

الجزء الثالث

تطبيق التفكير الإبداعي

obeikandi.com

تطبيقات

اهتم الجزء الأول من الكتاب بطبيعة ومنطق وأهمية التفكير الإبداعي. أما الجزء الثاني من الكتاب فقد ركز بشكل أساسي على الأدوات التنظيمية والمدرسة للتفكير الجانبي.

ويهتم الجزء الثالث من الكتاب بتطبيق التفكير الإبداعي.

قد نجد بعض قراء الكتاب مهتمين أساساً بالجزء الرئيس من الكتاب لأنهم يريدون «توليف» تفكيرهم الإبداعي. كما قد نجد بعض القراء الذين ينصب اهتمامهم على الجزء الأول لأنهم يريدون فهم معنى الإبداع حتى ولو لم تكن لديهم النية لمحاولة تطوير مهاراتهم الإبداعية. وأعتقد أن الجزء الثالث سيثير اهتمام عدد كبير من القراء حيث يطلب منهم تقديم أو استخدام الإبداع داخل مؤسسة ما.

لا تزال التقنيات المنهجية للتفكير الجانبي وحيدة. إنها طرق لتوليد أفكاراً جديدة عندما نحتاج إليها ونريدها. غير أنه من الضروري وجود إطار عام للتطبيق ؛ وإلا، فإن الناس لن يجدوا أنفسهم في الموضع الذي يتوقع منهم أن يتكروا أفكاراً جديدة فيه، وهم لن يحققوا إنجازات كبيرة إذا لم تستخدم تلك التقنيات مهما كانت جودتها.

سيغطي هذا القسم الفرق بين الإبداع اليومي والإبداع النوعي.

إن إدخال الإبداع في مؤسسة ما سيؤخذ بالاعتبار بشكل يحقق إنجاز ذلك بعناية.

توجد دائما حاجة لوجود شخص ما في المؤسسة يكون مسؤولا عن الجهود الإبداعية. تُرى من عساه يكون هذا الشخص؟

كما أن هناك أشكالا محدده لتطبيق الإبداع. وهي تقدم الأطر العامة في الأمكنة التي يجب أن يوجد فيها الإبداع.

وكيف سيتم إنجاز التدريب على التقنيات الإبداعية؟

لا بد من ربط تقنيات التفكير الجانبي بحالات محددة. ما هي الأدوات التي يجب استخدامها وفي أية مناسبات؟

بعد ذلك توجد صيغ مقترحة لدورات الإبداع الشخصي وكذلك دورات للمجموعات.

أخيرا توجد بعض التعليقات حول تقييم الأفكار التي نتيجتها الإبداع.

تعتمد الاقتراحات المطروحة لاحقا في هذا القسم على سنوات الخبرة في هذا الميدان مع اختلاف ثقافات وشخصيات الشركات، لذا لا يمكن التأكيد على أن أمرا ما يحقق فاعلية في مؤسسة ما يمكن أن يحقق ذات الفاعلية مع مؤسسة أخرى. إن ذلك، يعتمد على من يقوم بإدارة الأمور.

لا بد من التذكير بنقطة واحدة هامة وهي أن تطبيق الإبداع ليس سهلا كما يبدو لبعض الناس الذين يعتقدون أن فترات لمعان الأفكار كافية أو أنه يكفي أن تسأل الناس عن الاقتراحات. إذا لم يتم التعامل مع التطبيق بفاعلية، فإن الإبداع يصبح نوعا من الرفاهية الزائدة التي لها ارتباط ضعيف بالعمليات في المؤسسة.

إن للإبداع أهمية حقيقية تنمو في المستقبل فقط. وبالفعل توجد حاجة حقيقية للإبداع جدي. كما توجد حاجة لتطبيق جدي للإبداع جدي.

الإبداع اليومي/الإبداع المميز

يوجد استعمالان واسعان ومميزان للإبداع. أحدهما هو الإبداع اليومي حيث يكون الإبداع جزءا من التفكير الطبيعي وبالتالي يمكن تطبيقه على أية حالة تستلزم التفكير. وهذا يمكن أن يحدث بدون أي جهد متعمد أو خاص. أما الثاني فهو الإبداع المحدد حيث يتم تعريف حاجة محددة. وفي هذه الحالة توجد جهود منهجية ومدروسة لاستخدام تقنيات منظمة للتفكير الجانبي وذلك لتوليد أفكار جديدة.

الإبداع اليومي

قد يشتكي الناس المبدعون بالفطرة أو المؤهلون ليكونوا مبدعين من استخدام الإبداع في هذه الصيغة اليومية. حيث يصبح الإبداع جزءا من التفكير العادي. يكون الإبداع حاضرا كأى قطعة في سيارة أو كأى مضرب في حقيبة الغولف. إنك تستخدم الإبداع أتوماتيكيا بالشكل المناسب. هناك اتجاهات بناءة وإبداعية موجودة دائما. كذلك هناك طموح مستمر للبحث عن أفكار جديدة والنظر في الأفكار التي يطرحها أناس آخرون. وقد يتعلق بعض من هذه الاتجاهات الأساسية للإبداع بتقنيات إبداعية محددة.

الوقفة الإبداعية

هو إرادة التوقف والتساؤل من وقت لآخر. إنه الإرادة لمقاطعة انسياب عملية أو خطر ما لطرح الأسئلة «هل توجد بدائل؟»، «هل يتوجب علينا القيام بذلك بهذا الشكل؟»، «ماذا يمكننا أن نفعل تجاه ذلك؟». يحدث

التوقف عندما تفكر، أو عندما تقرأ عن أمر ما، وكذلك عندما تستمع إلى شخص يتحدث. إن التوقف هو مجرد توقف إنه ليس محددًا كالتركيز.

التحدي

هذا هو المدخل إلى الإبداع اليومي. هل يجب علينا أن ننجز الأعمال بهذه الطريقة؟ هل توجد طريقة أفضل لفعل ذلك؟ من المهم جدا أن نوضح أن التحدي ليس نقدا. وعندما يكون التحدي نقدا فإنه لن يصير جزءا من الإبداع اليومي فيما بعد. إن النقد الدائم غير مستحب. فالتحدي الإبداعي هو التأكيد على وجود طريقة أخرى للقيام بأمر ما وأن لهذه الطريقة فوائد كثيرة. كما يفترض التحدي الإبداعي أن الطريقة الحالية لإنجاز الأعمال قد لا تكون بالضرورة هي الأفضل. يتضمن التحدي وقفة للتساؤل عن سبب القيام بأمر ما بطريقة محددة. وهذا يتضمن بعض الافتراضات من التحليل الاستمراري. هل يوجد سبب تاريخي؟ هل تحقق طريقة إنجاز الأمور متطلبات الآخرين؟ يعتبر التحدي شكلا مهذبا من عدم الرضا كما أنه إيمان بوجود احتمال التغيير للأحسن.

القبة الخضراء

إن الاتجاهات التي يتضمنها تفكير القبة الخضراء هي جزء هام من الإبداع اليومي. فبإمكانك وضع قبعتك الخضراء دون أن يدري أحد ماذا تفعل. غير أنه بإمكانك طلب تفكير القبة الخضراء في محادثة أو لقاء. وهو طلب للآخرين للقيام بجهد إبداعي عند نقطة ما. إنه طلب للبحث عن أفكار مختلفة ومحاولة إيجاد البدائل.

التركيز البسيط

يمكن اعتبار التركيز محددًا ومدروسًا أكثر من التوقف الإبداعي أو

التحدي. فالتركيز هو تعريف الحاجة الإبداعية «أريد أن أوجد بعض الأفكار الجديدة (هنا أو لهذا الغرض)» يمكن أن يعرف التركيز مع نية اعتماده لاحقا. وهذه النية لا تكفي لوحدها. إن إرادة تعريف التركيز دون نية التفكير اللاحق هي جزء من الإبداع اليومي.

إن الوعي بأن شيئا تم تعريفه على أنه «تركيز إبداعي» سيقود إلى كثير من التفكير الإبداعي الطارئ حول المسألة. وهذا جزء من الإبداع اليومي.

البدائل

تشكل البدائل المواقف الأكثر وضوحا لممارسة الإبداع اليومي. هناك أوقات يتضح فيها أهمية البدائل. يقدم الإبداع اليومي جهدا لإيجاد بدائل أكثر من تلك التي سرعان ما تتبادر إلى الذهن. يقدم الإبداع اليومي جهدا لإيجاد بدائل غير عادية وهذا ما ينطبق على التفسيرات. يشجع الإبداع اليومي على البحث عن بدائل قدر الإمكان أكثر من ملاحقة كل بديل على حدة. ماذا يمكن أن يحدث أيضا؟ ما هي البدائل الأخرى الموجودة؟ هل توجد بدائل أخرى؟

إن التوقف للبحث عن بدائل هو أمر أكثر سهولة عندما لا تكون هناك مشكلة أو صعوبة أو حاجة محددة للبحث عن بدائل. وهذا يرتبط بشكل وثيق مع التوقف الإبداعي والتحدي والرؤية البسيطة. يعتبر النظر إلى الأمور التي لا تمثل مشكلة نظرة بهدف تحسينها هو جزء من الإرادة.

التحريض

عندما يتم تأسيس ثقافة الإبداع بشكل جيد في مؤسسة ما، يصير التحريض جزءا من الإبداع اليومي. في مثل هذه الحالات يميل الناس لاستخدام «بو» بشكل طبيعي وحتى لمناقشة محرضات قوية (بو، هذا الحزام يدور بالعكس). ومن الواضح أن هذا غير ممكن مع الناس الذين لا يعرفون

طرق التحريض. ومع ذلك، فإن اتجاه التحريض يتضمن الرغبة في الأخذ في الاعتبار الأفكار الغريبة وحتى أنه يعمل على تشجيع الناس لمناقشة الأفكار غير المألوفة.

كما أن هناك رغبة لأخذ أية فكرة واعتبارها كمحرض سواء كان ذلك مفترضا معاملتها في السابق أم لا.

تنقسم اتجاهات التحريض إلى قسمين:

1 - يمكن أن نحصل على فائدة من الأفكار الخاطئة أو غير المألوفة وذلك إذا قمنا «بحركة» ما.

2 - أنه من المفيد أخذ «الأفكار المثيرة» في الاعتبار لإخراج عقولنا من الروتين الدائم.

الإصغاء

إن الإصغاء بطريقة بناءة هو أيضا جزء من الإبداع اليومي. وحتى إذا لم تبتكر فكرة جديدة (أو تعتقد أنك لن تفعل أبدا) فإن بإمكانك المساعدة في إنشاء وتطوير أفكار قيّمة عبر الإصغاء وعبر التشجيع.

من المهم أيضا تذكر أن «المحاكمة الجيدة» هي أيضا مصدر للإبداع. وكما شرحت سابقا فهذه مشاركة إبداعية لشخص يشعر بوجود فكرة ما لديه ويريد المساعدة بتطوير هذه الفكرة.

كما أن تشجيع الاتجاهات والسلوكيات الإبداعية في الآخرين وتطوير ثقافة إبداع مشتركة هي أيضا جزء من الإبداع اليومي.

كيف سيكون حال الإبداع اليومي لاحقا؟ من السهل وصف مواقف وسلوك الإبداع اليومي، ولكن كيف يمكن الحصول عليه في الدرجة الأولى؟ توجد ثلاث طرق محتملة للإبداع اليومي:

التنبيه (دفع الآخرين للحساسية)

عندما يبدأ الناس بفهم طبيعة ومنطق وأهمية الإبداع، فإنهم يعيرونه أهمية أكثر. هذا النوع من التنبيه يتم تحقيقه بشكل أفضل في الندوات المغلقة للإدارة العليا في المقام الأول. هذه الندوات يجب أن تكون موجهة للجميع وغير مقصورة على مجموعات معينة. قمت بإلقاء محاضرة لـ KLM أمام أعلى 60 مسؤول في الشركة، ولم يتغيب أحد. إن أشرطة الفيديو هي طريقة أخرى أقل فاعلية للتحمس*.

من خلال تجربتي، إذا اهتم المدير العام والإدارة العليا بشكل مباشر وشخصي بالإبداع فإن ذلك سوف ينتشر بسرعة إلى داخل الشركة. كانت هذه تجربتي مع عدة شركات رئيسية. ولسوء الحظ فإن محاولات نشر الإبداع من رؤية صغيرة داخل الشركة ليست ناجحة دائما.

التدريب

سوف أقوم بشرح مسألة التدريب بالتفصيل لاحقا في هذا القسم من الكتاب. من الممكن تشجيع الإبداع اليومي بإعطاء تدريبات تقنية مدروسة للتفكير الجانبي. وبمجرد أن يتم تعلم هذه التقنية، فإن المواقف المرتبطة بهذه التقنيات يمكن استخدامها حتى ولو كانت التقنية نفسها غير مستخدمة فعليا.

إن التدريب الفعال في التفكير الإبداعي سوف يبنى دائما مواقف التفكير الإبداعي. وعلى هذا يجب أن يكون التدريب واسع المجال.

* للمعلومات عن أشرطة الفيديو الرجاء الاتصال بالمركز الدولي للتفكير الإبداعي، فاكس (914) 698-8619 وللمعلومات عن الندوات الرجاء الاتصال بمجموعة McQuaig فاكس (416) 4544-488.

على الأقل يجب أن يتوفر التدريب بطريقة القبعات الست Six hats، حيث يقدم ذلك طريقة بسيطة لإدخال الإبداع إلى مؤسسة ما عبر احتمال طلب «تفكير القبعة الخضراء» green hat thinking.

البرامج والهيكل

إذا تم إدخال الإبداع في برامج مثل «التطوير المستمر» أو «إدارة الجودة الكاملة» فإن مواقف مثل هذه البرامج يمكن أن تشجع الإبداع اليومي. ولأن كل هذه البرامج تشجع إعدادة التفكير والتطوير، فإنها أيضا تساعد في مواقف الإبداع اليومي.

ويمكن أن تساهم الهياكل من أمثال دوائر الجودة ومخططات الاقتراحات في تطوير مواقف الإبداع اليومي، وخاصة أنها يمكن أن تكون محددة لأولئك العاملين على تلك الهياكل.

إن هياكل الإبداع الخاصة مثل creative hit list ونظام * FAT/CAT هي طرق أخرى لتطوير مواقف التفكير الإبداعي داخل المؤسسة. هذه الأمور سيتم بحثها لاحقا.

سرعان ما يحس الناس باللعبه التي يتم لعبها. لذلك فإنهم إذا شعروا أن الإبداع يتم تقريره ومكافأته وتشجيعه، فإنهم سيبدلون جهدا ليكونوا أكثر إبداعا. هذه الرغبة العامة يجب أن تدعم بالتدريب والهياكل الخاصة التي تقدم إطارا للسلوك الإبداعي.

يجب أن ينتشر الإبداع اليومي بشكل مثالي عبر المؤسسة كما يجب أن يشارك الناس في كل المستويات وكل المجالات. إن أي شخص يريد التفكير يحتاج إلى بعض مهارات التفكير الإبداعي.

* إن FAT/CAT هي علامة تجارية لمجموعة McQuaig (تورنتو)، وهي اختصار مهمات ثابتة

محددة/ فرق الفعل الإبداعي Fixed Assigned Tasks/ Creative Action Teams.

الإبداع المميز

يوجد تركيز محدد أو مهمة إبداعية مع الإبداع المميز. وبالتالي هناك جهد تنظيمي ومدرّس لابتكار أفكار ومفاهيم جديدة لهذه الرؤية المحددة. ويستخدم الإبداع هنا كعملية مدروسة لإنتاج أفكار جديدة. توجد ثلاثة أشكال للإبداع المميز.

- 1- تعريف التركيز أو المهمة الإبداعية.
- 2- هيكلية التطبيق المدروس لأدوات التفكير الجانبي التنظيمي.
- 3- تقييم وتحقيق نتائج التفكير الإبداعي.

تحديد التركيز

قد توجد بعض المشاكل التي تظهر وتعرّف عن نفسها. ويقوم الأفراد بعمل رؤى إبداعية محددة. وقد تكون هناك حاجة إبداعية واضحة. كل ذلك هي طرق يمكن أن تنشأ فيها تركيز إبداعي. كما أن هناك طرقاً أكثر منهجية مثل Creative hit list وبرنامج FAT/CAT لتطبيق المهام الإبداعية وفي نهاية هذه الاحتمالات المختلفة توجد رؤى إبداعية محددة.

هيكلية التفكير الإبداعي

بمجرد تعريف التركيز الإبداعي، يتم إخضاعه لتفكير إبداعي مدروس. وهذا يمكن القيام به بواسطة مجموعات أو أفراد أو مزيج من الاثنين، كما ذكرنا. ويمكن أن يحدث هذا التفكير داخل هياكل موجودة فعلاً مثل دوائر الجودة أو فرق المهام الموجهة أو فرق إبداع خاصة حيث يمكن تطبيق برامج مثل FAT/CAT لهذا الغرض.

ويحدث غالباً أن المجموعة التي لديها مشكلة معينة فإن عليها تنظيم القسم الخاص بالتفكير الإبداعي المدروس لديها لمواجهة المشكلة. ومن

الممكن وجود نظام أقسام إبداع منتظمة حيث سيتم إدخال الرؤى الحالية.

وسيتم مناقشة هياكل تطبيق التفكير الإبداعي لاحقا.

التقييم والتحقيق

من الممكن أن يُطلب من المجموعة التي لديها تركيز إبداعي أن تقيم الأفكار التي قدمها التفكير الإبداعي المدروس. وفي مثل هذه الحالات تكون العملية مستمرة. وإذا كانت مجموعات «التفكير» مختلفة عن مجموعة «التطبيق» فيجب الانتباه إلى نقل الأفكار بحيث يجب أن يتم إحضار المجموعة التي ستقوم بالتنفيذ في مرحلة مبكرة لإشعارها بشيء من المشاركة في ملكية الأفكار الجديدة.

وتكمن النقطة الهامة حول الإبداع المميز أن الأفكار الجديدة يجب أن تُعامل كأنها مواد خام، تكنولوجيا، اختراعات، تصاميم، أو طاقة. فالأفكار الجديدة لها وجودها وأهميتها الخاصة. كما أن حقيقة أن هذه الأفكار هي وليدة العقل يجب أن لا تقلل من شأن الأفكار الجديدة. وحتى إذا لم تستخدم الفكرة الجديدة فإنها يجب أن تعامل بشكل منهجي. وتستمر الفكرة بالوجود على أنها فكرة غير مستخدمة أو غير قابلة للاستخدام. وهذا ليس كمن يحاول إشعال النار حيث تكون القيمة الوحيدة عندما تكون النار مشتعلة فعلا. وهكذا يجب أن تبقى للأفكار قيمتها سواء تم استخدامها أم لم يتم.

من المهم في الإبداع المميز أن تكون محددا وواضحا في كل مرحلة. يجب أن يكون تعريف المهمة الإبداعية محددا. وكذلك هيكلية تطبيق التفكير الجانبي ونتائج الجهد الإبداعي. وأخيرا يجب أن يكون التقييم والتطبيق (إن وجد) محددين.

إن الإبداع المميز ليس مسألة الشعور بالإبداع، والبحث فيما حولك عن رؤية ما، والأمل في أن الإلهام سوف يقدم شيئا مفيدا كلما مضيت قدما.

الإبداع الحقيقي يعني أن تكون جادا في كل مرحلة. وتوجد مجموعات خاصة (R&D ، تسويق ، منتجات جديدة ، مجموعات عمل جديدة ، استراتيجية شراكة ، وهكذا) تحتاج للإبداع اليومي بشكل ملح. وهذه المجموعات تحتاج أيضا إلى الإبداع المميز ولكنها غالبا لا تمنع في تحديد رؤى إبداعية وفي بذل جهود إبداعية مدروسة ، وهم يشعرون بذلك لأنهم ينفقون الوقت كله «مبدعين» فلا حاجة لجهود «مميزة» وهذه نظرة خاطئة. فحتى أكثر الأشخاص إبداعا يمكن أن يستفيدوا من طبيعة دراسة الإبداع المميز.

قائمة الإبداع المميزة

لتأمل تلك الطريقتين البديلتين.

أريد أن أكون مبدعا وقد طورت مهارة التفكير الإبداعي لدي. دعني الآن أنظر فيما حولي عن شيء أبداع فيه.

لدي هذه الرؤية الإبداعية الواضحة وأريد بعض الطرق للحصول على أفكار جديدة فماذا أفعل؟

في المثال الأول يأتي التحريض والمهارة الإبداعية أولا ثم يبدأ البحث عن الأهداف. أما في المثال الثاني نلاحظ وجود وعي بحاجة محددة ومن ثم البحث عن طريقة لتوليد الأفكار حول هذه الحاجة.

إنها ليست مسألة اختيار ما هو الأفضل. لأن أفضل طريقة لتطوير التحريض والمهارة الإبداعية هي إظهار حاجة محددة أولا. إذا كانت الحاجة موجودة وتوقعات الفعل موجودة يصبح تعلم مهارات التفكير الإبداعي ضرورة وليس رفاهية. ومع ذلك، الأمر الغريب أن الناس يريدون غالبا البداية بالطريقة الثانية.

لقد ناقشنا سابقا في هذا الكتاب أهمية التركيز في الإبداع وأشرنا إلى هذه النقطة مرات ومرات. إن التركيز مهم لأمرين:

- 1 - يمكننا بالتركيز على الأشياء التي لم يركز عليها أحد، تطوير أفكار جديدة وقيمة وبجهد إبداعي بسيط.
- 2 - إن أدوات الإبداع التنظيمية هي الأقوى عندما نكون محددين تجاه التركيز

الإبداعي ومهتمين بذلك.

كما كنت قد أشرت، وحسب خبرتي، أن معظم المديرين كانوا ضعفاء في إرساء الرؤى الإبداعية. ويعتقد معظمهم أن التفكير هو من أجل حل المشاكل فقط. ولا حاجة للبحث عن المشاكل لأنها تظهر نفسها بنفسها. وعليه فإن فكرة البحث عن المشاكل أو عن الرؤى الإبداعية ليست عادة طبيعية في تفكير الإداري. لذلك توجد حاجة لتطوير عادة تعريف مجال الحاجة إلى الإبداع. وهنا تظهر قائمة الإبداع المميزة.

إن قائمة الإبداع المميزة هي طريقة منهجية لضم مجالات الحاجة إلى الإبداع مع بعضها. وهذه تعتبر كرؤى إبداعية أو مهام إبداعية.

إعداد قائمة الإبداع المميزة

1 - تستطيع مجموعة ما حسب خبرتها الإبداعية أن تلتقي وتضع قائمة إبداع مميزة. ولهذا يجب أن يكون أعضاء المجموعة قد قاموا مسبقا بجمع المعلومات اللازمة وإحضار بعض المقترحات للاجتماع. والاقتراحات اللاحقة فيتم طرحها أثناء الاجتماع. أما النتيجة النهائية فيجب أن تكون قائمة إبداع مميزة تحوي 20 بندا فيها.

2 - يمكن أن يُطلب من الأفراد في قسم ما أن يضعوا قوائم إبداع مميزة خاصة بهم وإرسالها إلى رئيس القسم، الذي يقوم بدوره بإعداد قائمة الإبداع المميزة الرئيسة.

3 - كما يمكن أن يترك لفريق مهمة وضع قائمة الإبداع المميزة. يقوم هذا الفريق بالتحدث مع الناس في القسم ومن ثم يضع بالتدرج قائمة الإبداع المميزة التي يتم إعادتها إلى الناس الذين تمت استشارتهم للتعليق عليها.

4 - يضع شخص قائمة إبداع مميزة، ويقوم بإرسالها للآخرين لمزيد من الاقتراحات، التعديلات أو الإضافات.

يمكن أن تكون هناك قائمة إبداع مميزة لفرد أو مجموعة أو فريق كامل.

كما يمكن أن توضع قائمة إبداع مميزة لقسم، فرع، أو حتى مؤسسة كاملة. كما يمكن أن توجد أكثر من قائمة إبداع مميزة وكل منها مسمى باسم أو برقم ما.

بنود قائمة الإبداع المميزة

هناك ميل لملء قائمة الإبداع المميزة بالمشاكل. وبالتالي يمكن أن يكون عندنا قائمة مشاكل أخرى. وعلى كل حال، فليس من الإنصاف استبعاد كل المشاكل من قائمة الإبداع المميزة لأن المشاكل أيضا تحتاج إلى اهتمام إبداعي. من الأفضل النظر في مزيج من أربع نماذج بنود مختلفة.

المشكلة: يمكن أن تكون هذه من نمط التركيز الهادف أو نمط الانحراف أو الصعوبات المعتادة. كيف نحل هذه المشكلة وكيف نتغلب على هذا العائق؟ لا بد أن يوجد مزيج من مشاكل جادة وصعبة موجودة لزمّن طويل ومشاكل أخرى يمكن أن تكون أسهل للحل.

يوجد معطيان في اختيار المشاكل:

- 1 - يمكن أن يصنع حل المشكلة فرقا ملحوظا ومميزا جدا.
- 2 - يمكن للجهد الإبداعي أن يصنع فرقا (لأهداف تحريضية) في حل المشكلة.

يجب أن لا تكون المشاكل تقنية جدا أو تتطلب تفاصيل تقنية كثيرة بحيث لا يكون للناس خارج الدائرة فرصة العمل لحل المشكلة. ومثل هذه المشاكل مناسبة فقط لقائمة إبداع مميزة وفي دائرة اختصاص محددة.

