى عشر وخمسة عشر قطعة وأشياء لها  
طابع عائلي. أما في المساء المتأخر فكان  
معظمهم من الرجال والنساء الذين يطلبون  
قطعة أو اثنتين. وسبب الضغط المتزايد في  
المساء الباكر هو الوقت الطويل الذي كان  
يقضيه العاملون مع الزبائن. أما الضغط  
المتزايد في المساء المتأخر فكان في كمية  
المكالمات، هذه هي المشكلة الحقيقية. إنها  
ليست بسبب ورود عدد كبير من المكالمات  
في المساء الباكر. ولكن بسبب أن وقت  
المكالمة كان يستغرق وقتاً أطول مع العاملين  
لدينا.

الرئيس الأحمق: ممتع جداً. وما هي أفكارك؟

أنت: حسناً، أعتقد أن لدينا خيارين. الأول، ماذا لو

قمنا باستئجار خدمة تعاقدية للرد على الحجم المتزايد من المكالمات في المساء المتأخر؟ بعدها يمكننا نقل الفائض من الموظفين لدينا لتولي أمر مكالمات المساء الباكر.

أما الخيار الثاني فهو موجود في مكان ما. وأظنه ممكناً مع بعض التعديلات. كان لدينا ثلاث وقائع من الضغط المتزايد في المكالمات في الأشهر الثلاثة الأخيرة. وأضعنا الوقت والمجهود الكبير في معالجة كل منها. ومن الواضح وجود تكاليف مصاحبة لتقصينا للمشكلة وفي الطلبات التي خسرتها. ما ظنك بفكرة متهورة؟ أنا أفترض إغلاق مراكز الاتصال الثلاثة وتكليف شركة تيلكوم Telecom Inc بأعمال الشركة كلها. لقد أجريت بعض الحسابات حول جدوى هذه العملية وحجم التوفير فيها. هل بإمكانني عرضها عليك؟

تذكر أن الحمقى يحبون الحقيقة. أظهر لهم أنك عثرت على الحقيقة بعد بحث طويل ثم أطلعهم على أفكارك. ذلك لأن التصورات الذهنية هي أكثر ما يهتم به الحمقى.

### رسم وتصوير الأفكار عند الحكماء

يحتاج الحكماء، كما الحمقى إلى معرفة أنك قد توصلت

إلى قلب الموضوع المطروح، ويهتمهم أن تأخذ بعين الاعتبار المعلومات السطحية، وحالما تؤكد لهم قيامك بذلك، توغل في أعماق الموضوع.

يمل الحكماء عادة من المعلومات العَرَضِيَّة، ويشيرهم الشرح المطول حول ما تجري عليه الأمور حالياً. لا تتحدث عن المشكلة برتابة، فهم يتوقعون أن تأتي إليهم برؤية غير عادية حول قضايا عامة. في الحقيقة، ليس من المهم أن تكون رؤيتك صحيحة بقدر حصولك عليها. أظهر لهم خضوعك لمفهومك عن الحكمة في العمل، وقدم لهم اجتهادات فريدة.

لا يستطيع الحكماء مقاومة الاستماع إلى قصة جيدة، فهم ينجذبون إليها وتشدهم إليها بقوة. ولكن حاول أن تجعلها بسيطة وتأكد من وجود رؤية واضحة في نهايتها. وتأكد أيضاً من وجود رسالة فكرية قيمة في قصتك، وفيما عدا ذلك فأنت خاسر.

توجه المديرية نحو رئيسها بقصة:

أنت: لقد سمعت أن مشكلة ما تحدث في أتلانتا. أعتقد أنها مسألة تهملك.