مهمة التطوير: إن المجال محدد ونوع التطوير مميز. وهكذا فهذه أيضا تحت نمط التركيز الهادف. كيف يمكننا أن نزيد من سرعة ذلك؟ كيف يمكننا تقليل الهدر؟ كيف يمكننا تحسين الجودة؟ يمكن أن يكون للمهام أيضا طموح مناسب. كيف يمكن تقليل الخسائر بنسبة خمسين بالمائة خلال

الأشهر الستة القادمة؟ إن معطيات اختيار مهام التطوير شبيهة بتلك المذكورة لاختيار المشاكل. وعلى كل، فمع التطوير يجب التأكيد على تناسب النتائج. من المهم إظهار أن الإبداع يفعل فعله. إذا فاختيار المهام عندما تقدم النتائج نتيجة قياسية مهم جدا، في البداية على الأقل.

المشروع: يمكن أن يكون المشروع مخصصا لجهة رسمية بحيث ينفذ بأي طريقة أو أن يكون مشروعا خاصا ينفذ في المكان كنتيجة لعملية تفكير إبداعي. ويمكن أن يكون المشروع مفروضا بشكل شخصي. كما يمكن أن يحتوي المشروع على دعوات لاختراع أو تصميم شيء جديد. إضافة لذلك يمكن أن يتضمن المشروع في بعض الأحيان أمورا لا ترتبط مباشرة بالعمل ولكن قد يكون لها ارتباط بالمجتمع. وأخيرا قد يحتوي المشروع تصميم مشاريع إبداعية جديدة إضافة للمهمة نفسها.

النزوة والفرصة: هذا البند الأخير أقرب ما يكون إلى نمط التركيز في «مجالات عامة». وببساطة تختار «النزوة» أي مجال وتدعو المفكرين لتطوير أفكار في هذا المجال ومثل هذه الحالات يمكن أن تكون نتيجة رؤية غير عادية تم استدعاؤها. ويمكن أن يتم اختيار المجالات بشكل عشوائي. ويضم هذا البند أيضا «الفرص» فإذا حصل أي تغيير أو أي ناتج جديد عندها يُنظر إلى ذلك على أنه فرصة ويمكن استدعاء الأفكار الإبداعية. وإذا وجد أي مجال يستخدم طاقة غير مستثمرة فهذا يُنظر إليه كفرصة.

يوضح المثال التالي لقائمة إبداع مميزة مجال البنود:

المشاكل

مرآب السيارة صغير جدا

ازدياد عدد الغياب

الطواير في المطعم

نفقات تشغيل أفضل لدى المنافس
 ضعف الاتصال بين البحث والتسويق
 مهام التطوير
 تقليل الوقت المخصص للاجتماعات
 استجابة أسرع لشكاوى العملاء
 تلقي الرسائل بشكل أفضل
 تنظيف أسرع للتربة
 تشققات أقل في السطوح المنتهية
 المشاريع
 تنظيم رحلة مع كبار السن في المجتمع
 تطبيق نظام تدريب إبداعي
 تصميم حالة عرض لمنتج أفضل
 اختراع جناح كمبيوتر
 تذكر اسم كل شخص في القسم
 النزوة / الفرصة
 مفاتيح الإضاءة
 آخر خمس دقائق في اليوم
 التوقيع على الرسائل
 استخدامات ألياف صناعية عالية المرونة
 استخدام خبرة بستاني هاو

استخدام قائمة الإبداع المميزة

يمكن أن تعرض قائمة الإبداع المميزة في لوحة الإعلانات وتوضع على المكاتب. كما يمكن حفظ نسخة جيب في المحفظة. وتطبع قائمة الإبداع المميزة في دور النشر كما تطبع الاقتراحات المتعلقة بالبنود في نفس الوقت. تقدم قائمة الإبداع المميزة فقرات للتدريب الإبداعي وكذلك دورات التفكير الإبداعي المنهجي.

ويمكن أن يبدي الأفراد ميلا لإضافة بنود على قائمة الإبداع المميزة. كما يمكن أن تلتقي المجموعات للتركيز على بند واحد أو أكثر. كما يمكن أن ترجع البنود من قائمة الإبداع المميزة إلى فرق المبادرة الإبداعية في برنامج FAT/CAT.

لا يوجد شيء ثابت فيما يتعلق بقائمة الإبداع المميزة، فالفقرات يمكن أن تسقط أو تستبدل بأخرى. كما أن مظهرها الأول يمكن أن يصبح مختلفا كثيرا عن شكلها بعد عدة أسابيع من التعديلات.

قائمة الإبداع المميزة وحل المشاكل

هناك عدة مشاكل مرتبطة ببعضها وتحتاج إلى جمع المعلومات ليتم حلها وكذلك إلى مزيد من التحليلات. بعض من هذه المشاكل هو أصلا تحت الدراسة من قبل أقسام أو مجموعات مختلفة. ولا تعني قائمة الإبداع أنها حصيلة كل التفكير الذي يجب أن نقوم به في المؤسسة. ويجب أن يجد كل عنصر مكانه في القائمة إذا كان هناك حاجة إبداعية؛ هذا يعني إذا كانت المشكلة أو المهمة لا تخضع لطرق أخرى ويبدو أنها تحتاج لطريقة جديدة. ويجب أن توضح الحاجة المحددة بدلا عرض المشكلة بأكملها.

في حالات أخرى قد يكون هناك طرق معتمدة ولكن توجد حاجة لطرق جديدة.

تعطي قائمة الإبداع المميزة دلالة موجزة لمجالات التركيز والحاجة الإبداعية. ويجب أن يكون هناك توصيف أكبر للحاجة المتاحة لهؤلاء الذين يريدون التركيز على المهمة.

وشرعي جدا أن يطرح هذا السؤال، «لماذا هذا العنصر بالذات في القائمة؟» والإجابة على هذا السؤال يجب أن تكون حاجة معرفة المفاهيم وأفكار جديدة. وإذا لم تتم الإجابة على السؤال بشكل مرضي ربما يستبعد هذا العنصر من القائمة.

أهمية قائمة الإبداع المميزة

لقائمة الإبداع المميزة أهمية كبيرة من عدة نواحي

- 1 - توجد العديد من الأمور التي تحتاج حقا إلى اهتمام إبداعي. وقائمة الإبداع المميزة تدعو الناس للتفكير في مثل هذه الأمور. فهناك القيمة المباشرة للأفكار المفيدة التي تصدر عن التفكير الإبداعي.
- 2 - يجب أن يقوم الناس بالنظر حولهم واختيار ما يقومون به وذلك في إطار سعيهم لتحديد البنود لقائمة الإبداع المميزة. وتتطور مع الزمن عادة التقاط الرؤى الإبداعية. وحتى لو لم تجد هذه طريقها إلى قائمة الإبداع المميزة، فإن مثل هذا التركيز الإبداعي يمكن أن يعبر عنها بطرق مختلفة.
- 3 - تذكرنا قائمة الإبداع المميزة بالحاجة للإبداع كما أنها تساعد على تشجيع جو من الجهد الإبداعي.
- 4 - تزودنا قائمة الإبداع المميزة بمهام إبداعية فورية للتدريب الإبداعي وبالممارسة لتقنيات الإبداع. كما تزودنا القائمة أيضا بمهام إبداعية يمكن أن ترد إلى برنامج FAT/CAT.
- 5 - تشرح قائمة الإبداع المميزة الحاجة لتفكير إبداعي وهي بالتالي سبب للتدريب الإبداعي.
- 6 - يمكن لقوائم الإبداع المميزة المختصة ضمن مجالات معينة أن تركز

- على حاجات إبداعية حقيقية في هذه المجالات.
- 7 - تقدم قائمة الإبداع المميزة أهدافا «رسمية» للجهود الإبداعية. وكل بند من القائمة ذو قيمة كهدف.
 - 8 - تعتبر قائمة الإبداع المميزة تحديا لأولئك الذين يعتبرون أنفسهم مبدعين. لقد أصبحت هناك طريقة الآن لإظهار مهاراتهم.
 - 9 - تقدم قائمة الإبداع المميزة الفائدة، الاشتراك، والتسلية خارج حدود العمل.
 - 10 - يمكن أن تقدم قائمة الإبداع المميزة الوسائل لتحديد كل من أولئك المبدعين فعلا وأولئك المهيئين ليكونوا مبدعين.

الأخطار

توجد بعض الأخطار المرتبطة بقائمة الإبداع المميزة. الخطر الأول أن القائمة ستملأ بالمشاكل العامة التي تحتاج معلومات وتحليلات أكثر من حاجتها لأفكار إبداعية.

الخطر الثاني هو أن تمتلئ قائمة الإبداع المميزة بالبند التافهة وبالتالي الاستخفاف بالإبداع نفسه.

يمكن تجنب الخطرين بواسطة المسؤول عن قائمة الإبداع المميزة الذي يفحص ويضع الفقرات التي تدخل إلى القائمة بدقة وعناية. وهذه الوظيفة المهمة جدا يمكن أن تنجز من قبل فرد أو فريق خاص.

تقديم الإبداع

نحن جاهزون للقيام بكل ما ينبغي القيام به.

لدينا أولويات أخرى أكثر أهمية.

إن الإبداع موهبة، لا يمكنك عمل شيء تجاهه سوى الحصول على أناس مبدعين .

نحن جيدون تجاهه.

لدينا بعض الناس المبدعين.

دعني أخبركم ببعض الأشياء 'الإبداعية التي نقوم بها.

غالبا ما أسأل في ندواتي عن كيفية تقديم الإبداع إلى مؤسسة ما. وعلي أن أجيب دائما بأن ذلك ليس سهلا دائما.

لنبدأ من النهاية السهلة. الطريق السهل هو أن يكون رئيس العمل مبدعا.

لقد كانت هذه حالة سام كويشلين Sam koechlin المدير الراحل لسيا جيبي Ciba - Geigy وهي حالة مايكل بوكوك Michael pocok المدير الراحل لشل shell وكانت هذه أيضا حالة فيل سميث Phil smith عندما كان مديرا عاما لجنرال فودز General foods قبل شرائها وكذلك جنار فيسمان Gunnar wessman الذي كان مديرا عاما لفارماسيا pharmacia في السويد وهذه حالة رون باربارو Ron Barbaro وهو مدير عام لبرودانتال prudential وتوجد أمثلة

عديدة. وفي مثل هذه الحالات يضاف إلى اهتمام المدير العام ندوات داخل المؤسسة بهدف إظهار منطق وطبيعة الإبداع. وهذا مهم جدا بسبب وجود حجم كبير من سوء الإدراك بالإبداع. وبكل بساطة فليس من الممكن التخلص من سوء الفهم هذا من خلال محادثة أو ورقة بحث تقدم إلى المجموعة. عندما اهتم مانو كامبورايز Mano kampourise مدير عام أمريكان ستاندارد American standard بالإبداع قام بإجراء سلسلة من الندوات داخل مؤسسته ولموظفيه الكبار لإدخال مفهوم الإبداع للجميع. وعلى الرغم من الإشارة إلى أدوات التفكير الجانبي، فهذه ليست دورات تدريبية بقدر ما هي دورات لتحفيز الإدراك. وهي مهمة جدا.

حضر أحد الموظفين الكبار إحدى ندواتي العامة في حالات أخرى وصار مهتما بالموضوع وهكذا نشأ اهتمام دوبون (Dupont) بالإبداع. وكذلك فعل دافيد تانر (David tanner) الذي حضر ندوة عامة لي في تورنتو. وأتبع ذلك بعدة ندوات لمسؤولين كبار في دوبون. وحالما رأى الناس أن ذلك لم يكن إبداعا مجنوننا ولكنه مقارنة منظمة وجدية لموضوع هام، صار من الممكن طلب الدعم لإنشاء مركز أكاديمي للإبداع، والموجود حاليا لدى دوبون.

إن الإدخال الجاد للإبداع في مؤسسة ما هو مسألة شخصية وتحتاج إلى قيادة. يمكن لأي شخص في لجنة ما أن يوصي برأسه ويوافق على أن الإبداع هو مسألة ذات قيمة. غير أنه لا يتم إنجاز أي شيء بسبب وجود كثير من الأزمات والمشاكل وسياسات تخفيض النفقة والتي تعطي الأولوية. إن الإبداع رفاهية بحيث لا يوجد من يقف ضده ولكن لا يوجد من يقوم بالبحث عليه. لذلك توجد ضرورة لوجود مدير عام أو موظف كبير ليكون بطل العملية (وهذا ما سيتم بحثه لاحقا).

هل من الممكن لمجموعة صغيرة متحمسة في مؤسسة ما أن تقوم

بتطوير مهارة عالية في الإبداع ومن ثم استخدام ذلك كقاعدة لنشر الإبداع في كامل المؤسسة؟ إنني متأكد من ذلك ولكنني لم أواجه مثل هذه الحالة بعد. إن عبور العوائق نحو مجالات أخرى موازية يحتاج إلى قدر كبير من المهارة السياسية. وأشك أن ذلك يحصل أحيانا.

من السهل نظريا تقديم الإبداع كجزء من أي برنامج مستمر في إدارة الجودة، التطوير المستمر، أو تخفيض النفقات طالما تحتاج مثل هذه البرامج درجة ما من التفكير الإبداعي في الوصول إلى طرق أفضل لإنجاز الأمور. وعلى أرض الواقع، فذلك ليس سهلا لأن هياكل ومحفزات مثل هذه البرامج غالبا ما تكون صارمة بحيث لا يوجد مجال لما هو ضروري بشكل واضح.

إذاً ما هي طرق إدخال الإبداع في مؤسسة ما إذا لم يتوافر المدير العام الطموح؟

التنبيه

وهذا يتضمن إخضاع عدد كاف من المسؤولين الكبار بمن فيهم ذوي المناصب العليا، لندوة عن التفكير الجانبي. وهذه طريقة أسهل وأكثر فاعلية. ومن الممكن محاولة تحفيز الناس باستخدام أسطرة الفيديو ولكن ذلك أقل فاعلية لانعدام التأثير المباشر.

قبعات التفكير الستة

تم تطبيق هذه العملية البسيطة بشكل سريع في عدة مؤسسات لأنها قوية وفعالة. وإطارها فعال جدا في جعل اللقاءات أكثر إنتاجية والحصول على المزيد من أفكار الناس التي تنشر نفسها. إن طريقة القبعات لا تهتم بالتفكير الإبداعي وحسب، ولكن بالعديد من النقاط موضوع النقاش. تتيح القبعة الخضراء الزمان والمكان للتفكير الإبداعي. فالقبعة الخضراء مطلوبة للتفكير الإبداعي. وعندما ينفذ هذا الطلب يتزايد الوعي بالحاجة إلى الإبداع

وضرورة وجود مهارات في هذا المجال. كما تقلل طريقة القبعات الست استخدام تفكير القبة السوداء إلى أدنى حد. وأصبح من الممكن الآن مناقشة أفكار جديدة بشكل أكثر إنتاجية وفعالية.

وعلى مستوى بسيط، حالما يرى المديرون أن طريقة القبعات الست سهلة وفعالة فإنهم سيكونون متحمسين لمحاولة وسائل أخرى لتفكير أفضل. وهكذا يمكن أن يكون إدخال طريقة القبعات الست بمثابة أول خطوة مفيدة.

البطل المرشح / بطل العملية

إذا وُجد موظف كبير لديه القدرة على جعل الإبداع تخصصاً له فإن ذلك يكون مفتاح إدخال الإبداع. وهذا سيعتمد على حيوية هذا الشخص داخل المؤسسة وعلى مقدرته السياسية. وكلما أظهر الإبداع نتائج ملموسة بوقت قصير كانت عملية إدخاله إلى المؤسسة أسرع.

يجب أن لا يكون هذا البطل شخصاً مبدعاً في ذاته. فالأهم هو القدرة السياسية والطاقة المنتظمة.

الهيكل والبرامج

إن وضع نظام منهجي لقائمة إبداع مميزة أو أي هيكل آخر (ستتم مناقشة ذلك لاحقاً) يمكن أن يساعد في إدخال الإبداع، ولكن من الذي سيقوم بوضع هذه الهياكل في المقام الأول؟

إن وجود برامج مثل برنامج FAT/CAT مترافقاً مع تدريب إبداعي مدروس يمكن أن يقدم وسائل إدخال الإبداع، ولكن لا بد من وجود الإرادة أولاً. يمكن أن تساعد الهياكل والبرامج عند توفر الإرادة ولكن لا توجد أدنى فكرة عن التنفيذ.

وعلى المدى الطويل، من الصعب التغلب على الرضا الذاتي. فهناك

العديد من المؤسسات التي تعتقد حقا أنها تقوم بما يكفي حول الإبداع. وهذا في الواقع ليس أكثر من خدمة هامشية أو نشاط عابر في قسم صغير. عندما تدخل المؤسسات في مشاكل بسبب الحاجة إلى مشروع إبداعي، فإنها تنفذ مباشرة نظام تخفيض النفقات لأن ذلك هو الطريقة المباشرة والملموسة للحصول على بعض التحسينات.

إن الرضا الذاتي هو حقا الإجابة الأفضل. من غير الممكن أن يوجد شخص جيد حقا في أمر ما ويشعر بالرضا عن نفسه وأنه من غير الضروري أن يكون أفضل مما هو عليه.

المسؤولية

من المسؤول عن متابعة برنامج الإبداع؟

مسؤولية من؟

من يفترض به أن يقوم بهذه الأمور؟

إن الإبداع أمر جيد ولا يوجد أحد ضده. كل إنسان يحتاج إلى الإبداع، فالإبداع هو مسؤولية الجميع. ولهذه الأسباب نفسها ينتهي الأمر بالإبداع إلى أن يتخلى عنه الجميع ولا يحدث أي تقدم. لا يمكن أن يحدث شيء بالنسبة للإبداع إذا لم يقم شخص ما بذلك.

بطل العملية

لا بد أن يوجد مع أي إنتاج جديد «بطل إنتاج». إنه الشخص الذي يضع الطاقة في المنتج ويحركه. إنه الشخص الذي يحارب لأجل المنتج ويقدمه في أي اجتماع في الوقت الذي يحارب الآخرون فيه للحصول على مصادر لمشاريعهم. إنه الشخص الذي يضع الطاقة في مشروع ضعيف ويدعمه حيث تتوقف باقي الأشياء ويحبط باقي الأشخاص. بدون بطل إنتاج، يبدأ المنتج بالموت عند أول عائق.

وبنفس الطريقة تماما، لا بد من وجود «بطل عمليات» ليدفع الأمور لتحديث بإبداع. إن الإبداع قابل للكسر مثل أي منتج. وهو يحتاج إلى الشحن بالطاقة. يحتاج الإبداع إلى بطل للقتال من أجله. ولأن الإبداع يبدو كفكرة

جيدة، يفترض الناس أنه لا يحتاج إلى دفع. ولكن ذلك غير صحيح، لأن الناس مبالغون بطبعهم إلى حل المشاكل وجمع المعلومات.

يؤكد السيد كولن مارشال Colin Marshall المدير العام لشركة الطيران البريطانية British Airways والذي كان مسؤولاً بشكل أساسي عن حركة الطائرات في الشركة، ضرورة وجود «أبطال واقعيين» وهو يصرح أنه بدون وجود بطل مسمى فلن يحدث شيء. وقد توصل كثيرون إلى هذه النتيجة. لا بد من وجود شخص يكون مسؤولاً عن إنجاز الأمور. لا بد من وجود شخص بإمكانك أن تسأله:

ماذا حدث بشأن الإبداع؟

ما مدى إنجازاتنا؟

هل يمكنك إعداد تقرير بذلك؟

على الرغم من أنني أوافق تماماً على ضرورة وجود بطل واقعي، ولكنني لا أظن أن ذلك سيكون كافياً. قد يكون شخصاً ما مسؤولاً ولكنه غير موجود في موقع يؤهله لدفع الطاقة في أمر ما. لذلك فأنا أرى أن بطل العملية يأتي قبل البطل الواقعي. وفي بعض الحالات إذا كان لدى الشخص المسؤول الحيوية الكافية فمن الممكن أن تجتمعوظيفتان معاً.

ما هي المواصفات المطلوبة لبطل العمليات؟

من غير الضروري أن يكون بطل العمليات مبدعاً. غالباً يوجد داخل المؤسسة شخص ما يكون متحمساً ليكون مبدعاً وأسس سمعة له على أنه مبدع. مثل هذا الشخص لا يصلح أن يكون بطل عمليات. مثل هذا الشخص أسس لنفسه موقعاً يصعب الخروج منه. مثل هذا الشخص يكون قد بنى عداوات عبر السنين (نتيجة الإحباط). ومثل هذا الشخص لا يؤخذ على محمل الجد. غالباً ما يكون الأشخاص المبدعين منافسين ويحاكمون أفكار

الآخرين، ولهذه الأسباب فإن بطل العمليات يجب أن يكون لديه الاهتمام والحماس للإبداع، ولكن من غير الضروري أن يكون جيدا في ذلك بشكل خاص.

يجب أن يكون لدى بطل العمليات الكثير من الحيوية والكثير من المقدرات التنظيمية. ولأن الإبداع يصلح للعديد من المجالات ولأنه من الضروري التعامل مع الكثير من المجالات المختلفة فلا توجد قوة دافعة طبيعية. ولهذا فلا يمكن لبطل العمليات أن يجلس ويدع الأمور تجري عبر قناة مبنية سابقا. لا بد من تسوية الأمور في كل خطوة من الطريق.

يجب أن يكون بطل العمليات شخصا عالي المسؤولية ومنسجما مع الحصول على الوقت والطاقة الكافيين. يجب أن يتم شرح الإبداع على مستوى عال وفي الاجتماعات ذات الأهمية. يجب أن يكون بطل العمليات شخصا اجتماعيا له اتصالات جيدة وقدرة على استخدامها. فالمطلوب إجراء الكثير من العلاقات الوثيقة. إن بطل العمليات لا بد أن يكون مقنعا وبائعا ماهرا. من السهل الإفراط في تسويق الإبداع وبناء التوقعات التي من غير المحتمل أن يتم إنجازها (حل كافة مشاكلك في نصف ساعة) ومن جهة أخرى من الضروري إقناع الناس للمبادرة بفعل شيء ما بدلا من افتراض أن شيئا لن يحصل بشأن الإبداع.

لا بد أن يكون بطل العمليات قادرا على بناء فريق وتحفيزه. إن تقديم الإبداع ليس مسؤولية شخص واحد. وهذا ما يفسر كون الأشخاص المبدعين الذين يميلون للوحدة غير مناسبين كأبطال عمليات.

كل هذه المواصفات الرائعة تدفعنا إلى الشك في إمكانية وجود هذا النموذج من الأشخاص غير المكلفين بالقيام بالعديد من المهام. فمثل هذا الشخص قد لا يملك الوقت والحيوية. المصدر المحتمل الوحيد لبطل العمليات هو شخص توصل إلى القمة في مجال معين وغير مهتم بأن يكون

مديرا عاما. فمثل هذا الشخص قد يبحث عن تحد من نوع جديد. إن متابعة القيام بذات الأعمال التي كان يقوم بها لم تعد بالنسبة له تحديا مناسباً. قد يكون هذا الشخص بطل العمليات المثالي. وقد يوجد مثل هذا الشخص في مؤسسة ما. أما المصدر البديل فقد يكون شخصا شابا مهياً لمناصب عالية. يمكن أن يُعطى هذا المشروع لذلك الشخص لاختبار قدرته وكذلك لإعطائه الطريق الواسع عبر المؤسسة.

مدير المفاهيم

أعتقد أن المؤسسات في المستقبل سوف يكون لديها مدير مفاهيم رسمي. ففي هذا العالم شديد التنافس، حيث تصل كل المؤسسات إلى مستوى معين من التنافس، يكمن الفرق الوحيد في المفاهيم الأفضل. يجب أن نبدأ بالتعامل مع المفاهيم بنفس الجدية التي نعامل بها التمويل، العمالة، الطاقة، والمواد الأولية. ولن يكون كافياً التمني بأن تظهر بعض المفاهيم الجيدة بطريقة ما. وقد ناقشت ضرورة وجود مدير مفاهيم أكاديمي في كتابي التفوق* Sur/petition. سيكون مدير المفاهيم مسؤولاً بشكل خاص عن جمع وتوليد وتطوير المفاهيم الجديدة. وهذا الدور سيكون مفتاح نجاح أي مؤسسة وإستراتيجيتها.

في المؤسسات الصغيرة من المحتمل أن يجتمع كل من دور بطل عمليات الإبداع ومدير المفاهيم في شخص واحد. أما في المؤسسات الأكبر فقد يعمل بطل العمليات مع أو لصالح مدير المفاهيم. إن دور مدير المفاهيم هو الإسراع في تطور المفاهيم. أما دور بطل عمليات الإبداع فهو التأكد من أن كافة الموظفين يتطورون ويستخدمون درجة عالية من المهارة الإبداعية.

مركز الإبداع

كان دافيد تانر David tanner بطل عمليات رائع لدى دوبون. فقد أسس مركزاً أكاديمياً للإبداع مع طاقم موظفين خاص. وكان مكتبه قريباً من مكتب المدير العام. وكان هذا بالضبط نمط الجدية الذي يجب أن يؤخذ منه الإبداع. إن الاستثمار في الإبداع هو تماماً كالاستثمار في الأبحاث فيما عدا أن الأول أقل كلفة.

وبدلاً من أن يقوم بعض الأشخاص المبدعين وبشكل فردي بتقديم مواد الإبداع، صار لدينا الآن جهد أكاديمي لنشر الإبداع بين كل الموظفين وكذلك لبناء الهياكل لتشجيع الإبداع.

لدى مركز الإبداع مدربون قادرون على تعليم الإبداع. وقد قام مركز الإبداع بتدريب مستشارين كمديري عمليات. وتتم دعوة المستشار إلى اجتماع ضروري لتطوير أفكار جديدة حول رؤية ما. وقد يقود المستشار الاجتماع باتجاه استخدام تقنيات الإبداع المختلفة. وبهذه الطريقة سيكون الحاضرون في الاجتماع قادرين على تطبيق هذه التقنيات حتى ولو لم يكونوا متدربين تماماً عليها. كما أنهم سيتعلمون هذه التقنيات وكأنهم كانوا يطبقونها في مشاكلهم الخاصة بهم.

يقوم مركز الإبداع بتنظيم الندوات، الاجتماعات، والمعارض ويساعد بشكل عام على تطوير ثقافة عامة بالإبداع.

إن لدى مركز الإبداع مسؤولية واضحة ومحددة لتطوير الإبداع داخل المؤسسة.

وكتحذير بسيط، من الممكن القول بأن إنشاء مركز للإبداع ومن ثم تركه على حاله قد لا يكون فعالاً. إن مركز الإبداع ليس بديلاً عن بطل العمليات. فبطل العمليات ضروري جداً. وفي حال وجود بطل عمليات نشيط يقوم مركز الإبداع بتضخيم وإظهار جهود هذا البطل. وحالما يتم تأسيس

الإبداع بشكل كامل كجزء من ثقافة المؤسسة فيجب أن يكون مركز الإبداع قادراً على الحفاظ على القوة الدافعة.

ومن المهم أن لا تقلل مراكز الإبداع أو مكاتب الإبداع من أهمية دورها بالسعي نحو تبرير دورها بنشاطات تبعتها عن دورها الأساسي.

يوجد اقتراح بأنه إذا ما تم تأسيس الإبداع عبر مركز أو مكتب للإبداع فقد يفقد الناس الباقون اهتمامهم بالإبداع. وهذا خطر واضح إذا تجرأ المركز على القيام بكل التفكير الإبداعي المطلوب. إن ذلك سيكون خطأ كبيراً. إن الهدف من وجود مركز الإبداع أو مكتب الإبداع هو بالتحديد جعل أي شخص مبدعاً بشكل أسهل وأكثر إنتاجية. ومن المرفوض التساؤل حول إقامة كيان إبداعي يستبعد الآخرين. وذلك أشبه بإقامة قسم للطاقة في مؤسسة. إن هدف هذا القسم هو تقديم الطاقة لكل الناس.

الشبكة

بالإضافة إلى مركز الإبداع، لا بد من وجود توزيع للأشخاص المسؤولين والمتحمسين داخل المؤسسة لدفع عملية الإبداع. وبالأساس يوجد نوعان من الشبكات:

1 - شبكة من أبطال العمليات والناشطين داخل المؤسسة. فمثل هؤلاء الأشخاص المتفهمين للإبداع بإمكانهم إجراء لقاءات إبداعية، وحتى تقديم بعض التدريبات الإبداعية. وقد يجد مثل هؤلاء الأشخاص أنفسهم في أقسام ومواقع ومعامل مختلفة وهكذا. إن بناء هذه الشبكة والحفاظ عليها هو مفتاح توزيع الإبداع العام. وقد لا يكون كافياً انتظار الأشخاص المتطوعين. فقد يكون من المناسب اختيار الشخص الصحيح ومن ثم دعوته ليصبح مختصاً في الإبداع.

2 - النمط الثاني من الشبكات يجمع الأفراد الذين كانت لهم اهتمامات مسبقة بالإبداع ويمكن أن يكونوا مبدعين في مواقعهم. فمثل هؤلاء

يصبحون رموزا لمن حولهم كما أنهم يقدمون مصدرا متخصصا للموهبة الإبداعية. وكما أشرت سابقا فإنه ليس من الضروري أن يكون هؤلاء الأشخاص أبطال عمليات محليين لأن موهبتهم الإبداعية لا تتضمن موهبة تنظيمية أو محفزة للآخرين. وفي بعض الأحيان قد يحدث تداخل بين الشبكتين غير أنه من المهم اعتبارهما شبكتين منفصلتين.

يطبق في مؤسسة دوبون النوعان من الشبكات ويتطوران باستمرار.

قسم الموارد البشرية

عندما تتوصل الشركات إلى حقيقة أن الناس هم موردها الأهم، فعندئذ تكون أهمية ومظهر قسم الموارد البشرية (HRD) في نمو. وهذا ما يجب أن يكون عليه. إن دور قسم الموارد البشرية شامل ويتراوح فيما بين التدريب والدراسة وحل المشاكل والرعاية العامة. والأفراد هم الذين يجعلون أية مؤسسة تعمل، لذلك يجب أن يكون الاهتمام بهم أمرا رئيسا في المؤسسة.

هل يجب أن يتم تسليم مسؤولية إدخال وممارسة برامج الإبداع إلى قسم الموارد البشرية؟ للوهلة الأولى قد يبدو ذلك منطقيا لأن تطور المهارات الإبداعية لدى الموظفين هي أقرب ما تكون إلى تطوير الموارد البشرية. وأكثر من ذلك، فإن التدريب على الإبداع يجب أن يكون ضمن عمليات التدريب التي ينظمها قسم الموارد البشرية. وهكذا يبدو من المناسب التعامل مع مشاكل الإبداع بطريقة «اعط هذه المشكلة لقسم الموارد البشرية ودعهم يتعاملون معها».

وفي الممارسة العملية، تتحمل أقسام الموارد البشرية أعباء الكثير من الأمور التي يتوقع أن يقوموا بها. بعض هذه الأمور روتينيا وبعضها الآخر يتضمن إدخال برامج جديدة مثل إدارة الجودة وخدمة الزبائن. ولكن هناك خطر في أن يُنظر إلى الإبداع على أنه بند من البنود المطلوب إنجازها. ولن يحصل الإبداع على الطاقة والاهتمام المطلوبين بالدرجة الأولى.

وهكذا فإن تسليم الإبداع لقسم الموارد البشرية ليس أمراً جيداً إلا في حالة وجود شخص ما في هذا القسم لديه مستوى عالٍ من الحماس والوقت الكافي والطاقة ليكون بطل عمليات.

وفي كل الأحوال، يجب أن يحافظ بطل العمليات على علاقة قوية مع قسم الموارد البشرية لأن تطوير مهارات الأفراد الإبداعية يقع ضمن نشاطات هذا القسم. وفيما يتعلق بالتدريبات الإبداعية المتخصصة أو إدخال بعض عناصر الإبداع في التدريب الروتيني، لا بد من وجود بطل عمليات الإبداع الذي يعمل جنباً إلى جنب مع موظفي الموارد البشرية.

عندما يُطلب من قسم الموارد البشرية إجراء برامج حول الجودة أو تخفيض النفقات أو ما شابه فلا بد من وجود ارتباط قوي مع بطل عمليات الإبداع ليتمكن القسم من إدخال التقنيات الإبداعية كنوع من استخدام «أدوات الربط» لتوظيفها في البرامج الأخرى.

عندما يوجد برنامج متخصص مثل FAT/CAT يستطيع قسم الموارد البشرية أن يتولى موضوع إدخال الإبداع إلى المؤسسة. ولكن تبقى الحاجة قائمة إلى بطل العمليات للعمل في الإطار العام لتطبيقات المهارات الإبداعية.

وكما أشرت في قسم سابق من الكتاب، فعلى الرغم من أن المهارات الإبداعية ضرورية بشكل واضح في برامج الجودة وبرامج التحسين المستمر، فإن الإبداع لا بد أن تكون له هويته المستقلة. ولهذا السبب تتبع دويون استراتيجية إبقاء الإبداع والتحسين المستمر منفصلين عن بعضهما ولكنهما متعاونان.

المدرّبون

ترسل المؤسسات في بعض الأحيان أشخاصاً ليتدربوا على تقنيات التفكير الإبداعي كبادرة جادة نحو الإبداع. والفكرة تقوم على مبدأ أن هؤلاء

الأشخاص سيعودون لتدريب الآخرين على هذه التقنيات.

وهذا شيء مفيد بالتأكيد، ولكنه كذلك عندما يوجد مخطط تدريب ثابت وجاهز بحيث يتبعه المدربون الذين أنهوا تدريبهم، وهذا يمكن أن يكون جزءاً من نظام تدريب منتظم. في هذه الحالة يمكن وضع مهارات المدربين الجديدة في الاستخدام.

ومن غير المفيد أن يقوم المدربون بمسؤولية إدخال الإبداع إلى المؤسسة. إن المدربين ببساطة ليسوا في موقع يمكنهم من إعداد أنظمة تدريب واسعة النطاق أو حتى لتطوير هياكل الإبداع. فهذا توقع غير واقعي.

يمكن للمدربين المتدربين أن يكونوا جزءاً مهماً من عملية تطوير برامج الإبداع (ولكنهم ليسوا في موقع يسمح لهم بتقديم القدرات التنظيمية الأساسية). ويكمن الخطر عندما ترسل المؤسسة المدربين ليتدربوا ثم يكون لديها الاعتقاد بأنه لا ضرورة للقيام بأكثر من ذلك فيما يتعلق بالإبداع. إن المدربين المتدربين هم مجرد مورد. ولكن هذه الموارد يجب أن يستخدمها المقاولون. لذلك فإن بطل العمليات هو متعهد الإبداع في أية مؤسسة.

في النهاية، يعتمد الإدخال الجدي للإبداع في مؤسسة ما على وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.

الهيكل والبرامج

غالباً ما كنت أشير إلى الخوف من أن يموت الإبداع بسبب التقنيات التنظيمية أو أن يُكبت بسبب البرامج والهيكل. غير أن لاعبي كرة القدم أو البيسبول يلعبون على ملعب نظامي وضمن قواعد محددة ومع ذلك يظهرون مواهبهم. إن الفكرة القديمة القائلة بأن الإبداع يعني ببساطة التحرر من أية قيود يكون لها معنى عندما لا يكون هناك شيء آخر نستطيع قوله أو فعله حول الإبداع.

إن البرامج والهيكل هي أطر لتشجيع وتحفيز السلوك الإبداعي.

إن المسألة الأكثر أهمية حول إدخال الإبداع إلى مؤسسة ما هي جعل السلوك الإبداعي «أمراً متوقعا». وتكمن المفارقة في أننا في البداية نريد أن نجعل من السلوك الإبداعي شيئاً خاصاً واستثنائياً (لأننا إن لم نفعل ذلك فسيحتج الجميع بأنهم كانوا مبدعين بطريقة أو بأخرى) ثم أن نجعل منه توقعا. ولكن كيف يمكنك أن تخلق التوقع؟ إحدى الطرق هي وضع شخص ما في موقف يحتاج فيه إلى هذا النمط من السلوك لاستخدامه لإنجاز مهمة ما. وهذا هو كل ما يتعلق بالبرامج والهيكل.

سوف أناقش في هذا الجزء عدداً من الهياكل والبرامج المحتملة. بعضها تقليدي والآخر جديد. ولا أقترح هنا أن تقوم مؤسسة ما بمحاولة استخدامها جميعاً أو حتى عدد منها. فأنا ببساطة أطرح الاحتمالات. وبشكل عام، الهياكل ثابتة أكثر من البرنامج. إن مركز الإبداع المنهجي هو هيكل،

في حين أن برنامج الجودة هو برنامج يتم العمل به ضمن هياكل موجودة، وبالرغم من ذلك، فإن برامج مثل التحسين المستمر وبرامج الأمان يمكن أن تكون ثابتة.

أنظمة المقترحات

تسعى بعض المؤسسات إلى الحصول على الكثير من أنظمة المقترحات لديها، وبالكاد نجد هذا النظام في المؤسسات الأخرى. لدى اليابانيين ثقافة من المقترحات للأسباب المذكورة سابقا في هذا الكتاب. أحد الأسباب التي تجعل الأنظمة اليابانية تعمل هو توقع أن يقدم الناس الاقتراحات والتي سيتم اعتبارها عند نفس المستوى الذي صدرت منه. ولذلك فإن مقترحات العمال تأتي عبر دوائر الجودة ويتم الأخذ بها عند هذا المستوى. أما في الغرب، يتم إدخال المقترحات كاملة في النظام ثم يتم اختبارها من قبل موظفين كبار. وهذا يلقي عبئا كبيرا على كاهل القائمين بالعمل، والذين بالكاد يجدون وقتا لمثل هذا. ونتيجة لذلك، يتم إحباط الاقتراحات السخيفة بينما يقوم البعض فقط باستخدام النظام وهؤلاء هم الذين يشعرون بأنهم قادرون على تقديم الاقتراحات الجديدة.

إن نظام الحوافز غالبا ما يكون منعزلا. يمر الاقتراح عادة عبر عدة لجان فحص. فإذا ما تم وضع الاقتراح موضع التنفيذ، تمنح المكافأة. يشعر العديد من الناس أنهم لن يملكوا أبدا هذا النمط من الأفكار لذلك فهم لا يبالون. وأكثر من ذلك، فإن بعض المجالات مثل الهندسة تكون مفتوحة فقط للاقتراحات التي تجلب الأموال، ولكنها في مجالات أخرى مثل خدمة الزبائن، فمن الصعب تقييم أي فكرة جديدة ماديا.

من الأفضل منح الأشخاص جائزة تقديرية مباشرة بعد جهودهم لصنع الاقتراح. قد تتم مكافأة الناس بكلمة شكر لمجرد ذكر الاقتراحات بغض النظر عن مدى جودة الاقتراح. وللمساعدة في عملية الاختيار وكذلك لإشعار

المقترح حول سبب عدم قبول الفكرة، من المهم الإشارة إلى أن كل الاقتراحات يجب أن تُرفق بتوضيح كيف ولماذا سيتم الاقتراح قيمة جديدة.

إذا بقيت أنظمة الاقتراحات تدور وراء الكواليس فقد يتوقف الكثير من الناس عن ملاحظتها. فطالما النظام موجود دائما هناك، فلا حاجة إذا لفعل أي شيء بشأنه لا اليوم ولا غدا. فطالما من الممكن التركيز على كل شيء فلا داعي للتركيز على أي شيء.

يعتبر إحداث بعض «الانفجارات الصغيرة» فكرة جيدة. ولهذا فإن التأكيد قد يكون منصبا لمدة أسبوعين على اقتراحات الأمان وهذا ما يمكن دعمه باللوحات والإشارات وغيرها. أي أنه لا يوجد تركيز خاص لمدة قصيرة. وبعد ذلك يمكن أن يتم إحداث «تفجير» موجه لمدة أسبوعين آخرين نحو تخفيض النفقات بحيث يتم إعلان ذلك بشكل واسع. بعدها يبدأ التركيز على توفير الطاقة أو تخفيض الهدر أو تحسين العمليات وهكذا. كل تركيز من هؤلاء يجب أن يكون قصيرا ومحددا. ويتم طلب الاقتراحات بشأن كل تركيز في الوقت المخصص لذلك.

من المفترض أن يستخدم الناس الذين يقدمون الاقتراحات الإبداع، غير أنه لا يوجد جهد مدروس لتحسين المهارات الإبداعية. لذلك من الممكن إجراء بعض تمارين الإبداع الأساسية لمن يريدونها.

دوائر الجودة

عندما تكون أنظمة دوائر الجودة في مكانها، يمكن إضافة التدريب الإبداعي للسماح لهذه الدوائر بأن تعمل بفعالية أكبر.

قد لا يكون من المفيد إدخال الإبداع مباشرة في البداية لأن أعضاء دائرة الجودة قد يكون لديهم اقتراحات مفيدة لاستخدام خبرتهم وتحليلهم المنطقي. وعندما يبدأ انخفاض المكاسب من طرق التشغيل هذه يكون

للتدريب الإبداعي معنى. أما قبل ذلك فقد يبدو التدريب غير ضروري ومعتقد.

يعتمد استخدام تقنيات الإبداع ضمن دوائر الجودة بشكل أساسي على الرؤى الإبداعية المحددة. يجب أن يكون هناك تأكيد قوي على إيجاد مثل هذه الرؤى إما ضمن كل مجموعة أو كتمرين عام. إن تطبيق قوائم الإبداع المميزة والمنهجية يمكن أن يكون مفيداً هنا. وإن إدخال رؤية إبداعية تقدم مشكلة لا يمكن حلها مباشرة هي التطبيق الأفضل لاستخدام أدوات الإبداع المدروسة. وهكذا نرى قيمة هذه الأدوات تحت هذه الظروف.

من المفيد التأكيد على أنه في الوقت الذي تتضمن الجودة القيام بنفس العمل بطريقة أفضل، يمكن أن يتضمن الإبداع القيام بشيء مختلف. كما يمكن أن يكون الإبداع جزءاً من عمليات التحسين في الطريقة الحالية.

الجودة، التطوير المستمر، وتخفيض النفقة

توجد عدة برامج تُعنى بإدارة الجودة، والتطوير المستمر، وتخفيض النفقة وهكذا. مثل هذه البرامج لها أهدافها وهياكلها وطرقها الخاصة. وتمر أوقات حيث لا بد من حل المشكلة. وتمر أوقات أخرى حين يكون من الضروري إيجاد طريقة أفضل للقيام بأمر ما. وهناك أوقات يكون من الضروري توليد بدائل أخرى. يمكن الحصول على هذه الحاجات في بعض الأحيان بالخبرة أو التحليل أو المعلومات الإضافية. ولكن هناك أوقات لا بد فيها من تفكير إبداعي. وهكذا فلا بد من بناء مهارات إبداعية في هذه البرامج. وعندما تظهر الحاجة لتفكير إبداعي، يستطيع شخص ما ببساطة إدخال تقنية إبداعية. وبعيداً عن مفتاح التقنيات، فإن المواقف التي تظهر من التدريب الإبداعي مهمة في مثل هذه البرامج. وعلى سبيل المثال، توجد عادة تحدي ما هو قائم. وتوجد إرادة التوقف عند أمر ما ليس مشكلة في ذاته لمعرفة فيما إذا كان بالإمكان إنجاز الأمور بطريقة أفضل. كما توجد إرادة تحديد نقطة التوقف والبحث عن البدائل.

هناك إنجاز مشترك واضح بين الإبداع ومثل هذه البرامج. وأحيانا يُبنى عنصر إبداعي داخل البرنامج ولكن ذلك عادة ما يكون ضعيفا. من الأفضل إدخال عنصر محدد من المهارة الإبداعية حيث يتم التدريب عليها مباشرة كإبداع وتكون مصممة من قبل خبراء بالإبداع.

مركز الإبداع

إن مركز الإبداع المتخصص هو نموذج لهيكلية تمت مناقشتها سابقا. مثل هذا المركز لديه نشاطاته الخاصة ويقوم بربط الكثير من الاقتراحات التي سيأتي ذكرها لاحقا في هذا الفصل. فمثلا يكون مركز الإبداع مسؤولا عن قائمة الإبداع المميزة وملف الغمامة «9».

يقدم مركز الإبداع هيكل محفز وله رؤية معينة. كما أنه يقدم إطارا تنظيميا شاملا. يقترح مركز الإبداع طريقة لإنجاز الأمور التي يجب القيام بها ولكنها ليست من مسؤولية أحد (في مجال الإبداع).

مفهوم R & D

هذا اقتراح رئيسي. والفكرة هي أنه يجب أن يتم التعامل مع المفاهيم بشكل منهجي تماما كما يتم التعامل مع تقنيات R&D (تنفق المؤسسات ملايين الدولارات على تقنيات R&D ولكنها لا تنفق شيئا على المفاهيم. من المتوقع أن تنشأ المفاهيم بطريقة عشوائية. وحيث يصل التنافس التقني إلى حالة استقرار، تتجه المفاهيم بشكل معاكس. وقد تمت الإشارة إلى فكرة مفهوم R&D في كتاب آخر). وعند هذه النقطة يكفي القول بأن مفهوم R&D سيكون مستخدما رئيسا للإبداع ويسعى لتطوير المهارات الإبداعية في كافة المجالات.

عندما تبدأ المؤسسات بتطبيق أقسام مفهوم R&D فستحتاج حتما لأخذ الإبداع على محمل الجد.

قائمة الإبداع المميزة

تحدثنا سابقا عن قائمة الإبداع المميزة بالتفصيل. ونحن نذكرها هنا بغرض الإكمال. إن قائمة الإبداع المميزة CHL هي هيكلية بسيطة تساهم في إدخال الإبداع والمحافظة على استمراره.

يجب أن تنظم قائمة الإبداع المميزة بشكل منهجي وجدي قدر الإمكان. وهو ما يجب أن يقوم بطل العمليات أو مركز الإبداع بالإشراف عليه. من الممكن أن توضع قائمة مميزة لكامل الشركة أو لأقسام رئيسية. ولكن يجب أن توضع قوائم إبداع مميزة محلية تكون أكثر تخصصا.

يمكن جمع الاقتراحات المتعلقة ببند القائمة المميزة وطباعتها (كما هي أو بصورة مختصرة). كما يجب التركيز على الاقتراحات الأكثر نجاحا وأهمية.

أما المهام فيمكن أن تخصص من قائمة الإبداع المميزة لبرامج مثل برنامج FAT/CAT.

ملف الغمامة «9»

تم تطوير هذا الهيكل بواسطة شركة إنشاءات في غرب كندا. الغمامة «9» تعني الحلم. أما الملف فهو ملف فيزيائي يتم تداوله بين المديرين (أو غيرهم). وقد يوجد بعض هذه الملفات محليا لمجالات متخصصة.

يجب أن يبحث الملف عن شخص كل شهر أو شهرين. وتوجد داخل الملف الاحتمالات التالية:

الأفكار الجديدة: وهي أفكار ليست أصلية ويمكن أن تكون مستخدمة في مؤسسة أخرى. ولكن الفكرة غير مستخدمة حاليا في مؤسستك. إنها أفكار يمكن استعارتها أو تقليدها.

الأفكار الأصلية: وهي الأفكار التي يتم طرحها كأفكار أساسية. ويمكن أن يضيف مبتكر الفكرة اسمه إذا أراد ذلك. ويمكن ربط هذه الأفكار ببنود الرؤية المطروحة في المجال أو أن يتم البناء على مواد أخرى في الملف.

التعليقات البناءة: وهذه يمكن أن تكون تعليقات القبة البيضاء والتي تقدم الخبرة أو المعلومات لدعم فكرة في الملف. ومن الممكن وجود تعليقات القبة الصفراء للإشارة إلى قيمة الأفكار في الملف. كما يمكن وجود تعليقات القبة الخضراء التي تقترح البدائل أو التعديلات للأفكار في الملف. ويجب أن لا توجد تعليقات القبة السوداء إلا في حال وجود طريقة للتغلب على مشكلة محتملة.

الرؤى الإبداعية الجديدة: وهذه يمكن أن تكون اقتراحات لرؤى إبداعية جديدة. ويمكن شرحها كمشاكل، مهام، فرص وهكذا. يمكن ترك مكان خاص في الحقل للرؤى الإبداعية بحيث يمكن رؤيتها بوضوح.

تتم قراءة الملف والإضافة إليه ومن ثم إرساله. إذا أصبح الملف ضخماً جداً فلا بد من وجود ملفات استرجاعية وفهرس يشير إلى كيفية الحصول على معلومات إضافية.

توجد عدة قيم لملف الغمامة «9»:

- 1 - مفكرة زمنية للتفكير بطريقة إبداعية.
- 2 - توقع الرؤى الإبداعية والتي سيتم التفكير الإبداعي بشأنها.
- 3 - ردود الأفعال على الأفكار والمفاهيم.
- 4 - قناة صغيرة توضع بداخلها الأفكار.
- 5 - القيمة الحقيقية للأفكار والاقتراحات.

إن قيمة القناة مهمة جداً ولا يحب الكثير من الناس اقتراح أفكار، لأنهم يخشون المشاجرات نتيجة محاولة طرح فكرة جديدة. وهكذا تصبح

الفكرة عبثاً حقيقياً. ماذا ستفعل بها؟ من لديك لتقنعه؟ كيف بإمكانك التأكيد على أنها قابلة للتنفيذ؟ يقدم ملف الغمامة «9» بساطة القنوات. فإذا كانت لديك فكرة جديدة، فما عليك سوى انتظار وصول الملف إليك ثم ضع فكرتك داخله. وليس عليك أن تقوم بأكثر من ذلك.

صفحة المهام الإبداعية

إن ملف الغيمة «9» فرصة. حيث لا يطلب من أحد وضع أي شيء في الملف. فيمكنك قراءته وتمريضه دون إضافة شيء. أما صفحة المهام الإبداعية فهي مطلب إبداعي متخصص. حيث يطلب من المستقبل مباشرة إبداء أفكاره الإبداعية بشأن أمر محدد.

غالباً ما يكون لدى الناس أفكاراً بشأن أمور معينة وعندما يُسألون لماذا لم يقوموا بطرح أفكارهم تكون إجاباتهم:

لم يكن هذا من شأني.

لن يهتم أحد بفكرتي.

لم يسألني أحد.

لم أرد أن أتشاجر مع أحد بسبب فكرة.