الرئيس الحكيم: وما هي القصة؟

أنت: اتصل دوغ هانسن Doug Hansen ليخبرني بوجود ضغط متزايد في المكالمات في مركز الاتصالات، وقال لي: «هل يمكنك الحضور

إلينا عاجلاً؟ نحتاج إلى مساعدتك». سافرت مباشرة، وعند وصولي عرفت أن دوغ كان محقاً. حوالي خمس وخمسين من المكالمات كانت تنتظر أكثر من ثلاث دقائق خدمات عامل المقسم، وغالباً في مثل هذا الوقت من السنة لا نكون مشغولين إلى هذا الحد. ما هو باعتقادك السبب في ذلك الضغط الكبير؟

الرئيس الحكيم: عادة التغيير في الطقس بين الفصول هو الذي يسبب اتصال عدد أكبر من الزبائن.

أنت: هذا بالضبط ما اعتقدته. ولكن حين بدأت بالتحري، وربط المعلومات المعقدة ببعضها، وجدت أمراً مختلفاً. تحققت من حجم المبيعات ووجدت أننا نعمل بطاقة أكبر بعشرين بالمئة من المتوقع. ارتفعت مبيعات كل مكالمة بنسبة 15٪، وكذلك ارتفع حجم المكالمات. قررت الإجابة على بعض المكالمات بنفسي، وأخبرني الكثير من المتصلين من أماكن مختلفة عن إعجابهم بأسلوب الشراء عن طريق الكتالوج! تلقيت إطراء مهذباً من اثنين من أصل أربعة اتصالات قمت بالرد عليها.

الرئيس الحكيم: حقاً؟ هذا يجعل الأمور أفضل مما كانت عليه.

أنت: نعم، هذا ما اعتقده أساس القضية. لقد لاقت منتجاتنا إعجاباً من زبائننا، ومبيعات هذا الموسم ممتازة.

الرئيس الحكيم: وما العمل برأيك؟

أنت: أولاً: لابد من زيادة طاقم الرد على المكالمات لتغطية الضغط المتزايد. ثانياً: أعتقد أننا يجب ان نجري بعض المقابلات الخاصة مع الزبائن الرئيسيين لمعرفة ما يفضلونه. فلندفع هذا النجاح إلى الأمام!

يحب الحكماء القصة القصيرة مع رؤية تصويرية في الخاتمة. هذا ما يريدونه، قصة قصيرة ولطيفة. حاول أن لا تشذ عن الموضوع حتى ولو من خلال الأسئلة التي يطرحها الحكيم. كن مستعداً دوماً لإعادة النقاش إلى الموضوع الرئيسي.

عندما تبرع في استخدام مهارات الوجوه الخمسة للعبقرية كلها، يمكنك تعلم فهم كيفية التواصل مع العاملين معك ومع زملائك وكيف تصبح بطل الفكرة ضمن شركتك أو مؤسستك.

### موت الكلمة التي تبدئ بـ«اس»

يستخدم معظم المديرين كلمة «استراتيجية» لتسويق أفكارهم، ويدعون أن الفكرة استراتيجية أو خاضعة لاستراتيجية ما، وبهذا المفهوم سيربحون موافقة إدارتهم. يبدو ذلك العمل ذكياً.

ولكننا نجد أن كلمة استراتيجية مبالغ في استعمالها في معظم الشركات غالباً. إنها في الواقع كثيرة الاستعمال، وهي لا تعني شيئاً. إن محاولتنا كي نبذو أذكاء في الغالب مضللة. لقد قضى مبدعو الأعمال على «اس» (استراتيجية) واستبدلوها بـ«أ» (أفكار).

وحيث أننا في عصر النهضة، والتغيرات الكبرى، تتحقق النجاحات الخارقة من أشياء تبدو لا معنى لها، أو لا تبدو ذكية، إنها مجرد أفكار جيدة. عندما تسير الأمور بسرعة فائقة، فإنك لا تملك الوقت الكافي لكتابة تقرير عن استراتيجيتك. قد يتغير السوق، والاقتصاد، والعالم بأسره في الوقت الذي تستغرقه للحصول على إجماع في الرأي وموافقة. فبدلاً من التركيز على تطوير الاستراتيجية، ركز على تطوير الأفكار. إن طريق تسويق الأفكار هو تطوير الجيد منها.