إن الهدف من صفحة المهام الإبداعية هو التغلب على هذا النفور وكذلك استنباط أفكار جديدة.

ترجع على قمة صفحة المهام «المهمة الإبداعية» أو «التركيز الإبداعي». وهذه يجب تعريفها بشكل مناسب بدون تفاصيل مطولة. ويتم شرح المهمة الحقيقية (حل، أو اقتراح، أو بدائل إضافية، أو مفهوم جديد).

كما يجب طرح مقترحات تتعلق حتى بالتقنيات التي يمكن استخدامها. يمكن وضع معرض خاص PO في صفحة المهام غير أن المستقبل غير ملزم باستخدامه.

يتم إرسال صفحة المهام الإبداعية بشكل شخصي إلى أناس محددين أظهروا رغبتهم بإدخال مقترحات إبداعية. ويعطى تاريخ نهائي ويجب إعادة صفحة المهام المنتهية إلى المرسل خلال ذلك التاريخ.

بعد ذلك تجمع المفاهيم والأفكار المختلفة. وإذا برزت الحاجة لمعلومات إضافية فيمكن الاتصال بصاحب الفكرة مباشرة. وعند الضرورة يمكن جمع الأشخاص الذين أبدوا اهتماما وقدرة أكبر بالموضوع في دورة تفكير إبداعي.

يمكن تنظيم صفحة المهام الإبداعية عن طريق مركز الإبداع أو بطل العمليات. وهكذا يستطيع أي شخص يحتاج فكرة إبداعية في أمر محدد وفي أي مجال أن يرسل صفحة مهام إبداعية. وسيكون ذلك أكثر بساطة في الواقع إذا تم تنسيقه عبر مركز للإبداع أو ما يشابهه. وبشكل واضح يمكن إرسال صفحة مهام «محلية» مباشرة وبصير ذلك عادة عند ظهور أفكار جديدة.

تقييم جودة الفرصة

غالبا ما يقع اللوم على المديرين بسبب أخطائهم أو عدم حلهم للمشاكل. ولكن نادرا ما يلام أي شخص لإضاعته فرصة ما. وتكون النتيجة أن يرغب عدد قليل جدا من الناس في المخاطرة بتجربة شيء جديد. فإذا ما حاولوا شيئا ما وكانت نتيجته خاطئة فإن ذلك سيكون علامة سلبية في سجلهم. أما إذا لم يجربوا أي شيء جديد، فلن يخاطروا بارتكاب أي خطأ. إذاً من أين ستأتي طاقة الاختراع؟ أخبرني المدير الراحل لسيبا جيغي، سام كويشليين مرة أنه يحب أن يأتي إليه كل المديرين العاملين لديه في كل عام ليخبروه بالأخطاء التي ارتكبوها. فإذا ما كانت لديهم بعض الأخطاء فهذا يعني أنهم كانوا يحاولون تجربة أشياء جديدة على الأقل. ولكنه لم ير ذلك يحدث في سويسرا.

إن تقييم الفرصة* هو طريقة منهجية للطلب من المديرين أن يوردوا الفرص أو الأفكار الجديدة التي مرت عليهم خلال السنة. وهذا يصير بدوره توقعا ومهمة يجب إنجازها. إن عدم وضع أي شيء في تقييم الفرصة هو الفشل وهكذا فإن عدم القيام بأي شيء هو الطريق الأسلم. إن تقييم الفرصة هو هيكلية تحتاج إلى تفكير مقاول. يجب أن يشرح التقييم الفرص المعتبرة، وماذا تم بشأنها، ولماذا لم يتم الأخذ بها (أو، إذا تم الأخذ بها، ما التقدم الذي حصل بعدها؟).

يمكن استخدام تقييم الفرصة كما هو أو يمكن تعديله ليعطي تقييم الإبداع.

الدورات الإبداعية المنتظمة

يجب تنظيم جدول بمجموعة دورات إبداعية داخل قسم أو إدارة محلية وتنظيم هذه الدورات على أساس منتظم، قد يكون الأربعماء الأول من كل شهر. يحدد وقت ثابت وقد يكون لقاء إفطار أو لقاء نهاية اليوم. وتنظيم أجندة لكل لقاء. ويمكن أن يضيف الأفراد الاقتراحات إلى الأجندة. ويتم تدوير هذه الأجندة بين الأفراد قبل أسبوع من اللقاء ويُطلب منهم إجراء بعض التفكير الإبداعي لوحدهم قبل اللقاء. كما يمكنهم إحضار بعض النماذج المنهجية من الأفكار والمفاهيم إلى الاجتماع.

يمكن تنظيم الدورات الإبداعية المنتظمة من قبل بطل العمليات المحلي. يجب أن لا يُطلق على هذه اللقاءات اسم دورات العصف الفكري لأن ذلك يعطي انطباعا خاطئا. يمكن أن تستخدم اللقاءات «الإبداع الجدي» كما جاء في هذا الكتاب وسيتم شرح صيغ الدورة الإبداعية لاحقا.

* حول المدربين المتدربين يرجى الاتصال بكاثي مايرز Kathy myers ، APT/T فاكس

تكمّن قيمة الدورات الإبداعية المنتظمة في انتظامها. وهذا يتناقض مع إقامة دورة حين الحاجة لها. وعندما يتم التعرف على الدورات المنتظمة جيدا يمكن إدخال الرؤى الإبداعية فيها. ويمكن لكل دورة أيضا مناقشة أحد بنود قائمة الإبداع المميزة.

ولأن الدورة الإبداعية يمكن أن تكون مخصصة لعدد محدد من الأشخاص فمن الممكن إجراء عدة دورات متوازية في نفس الوقت أو أوقات مختلفة. وبشكل عام، يجب أن لا يزيد عدد الأشخاص في الدورة الواحدة عن ثمانية.

إن تنظيم الدورات الإبداعية، يشبه تنظيم قائمة الإبداع المميزة، وصفحات المهام الإبداعية، وتقييم الفرص، وغيرها. هو شيء يمكن إقامته بواسطة مركز الإبداع في النهاية.

المدربون والتدريب

من الواضح أن التدريب جزء هام لتطوير الإبداع في مؤسسة ما. وسيتم بحث التدريب في مكان آخر لاحقاً.

بشكل عام، يوجد تدريب يضيف عنصراً «إبداعياً» إلى تدريب موجود مثل تدريب التأثير أو التدريب للبرامج المختصة. كما يوجد التدريب المتخصص الذي يهدف إلى التأثير على مهارات التفكير الإبداعي.

إن التدريب جزء أساسي من عملية الإبداع في المؤسسة. فبدون التدريب تبقى المهارات الإبداعية متخلفة. إن الاعتماد على الموهبة الطبيعية أو الإلهام الشخصي ضعيف جداً ويضيع الكثير من الطاقة الداخلية. إن التدريب في إطار وثيق له قيمة كبيرة، ولكن اعتبار التدريب الوسيلة الوحيدة لإدخال الإبداع إلى مؤسسة يعني توقع الكثير.

الميسرون

إن استخدام الميسرين (وهو جزء من سياسة دوبون) هو مفهوم طريف ذكرناه سابقا وندرجه هنا على سبيل الإكمال. إن الميسرين هم مديري عمليات أكثر من أن يكونوا مدربين. تتم دعوتهم إلى اجتماع لإدارة العملية الإبداعية. وهكذا يصيرون مرشدين لطريقة استخدام تقنيات الإبداع المميز. ويعتاد المشاركون بهذه الطريقة على استخدام التقنيات بطريقة منهجية ويستطيعون بناء بعض المهارات باستخدام هذه التقنيات. وفي نفس الوقت فبإمكان المشاركين مشاهدة تطبيق العمليات على أمور ذات أهمية كبيرة للمشاركين في الاجتماع وبهذا ترتفع الحماسة والفائدة.

ولا بد هنا من التنبيه إلى بعض الأمور. فمن الخطورة أن يعتمد المشاركون على الميسرين كثيرا بحيث لا يحاولون تطوير مهاراتهم الشخصية. وبشكل نظري لابد أن يعتبر الميسرين أنفسهم خارج العمل.

إن تعلم تقنيات الإبداع بتطبيقها على مشاكلك الشخصية الحالية ليس طريقة جيدة لتعلم التقنيات، لأن التركيز سيكون منصبا على محتوى المشكلة أكثر من عملية التفكير نفسها. من المفيد أكثر تعلم التقنيات على أمور ليست ضمن اهتمامك الحالي ومن ثم توليف هذه المهارات بما يتناسب مع مشاكلك الخاصة.

وفي كل الأحوال، فإن نظام الميسرين طريقة عملية وقوية لوضع الإبداع موضع التطبيق في العمل في المؤسسة.

برنامج FAT/CAT

وهو برنامج جديد صمم خصيصا لإدخال الإبداع إلى مؤسسة ما بطريقة منهجية. وكما أشرنا سابقا فإن الاسم مشتق من الكلمات التالية:

المحددة Assigned

المهمة Task

الإبداعي Creative

الفعل Action

فريق Team

إن المهام ثابتة ومحددة لفرق تنفيذ صغيرة. وهذه الفرق مسؤولة عن توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة حول المهمة المحددة. وقد تكلف عدة فرق بنفس المهمة. وتوجد هيكلية محددة للبرنامج وكذلك رؤية للتدريب الأساسي المطلوب للفرق المشاركة.

التصرف بعبثية

لقد قمت في هذا الفصل بعرض عدد من البرامج والهيكل المحددة للإدخال والتطبيق المنهجين للإبداع داخل مؤسسة ما. إن الطريقة العادية للحصول على أشخاص معدودين يتصرفون بعبثية على أمل إلهامهم للآخرين هي طريقة غير مناسبة إطلاقاً.

التدريب

لقد كانت الفكرة التي أدافع عنها في هذا الكتاب أنه بالإمكان تدريب الناس على مهارات تفكير إبداعية بطرق مدروسة وهذا ما يتعارض مع مبدئين تقليديين للإبداع.

1 - إن الإبداع هو موهبة طبيعية يملكها البعض ولا يملكها الآخرون. وبهذا لا يمكنك فعل شيء بشأن الإبداع فيما عدا توظيف الأشخاص الذين يملكون هذه الموهبة.

2 - إن شرط الإبداع هو التحرر من المخاوف والقيود وأنه حالما تتم إزالة هذه العوائق فإن هذا يكفي لفعل شيء له نتائج مفيدة. ولتشجيع ذلك لا بد من تعطيل المحاكمة.

ولا أنوي هنا إعادة ذكر الأسباب النظرية والعملية بقدر ما أريد شرح سبب عدم صلاحية هذه المبادئ. بإمكاننا التدرب على التفكير الإبداعي بشكل مطابق لتدربنا على الرياضيات، الطهي، أو لعب التنس. وهذا لا يعني أن كل من يتدرب على الإبداع سيكون عبقرية. فليس كل من يتدرب على لعب التنس بشكل جيد يصبح بطل ويمبلدون Wimbledon فهناك الكثير يمكن فعله على كافة المستويات التي تسبق العبقرية.

يتضمن التدريب الإرادة والمهارة، والطريقة.

الإرادة: يجب أن تتوفر الإرادة لتدريب العناصر على مهارات التفكير الإبداعي. فالأمر ليس مسألة استكشاف موهبتهم الإبداعية الفطرية. لأن هذا غير فعال. والمطلوب وجود محاولة جادة لتدريس تقنيات جديدة.

المهارة: يجب أن يملك المدرسون مهارة التدريب على الإبداع. وهذا ليس أمرا معقدا وخاصة أن لدى المدربين فكرة واضحة عما يقومون به. أما مجرد العمل بعبثية وتشجيع الناس على وضع أفكار مجنونة ليس كافيا. إن فعالية ذلك محدودة جدا. وتعلم التقنيات الإبداعية المنهجية ليس أكثر من ركوب الدراجة للمرة الأولى. فكل شيء يبدو غريبا وغير اعتيادي. وغالبا ما تتساءل عن كيفية امتلاكك المهارة ولكنك بعد فترة تجد نفسك معتادا عليها. وبعد ذلك وعندما تصبح راكبا ماهرا، فإنك تنظر وراءك وتتساءل لماذا كان يبدو ذلك صعبا. إن أي شيء يتطلب منا فعل أشياء عكس عاداتنا أو حتى نزعاتنا الطبيعية يبدو جنونا في البداية. عند تعلم التزلج، قد يبدو من غير الطبيعي الميل نحو الخارج حول منعطف بدلا من الداخل.

ليس التغلب على الموانع عبر التسلية والجنون هو الطريقة الوحيدة أو الأكثر فعالية. ويبدو فهم منطق الإبداع أكثر قوة. (وهو الطريقة الوحيدة مع الأشخاص التقنيين).

الطريقة: يوجد الكثير من البرامج المنهجية للتدريب على التفكير الجانبي، وهي طرق مدروسة ومحددة لإبداع جدي. وعلى كل فهذا الكتاب ليس كتابا تعليميا. توجد برامج* لتدريب المدربين ليكون لديهم القدرة على نقل مهارات التفكير الجانبي إلى طلابهم. ولدى المسؤولين عن التدريب الإبداعي أحيانا عادة سيئة في اقتباس جزء من هذا البرنامج وجزء من ذلك البرنامج لاعتقادهم أن ذلك يجب أن يكون أفضل من أي طريقة محددة لتعليم الإبداع. وهذا ما يسبب إرباكا للطلاب بسبب وجود تناقض بين بعض البرامج أحيانا. وأكثر من ذلك، لا توجد قاعدة محددة لكل البرامج. وبعضها ليست لديه قاعدة أصلا. كما توجد نزعة لدى المدربين بإعادة كتابة برنامج موجود. وبعيدا عن عدم قانونية انتهاك حقوق الطبع، فإن ذلك ليس أكثر من

* التفوق Sur/petition، هاربر بيزنيس، نيويورك، 1992.

مجرد إرضاء الذات للمدرب. يوجد الكثير من الطرق لتطوير برامج موجودة والإضافة لها مع العديد من الأمثلة المحلية دون الحاجة لإعادة كتابة البرنامج. وعند القيام بذلك لتفادي كلفة البرنامج، فإن هذا يعتبر قرصنة فكرية وخطر قانونيا.

احتياجات التدريب

يمكن فصل احتياجات التدريب إلى عدة مجالات مميزة. من المهم جدا بالنسبة للمدرب أن تكون لديه فكرة واضحة عن نمط التدريب الذي يتم تقديمه. وهذا ما لن يكون له فائدة مع استمرار التدريب.

1 - المهارة الإبداعية العامة

إن أي شخص يمكنه أن يفكر يحتاج إلى بعض المهارات الإبداعية. كما أن أي شخص يتعامل مع المفاهيم، الفرضيات والأفكار يحتاج إلى المهارة الإبداعية. وكل ما تستطيع فعله بدون المهارة الإبداعية هو اتباع روتين معد مسبقا.

إن التدريب على المهارة الإبداعية يجب أن يكون جزءا من التعليم بكافة مراحله، من المدارس الابتدائية وحتى الجامعات. ولكنه ليس كذلك. ولهذا لا بد من أن يتم إجراء تدريب المهارة الإبداعية العامة ضمن المؤسسات التي تريد الاستفادة من هذه المهارات.

إن هذا هو نمط المهارة الإبداعية الذي يجب أن يكون متاحا لكل شخص ضمن المؤسسة بدون أي استثناء. وهذا لا يعني بالطبع أن نفس درجة المهارة الإبداعية مطلوبة في كل المستويات.

لا بد من فهم أهمية ومنطق الإبداع على مستوى المديرين. فالإبداع يجب أن لا يُنظر إليه على أنه رفاهية زائدة ولكن كمورد رئيسي. ويجب إتاحة عادات وتقنيات التفكير الجانبي. وقد يقوم بعض المديرين باستخدام

هذه الطرق لاحقاً أثناء حياتهم اليومية، ولا يقوم الآخرون بذلك. إن تقنيات مثل تقنية القبعات الست وتقنية أحذية الفعل الست يجب أن تصير أجزاء أساسية من السلوك الفكري.

وفي المستويات الأخرى، قد لا يكون من المجدي الدخول في كل تلك التفاصيل (رغم أنه قد يكون مفيداً). ويكفي إعطاء فهم عميق لقيمة الإبداع وتقديم بعض التقنيات بحيث يتاح المجال أمام الشخص الذي يريد أن يصبح مبدعاً أن يستخدم بعض الأدوات المتخصصة. إن الحضر على التفكير ليس له سوى قيمة عملية محدودة.

2 - الإبداع في مجال متخصص

توجد بعض المجالات الخاصة حيث يطلب وبشكل ملح إنشاء أفكار جديدة وبشكل ما لأن الأفكار هي وليدة هذه المجالات. ويعتقد معظم الناس أنهم ضمن هذه المجالات لأنهم مبدعون بشكل عال. وهذا صحيح إلى حد ما. فالموهبة الطبيعية (والحماس) للإبداع يمكن أن تدعم بطرق التعليم المنهجية.

تتضمن هذه المجالات الخاصة مجال الأبحاث حيث لا تكون الحاجة للإبداع ضرورية للتغلب على مشكلة ما وحسب، بل كذلك لتطوير مسارات جديدة للبحث والمفاهيم الجديدة. ويمكن أن يسير البحث بواسطة المفاهيم أكثر منه بواسطة الدفع التقني.

فالمسألة ليست:

ماذا يمكننا أن نفعل - وكيف يمكننا أن نستخدم ذلك؟

ولكنها مسألة:

سيكون الأمر عظيماً إذا فعلنا ذلك - والآن كيف سنعمله؟

لا يطور تدريب العلماء ورواد التكنولوجيا مهارات التفكير الإبداعي بشكل فعال. لأن التركيز الأساسي يكون على جمع المعلومات وتحليلها.

يحتاج مجال الأبحاث أيضا الكثير من الإبداع لتلمس التطبيقات العملية للتطورات الجديدة.

وتعتمد كافة المجالات الجديدة للأبحاث على المقدرة على تطوير المفاهيم الجديدة.

تعيش أقسام المنتجات الجديدة على وجبة خفيفة من «أنا أيضا» مع بعض التحسينات. من الممكن أن تجعل الآخرين يطورون السوق لتدخل بعدها منتجك الجديد المطور وقد تحتاج للتفكير الإبداعي لإجراء هذه التعديلات أو الحصول على الامتيازات.

عندما تتوافر الإرادة لتطوير منتجات جديدة، فلا بد من وجود الإبداع الخاص بالمفاهيم. إن المنتجات الجديدة ستعمل فقط إذا استطاعت التكامل بشكل تام مع قيم المشتري المعقدة. إن الحذر من هذه القيم المعقدة وإيجاد طرق للتكامل معها هو تمرين إبداعي. وحينما يكون المفهوم في مكانه، فلا بد من إبداع أفكار لإنجاز المفهوم. وأخيرا، نحتاج للإبداع لاستنباط طرق اختبار المنتج بشكل أولي.

إن الإبداع ضروري لتقصير زمن الإنتاج وتخفيض كلفة تطوير المنتج.

لدى بعض المؤسسات أقسام للأعمال الجديدة، والتي تبحث عن مجالات نمو جديدة. أحيانا تكون هذه مسألة مكاسب وانتصارات وأحيانا تكون مسألة اندماجات جديدة.

نحتاج للإبداع لمعرفة السيناريوهات المحتملة في المستقبل. ونحتاج أن نتصور حالات الانقطاع التي قد تسبب المشاكل أو تجلب الفرص. هناك حاجة أيضا لاستنباط المفاهيم التي ستكون متكيفة مع الشروط المتغيرة أو التوقعات غير الكاملة.

قد يُبدي تحليل المعلومات بعض النزعات، ولكن كيف تتفاعل هذه النزعات؟ إن تحليل المعلومات الذي يظهر لك نزعة ما سوف يظهر نفس النزعة لأي شخص آخر. ما هي المفاهيم الجديدة التي يمكن استنباطها والتي ستضعك في المقدمة؟ قد تكون أحجار البناء هي نفسها ولكن من غير الضروري أن يتكرر نفس البناء.

بعض الأحيان هناك حاجة للإبداع حتى في تحليل المعلومات. إن العقل يرى ما هو مستعد لأن يراه فقط. قد تبدأ بفكرة ما، فرضية، تخمين، أو نموذج في عقلك لتضع ذلك في المعلومات أمامك.

إن هيكلية مفهوم R&D المشار إليها سابقا ترتبط مباشرة بهذا المجال للعمل الجديد.

لكل مؤسسة منافسة طاقة أداء عالية. وهذه الطاقة تضيع بدون وجود المفاهيم الجيدة.

يجب أن يكون استخدام استراتيجية الشركة جادا للإبداع لأنه لا بد من تصميم المفاهيم والبدائل. وتتطلب حالات عدم اليقين الكثيرة (المستقبل، السلوك التنافسي، الضغوط البيئية، سلوك الحكومة) تصميمات مرنة وتغيرات في الاتجاه. ويمكن أن يشتق بعض هذه المجاهيل عبر التحليل المنطقي واستخدام المفاهيم التقليدية. وغالبا ما نحتاج لمفهوم جديد. هل بإمكاننا الوثوق بأن المفاهيم التقليدية تعطينا الحل الكامل في أي حالة؟ كم بإمكاننا الاستثمار في الجهد الإبداعي؟ إذا كانت المكافآت عالية - كما هي الحال في مستوى استراتيجية الشركة - فسيكون للاستثمار في إمكانيات الإبداع معنى هام. وفي النهاية فإنه يجب تعريض كافة الأفكار الإبداعية لتحكيم القبعة السوداء بحيث لا يكون هناك خطر التورط في فكرة غير قابلة للتطبيق. يجب تحسين كل من مهارات الإنشاء الإبداعية ومهارات المحاكمة. وهذا هو المزيج الأفضل.

إن أية مؤسسة تفخر بمهاراتها التقييمية يجب أن تكون مستثمرا فعالا في الجهد الإبداعي.

التسويق هو مزيج من التحليل، والتقاليد، والذاتية، والمفاهيم الإبداعية. هناك فرصة كبيرة لمفاهيم تجديدية ذات أثر فعال. وكلما اقترب منك المنافسون ومن أفكارك الإبداعية عليك أن تبقى متقدما للأمام. يجب أن تستخدم الطرق الموجودة سابقاً لإنجاز الأمور ويتم تحديدها في آن واحد. ولا بد من التعاون لإيجاد طرق جديدة إلى المستهلك. إن القيم تتغير كل الوقت ولا بد من التواصل مع تغيرات القيم وتحويلها إلى أفضليات. لا بد من إيجاد تغيرات قيم جديدة. يجب إعادة وضع وتجديد المنتجات التقليدية كما يجب اكتشاف أو ابتكار أقسام السوق المختلفة. من الخطر دائما أن تكون ذكيا جدا وتبالغ في إنجاز الأمور.

هناك حاجة ماسة للمهارات الخاصة بالمفاهيم في مجال التسويق. ولا يمكن أبدا أن نجد الكثير من المفاهيم الجديدة كما لا توجد أبدا طرق بديلة كثيرة لإنجاز مفهوم ما. وفي بعض الحالات مثل التسويق المباشر توجد إمكانية اختبار الأفكار بسهولة. وهذا يضع أهمية خاصة لتوليد الأفكار المختلفة. هناك دائما رغبة لفعل ما يفعله الآخرون والإبقاء على الأفكار المطبقة في العمل. وفي نفس الوقت، هناك خوف من أن الأفكار القديمة ستعيق العمل أو أن منافسا سيأتي لإلغائها.

إن التفاوض وصنع الاتفاقيات ليست مجالات تقليدية خاصة للإبداع ولكنها تتضمن تصميمًا لمفاهيم جديدة واقتراحا لقيم جديدة. يمكن أن يحصل كلا الطرفين بالتصميم الإبداعي على الأشياء التي تعني شيئا لهم. إن التفاوض ليس فقط اتجارا بالقوة والضغط والألم. لا بد من محاولات للتقريب بين الأفكار المتعارضة.

كما توجد فرصة للإبداع في مفاوضات ونزاعات العلاقات مع العمال.

مرة أخرى لا بد من إيجاد القيم الجديدة ووضع الطرق المقبولة لتطبيق هذه القيم. إن تصميم بدائل جديدة يكون بناء على التحليل وهو عملية إبداع حقيقية. وهناك مجالات خاصة كثيرة تتطلب الإبداع مثل الإعلان، والعلاقات العامة، والتغليف، والتخطيط للصناعة، وتصميم العمليات.

وقد ذكرت سابقا بعض الضرورات في هذه المجالات الخاصة للتأكيد على مركزية الإبداع بالنسبة لها جميعا. وفي كل مجال يوجد خطر بأن يبعد التقليد والنسخ عما سبق الإبداع تدريجيا لأن هناك سعيًا دوما وراء حياة مريحة ومخاطرة أقل. فلماذا ترفع عنقك طالما أنك قادر على إنجاز عمل عقلاني دون مخاطرة.

إن التدريب الإبداعي في هذه المجالات الخاصة ليس سهلا، وذلك لأن الناس في هذه المجالات تعتبر نفسها مبدعة بشكل كبير تلقائيا وهي لذلك تعبر عن انزعاجها من أن يتم تعليم الإبداع لها. وفي الواقع سرعان ما يتعلموا تقنيات الإبداع سيكونون سعداء لاستخدامها للحصول على نتائج فعالة. لا بد من تعليم الإبداع بشكل عميق وذلك سواء من ناحية منطق الإبداع أو التقنيات الخاصة المنهجية. ويجب أن يترافق ذلك مع الممارسة العملية. لا بد من التأكيد على منهجية التقنيات لأن ذلك قد يتعارض مع الطرق العشوائية المتكررة في هذه المجالات الخاصة. ويجب أن لا يطرح التفكير الجانبي على أنه أفضل من «الإبداع الفطري» ولكن كطريقة للحصول على الأفكار التقليدية من خلال طرق مختلفة. وبشكل ما، تزود التقنيات المنهجية كل شخص «بمساعدة إبداعي» وهو في الحقيقة نفس الشخص العامل بأسلوب مختلف.

3 - المهارات الإبداعية التشغيلية

يوجد أشخاص معينون سوف يتم استدعاؤهم لاستخدام المهارات الإبداعية بشكل منهجي مدروس لابتكار أفكار جديدة. وعلى سبيل المثال

يحتاج أعضاء دورات الإبداع الدورية المهارات التشغيلية للتفكير الجانبي لأنهم سوف يحتاجونها بشكل دائم. إن الفرق في برنامج FAT/CAT يجب أن يكونوا مجهزين بهذا النوع من المهارة الإبداعية.

يحتاج الميسرون أن يكونوا قادرين على شرح تقنيات الإبداع وكذلك قيادة الآخرين في عملهم.

إن الأشخاص العاملين في هذه المجموعات الإبداعية الخاصة هم أناس ليسوا بالضرورة مختصين في التفكير الإبداعي. ولذلك يجب إضافة مهارات الإبداع إلى الخبرة الحالية لهؤلاء في مختلف المجالات. وتدريب هذه المجموعات أسهل من تدريب الأشخاص ذوي المسؤوليات الخاصة المذكورة سابقا. وهذا بسبب عدم وجود نمط قائم للإبداع وقلة مشاكل الأنانية. يجب أن ينصب تركيز التدريب على المجال العملي. إن فهم منطقية الإبداع أقل إلحاحا من الحصول على دقة ومنهجية تقنيات الإبداع المختلفة.

وقد لا يكون عمليا تزويد كافة عناصر الفريق بالبرنامج الكامل لتقنيات الإبداع. وفي مثل هذه الحالات، يمكن تقليل التركيز على التفاصيل بمقابل تعليم الأدوات بمستوى درجة عالية من المعرفة.

إن المهارة الإبداعية التشغيلية هي النمط الأكثر قابلية للاستخدام مباشرة بين أنماط المهارة الإبداعية. إنها مهارات سوف يتم استخدامها بشكل ثابت. ويحتاج الشخص لأن يتدرب بحيث يمكن تطبيق تقنية التفكير الإبداعي المطلوبة مباشرة. إن ذلك يشبه تدريب جراح ولكن ليس على أساس معرفة طبية ولكن بتعليمه مباشرة مهارات «القص» المستخدمة في بعض العمليات.

أشكال التدريب

إن التدريب في التفكير الإبداعي هو تدريب مهارة. وذلك يعني تعليم الأدوات البسيطة في استخدامها ولكنها فعالة في بساطتها. ولا بد من طرح

العديد من الأمثلة لمعرفة عمل الأداة. ولا بد من إعطاء الكثير من الخبرة. يجب أن تكون الخبرة خليط من البنود البعيدة ليست موضع الاهتمام مباشرة بحيث يبقى الاهتمام منصبا على عملية التفكير نفسها ويمكن بناء الثقة باستخدام التقنيات. ومن وقت لآخر، يمكن إدخال بعض الأمور ذات العلاقة مباشرة لشرح كيف يتم استخدام الأدوات بشكل متساو في هذه الأمور.

من الأفضل ممارسة الإبداع على مواضيع متخصصة لأنه من الممكن أن تتضح قيمة الفكرة من خلال هذه المواضيع. وعندما يتم اختيار مواضيع عامة، تبقى القيمة المتعلقة بها مسألة رأي وبهذا يتشكل شعور أقل بالإنجاز ووعي أقل بالفكرة الجديدة. وعلى سبيل المثال، فإذا اقترحت أن تدفع للناس في مواعيد عشوائية بدلا من الموعد المعتاد فمن الصعب التنبؤ بما سيحدث. ولكن إذا ما قررت أن تشرب بكوب ذات قعر مدور فمن السهل أن «تري» ما سيحدث.

إن التدريب على المهارة هو دائما تدريب «من المركز» وهذا مغاير بشكل واضح للتعليم المهني العادي، وهو تعليم «من الحافة». يتم التأكيد في التعليم العادي على تمييز حالة من أخرى بحيث يمكن استخدام الفعل المطلوب. ويتم التركيز على المجالات المتداخلة أو المبهمة لأنه من الضروري اتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات. فالحالات الواضحة بسيطة. والقاضي الماهر ينفق كل وقته في هذه المجالات غير الواضحة ساعيا لتوضيحها. أما في التعليم «من المركز» فإنك تتجاهل وببساطة المجالات المبهمة لأنها غير مهمة. وبدلا من ذلك فإنك تستخدم أمثلة جيدة ومباشرة لتصنع هدفك. وتشرح ذلك بهذه الأمثلة فإذا ما أربكك شيء ما دعه وتابع طريقك. إن نيتك هي أن تبقى لدى طلابك فكرة واضحة جدا عما يجب أن يقوموا به. وتعتبر الحيرة هي العدو الأكبر لتنمية المهارة.

تخصيص الوقت

هناك عدد من نماذج التدريب والتي سأقوم بسردها هنا. وهي مجرد اقتراحات.

حلقة بحث ليوم واحد (1/2 6 ساعة).

هذه الندوات مفيدة جدا لإعطاء فهم الإبداع للمجموعات الكبيرة. كما أنها مفيدة لتعريف المؤسسات بأهمية الإبداع. إن بعض تقنيات التفكير الجانبي الأساسية مدروسة في الوقت الحاضر ولكن هناك إمكانية قليلة لممارسة التقنيات. هناك الكثير مما يمكن عمله الآن. هذا النمط من حلقات البحث ضروري لمستويات الإدارة العليا. ولا توجد حدود لعدد الحضور في هذه الندوات. من الممكن أن يبلغ عدد الحضور 500 شخص أو أكثر.

حلقة بحث ليومين (24 ساعة)

يغطي هذا النوع نفس مواضيع حلقة اليوم الواحد ولكنها تتضمن بعض المواد الأخرى. الفرق الأساسي يكمن في الفرصة الأكبر لممارسة التقنيات والإحساس بأهميتها، ولهذا يجب أن يكون الحضور أقل (حوالي 50) من الممكن إدارة ندوة يومين مع عدد كبير ولكن لن يكون هناك تركيز فردي جيد.

تدريب المدربين (5 أيام أو 40 ساعة)

هذا النمط من التدريب مصمم خصيصا لتزويد المدربين بالأدوات والأساليب التي يستطيعون بدورهم توصيلها إلى طلابهم. يختلف هذا النمط تماما عن النمطين السابقين والمصممين للاستخدام الشخصي للمشاركين. يوجد تركيز كبير على الممارسة بحيث تُفهم الأدوات بشكل جيد وعملي ويزال سوء الفهم الذي قد يحدث في التدريب اللاحق.

التفكير الجانبي المتقدم (5 أيام أو 40 ساعة)

هذا النمط مصمم للأفراد الذين لديهم ضرورة شخصية لاستخدام المهارة الإبداعية. وهذا ليس برنامج مدربين ولكنه برنامج مستخدمين. وقد تم إدخال بعض التقنيات المتقدمة جدا للتفكير الجانبي (مثل المشاهد المتتالية). كما يوجد تأكيد على الممارسة الشخصية وعمل المجموعات. وقد تم توجيه التركيز على حل المشاكل الشخصية. إن عدد الأشخاص في هذا النوع من الدورات هو 20 شخصا.

النماذج المختلفة التالية مصممة للأشخاص ذوي المجالات المميزة والذين سيستخدمون التفكير الإبداعي في عملهم بشكل كبير.

نموذج الـ 40 ساعات

هذه دورة متعمقة ومخصصة لأشخاص في مجالات معينة يحتاجون إلى قدر كبير من الإبداع في أعمالهم.

نموذج الـ 20 ساعة (للمديرين)

وهو مصمم للمديرين الذين ليس لديهم حاجة خاصة للإبداع ولكنهم يحتاجون الإبداع في عملهم الخاص وليكونوا قادرين على بثه في الآخرين.

نموذج العشر ساعات (المهارات الأساسية)

يغطي هذا النموذج تقنيات التفكير الجانبي الأساسية التي قد يحتاج إليها ضمن مجموعة تشغيل الإبداع. والتركيز هنا على التطبيق المباشر للتقنيات.

نموذج الخمس ساعات (الحد الأدنى)

هذا النموذج هو أقل ما يمكن، ويغطي بعض من الأدوات المختارة.

هو نمط من التدريب يمكن أن يستخدم مع كل الموظفين في مؤسسة ما. إذا لم يكن من المجدي تقديم تدريب كامل، فإن هذا النموذج يفي بالغرض للفرق المنضمة لبرنامج FAT/CAT.

يمكن لكل نموذج من النماذج المذكورة أن يختصر وفقاً لوقت الممارسة المسموح. وهذا لا ينصح به، وخاصة في تدريب المهارة حيث لا بد من تجريب استخدام المهارات. بالإمكان أن يذهب برفقتك شخص لمشاهدة مباراة تنس. وفي خلال عشرين دقيقة سوف يفهم هذا الشخص قواعد هذه اللعبة. ولكن ذلك لن يجعل منه لاعب تنس. فإذا أردت أن تكون لاعب تنس عليك أن تنزل الملعب وتمارس اللعبة. ولهذا فالممارسة الموجهة جزء مهم من التدريب الإبداعي.

يمكن تقسيم النماذج إلى مقاطع بأزمنة مختلفة اعتماداً على نمط التدريب في المؤسسات المختلفة. وعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم نموذج العشرين ساعة إلى خمس نماذج كل منها أربع ساعات. وبشكل عام، يزداد تأثير التدريب بازدياد عدد التقسيمات بسبب زيادة الوقت الذي يسمح بالممارسة والتعمق بالوسائل. كما يولد تعليم الإبداع دفعة واحدة خطر إرهاق المشاركين ويتج عنه تفضيل بعض العمليات بينما يتم تجاهل الأخرى (والتي قد تكون على نفس المستوى من الأهمية).

الصيغ

أفضل دائما التعامل مع تقنيات التفكير الجانبي كأدوات. لدى النجار مثلا عدد من الأدوات (مطرقة، منشار، فآرة، إزميل، مثقب، وغيرها) وهو يستخدم كلا منها حسب الحاجة. ولا يوجد تسلسل محدد يتبعه النجار في الاستخدام، ولكنه بمجرد اكتسابه خبرة استخدام الأدوات فإنه يعلم تماما متى يستخدم كلا منها. تراودني شكوك في البرامج التدريبية التي تعطي الطلاب خطوات محددة ليتبعوها. يبدو ذلك أمرا فعالا بشكل جيد في حالة الصف المدرسي. ولكن ينسى الطالب في العمل التسلسلي ويبدأ بالضياع. فإن لم يكن هناك تسلسل محدد فإنك تستخدم الأداة عندما تشعر بضرورة ذلك. قد لا يكون التسلسل هو أفضل المتاح ولكنه سيكون فعالا.

من المهم جدا في تصميم البرامج والتدريب أن ما نتعلمه يجب أن يكون بسيطا وعمليا عند الاستخدام. وهذا غالبا ما ينساه أولئك الذين يسعون للتوفيق بين عملية فعالة في تعقيدها ولكنها معقدة جدا للاستخدام. ولدي اهتمام كبير بالبساطة الفعالة. إن قبعات التفكير الست هي مثال جيد على البساطة الفعالة.

وهكذا فلا بد من إعطاء أمثلة عن صيغ عملية حيث يتم استخدام أدوات التفكير الجانبي.

الاستخدام الآني

من الممكن استخدام تقنية التفكير الجانبي مباشرة. لنفترض المشهد

التالي:

ليس لدينا أي جديد. وما زلنا نعود لنفس الأفكار. لنجرب كلمة عشوائية مثل (تقنية). بالنسبة لنمط التركيز ذو الهدف: كثير من الناس يتأخرون عن العمل. الكلمة العشوائية هي «الجسر» (تم الحصول عليها من قائمة بستين كلمة بطريقة القراءة الثانية باستخدام الساعة). دقيقتنا تفكير خاص.

ما هي الأفكار التي حصلنا عليها؟ لنبدأ معك.

عندما تكون فوق الجسر عليك أن تعبر إلى الطرف الآخر. الفكرة هي الحصول على أشخاص يقتنعون بمبادئنا قبل البدء بالعمل. بإمكاننا أن نقدم صحف الصباح، فطور خاص، وما شابه.

وقد حصلت على نفس الفكرة من جسر الأسنان، الفم، الأكل.

الجسر هو طريقة لجعل الناس تعبر شيئاً ما. هل لدينا أشخاص عبر المدينة؟ قد يكون لدينا الأوتوبيس الخاص بنا بحيث نأخذ الناس من نقطة مركزية. حتى أنه بإمكانهم العمل داخل الأتوبيس. وقد يتم تنظيم بعض الاجتماعات داخل الأوتوبيس لاستخدام زمن النقل بشكل أمثل.

فكرت في الجسر المعلق. وقد يعني ذلك تعليق الناس المتأخرين. ولكن ماذا عن العكس: إعطاء مكافأة للأشخاص الذين يحضرون قبل وقت الدوام بخمس دقائق أكثر من مرة في أسبوع واحد.

جيد. لدينا بعض الأفكار الآن. ويمكننا تلخيصها.

قد تستغرق كل هذه العملية ست دقائق. يمكن أخذ وقت أكبر لاستكشاف الأفكار التي بدأت من الكلمة العشوائية، توسيع المفاهيم وإيجاد طرق مختلفة لاستخدامها (مثلاً مكافأة القدوم مبكراً).

لنر مثلاً آخر وأبسط للاستخدام الآني للتقنية.

نريد أفكاراً جديدة لتغطية الطاولات في مطعم. سنحاول تجريب بعض البدائل المباشرة. النقطة الأساسية هي: الانتباه إلى سطح الطاولات بما يتناسب مع الأظعمة. لنستعرض بعض الأفكار الثابتة.

قماش الطاولات.

أن يختار الزبون القماش الذي يريده.

قواعد للصحن.

لا شيء إطلاقاً. فقط سطح نظيف.

خطوط متعامدة منقوشة.

أسطح طاولات متحركة.

نوع من الطحالب أو العشب.

سطح زجاجي مع شيء ممتع داخله كتحفة أو حتى بعض الحشرات المتحركة ضمن صندوق مغلق.

عبارات شهيرة مطبوعة على سطح فورمايكا.

حسنًا لدينا بعض الأفكار هنا.

قد تستغرق مثل هذه العملية أربع دقائق. من الممتع أن نرى كيف تنتقل البدائل من عادية إلى جديدة بمجرد اقتراح «العشب أو الطحلب». وهذا ما يتبعه عدد كبير من أسطح الطاولات الممتعة. عند هذه النقطة يجب تطوير مفهوم «شيء ممتع لرؤيته والحديث عنه» ويتم اعتماده «كنقطة ثابتة».

قد يشعر البعض بأن هذه الاستخدامات الآنية متكررة جداً بحيث لا نجد داع لأن تكون منهجية. ولكن المنهجية تضيف قيمة للعمل. وعلى سبيل المثال، فإن تحديد النقطة الثابتة عند البحث عن البدائل هو ذو قيمة أكبر بكثير من مجرد القول «دعنا نبحث عن بعض البدائل هنا».

الصيغ الشخصية

لقد تمت مناقشة مكانة الاستخدام الجماعي والشخصي للتفكير الجانبي في مكان آخر من الكتاب. إن الفائدة الكبرى للاستخدام الشخصي هي السرعة حيث لا ضرورة للعودة إلى المجموعة وإضاعة الوقت في المناقشات. وبشكل عام، يستغرق الاستخدام الجماعي لتقنية ما من ثلاث إلى خمسة أضعاف الوقت اللازم لاستخدام نفس التقنية فردياً.

أما المظهر الآخر من توفير الوقت في الاستخدام الشخصي فهو أن الأفكار والمفاهيم تتم كتابتها حسب ما تم ابتكارها، وهي ليست حالة الأفكار الناتجة عن مناقشة جماعية.

المرحلة 1 التركيز.

تحديد التركيز وتوضيحه.

المعلومات المدخلة، في حالة طلبها.

صيغة البديل وتعريف التركيز.

اختيار رؤى فرعية لاستخدامها فيما بعد.

المرحلة 2 التقنية.

اختيار التقنية.

اعتماد التقنية. (أي، إعداد التحريض)

استخدام التقنية.

المرحلة 3 النتائج.

توسيع المفاهيم.

العمل مع المفاهيم.

الحصاد.

معالجة الأفكار.

النتائج المنهجية.

من الصعب إعطاء أوقات محددة لأن كل مرحلة يمكن أن تستغرق وقتاً أطول أو أقصر حسب الرؤية والتقنية المختارة، توارد الأفكار، وحجم العمل المطلوب للحصول على النتائج. الخط العام قد يكون: ثلاث دقائق لمرحلة التركيز، ثلاث دقائق لمرحلة التقنية، وست دقائق لمرحلة النتائج. والزمن المعطى لمرحلة النتائج سيتغير وفقاً لطبيعة المهمة. إذا كانت تقنية التفكير الجانبي تستخدم لمحاولة الحصول على بعض الأفكار الجديدة فليس هناك ما يتم عمله في مرحلة النتائج إذا لم تكن الأفكار المبتكرة جديدة حقاً. أما إذا استخدمت التقنية لابتكار الأفكار فيجب أن تكون مرحلة النتائج كاملة.

إن اشتقاق المفاهيم من الأفكار ومن ثم العمل مع المفاهيم لتحسينها وإيجاد أفكار جديدة هو جزء من مرحلة النتائج، لأنها تتبع الاستخدام المباشر للتقنية.

يمكن استخدام أكثر من تقنية في وقت واحد. وليس من المفضل مع ذلك استخدام أكثر من ثلاث تقنيات في دورة واحدة.

التركيز.

1. التقنية

2. التقنية

3. التقنية

النتائج.

في الاستخدام الشخصي، يمكن إنجاز المفهوم والحصاد ومعالجة

الأفكار معا بعد استخدام التقنية النهائية. أما في عمل المجموعة، فمن الأفضل القيام بذلك بعد استخدام كل تقنية.

مثال:

التركيز.

تحسين إشارات المرور في أي طريق.

نمط التركيز الهادف.

إشارات ضوئية لخدمة نفس الوظيفة في الوقت الحاضر.

التقنية 1: تقنية التحدي.

لماذا توضع المصابيح عموديا.

لماذا توضع المصابيح عاليا.

لماذا يوجد صف واحد من المصابيح.

المفهوم:

عدة مصابيح في أماكن متعددة.

التقنية 2: تقنية الهروب.

نحن نسلم بأن المصابيح يجب أن تكون ظاهرة.

إشارات المرور غير ظاهرة.

الفكرة:

إشارة إشعاعية تضئ ضوءا أحمر في كل سيارة إذا كانت الأضواء

حمراء.

النتائج:

يجب أن يقترح مفهوم المصابيح المتعددة مضاعفة المصابيح في أماكن مختلفة. ويمكن أن توضع المصابيح بحيث يغير مجال الطريق لونه. ويمكن ترتيب مصابيح صغيرة بشكل خاص.

المفهوم من الضوء ذي الإشارة الإشعاعية داخل السيارة هو أن كل سيارة يمكن أن تستجيب أتوماتيكيا للأضواء. وهذا يمكن إنجازه بمنبهات في سطح الطريق لإنشاء عوائق فيزيائية. يمكن إطلاق صوت ما من السيارة.

الحصاد:

اتجاهان أكثر توسعا: شكل وموضع مختلف للأضواء وشيء في السيارة يستجيب للأضواء أتوماتيكيا.

أفكار آنية:

إطلاق ضوء أو صوت في السيارة بإشارة إشعاعية، مجال ضوئي عبر الطريق، منبهات في سطح الطريق، أضواء متعددة مرتبة في صفوف.

تغيير في التفكير:

من النظر إلى الأضواء نفسها ثم النظر نحو رد فعل السيارة. وكذلك من النظر إلى الاستجابة الاختيارية للسيارة على رد فعل إجباري، مثل وجود عائق على الطريق.

تنظيم الأفكار:

يمكن أن يكون للضوء الأحمر تأثير أكبر من المصابيح الأخرى. ويمكن أن يوجد ضوءان أحمران.

يمكن أن يكون بالإضافة إلى الأضواء العادية جهاز رد فعل السيارة من

الداخل بحيث إذا تعطلت الآلة يستمر عمل النظام العادي.

ويُطلب تفكير أبعد لتطوير مفهوم عائق فيزيائي بحيث يمنع تقدم السيارة إذا كان الضوء أحمر.

النتيجة المنهجية.

الفكرة: الفكرة هي تكبير أو مضاعفة الضوء الأحمر لجعله مرئيا أكثر.

القيمة: من المهم جدا رؤية الضوء الأحمر أكثر من غيره.

المفهوم: نظام رد فعل السيارة للإشارة إلى وضعية المصابيح.

القيمة: تنبيه فعال ومكبر بأن الأضواء حمراء.

في هذا المثال، يمكن أن يكون حصاد ومعالجة الأفكار أكثر عمقا. فمثلا، إن الصعوبة مع الإشارة الإشعاعية هو التمييز بين السيارات الآتية من الاتجاه الأول عن السيارات القادمة من الاتجاه الثاني (يمكن أن تكون الإشارة قبل التقاطع). من المفيد دائما استخدام قائمة الاختبار للحصاد وكذلك مختلف خطوات «معالجة» الأفكار الجديدة.

صيغ المجموعات

إن مراحل بنية المجموعة مشابهة لمراحل البنية الفردية، ولكن ما يحدث ضمن المرحلة نفسها مختلف بشكل واضح.

مرحلة التركيز.

1 - يقوم شخص بإحضار طلب إبداعي إلى المجموعة ويوضح التركيز التي ستقوم المجموعة بالعمل على أساسه. كما تُعطى كافة المعلومات الضرورية.

2 - يتم وضع المقترحات من قبل أعضاء المجموعة. وتناقش كافة المفاهيم والرؤى البديلة. وتعتمد الصيغة النهائية للرؤية. ويتم إعلان نمط التركيز بوضوح.

مرحلة التقنية.

1 - يمكن أن يقرر الوسيط أو أي شخص ما يدير العملية الإبداعية التقنية ويقدم التقنية الكاملة إلى المجموعة للعمل بها.

«سنستخدم تقنية الكلمة العشوائية. إشارة المرور».

وعندها يعمل أعضاء المجموعة على أساس ذلك إما اعتمادا على أنفسهم لمدة ثلاث دقائق أو كمجموعة.

2 - يمكن أن يوضح الوسيط التقنية ثم يقوم كل شخص بوضع تقنية ويعمل عليها بمفرده تماما كما في الصيغة الفردية.

«أريدك أن تستخدم تقنية الهروب. طُبّق ذلك لوحده واستخدمه».

3 - تناقش المجموعة أي تقنية سيتم استخدامها. إذا كان سيتم استخدام تقنية ابتكاريه فيجب وضع اقتراحات لذلك ومن ثم يتم اختيار اقتراح واحد ليقوم كل شخص بالعمل على أساسه. ومن ثم يتم إنجاز العمل إما مفردا أو ضمن مجموعة.

وبشكل عام من الأفضل أن يعمل كل الأشخاص بنفس الاقتراح في وقت واحد لأن المناقشة عندها ستكون مثمرة. إذا عمل كل شخص على اقتراح مختلف فكأنما يعملون كل على حدة.

مرحلة النتائج.

توجد في عمل المجموعة دائما مرحلة نتائج بعد كل تقنية. وهذا ليس حصادا كاملا ولكنه صيغة مبسطة فيها العناصر التالية:

1- أخذ تقارير الأفراد حول جهودهم الإبداعية.

2- تسجيل الأفكار والمفاهيم.

3- العودة من الأفكار إلى المفاهيم.

4- المناقشة العامة (اعتمادا على الأفكار).

المرحلة التالية.

قد تحتوي المرحلة التالية على مناقشة مستمرة للمجموعة أو إدخال تقنية أخرى وهذا يتم كما شرحنا أعلاه.

النتائج النهائية.

تتكون النتيجة النهائية من حصاد كامل لكامل الدورة، معالجة كاملة للأفكار، وضبط النتائج المنهجية.

يمكن إنجاز الحصاد بواسطة المجموعة ككل، أو عن طريق الأشخاص الذين يقومون بمحاولة حصادهم الخاص ويتم جمع النتائج مع بعضها.

يتم إنجاز معالجة الأفكار والنتائج المنهجية من قبل المجموعة كاملة.

من الصعب وضع وقت محدد مرة أخرى، لأن الوقت سيعتمد على عدد الأشخاص في المجموعة، طبيعة الموضوع، التقنيات المختارة، وتوارد الأفكار. وكلما ازدادت الأفكار يستغرق الحصاد وقتاً أطول وكذلك معالجة الأفكار.

يمكن تقسيم الوقت التقريبي ذي الثلاثين دقيقة إلى:

مرحلة التركيز: ثلاث دقائق.

مرحلة التقنية: ثلاث دقائق.

مرحلة النتائج: عشر دقائق.

النتائج النهائية (الحصاد --- الخ): عشر دقائق.

النتيجة النهائية: أربع دقائق.

وكما أشرنا سابقاً، فإن زمن الحصاد ومعالجة الأفكار سيعتمد على طبيعة المهمة الإبداعية. إذا كان البحث يتم فقط عن الأفكار الجديدة فلا

حاجة لمعالجة الأفكار غير الجديدة بعمق. إذا لم تكن هناك أفكارا أو مفاهيم جديدة، أو حتى أفكار كأمثلة، يمكن استبدال مرحلة النتائج النهائية بتقنية أخرى.

يمكن إعادة نموذج الثلاثين دقيقة، ولكن مرحلة النتائج النهائية تحدث في نهاية

الدورة الكاملة وهكذا يصبح الترتيب.

التركيز.

التقنية 1.

النتائج.

التقنية 2.

النتائج.

النتائج النهائية.

التسجيل

من المفترض أن يوجد شخص لتسجيل الملاحظات في الدورات الإبداعية للمجموعات. ومن خلال تجربتي وجدت إن مسجلي الملاحظات يقللون من سير العملية بشكل واضح وكذلك يقللون إنتاج الأفكار. والسبب أنه يتم تحميله ما لا يطاق. فالكل ينتظر منه ابتكار الفكرة. يضع مسجل الأفكار الفكرة بشكل مبسط أو يفترض غالبا أنها يمكن أن تقع تحت عنوان سابق. ومن السهل والمنطقي وضع فكرة جديدة تحت عنوان موجود لأن الفكرة تناسب هذا العنوان. ولكن من المستحيل تماما بعد ذلك فهم الطبيعة الخاصة للفكرة تحت ذلك العنوان.

لقد تابعت عدة دورات إبداعية وكانت ممتعة كلما استمرت. ثم

استمعت إلى النتائج التي كانت مشوشة بشكل لا يصدق. فقد ضاعت أسس الأفكار الشخصية تماما أثناء عملية التسجيل.

بالنسبة لي فأنا أفضل التسجيلات الصوتية، التي يمكن الاستماع إليها في وقت الفراغ. ومن الأفضل الحصول على تسجيلات متعددة، وخاصة أنه نادرا ما يتم متابعة عمل نسخ أخرى. ومثل هذه التسجيلات لها فائدة عظيمة بحيث يمكن إعطاء الاقتراحات البسيطة الاهتمام الكامل. وغالبا ما يكون بعض الناس على انتظار قول شيء ما فيتم فقدان فكرة مهمة بينما لا يلتقطها المتحدث التالي الذي يعرض شيئا آخر.

أما البديل عن التسجيل الصوتي فهو أن تكون مسؤولية كل فرد في المجموعة أن يضع الأفكار والمفاهيم التي تبدو قيمة. وبشكل طبيعي يتم تسجيل الأفكار من قبل شخص ما. وعندما يتم إنجاز العمل الفردي في دورة جماعية، يمكن إعطاء النتائج بشكل مكتوب حتى لو أعطيت بشكل عملي في الوقت نفسه.

إن لصق عدد من قصاصات الورق على الجدران في الغرفة يعطي شعورا بالإنجاز ولكنه يمكن أن يقلل من سير الأمور لأن الناس يحاولون العمل إنطلاقا من الأفكار المكتوبة. وهذا غير ضروري عندما يمكن استخدام عمليات مدروسة. وبالنسبة لشيء مثل مروحة المفهوم لا بد من وجود مخطط أو لوح أبيض عندما يتم ذلك كتمرين جماعي.

هياكل المجموعة

تُعرف المجموعة على أنها مجموعة من الأشخاص اجتمعوا معا لهدف ما. وفي هذه الحالة، الهدف هو التفكير الإبداعي. تكون المجموعة جزءا أساسيا من العملية في الأفكار البارة. وفي التفكير الجانبي تستخدم المجموعة تقنيات التفكير الجانبي المنهجية في كل من حالاتي المجموعات والأفراد. ومن ثم تقوم المجموعة بإضافة قيمة أخرى بفتح المناقشات وتطوير

الأفكار أو المفاهيم التي تم ابتكارها. فمثلا يبتكر فرد فكرة ما، ثم يقوم شخص آخر بالعودة إلى المفهوم ويقترح آخر طريقة أفضل لوضع المفهوم موضع التطبيق.

عدد الأشخاص

العدد المثالي هو ستة أشخاص. كما أن أربعة أشخاص مبدعين وبنائين يمكن أن يقوموا بعمل جيد. أما ثمانية أشخاص فهو الحد الأعظم. وإن وجود ثمانية أشخاص يسمح لبعض الأعضاء في المجموعة أن يكون بديلا عن واحد فقط يكون فعالا طيلة الوقت.

قد يقوم أعضاء المجموعة من وقت لآخر بالعمل منفردين مستخدمين التقنيات المنهجية للتفكير الجانبي. وعندما يحدث ذلك، فمن الضروري أن يقوم هؤلاء الأشخاص بإطلاع المجموعة على نتائج تفكيرهم. وهذا يستغرق وقتا: حوالي دقيقتان أو ثلاث لكل شخص. إذا كانت المجموعة كبيرة في الحجم فسيمضي وقت طويل لإنجاز هذه العملية.

أما المجموعات الأكبر فتسمح لبعض الناس أن يكون كسولا وأن يجلس في الخلف تاركا الآخرين يقومون بالعمل. كما أن المجموعات الكبيرة تشجع أيضا بعض الناس لاتخاذ رقيب أو دور حاسم وللتعليق على أفكار الآخرين. أما في المجموعات الصغيرة فكل شخص له فرصة متساوية للمشاركة. وفي المجموعات الكبيرة لدينا إمكانية وجود بعض الأشخاص بشكل رسمي مما يعيق عمل المجموعة.

طبيعة الأشخاص

يُقال أحيانا أنه لا بد من وجود أشخاص آخرين للحصول على طرق جديدة. وهذا له قيمته ولكنه ليس ضروريا عندما يتم تحقيق تقدم بشكل مدروس. وفي التفكير الإبداعي التقليدي لم تكن هناك طرق منهجية لتحقيق

التقدم ولذلك لا بد من وجود تسامح مع الأفكار المجنونة والساذجة.

إن تطوير مهارات التفكير الإبداعي هو جزء من هدف إبداع المجموعة. وهذا يتم تحقيقه بشكل أفضل عندما يتم تشكيل المجموعة من أناس يعملون مع بعضهم.

وإذا كان الهدف من المجموعة في مناسبات معينة هو الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة الضرورية فيمكن السماح بوجود شخص أو شخصين من خارج المجموعة أو على الأقل أشخاص من أقسام مختلفة.

عندما يتم اختبار المواضيع الاستراتيجية، فمن المحتمل أن يكون من الأفضل تكوين المجموعة من أشخاص في مستويات الإدارة يتعاملون عادة مع هذه المسائل. أما إذا كان الهدف هو النشاط داخل قسم معين فمن الأفضل إجراء مقطع عامودي، أي أخذ أشخاص من مختلف المستويات.

الأدوار الرسمية

يوجد دور رسمي واحد؛ وهو «منظم المجموعة». حيث يقوم هذا بتحديد زمان ومكان الاجتماع وكذلك بالاتصال مع أعضاء المجموعة. ويبدأ منظم المجموعة الاجتماع وينهيه. كما أنه ينظم جدول الاجتماع (عادة بعد استشارة الآخرين).

يتصرف منظم المجموعة كرئيس أثناء الاجتماع لضمان عدم تكلم أكثر من شخص في آن واحد. وهو يحاول إعادة الأشخاص إلى التركيز الأساسي بإعادة ذلك أثناء الاستراحات أو السؤال فيما إذا كان يتوجب إحداث تغيير منهجي في التركيز.

وبشكل عام، يرتدي منظم الاجتماع «القبعة الزرقاء» التي تتحكم بالتفكير. يقترح منظم الاجتماع التقنيات التي سيقوم الأفراد أو المجموعة باستخدامها. كما أنه يتابع تحقيق التقدم، وتوقع الكلمات العشوائية وهكذا.

وهو ينظم المراجعات من الأفراد. كما أنه يتابع مواضيع التسجيل أو الطرق الأخرى.

وفي بعض الحالات، يمكن أن يأخذ دور منظم المجموعة من قبل الوسيط المدرب ويكون هو «مدير عمليات». وبهذا تكون المهام المذكورة أعلاه من مهام الوسيط. وفي مثل هذه الحالات، لا يكون الرئيس هو نفسه الوسيط. فالوسيط تتم دعوته من قبل رئيس الجلسة الذي يكون جزءا من المجموعة ومسؤولا عن إعداد المجموعة ومتابعة جدول الأعمال وفي هذه الحالات، يكون الميسر شخصا مؤجرا يتم جلبه للمساعدة على تسيير الجانب الإبداعي من الاجتماع. ويكون رئيس الاجتماع مسؤولا عن المضمون والرؤية.

ولا يوجد هنا مسجل ملاحظات رسمي للأسباب المذكورة أعلاه.

الوقت

تؤثر عدة عوامل في موضوع التوقيت. فإذا كانت الاجتماعات ستعقد كدورات إبداعية منظمة فسيكون زمن كل اجتماع قصيرا. وإذا كان من الصعب إحضار الأشخاص الضروريين الذين عليهم أن يسافروا أو لا يستطيعون ترك أعمالهم، فيجب تحقيق أعظم الإنجازات من الاجتماع. وإذا كانت هناك مجالات هامة تتطلب أفكارا جديدة، فيمكن أن تطول الاجتماعات لتغطية كافة المجالات.

وبشكل عام، أفضل الاجتماعات القصيرة حوالي ستين أو تسعين دقيقة. ويمكن إضافة نصف ساعة أخرى لمزيد من معالجة الأفكار.

يجب أن تستغل الخمس عشر دقيقة الأولى لممارسة واحد أو أكثر من تقنيات التفكير الجانبي المنهجية على بعض المشاكل البعيدة والتي ليست ضمن اهتمام الأشخاص الموجودين في الغرفة. وهذا نوع من التسخين

ويستخدم لتطوير المهارة في استخدام هذه التقنية، وخاصة أنه من الصعب بناء المهارة أثناء تطبيق التقنية على مشكلة محلية أساسية.

الصيغ

تمت مناقشة الصيغ ضمن الاجتماع والأخذ في الاعتبار التوازن بين المجموعة والفرد في العمل سابقا.

التقييم

يأتي وقت يجب أن تنتهي المهلة المخصصة لفكرة جديدة. ويجب أن تترك الفكرة عشها وتشق طريقها في العالم. يجب أن تنافس الفكرة الجديدة الفكرة الممكنة الأخرى وتثبت قيمتها.

يمكن أن يكون التقييم التمهيدي جزءا من العملية الإبداعية لأنه يساعد على تهذيب الفكرة نحو فكرة أفضل. وهذا جزء من معالجة الأفكار. ولكن عندما تنتهي عملية المعالجة يجب أن تواجه الفكرة تقييما مناسباً.

إن عملية التقييم ليست جزءا من التفكير الإبداعي. ولكنها جزء من القدرة على التقييم والحكم والقرار لدى فرد أو مؤسسة. يجب أن تطبق القدرة على الحكم على كافة أشكال الأفكار ومن أي مصدر. ويجب أن لا يختلف تقييم الأفكار الإبداعية عن تقييم الأفكار الأخرى. فأرى أنه لا يمكن أن ننسب «الكوارث» إلى التفكير الإبداعي. فعندما تحدث الكوارث، فإنها تحدث بسبب التقييم الضعيف للإمكانيات الإبداعية. ولهذا السبب بالضبط يجب أن يستخدم نظام الحكم / القرار المتبع في مؤسسة ما في التقييم النهائي للأفكار الناتجة عن الإبداع.

إن الاستثناء الوحيد للعملية أعلاه هو عندما تقرر المؤسسة وبشكل مدروس تخصيص نسبة ثابتة من مصادرها للأفكار الإبداعية والتي تضم كلا من الطاقة العالية والمخاطرة الكبيرة. ولذلك فالأفكار الإبداعية التي تتوق لدخول هذا المجال سوف يتم تقييمها بشكل مختلف عن غيرها. إن معطيات

تقييم مشروع بحثي يمكن أن لا تكون نفسها معطيات تقييم تغيير في الجدول الزمني للإنتاج.

إن الملاحظات المتعلقة بالتقييم والمدرجة هنا يجب أن تقرأ في ضوء ما ذكرناه في هذا الفصل.

تستغرق عملية التقييم زمنا طويلا بالمقارنة مع الشواحي المحدودة التي يستغرقها بدء فكرة جديدة. وهذا لأن عملية التقييم تنطوي على المخاطرة الرئيسية.

بنود النهاية

سأبدأ «بنود النهاية» أو الصناديق التي سيتم وضع الأفكار المقيمة فيها عند نهاية عملية التقييم. وهذا سيعطي مؤشرا جيدا على طبيعة التقييم. لا يوجد شيء خاص متعلق بهذه البنود وهناك عدة طرق لإنجاز نفس الشيء.

الفكرة القابلة للاستخدام مباشرة

هناك أفكار تُقَيَّم على أنها ذات قيمة ويوصى باستخدامها مباشرة. وهذا لا يعني أن الفكرة سيتم استخدامها فورا. من الممكن أن تملك مؤسسة أفكارا قابلة للاستخدام أكثر من مصادرها نفسها.

فكرة جيدة ولكن ليس لنا

تُقَيَّم الفكرة على أنها قيمة وقابلة للتشغيل ولكنها لا تناسب متطلبات أو الوضع الحالي للمؤسسة. وهذا ينسب إلى نموذج «الموطن الأفضل» والذي ستتم مناقشته لاحقا. يجب أن يوضح سبب عدم ملاءمة الفكرة.

فكرة جيدة ولكن ليس الآن (الفرن الخلفي)

تبدو الفكرة قيمة وقابلة للتشغيل. ويوجد إحساس بأن الفكرة يمكن

إحياؤها واستخدامها في المستقبل. ولكن الفكرة لا تناسب الاحتياجات أو الأولويات الراهنة. هذا ليس بالضبط مثل البند السابق حيث توجد أفكار غير مناسبة على الإطلاق، سواء الآن أو فيما بعد. إن وضع فكرة في الفرن الخلفي يعني أنها ستبقى هناك بحيث يتم الأخذ بها من حين لآخر.

تحتاج لمزيد من العمل

توجد أعطال ومشاكل حقيقية في الفكرة. فيما عدا ذلك لا توجد استحالة أساسية للفكرة تبدي حيوية كامنة. ويقترح إجراء عمل إضافي للفكرة. ويمكن أن يكون هذا العمل إما منطقيا أو إبداعيا. ويمكن تكليف فرقة خاصة للقيام بهذه الأعمال الإضافية.

فعالة ولكنها غير قابلة للاستخدام

يندرج في هذا البند الأفكار ذات الفعالية الكبيرة ولكنها غير قابلة للاستخدام لعدد من الأسباب. هذه الأسباب يمكن أن تكون الأنظمة، أو الشؤون البيئية، عوامل شديدة الخطورة، منتجات متفككة وهكذا. وهذا تزاوج فريد بحيث تكون الفكرة فعالة ولكنها غير قابلة للاستخدام. توضع أفكار هذا البند في ملف ويتم مطالعتها دوريا. فقد تتغير الظروف وتصبح الفكرة قابلة للاستخدام. يمكن أخذ مفاهيم مفيدة من الفكرة وأن توضع في صورة قابلة للاستخدام.

ممتعة ولكنها غير قابلة للاستخدام

هذه الأفكار ليست فعالة ولكنها جديرة بالاهتمام لأنها تتيح عدة احتمالات. تقترح الأفكار الممتعة تغييرا في العمل والمفاهيم الجديدة. إن تأثير مثل هذه الأفكار الممتعة على الإدراك يمكن أن يكون قيما أكثر من الاستخدام الحقيقي للفكرة. يجب الاهتمام بهذه الأفكار وإبقاؤها في متناول اليد من حين لآخر. هذه الأفكار لها قيمة إبداعية وتحفيزية حتى ولو لم يتم استخدامها.

قيمة ضعيفة

الفكرة قابلة للاستخدام أو تناسب المؤسسة. ولكن قيمة الفكرة والفوائد المقترحة ضعيفة جدا. لا يوجد سبب أو باعث على استخدام هذه الأفكار. وقد لا يتم تقدير قيمة الفكرة، وفي هذه الحالة تكون مسؤولية من يعرض الأفكار لشرح القيمة بشكل أفضل. تجذب بعض الأفكار الانتباه لمجرد أن فيها قيمة جديدة. ولكن عندما تعرض هذه الأفكار لتقييم كامل نجد أن كل ما تملكه هو مجرد أنها جديدة. وحيث يكون ذلك فعالا في عالم الإعلانات، غير أنه ليس كذلك في الأماكن الأخرى.

غير قابلة للتشغيل

هناك العديد من الأفكار التي تبدو غير قابلة للتشغيل. وهذا يعني وجود عوامل مستحيلة أساسا. وهذه ليست مسألة العمل بجدية على الأفكار. فهي تستحق الرفض. وقد تظهر بعد ذلك بشكل آخر، ولكنها الآن غير مقبولة. يجب أن لا يسعى التساهل الإبداعي لإبقاء هذه الأفكار حية.

نلاحظ وجود عدة بنود بين «قابلة للاستخدام مباشرة» وبين «غير قابلة للتشغيل» فالأفكار الموجودة بين البنود الأخرى يمكن أن تلعب دورا هاما في تفكير أية مؤسسة. ولكن الأفكار في بند «قابلة للاستخدام مباشرة» هي وحدها التي لديها الأولوية في التطبيق. وقد تخضع هذه الأفكار للاختبار أو الاستعراض، وذلك بهدف فحص الفكرة وبناء قاعدة دعم لدفع الفكرة باتجاه التنفيذ (وهذا الأهم). إن نتائج الاختبار يمكن أن تكون مشجعة أكثر من الفكرة لوحدها.

اعتبارات أساسية

فيما يلي الاعتبارات الأساسية التي يتم على أساسها تقييم فكرة ما. ويغطي كل منها مجالا معيناً ويمكن تفصيله بشكل أكبر.

الفوائد

وهو الاعتبار الأول والأهم. إذا لم تكن للفكرة أية فوائد فهي غير جديرة بالاهتمام. ما هي العلاقة بين القيمة والفائدة؟ أحيانا يستخدم الاثنان بشكل متبادل ولا توجد مشكلة في ذلك. وبشكل أساسي توجد القيمة ضمن الفكرة أما الفوائد فيستمتع بها الناس المتأثرون بالفكرة. قد يوجد الجمال في تمثال ولكن فوائد الجمال يتمتع بها السياح والمصورون والفنانون وغيرهم ممن يتأثرون بالجمال.

ما هي الفوائد؟ كم هو حجمها؟ كيف يمكن اشتقاقها؟ على ماذا تعتمد الفوائد؟ كم تستغرق من زمن؟ كل هذه الأسئلة يجب أن تُسأل. فمثلا، يمكن أن تكون الفوائد المعتمدة على معدلات الصرف الحالية كبيرة ولكنها لا تدوم كثيرا. وقد تدوم أو لا تدوم فوائد المنتجات منخفضة القيمة في بلد ما. كما أن فوائد مفهوم مالي جديد يمكن أن تستمر حتى يقوم المنافسون بتقليد المفهوم.

من سيحصل على الفوائد؟ هذا سؤال أساسي. هل تذهب الفوائد مباشرة إلى المنتج بشروط نفقات أقل وأرباح أفضل؟ هل تذهب الأرباح إلى المشتري بشروط السعر الأقل، الجودة الأفضل، أو الوظائف الإضافية؟ هناك أوقات عندما تصل الفوائد إلى كل من المشتري والمنتج. فمثلا، قد يبدو تصميم أفضل أكثر قبولا للمشتري كما تحقق المبيعات المتزايدة الفائدة للمنتج. ولكن ماذا عن الوسطاء أو القنوات التي يمر عبرها المنتج أو الخدمة؟ إن عبوات المنظفات المركزة قللت نفقات التعامل في الأسواق بمقدار 45 بالمائة وأصبحت شعبية مع التجار. هل جعلت الفكرة الجديدة الحياة أسهل أم أكثر صعوبة على تجار التجزئة؟ هل جعلت الفكرة الجديدة الحياة أسهل أم أكثر صعوبة على العملاء والزبائن؟ إن الأشياء الجديدة التي تتطلب صيانة دائمة أو تكون صعبة الفهم ولا تقدم أية فائدة للتاجر. إن فوائد

البيئة قد تكون حقيقية وكذلك ذات إعلان جيد.

يجب شرح مدى الفوائد بشكل واضح مع الأسباب المنطقية والمعلومات المعطاة لأسباب توقع هذه الفوائد.

الجدوى

قد يتم اقتراح أن تكون الجدوى أولاً. إذا كانت الفكرة غير قابلة للتشغيل، فلماذا الانزعاج بشأن الفوائد؟ إن السبب في أن تأتي الفوائد أولاً هو توقع أن تكون الفوائد جيدة فيجب بذل جهد أكبر لإيجاد طريقة لجعل الفكرة تعمل.

من حين لآخر لا تكون الأفكار غير قابلة للتشغيل لأنها تنتهك مبدأ أساسياً (مثل الآلات دائمة الحركة). ولا جدوى في مواصلة ذلك.

قد لا تكون الأفكار مجدية في بعض الأحيان لأنها تنتهك بعض الأنظمة أو أنها غير شرعية، يمكن بذل الجهود لإبقاء المفهوم وتغيير الفكرة بحيث تكون قانونية وتناسب الإجراءات. وأحياناً قد يستحق الأمر تغيير الأنظمة.

إن الأفكار التي تكون غير مجدية لأنها قد تزعج أناساً محددين أو تسبب ضرراً بيئياً يمكن أن يتم العمل بموجبها لمعرفة إمكانية تجنب هذه الأخطار.

أحياناً تكون الأفكار غير مجدية لعدم وجود طريقة قياسية لتنفيذها أو لعدم وجود تقنية متاحة. توجد عدة أمثلة ناجحة جداً حيث يكون رد الفعل الأولي «هذه لا يمكن أن تكون فكرة جيدة». فقد كان إصرار المقاول وحده هو الذي أوجد طريقاً للفكرة لتنفيذها. يمكن أن تُرفض أفكار عدة عند هذا الحد لعدم وجود طريقة مجدية لتنفيذها. ولكن إذا كانت الفوائد قوية بما يكفي فيمكن بذل جهود صارمة لإيجاد طريقة لتنفيذ الفكرة. عندما اقترح

رون بارو Ron Barbaro فكرة «الفوائد الحية» لصناعة التأمين على الحياة فَقَدَ جوابه بسيل من التعليقات التي تشرح عدم إمكانية ذلك.

إن القضية هي معرفة مقدار الجهد الذي سيبدل في فكرة ما لجعلها مجدية. وإن بدت الفكرة مجدية حالا، فذلك يجعل الأمور أكثر سهولة.

الموارد.

هل لدينا الموارد الكافية لجعل الفكرة تعمل؟ هل نريد تسخير الموارد لهذه الفكرة؟

ما هي الكلفة؟ كم يستغرق ذلك من وقت؟ كم عدد ساعات العمل اللازمة وعلى أي مستوى؟ ما هي كلفة الأعطال والتأخير في النشاطات الأخرى؟ ما هي كلفة المشاجرات والتعقيدات؟ من سيعمل على الفكرة؟ من سيكون مسؤولاً عن الفكرة؟.

ماذا عن تحويل الموارد والجهود من النشاطات والمشاريع الأخرى؟. سيكون من الممتع إذا كان ممكنا وضع كافة الأفكار القيمة والقابلة للتشغيل موضع التطبيق. ولكن المشكلة تبقى دائما مع الموارد المحددة.

وبكل بساطة إذا كانت الموارد غير كافية سيكون القرار سهلا. ولكن إذا كانت الموارد متوفرة فسيكون القرار أحد الأولويات والمقارنات.

وبشكل واضح، فإن التقدير الواقعي للموارد المطلوبة مهم جدا. إن الموارد الضرورية لتطبيق فكرة جديدة غالبا لا يتم تقديرها بشكل جيد.

الملاءمة.

إن الملاءمة هي موضوع معقد ولكنه هام جدا. هل تلائم الفكرة النمط العام للمؤسسة؟ قد تكون فكرة واحدة مناسبة لقادم جديد يسعى للدخول في السوق. فكرة أخرى قد تكون مناسبة لمؤسسة كبيرة مع قوة كافية في السوق لجعل الفكرة تعمل.

هل تلائم الفكرة سياسة واستراتيجية وأهداف المؤسسة؟ هل تلائم الفكرة التصور والتوقعات العامة؟ هل تلائم الفكرة العامة تمنيات محلي البورصة.

وعلى مستوى داخلي، هل تلائم الفكرة شخصية وطموحات المدير العام وكذلك كل من سيقدر الفكرة؟ هل تلائم الفكرة حماس كل من سيكون مسؤولاً مباشرة عن وضع الفكرة موضع التطبيق؟ ما الذي تحققه الفكرة لي؟. إن الصعوبة مع موضوع الملائمة هو أن الأفكار التقليدية فقط سوف يُنظر إليها على أنها تلائم السلوك العادي للمؤسسة. وبشكل أساسي، كل فكرة جديدة لن تكون ملائمة.

وفي نفس الوقت، من الصعب جدا الحصول على فكرة جديدة يمكن العمل بها إذا لم تكن ملائمة لنمط وطموحات المؤسسة. قد تسقط فكرة قيمة جدا وقابلة للتشغيل بسبب نقص «الملائمة».

وكما في «الجدوى» فقد يكون هذا مجال لجهد آخر. إذا لم تبدو الفكرة ملائمة فهل يمكن جعلها كذلك؟ كم من الجهود يجب بذلها لجعلها ملائمة؟.

إن نظرية «البيت الأفضل» هي طريقة التقييم الأكثر ملائمة للفكرة. وهذا ليس مسألة اختبار الفكرة بقدر ما هو معرفة ما إذا كانت الفكرة ملائمة. يتم وضع تصور للمكان المناسب للفكرة ثم يقارن ذلك مع المؤسسة الموجودة. كيف يمكن أن يكون المكان المناسب لهذه الفكرة؟ هل يمكننا تأمين مثل هذا المكان؟

إن النتائج الموجودة في الفكرة سوف تسخر أي جهد لجعلها ملائمة.

عوامل أساسية

على الرغم من إمكانية تحدي كافة العوامل الأساسية، فإن ذلك لا

يعني عدم وجودها. عند تقييم الأفكار والبدائل لا بد من الانتباه إلى العوامل الأساسية. وهذه العوامل تحدد فيما إذا كانت الفكرة قابلة للتشغيل. إذا لم يكن العامل الأساسي حاضرا فيجب التخلص من الفكرة أو أن يبذل جهد لتضمين العامل الأساسي.

يوجد نوعان رئيسيان من العوامل الأساسية: الحيوي والمهلك.

العوامل الحيوية.

هذه العوامل ضرورية «لحياة» الفكرة وهو سبب تسميتها بالعوامل الحيوية. وبدون هذه العوامل لا يمكن أن تنفذ الفكرة. مثل هذه العوامل يمكن أن تتضمن الربحية، التوافق مع الأنظمة، القبول من قبل الاتحادات، تعريف السوق، قنوات التوزيع، تكريس الموارد وهكذا. توجد بعض هذه العوامل الحيوية في الفكرة ولكن الأخرى تظهر من الطريقة التي يتم التعامل بها مع الفكرة. إن رأس المال المناسب عامل حيوي لنجاح أي عمل جديد. كما أن تكريس الموارد المناسبة هو عامل حيوي لنجاح أي فكرة جديدة.

العوامل المهلكة.

بقدر ما تكون العوامل الحيوية ضرورية لحياة فكرة جديدة، فإن العوامل المهلكة تقود إلى موت الفكرة، إذا احتوت الفكرة على هذه العوامل المهلكة فإنها لن تعمل. إن الإضرار بالبيئة اليوم هو عامل مهلك في كثير من البلدان. كما أن السعر العالي هو عامل مهلك أيضا. وكذلك النفقات والتعقيدات القانونية العالية. كما أن اختراق الحقوق الفكرية عامل مهلك أيضا. والاتحاد مع شركة خاسرة قد يكون أحيانا عاملا مهلكا. إن اضطهاد الحيوانات واستغلال الأقليات عامل مهلك أيضا.

وكما في الجدوى والملاءمة، فإن الجهود المبذولة للتخلص من العوامل المهلكة (وليس فقط إخفاءها) أو لجلب العوامل الحيوية سوف يكون

ضمن القيمة المدروسة للفكرة. وإذا لم يكن ذلك عاليا جدا فسيتم رفض الأفكار على أساس العوامل الحيوية والمهلكة وهذا ما يجب أن يكون عليه الأمر.

المرونة.

يُنظر إلى المرونة على أنها صفة متزايدة الأهمية لفكرة جديدة. أما الشروط الأخرى فهي غير أكيدة. والسلوك اللاحق للمنافسين غير أكيد. فالقيم تتغير طيلة الوقت، والنفقات المستقبلية غير أكيدة.

وفي وجود عدم التأكيد، من الصعب توقع عمل فكرة معينة. ولهذا لا بد من وجود أفكار جديدة. من المستحيل الجلوس وتجنب كل المخاطر دون عمل شيء. الإجابة هي المرونة.

هل يمكن تعديل الفكرة لمواكبة الشروط المتغيرة؟ هل الفكرة مرنة بشكل كاف؟ إذا رد المنافسون خلال عام واحد، هل يمكن تغيير الفكرة لمواكبة هذا الرد؟ إذا كان لا بد من تغيير السعر، فهل يمكن تحقيق هذا؟.

الأفكار الصلبة ليست خيارات جيدة. إن بناء المرونة في الأفكار هو جزء هام من عملية التصميم.

إذا عملت هذه الفكرة، فهل بإمكانها إنتاج عدد كبير من الأفكار الإضافية للاستفادة من القوة الدافعة؟ هل يمكننا الحصول على «ابن لاسي» وحفيد «لاسلي» Son of Lassie and Grandson of Lassie؟ هل يمكننا تحويل النجاح إلى مجال كبير من النماذج؟ إذا جازفنا ونجحنا فكيف يمكننا زيادة هذا النجاح؟.

وضعية التراجع

إذا فشلت الفكرة لسبب ما فماذا ستكون وضعية الانسحاب؟ هل

نستطيع تقليل الخسائر؟ هل سنكسب شيئاً من المحاولة (ربما تعلم المزيد عن السوق)؟ هل سيسبب فشل الفكرة الجديدة أي ضرر لمنتجاتنا أو صورتنا أو علاقاتنا الحالية مع الموزعين؟.

إن وضعية التراجع بشكل طبيعي هي إيجاد كبش الفداء أو أي شخص يتم تحميله اللوم للفشل. وهذا يحدث عادة في مرحلة متقدمة. وعلى الرغم من أن أحداً لا يعلن التوقعات بفشل الفكرة، ولكن من المناسب وضع تصور لوضعية الانسحاب.

القابلية للفحص

إن إعطاء بعض الأفكار عن قابلية الفكرة للفحص يجب أن يكون جزءاً من عملية التصميم لأية فكرة جديدة. هل يمكن فحص الفكرة في بيئة استطلاعية؟ هل يمكن فحص هذه الفكرة في سوق اختبار المستهلك؟ هل يمكن فحص الفكرة بوضع نماذج؟ هل يمكن فحص الفكرة بعملية مسح لرأي المستهلك؟ هل يمكن اختبار قبول الفكرة فيما بعد بـ«الطائرة الورقية» أم بالتغطية الإعلامية؟.

هل يمكن اختبار الفكرة بالسماح لشخص ما بمحاولتها أولاً؟ هل يمكن اختبارها عبر مجموعات أم باختبار ضمن المحلات؟.

وكما أشرت سابقاً توجد عدة قيم للاختبار:

1- معرفة عمل الفكرة.

2- تعديل الفكرة بما يتناسب مع الملاحظات.

3- تقديم الدعم للفكرة.

قد يكون من الضروري وجود الإبداع في تصميم عمليات اختبار عملية ومقنعة.

المخاطرة

إن عامل المخاطرة موجود في كل القرارات والتقييمات والمحاکمات. وهدف التصميم والتقييم هو تقليل المخاطرة.

هناك خطر فشل الفكرة.

هناك خطر أن تكون الفكرة مكلفة أكثر مما كان متوقعا.

هناك خطر أن تكون الفكرة ضارة (الصورة، المسؤولية عن المنتج، علاقات الموزع، علاقات المستهلك، وهكذا).

هناك خطر أن تحول الفكرة الموارد من شؤون أخرى.

هناك خطر وجود تغيير غير متوقع في الظروف قد يدمر الفكرة.

هناك خطر في أن فشل التقنية سيؤدي إلى فشل الفكرة.

قد يكون هناك خطر أن تولد الفكرة ردود فعل منافسة وفعالة أكثر من تدمير قيمة الفكرة.

إن قائمة المخاطرة الممكنة يمكن أن توسع بشكل لا نهائي، لأن كل ما سيتم في المستقبل غير معلوم.

يمكن التعامل مع المخاطرة بعدة طرق:

1- الانتباه للمخاطر المحتملة.

2- تصميم أوضاع التراجع وأنظمة منع الضرر.

3- تقليل الأخطار بالاختبار.

4- تقليل الأخطار بإعادة تصميم الفكرة.

5- أنظمة الإنذار المبكر.

6- البقاء على اتصال قدر الإمكان.

7- التأمين.

8- ردود أفعال واستجابات سريعة.

9- إعلام الشركاء بالمخاطرة.

10- تقدير نسب الخطر / المكافأة.

عندما يتم إنجاز كل الأشياء الحساسة لتقليل أو احتواء الخطر، فلا بد من وجود القرار النهائي المتعلق بمدى المخاطرة التي تنوي المؤسسة اتخاذها. إذا كانت كلفة تقديم منتج جديد سيتم تخفيضها فستكون المخاطرة أقل في هذا التقديم.

وفي النهاية، يجب أن تتخذ المؤسسة قرارات «انضمام» أو «مقاولة». كم سيتم تكريس الموارد للشراكات الجديدة حيث تصبح المكافآت عالية ولكن مع وجود عامل المخاطرة؟.

إن رفض كل هذه الشراكات والاستمرار في نشاطات عديمة المخاطرة هو في حد ذاته مخاطرة كبيرة. وعدم فعل أي شيء ليس تجنب كل المخاطر ولكنه قبول المخاطرة الكبيرة.

أحيانا من الممكن تناول منتج «أنا - أيضا» عندما يطور شخص آخر السوق الجديدة. ولكن أحيانا يكون ذلك متأخرا جدا ويفقد السوق لصالح المنافس.

القرار النهائي

غالبا ما تظهر القرارات في دورة اختبار الأفكار. ويغدو واضحا أن فكرة ما لا تقدم أرباحا مناسبة للعمل بها لاحقا. كما يكون واضحا أن هناك صعوبات جمة في طريق تطبيق فكرة ما. من الواضح أن العوامل المهلكة لا يمكن استبعادها من الفكرة. ويمكن أن يظهر إجماع الآراء بالتدريج، هكذا يصنع اليابانيون القرار.

تحتاج القرارات حول الفكرة إلى تفكير القبعات الست لمعرفة مختلف أشكال التفكير.

إذا لم تتخذ عملية التقييم قراراتها الخاصة، فيجب اتخاذ مزيد من القرارات الواعية. ويمكن اتخاذ هذه القرارات بعدة طرق.

نظام النقاط

يتم إعطاء عوامل التقييم المختلفة (ولكن ليس العوامل الأساسية) وزنا ما وتعطى كل فكرة نقاطا ضد كل عامل. في النهاية، تظهر الأفكار المفضلة بفضل التنافس. تكمن الصعوبة في أي نظام للنقاط في أنه يعطي أفكارا بسيطة وغير مثيرة وذلك لأن هذه الأفكار تحصل على سجل ثابت في كل المجالات.

المقارنة المباشرة

يمكن إجراء المقارنة المباشرة بين الأفكار المتنافسة أو البدائل المتاحة. يمكن تسجيل نقاط التشابه والاختلاف ويمكن مقارنة نقاط التفضيل المختلفة مع معطيات التقييم. إن فائدة المقارنة المباشرة أنها تسمح بأخذ كافة العوامل بالاعتبار وليس التي على قائمة الاختبار للتقييم. ومن السهل كذلك تقييم الأفكار ككل.

عادة ما تعمل المقارنة على أساس الرفض بشكل أفضل. فبمجرد تركيزك على المخاطر والمشاكل فذلك يعطيك مبررا لرفض بعض الأفكار المتنافسة. أما التركيز على النقاط الجيدة فيجعل من الصعب رفض أي فكرة بسبب عدم قبول استبعاد فكرة فعالة.

منطق الإدراك المتأخر

تقوم بأخذ كل فكرة بدورها وتتخيل أنك قررت اختيار (أو استخدام)

هذه الفكرة. ثم تشرح أمام الحضور سبب اختيارك هذه الفكرة. ثم تشرح الأسباب المنطقية لهذا الاختيار. غالباً ما تنقلب الفكرة التي تبدو قوية إلى فكرة ضعيفة عند وضع أسباب اختيارها معاً. كما يكون واضحاً أن ظاهر الفكرة أكثر إغراء من حقيقتها وتعتمد على الأمل أكثر من التوقعات المدعومة.

إن هذا تمرين جيد لأنه يساعد على سحب الأفكار التي يجب أن يتم اختيارها على أسس يجب شرحها. ومع ذلك فهناك خطر رفض أفكار غير عادية حيث تكون فعاليتها عالية ولكن أساسها غير مدعوم بشكل قوي.

العواطف

رغم أننا نرفض ذلك، لكن كافة القرارات في النهاية عاطفية. إن المعلومات والمنطق يجعلنا في موضع أفضل لوضع حد لعواطفنا. ولهذا يمكننا البحث عن الأسس العاطفية لقراراتنا. يمكننا أن نرى في حالة كل بديل الأساس العاطفي الذي أدى إلى هذا الاختيار. إذا كان لا بد أن نختار البديل، فماذا يمكن أن تكون العاطفة الكامنة؟

إن أكثر العواطف انتشاراً هي:

1- الخوف

2- الطمع

3- الكسل

إن الخوف من المخاطرة واللوم هو أساس رفضنا الأفكار أو الشعور بعدم التفاؤل تجاهها. أحياناً يكون الخوف قوة دافعة. سواء الخوف من البقاء في المؤخرة، الخوف من فقدان الحصة في السوق، أو الخوف من هجوم منافس يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية.

على الرغم من أن كلمة طمع قد تبدو مزرية، ولكنها في هذا السياق تحمل إرادة النمو، التضخم، تحقيق الأشياء، زيادة حصة السوق، وسعر البورصة، إنه قوة دافعة إيجابية.

يقود الكسل إلى عدة قرارات. وذلك لوجود نفور من فعل أي شيء مختلف. وتفضيل الحياة الهادئة حيث لا يحدث شيء. فكل مشروع جديد يتطلب الانتباه، العمل الإضافي، وحتى التفكير. وكل هذه من الأفضل تجنبها. وهكذا فالأسباب موجودة لإحباط الأفكار عندما يكون السبب الأساسي هو الكسل.

لماذا أحب هذه الفكرة؟ لماذا لا أحب هذه الفكرة؟ ما هو نصيب كل من الخوف، الطمع والكسل في كل حالة؟.

الظروف

ما هو الظرف الذي سأختار من خلاله الفكرة؟ ما هو الظرف الذي سيدفعني إلى العمل بهذه الفكرة؟.

ومثل كل الهياكل، فهيكلية «الظرف» يمكن أن تجعل الاختيار أسهل. ربما بسبب وجود الظروف المثالية. وربما بسبب عدم تحقيق الظروف المثالية.

كيف نجعل الفكرة تعمل

هناك اعتقاد في بعض الأحيان أن الفكرة الرائعة ستكون قوية وجيدة جدا بالشكل التي تجعل كل واحد يتعلق بها. هذه ليست هي الحالة على الأغلب. من المهم دوماً «أن نجعل الفكرة تعمل». لا بد أن يكون لدى شخصاً أو مجموعة القرار بأن الفكرة تستحق أن نعمل بها ولهذا لا بد من التصميم على التغلب على الصعاب والمعوقات لجعل الفكرة تعمل. ومن المثاليات البحث عن فكرة يمكن تنفيذها دون تلك الجهود. ولنفس السبب،

يمكن أن نجعل للفكرة التي تبدو غير قيمة بشكل واضح إمكانية التنفيذ إن أدرك شخص القوة الكامنة فيها وصمم على تنفيذها.

تبدو أحجار الماس غير جميلة في حالتها الخام. ولكن المهارة في تشطيب الماس الذي يظهر جماله. ولذا فإن قيمة الفكرة تظهر فقط من قبل هؤلاء الذين يحرصون على جعلها تعمل.

الخلاصة

إن هدفي من تأليف هذا الكتاب هو تقديم تغطية شاملة وحديثة فيما يخص موضوع التفكير الجانبي. يمكن استخدام هذا الكتاب كمرجع أو للقراءة اليومية. يهتم التفكير الجانبي بشكل خاص بتغيير المفاهيم والإدراكات وكذلك بتوليد مفاهيم ومدرجات جديدة. الناتج النهائي هو أفكار قابلة للتطبيق. مفاهيم، مدرجات، وأفكار في المجالات التي تحتاج إلى تفكير. والأعمال التي تقوم بها ما لم يمكن أن يتم بشكل أوتوماتيكي، وروتيني، فهناك حاجة لبعض المهارات في التفكير الجانبي. وأعتقد أن كل طالب في كل جامعة وكل مدير يحتاج نسخة من هذا الكتاب. ويمكن تلخيص النقاط الرئيسة في هذا الكتاب كما يلي:

النقطة الأولى

تزداد أهمية التفكير الجانبي تدريجياً وسوف يحتل مكانة أساسية مستقبلاً مثل التمويل، والمواد الخام، والناس. وحيث أن كل المؤسسات تصل إلى مستوى مستقر من المنافسة، تبقى المفاهيم الأفضل هي التي تعطي الميزة التنافسية. الماء مهم للحساء ولكن الحساء أكثر من الماء. يمثل الماء منافس حقيقي. وفي مجال الأعمال حيث يتم الانتقال من عالم المنافسة إلى مستوى التفوق فإن الطلب على التفكير الإدراكي القوي لا بد أن يزيد. ولن تأتي المفاهيم الجديدة من تحليل البيانات لأن العقل يرى فقط ما هو مستعد ليراه. ويجب أن تكون لدينا القدرة على خلق مفاهيم جديدة.

المنشآت المتنافسة لديها قوة كامنة، ولكن هذه القوة الكامنة تفقد قيمتها إن لم تأخذ الأفكار القوية دورها العملي.

كذلك التفكير الجانبي مهم أيضا لتلك المنشآت التي هي في طريقها إلى الصعود وتحقيق الاستقرار التنافسي. هناك حاجة حقيقية للتفكير الجانبي لإيجاد طرق أفضل من أجل تحقيق الجودة، وتخفيض النفقات، وتحقيق التقدم المستمر.

يواجه العالم عددا متزايدا من المشاكل. وكثير منها لا يخضع لأساليب التحليل البسيطة للبحث عن السبب والعمل على إزالته. في كثير من الحالات، لا يمكن إزالة السبب وهناك حاجة لتصميم طريقة تتماشى مع المفاهيم الجديدة. من أين ستأتي تلك المفاهيم الجديدة إن لم تأتي من التفكير الإبداعي؟

النقطة الثانية

نعلم الآن لأول مرة في التاريخ، أن هناك حاجة حسابية أكيدة للإبداع في العقل البشري. يعمل الإدراك على أنه نظام معلومات ذاتي التنظيم حيث ترتب المعلومات الواردة ذاتها في نماذج ونتائج. هذه النماذج ليست متماثلة وهناك حاجة للمرور من خلالها. يحدث هذا عادة بالمزاج والبصيرة. ويمكن أن يتم ذلك بشكل مدروس بعمليات رسمية للتفكير الجانبي. ولأننا ندرك فقط تلك الأفكار الإبداعية المنطقية بالفطرة فنحن نخطئ إذا اعتبرنا أن المنطق كاف. هذا تماما غير صحيح في نظام التشكيل.

إنها نتائج الزمن لخبرتنا التي ساهمت في إعداد مفاهيمنا ومدركاتنا. وإنها نتائج الزمن للأحداث التي تحدد طريقتنا في عمل الأشياء. كما أنها نتائج الزمن للتاريخ الذي أعد هياكلنا ومنشآتنا. ربما نحتاج لنقف على نتائج الزمن من أجل الاستخدام الأمثل للقوى الكامنة لخبرتنا التي تكونت عبر الزمن.

النقطة الثالثة

الإبداع هو ليس موهبة روحية خاصة ببعض الناس يحسدهم الآخرون عليها. إن التفكير الجانبي من أنماط التفكير الإبداعي الذي يمكن تعلمه، والتدرب عليه، واستخدامه من قبل الجميع. ولكن بعض الناس قد يكونوا أفضل من غيرهم، مثل أي مهارة أخرى. تعلم التفكير الإبداعي لن يجعل من كل فرد عبقرى، ولكنه سيدعم مهارات التفكير الموجودة بقدرة قيمة لتوليد أفكار جديدة.

إن النظرة التقليدية للتفكير الإبداعي على أنه أمر لإخلاء الناس من القيود والخوف هي فكرة باتت قديمة وغير ملائمة. والسلوك الطبيعي للدماغ هو تشكيل نماذج والالتصاق بها - ولهذا فإن العقل منسق ممتاز للإحساس بالعالم. ولذا فلن ينتج عن التخلص من الخوف والقيود إلا زيادة معتدلة من الإبداع. وحتى نكون أكثر فعالية يجب أن نتعلم عمل أشياء لم يعتادها العقل. على سبيل المثال، يجب أن نتعلم كيف نعد محاضرات وكيف نستخدمهم بالعملية العقلية للحركة.

إن الأسلوب «المجنون» للإبداع متميز جدا ويحمل نوعا من الجدية حيث يجب أن يعامل التفكير الإبداعي. يعتمد الأسلوب المجنون على فهم غير كاف لما نحتاجه في التفكير الإبداعي. التفكير الإبداعي ليس أسلوب إطلاق أفكار طائشة على أمل أن تصيب إحداها. يمكن أن نهرب من التأثيرات الشديدة للمحاكمة بقوة أكبر وسلوكيات مدروسة مستخدمين الطرق الرسمية والمنهجية للتفكير الجانبي. وهذه يمكن استخدامها من قبل الأفراد أو من قبل الجماعات. الجماعات ليست ضرورية، كما في عملية العصف الفكري التقليدية، والتي هي من العادات «المجنونة».

النقطة الرابعة

عرض في هذا الكتاب العملية المنظمة، والأدوات وأساليب التفكير

الجانبى. وقد أثبتت خمس وعشرون سنة من الخبرة أن تلك الأساليب يمكن تعلمها كأساليب مدروسة. ولا يكفي أن يكون لدينا اتجاه نحو الإبداع ومنتظر ليحدث شيئاً ما. فعندما تحتاج لفكرة جديدة يكون من الممكن أن تجلس وتستخدم الأساليب المنظمة لإنتاج أفكاراً جديدة.

وقد تم الإشارة في هذا الكتاب إلى الطرق التي يمكن بها تطبيق الأساليب المنظمة لحالات مختلفة مثل حل المشاكل، والتحسينات، وتصميم الفرصة، وغيرها.

لا داعي لأن ننتظر الإلهام لنحظى بالتفكير الإبداعي.

النقطة الخامسة

ناقشت في الكتاب «تقديم للإبداع الجدي» في أي مؤسسة. لا بد من وجود مسؤول عن ذلك ويكون «بطل العملية»، وإلا لن يحدث الكثير. يجب أن يؤسس التفكير الإبداعي كما يستحق وكذلك بإعداد برامج تتعلق بالجودة مثلاً، وتخفيض النفقات والتطوير المستمر. كما يجب مناقشة النقاط الخاصة بالتدريب والهياكل لاستمرارية عملية الإبداع. تسير بعض المنظمات الرائدة مثل دويون وبرودانتال بخطى حثيثة في هذا الطريق الهام.

النقطة السادسة

تتحدث معظم المنظمات حتى تلك اللحظة، شفها عن أهمية الإبداع وتقدم شكاوى في الإعلانات المهمة بالشكليات. وبعض المنظمات ليس لديها رضا كاف عن الجهود الإبداعية الأساسية المعمول بها. مازال الإبداع المهم يعامل على أنه رفاهية وإن المنظمات الناجحة في المستقبل هي التي بدأت تفكر بشكل مختلف. الإبداع مهم لإطلاق القدرات الكامنة لمنشأتك والناس الذين يعملون معك. إذا كان هناك رغبة لتقديم واستخدام الإبداع

بطرق جدية فهناك طرق متاحة يمكن تطبيقها*. ولسوء الحظ هناك الكثير من الممارسين للإبداع الذين لم يتقدموا بسبب الاعتقاد أنه يكفي تشجيع الناس ليكونوا أكثر جنونا. ولكن هذا لا يكفي.

هناك حاجة ماسة للإبداع الجاد. وهذا يفسر عنوان الكتاب.

obeikandi.com

ملحق 1

تقنيات التفكير الجانبي

قبعات التفكير الست

لقد أُعطي لكل من طرق التفكير الستة الأساسية قبعة بلون مختلف. بهذه الطريقة يمكن أن يتغير التفكير من طريقة إلى أخرى حسب ما نريد. ويمكن طلب أي نمط من التفكير في أي وقت. ويمكن أن يكون هذا التفكير الانتقادي أكثر إنتاجا عند استخدامه في الوقت المناسب. يمكن أن تعطي قبعات التفكير الست إطارا صلبا للتحرك بعيدا عن المناقشات التقليدية والتفكير العلني إلى الاستكشاف المتكامل لموضوع ما.

القبعة البيضاء: التفكير الخاص بالمعلومات

القبعة الحمراء: البديهة والمشاعر

القبعة السوداء: الحذر والنواحي السلبية المنطقية

القبعة الصفراء: النواحي الإيجابية المنطقية

القبعة الخضراء: الجهد الإبداعي والتفكير الإبداعي

القبعة الزرقاء: التحكم بعملية التفكير ذاتها

الوقفات الإبداعية

هذه وقفة مختصرة جدا، في داخل عقل المفكر، ليرى إن كان هناك

بديلا أو طريقة أخرى لعمل الأشياء. هناك رغبة لإعطاء الانتباه للنواحي الإبداعية لكل نقطة. هناك كثير من الأمور التي نسلم بها من خلال المناقشات أو من خلال تدفق التفكير الهادئ.

يسمح التوقف الإبداعي للمفكر أن يتوقف بشكل مطول قليلا للتمعن في الموضوع.

التركيز البسيط

عادة ما نفكر فقط بالمشاكل والصعوبات التي تشد انتباهنا. ولكن النتائج الإبداعية القوية يمكن أن تظهر بالتركيز على أمور لم نعرها أي انتباه. إن التركيز البسيط ليس محاولة لتوليد أفكارا جديدة ولكنه رغبة لملاحظة نقاط معينة مثل التركيز الكامن للجهد الإبداعي: «يمكن أن يكون هذا تركيز إبداعي جيد». إن تدوين ذلك التركيز دون محاولة توليد أفكارا جديدة يعتبر كاف.

التحدي

إن التحدي الإبداعي هو أحد أهم العمليات الأساسية للتفكير الجانبي. إن التحدي الإبداعي ليس هجوما، ولا نقدا، ولا محاولة لمعرفة عدم ملاءمة أمر ما. إنه تحدي للتمييز: «هل هذه هي الطريقة الوحيدة؟» يفترض التحدي الإبداعي أن شيئا ما يتم بطريقة معينة لأسباب موجودة من قبل وربما تكون مازالت موجودة وربما لا. وفي كل الأحوال، هناك طريقة أفضل لعمل الأشياء.

يمكن أن يوجه التحدي الإبداعي مباشرة للموضوع ذاته ولكن قد يوجه بطريقة التفكير التقليدي. ويمكن أن يوجه التحدي للتفكير الذي يأخذ مكانه في لحظة ما:

«لم علينا أن ننظر للموضوع بهذه الطريقة؟» ويمكن أن يوجه التحدي

للعوامل التي شكلت تفكيرنا: المفاهيم الثابتة، الافتراضات، الحدود، عوامل أساسية، عوامل علينا تجنبها، وإذا كان هناك استقطاب أم لا. يمكن أن نأخذ نظرة مباشرة مع التحدي لكل تلك العوامل لنرى مدى أهميتها.

يتحدى أيضا التحدي الإبداعي «الاستمرارية» عندما يتم عمل شيء بطريقة معينة لأنها تمت كذلك بالأمس. هذه العملية من «تحليل الاستمرارية» ينظر إلى

الأنماط التالية من الاستمرارية:

استمرارية الإهمال: لا أحد يهتم للتفكير بذلك

استمرارية القيد: العمل على الملاءمة مع أمور أخرى

استمرارية الرضا: النجاح المتكرر يحمي من إعادة التفكير

استمرارية التسلسل الزمني: نفع في شرك نتائج خبراتنا

البدائل

هذه من العمليات الأساسية الأخرى للتفكير الجانبي. إن جوهر الإبداع يكمن في البحث عن بدائل.

وهو يتضمن الرغبة في التوقف للبحث عن بدائل عندما لا توجد حاجة ظاهرة لذلك، والتوقف للنظر في البدائل حتى عندما تكون الخطوة التالية منطقية ومتاحة، إن الرغبة للقيام بمحاولة لإيجاد بدائل أخرى بدلا من الرضا بتلك المتوفرة لدينا (في الأمور العملية لا بد من نقطة توقف في مجال البحث هذا)، وإن الرغبة لـ«تصميم» بدائل جديدة من خلال تغيير الحالة بدلا من الاطمئنان «لتحليل» الحالة الراهنة، والأهمية المعطاة لتعريف «النقطة الثابتة» التي ترجع إليها البدائل: «ما هي النقطة الثابتة التي تقدرها البدائل؟» قد تكون الهدف، أو المجموعة، أو الشبه، أو المفهوم. عادة يمكن تعريف عدة

نقاط ثابتة لحالة ما ومن ثم نبحث عن بدائل لكل منها.

مروحة المفهوم

هذه مفيدة خصوصا في حالة التفكير «الإنجازي». «كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟» يتضمن التفكير الجانبي حل المشاكل وإتمام المهمات. إن مروحة التفكير هي طريقة مفصلة للبحث عن بدائل باستخدام مفاهيم «لإسقاط» بدائل إضافية.

نحن نعمل بداية من الهدف من التفكير إلى المفاهيم الواسعة أو «الاتجاهات» التي علينا أن نأخذ بها لنصل على هناك.

ومن ثم نعمل انطلاقا من الاتجاهات إلى «المفاهيم» والتي هي طرق التحرك في ذلك الاتجاه. قد يكون هناك عدة طبقات من المفاهيم تتدرج من الواسعة إلى المتخصصة جدا.

ومن ثم نعمل من المفاهيم إلى «الأفكار»، والتي هي طرق عملية ومتخصصة لوضع المفهوم في طريقه للعمل.

عندما نقوم بإعداد مروحة مفهوم يكون من المعقول لنبداً من أي نقطة ومن ثم التحرك إلى الهدف من التفكير أو بالعودة إلى فكرة محددة.

المفاهيم

من المهم أن تكون قادرا للعمل بالمفاهيم وعند مستوى المفهوم. المفاهيم هي طرق عامة أو أساليب عامة لعمل الأشياء. يمكن أن يعبر عن المفاهيم بطرق غير محددة أو غير واضحة أو بشكل واسع. لا بد لكل مفهوم أن يأخذ مجراه في العمل من خلال فكرة محددة. والهدف من العمل بمستوى المفهوم أن تكون قادرا على «إنتاج» أفكارا أخرى.

بعض الأحيان تخلق المفاهيم مباشرة. وفي أوقات أخرى يكون مفيدا

«الانسحاب» من أي فكرة لاكتشاف المفهوم الذي وراء الفكرة. وعندما يتم عمل أي شيء يجب أن نقوم بجهد لاستخراج المفهوم أو المفاهيم المتضمنة (سواء تم تصميمها أم لا). وعندما يتم استخراج المفهوم يمكن تقويته، وتغييره، أو إيجاد أفكار أفضل التي من خلالها يمكن أن يأخذ المفهوم طريقه إلى الواقع.

هناك مفاهيم «للهدف»، التي تتعلق بما نحاول القيام به. هناك مفاهيم حركية، التي تصف كيف يمكن إنتاج الأثر.

هناك مفاهيم قيمة، وهي التي تشير كيف يمكن أن يقدم شيئاً ما قيمة معينة.

التحريض والحركة

يوجد هناك حاجة أكيدة للتحريض في أي نظام معلومات ذاتي التنظيم (مثل الإدراك). نحتاج التحريض والحركة من أجل مشاطرتها النماذج. إن تشاطرها مع النماذج أمر ضروري نتيجة الطبيعة غير المتماثلة للنماذج: فالشيء الذي يبدو واضحاً بالفطرة قد يكون غير مرئياً بعد النظر.

إن الكلمة الجديدة «بو» تمثل عملية التحريض وتشير إلى شيء نعني به مباشرة ما يشبه التحريض.

نحتاج مع أي تحريض لاستخدام العملية الفكرية النشطة لـ«الحركة» من أجل التحرك قدماً نحو فكرة جديدة. الحركة هي عملية فعالة وليست فقط تعليق للمحاكمة.

تأسيس التحريض

قد يختار المفكر المبدع أن يعامل أي بيان، أو ملاحظة، أو حدث من خبرات المفكر على أنه تحريض. ولا يهم إن كان يعني بذلك تحريضاً أم لا.

الخيار كلية للمفكر. والفكرة التي تحت الحكم وكأنها غير مسموع بها أو حتى مهملة يمكن استخدامها رغم ذلك كتحريض للتحرك قدما نحو أفكار مفيدة. بهذه الطريقة يمكن أن يقال تم تصعيد التحريض دون دراسة.

الهروب كنمط تحريض

هناك بعض المحرضات تم إعدادها بشكل مدروس من قبل المفكرين المبدعين. يأخذ المفكر أي نقطة على أنها «مسلم بها» أو أمر عادي في الحالة ومن ثم يقوم بإجراء «الهروب» منها. يحمل الهروب بإنكار النقطة، أو إلغائها، أو بإسقاطها، أو ببساطة العمل بدونها.

يجب أن لا تمثل النقطة المسلم بها مشكلة، أو شكوى، أو صعوبة.

تحريض طريقة الخطوات الأولى أو المسار الحجري.

هذه أيضا طرق مدروسة لإعداد التحريض. ومن الضروري أن يتم إعداد التحريض بجرأة ومن دون أي فكرة مهما كانت عن أي شيء سوف يستخدم التحريض. ولا داعي للعبث بالفكرة الموجودة لتشكيل تحريض. يجب أن يُعدّ التحريض بشكل آلي. هناك أربعة أساليب لإعداد الخطوات الأولى للتحريض.

العكس:

يتم أخذ الاتجاه الطبيعي عادة ومن ثم «نعكس الاتجاه» لتشكيل التحريض. لا بد من وجود فعل في الاتجاه المعاكس.

المبالغة:

إن المقاييس العادية أو الأبعاد (العدد، المقياس، الوزن) مبالغ فيها عن الحد الطبيعي سواء بالزيادة أو بالنقصان. يجب أن لا يصل الحد الناقض إلى الصفر.

التحريف :

إن العلاقة الطبيعية بين الفرق المشاركة أو النتائج الطبيعية للأحداث معدلة بطريقة استبدادية لخلق «تحريف» للحالة. وهذا يشكل التحريض.

التفكير الرغبة

هنا نرى رغبة خيالية: «هل سيكون الأمر جميلاً لو.....» لا بد أن يكون هذا خيالاً وليس مجرد رغبة أو موضوعي. الخيال هو شيء لا تتوقعه أن يحدث بشكل حقيقي.

الإدخال العشوائي

إن الخلفية المبدئية التي لدينا أنك لو بدأت من نقطة مختلفة، فإنك تزيد أرجحية فتح نماذج تختلف عن تلك التي تم استخدامها عندما بدأت ممن «المركز».

إن معظم الأشكال المريحة للإدخال العشوائي هو كلمة العشوائية، والتي يمكن أن تحرز بطرق عدة (متضمنة استخدام القراءة الثانية للساعة لاختيار كلمة من قائمة تحتوي على 60 كلمة). تستخدم هذه الكلمة العشوائية فيما بعد لإطلاق أفكاراً جديدة حول التركيز المختار.

يمكن أن تعمل عملية الإدخال العشوائي مع الأهداف، والصور، القراءة، المعارض، وغيرها. النقطة المهمة إن الإدخال عشوائي وليس مختاراً.

الحركة

الحركة هي عملية فكرية فعالة وليست مجرد غياب للمحاكمة. يمكن أن تعمل الحركة على مستوى الرغبة العامة للتحرك قدماً من فكرة إلى أخرى جديدة، ولكن هناك طرق منظمة ورسمية يمكن استخدامها للبدء بالحركة.

استخراج مبدأ:

يمكن أن نستخرج مبدأ ومفهوم، وشكل أو اتجاه من التحريض ونهمل البقية. نحن نبحث للعمل مع ذلك المبدأ لبناء أفكارا جديدة حولها.

التركيز على الاختلاف:

ما هي الطريقة التي يختلف فيها التحريض عن الطريقة العادية لعمل الأشياء؟ هل يمكننا أن نتحرك إلى الأمام من ذلك الاختلاف لأفكار أكثر فائدة؟ حتى ولو كان الاختلاف ضئيل، مازلنا نركز على ذلك الاختلاف لنبحث عن فكرة جديدة. هذه الطريقة هي أيضا أفضل دفاع ضد صيغة قتل الأفكار، «تماما مثل.....».

لحظة تلو لحظة:

نعمل على رؤية التحريض في طريقه للتنفيذ - حتى لو كان ذلك مستحيلا في الواقع. نحن نراقب بعدها لنرى ماذا سيحصل «لحظة بلحظة». ونحاول دفع أفكار جديدة مفيدة من تلك الملاحظة.

الاتجاه الإيجابي:

هنا نركز على الاتجاهات الإيجابية مباشرة في التحريض. نهمل البقية ونسعى لبناء فكرة من تلك الاتجاهات الإيجابية.

تحت أي ظروف:

ننظر للظروف الخاصة من حولنا التي يمكن أن يقدم بها التحريض، كما هو، بعض القيم المباشرة. ومن ثم نسعى للتحرك قدما لفكرة مفيدة، سواء لتلك الظروف أو بصورة أكثر فائدة لظروف أخرى أيضا.

الستراتال أو الخواطر

إنه أسلوب «تنبيهي». نضع خمس عبارات غير مترابطة مع بعضها عن الحالة ومن ثم نرى ما هي الأفكار الجديدة التي تنبثق. ويجب أن لا تكون هناك محاولة وصفية أو شاملة مع العبارات، كما يجب أن لا تحدث أي محاولة لتغطية كل الاتجاهات. ومن المفيد لجعل الخواطر أكثر عشوائية علينا بكتابة العبارات على قصاصات من الورق، حيث نضعها في حقيبة ومن ثم نسحب منها. العدد خمسة هو للملاءمة الإدراكية.

تقنية الخيط

إن الأمور المطلوبة الأساسية في أي تفكير موضوعية في قائمة واحدة تلو الأخرى. ويمكن اعتبار كل من تلك الأشياء المطلوبة في «خيط» يمتد من المطلوب. تلك الاعتبارات تضع طرقا لتتقابل مع ما هو مطلوب. ويبقى سياق المشكلة الفعلية أو التركيز الإبداعي مهملا كليا.

بالنسبة للطرق المبنية للمجهول لاستخدام تقنية الخيط، نأخذ في اعتبارنا كل الخيوط حتى تظهر الفكرة من عملية التنبيه تلك.

أما في الطرق المعلومة أو «المجبرة» لاستخدام تقنية الخيط، يتم التقاط كل البنود في كل خيط ومن ثم نقوم بجهد محدد لضغط تلك العناصر مع بعضها لتعطينا فكرة جديدة.

هناك المزيد من التفاصيل على تلك العمليات والأساليب موجودة في مواضع مخصصة في الكتاب. وفي كل حالة هناك عملية إبداعية أساسية تأخذ طريقها للتنفيذ بشكل عملي. على سبيل المثال، يمكن استخدام العملية الأساسية للتحريض بطريقة منظمة، خطوة تلو الخطوة. أما بعض العمليات، مثل التحدي والبدائل هي بالطبع شائعة لكثير من أساليب التفكير الإبداعي. الكلمة الجديدة «بو»، هي الأساليب المنهجية للتحريض والحركة، كما تم

تطوير تقنية الإدخال العشوائي من قبلي لسنوات مضت كطريقة منظمة لاستخدام التحريض.

من المهم جدا في استخدام الأساليب الحفاظ بها واضحة وجلية. وعملية خلطها مع أساليب أخرى للتفكير الإبداعي تضعف من قوة تلك الأساليب وتظهر مخاطرة خلق التضارب، وهو عدو التفكير الفعال.

ملحق 2

ملاحظات حول استخدام تقنيات التفكير الجانبي

من المهم جدا أن يرجع قراء تلك الملاحظات إلى الجزء الخاص بأساليب تطبيق التفكير الجانبي. الملاحظات هنا نقاط موجزة ولا تغطي الاستخدام الكامل للأساليب.

القبعات الست:

تم استخدامها كإطار عام للمناقشة. تطلب القبعة الخضراء جهد إبداعي خاص. وتطلب القبعة الصفراء نظرة إيجابية وبناءة للفكرة المشتقة. أما القبعة السوداء تستخدم لوضع «الحذر» والتفكير المنطقي السلبي في موضعه المناسب كمرحلة متأخرة من معالجة الفكرة: «نحن لم نحتاج القبعة السوداء بعد».

التطوير:

تركيز واضح واختيار لتركيز أدق. تحدي لطرق موجودة، ومفاهيم موجودة. نقاط ثابتة للبدائل. التهرب من التحريض للقفز بعيدا عن روتين التفكير الموجود. الخطوات الأولى للتحريض للتغييرات الجذرية في النظام ككل. استخدام مروحة المفهوم لإعادة اعتبار ما يجب عمله.

المشاكل:

يركز على تحديد المشكلة. التعاريف البديلة للمشكلة. التركيز بشكل

جزئي على أجزاء المشكلة. التحدي لتعريف وعرض المشكلة. التحدي للتفكير الحالي. التحدي لعوامل تشكيل التفكير (الحدود، وغيرها). التحدي للمفاهيم الأساسية. النقاط الثابتة والبدائل للمشاكل البسيطة ومروحة المفهوم للجهود الإبداعية المهمة. نمط الهروب التحريضي للتحرك بعيدا عن الطرق المعيارية. الخطوات الأولى للتحريض فيما يتعلق بالتفكير الجذري. الكلمة العشوائية عند العجز أو إيجاد طريقة مختلفة.

المهمات:

بالنسبة للمشاكل يمكن استخدام تقنية الخيط في البداية. هناك تركيز أقل على التحدي وزيادة على الرغبات. إن نمط التفكير الرغبي للخطوات الأولى له استخدام كبير.

التصميم:

يشبه المهمة ولكن بتركيز أكبر على المطلوب والاستخدام الأولي لتقنية الخيط والستراتالز أو الخواطر. ويمكن للكلمة العشوائية أن تعطي وجوها جديدة. وهناك تحدي للمفاهيم الموجودة. وتحدي لأن يأخذ التفكير مكانه خلال الجهد الإبداعي. هروب التحريض حسب الحاجة.

الحقول الخصبة:

الحالات ذات النهاية المفتوحة عندما لا يوجد نقاط بداية واضحة أو لا شيء للهروب منه. استخدام الكلمة العشوائية لإعطاء نقطة بداية. استخدام الستراتالز للسماح بظهور الأفكار. استخدام تقنية الخيط إذا كان المطلوب معروفا. نمط تفكير التمني للخطى التمهيدية.

الفرصة:

تُعامل كربط بين التفكير الخصب، والتصميم، والمهمة.

الاختراع:

هذه يمكن أخذها من «حل المشاكل»، المهمة، التفكير الخصب، أو الفرصة، والاعتماد على مجمل الاختراعات.

الإغلاق أو الركود:

عندما يبدو أنه لا توجد أفكارا جديدة، فإن تقنية الإدخال العشوائي يعتبر الأفضل للحصول على الأشياء مرة أخرى. إن هروب التحريض يمكن استخدامه على التفكير الجاري من أجل الخروج من دائرة التفكير الحالية.

المشاريع:

استخدام مروحة التفكير على المشروع ككل. اختر التركيز الفرعي واستخدم التحدي والبدائل عليها. يمكن أن تعرف المشاكل والمهمات نفسها داخل المشروع وهذه يمكن معاملة كذلك. هناك حاجة ماسة لتعريف أين نحتاج الجهد الإبداعي. عادة تعامل المشاريع كوسيلة ربط بين التصميم والمهمة.

الصراع:

الحاجة لتكون واضحا تماما فيما يتعلق بالتركيز والاحتياجات الإبداعية. هو عملية ربط بين المشكلة، والتصميم، والمجالات الجديدة، والمهمة. ربما توجد حاجة لتصميم طريقة متقدمة. وقد تكون هناك حاجة لمحاولة طريقة جديدة حقا باستخدام الكلمة العشوائية. يمكن تطبيق التحدي وتحريض الهروب للتفكير المستمر وخاصة فيما يتعلق بحالات الإغلاق.

المستقبل:

نستخدم هنا الخواطر لفتح آفاق لأفكار جديدة. وعلى تقنية الكلمة العشوائية أن تساعد في تحقيق عدم الاستمرارية. يدفعنا تحريض الهروب على التفكير بشكل جديد حول الأمر. تحليل المفهوم مهم أيضا هنا.

الاستراتيجية:

هذه بالأساس عملية تصميم ربما تحوي مشاكل فرعية واعتبارات لاحتمالات مستقبلية. يمكن استخدام تقنية الخيط لو كان المطلوب واضحاً. ويكون الإجراء العام بوضع بعض الاستراتيجيات قدماً ومن ثم نقوم بالتحدي عند بعض النقاط. هناك حاجة ماسة لمفهوم العمل الأساسي: ما هي المفاهيم المستخدمة؟ تأتي التغيرات القوية تقريباً من نمط تحريض الهروب. هناك حاجة متغيرة للنقاط الثابتة والبدائل من خلال إطار الاستراتيجية العام.

التخطيط:

أفضل شيء ليعامل به على عملية ربط بين التصميم والمهمة. كذلك يجب معاملة المشاكل الفرعية ومواقع التركيز التي تظهر حديثاً. يعتبر التحدي تقنية قوية هنا، خاصة عندما تم تطبيقه لتفكير المخطط الخاص. البدائل والنقاط الثابتة ذات قيمة في مواضع مختلفة.

ومع الوقت، سيعتبر الاستخدام الأساسي للتقنيات أمراً مألوفاً وعلى المفكر المبدع أن يختار من بين التقنيات المحتملة ما يجد أنها مناسبة للحالة التي لديه. تماماً مثل النجار الذي يختار من بين أدواته.

يمكن تلخيص الوظائف الأساسية للأدوات كما يلي:

التركيز والتركيز الفرعي

البدائل والبدائل المفصلة (مثل مروحة المفهوم)

التحدي لكل ما هو موجود

الهروب مما هو موجود

إعادة التفكير الجذري (الخطوات التمهيدية)

الأفكار الحديثة وبداية جديدة (الكلمة العشوائية)

الحساسية (الخواطر وتقنية الخيط)

ملحق 3

قائمة الحصاد التدقيقية

يعتبر الحصاد محاولة مدروسة لحصد، وجمع، أو دفع، القيمة الإبداعية التي ظهرت أثناء جهود التفكير الإبداعي سواء من قبل الأفراد، أو الجماعات. ومن الأفضل توفر قائمة تحقق المساعدة في إتمام العملية بدلا من محاولة تذكر كل شيء.

هناك تداخل معتبر بين بنود قائمة التحقيق المعطاة هنا، ولكن هذا لا يهم. يجب أن نضع كل عنصر تحت العنوان الذي يناسبه. وربما نضع نفس العنصر تحت أكثر من عنوان إن أردت.

نعرض هنا القائمة الكاملة للتحقيق. وليس من الضروري استخدام كل القائمة في كل مناسبة. غالبا ما نستخدم قائمة مبسطة. ولا يوجد داعي لوضع كل فكرة في المناسبات التي يكون هناك حاجة للبحث عن أفكار جديدة بالإضافة إلى الموجودة أصلا. ويكفي أن نضع تلك الأفكار التي تبدو مختلفة عن الأفكار الموجودة.

أفكار متخصصة:

هي تلك الأفكار الصلبة التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ. هناك رضا بالفكرة كما هي. تبدو الفكرة جديدة وعملية وتقدم قيمة. هذا هو الناتج المطلوب للجهود الإبداعي.

أفكار «كأمثلة»:

«أمثلة» للأفكار؛ لا نعني بها مثل الأفكار المستخدمة. يبدو أن الفكرة المثال تدمج بعض المبادئ أو المفاهيم المفيدة وتوضح كيف يمكن تطبيقها. نحتاج لجهد إضافي على الأفكار التي تعتبر أمثلة لتحويلهم إلى أفكار قابلة للاستخدام.

الأفكار النامية:

بدايات أي فكرة. هناك وميض أو ما يلوح ببزوغ فكرة. قد تكون الفكرة باهتة أو فقيرة الشكل ولكن هناك شعور بأن هذه الفكرة سوف تنمو لتصبح فكرة مفيدة. تختلف الأفكار النامية عن أفكار الأمثلة، بسبب عدم وجود نية لتطوير أفكار الأمثلة، ولكن هذه هي النية مع الأفكار النامية.

المفاهيم المباشرة:

هي المفاهيم التي يمكن تعريفها كمفاهيم خلال العمل الإبداعي. قد تقود هذه المفاهيم أو لا تقود إلى أفكار. قد يدوم المفهوم حتى لو فشل التفكير لإيجاد طريقة عملية لوضع المفهوم موضع التنفيذ. وليس من السهل تسجيل أو تذكر المفاهيم لأننا عادة ننظر إليها على أنها خطوات للأفكار. ولكن المفاهيم لديها حضور مهم فيما يخصها.

مفاهيم الانسحاب:

هي المفاهيم التي تم سحبها من الأفكار سواء خلال الدورات الإبداعية أو خلال المناقشات التي تبعت ذلك أو حتى خلال عملية الحصاد ذاتها. من الممكن دائما سحب مفهوم أو أكثر من كل فكرة بالنظر إلى «المنهج العام» وراء الفكرة. مع الأفكار «الأمثلة» يجب أن يوجد جهد قوي لسحب المفهوم من أجل تطوير أفكارا عملية أكثر.

الاتجاهات:

هو المفهوم الواسع الذي يمكن أن تفكر فيه. الاتجاه هو «الطريقة» للمشكلة أو الحالة. من الممكن دوما التقاط الطرق الأساسية التي تم استخدامها خلال التفكير الإبداعي. وقد تكون هذه في حالة وضوح أو أنها تحتاج لاستخلاصها فيما بعد. من الصعب أحيانا التفريق بين المفاهيم والاتجاهات.

الاحتياجات:

يمكن تدوينها بشكل خاص خلال العمل الإبداعي ربما تكون هناك حاجة لمفهوم: «نحن نحتاج لأياد طرية للقيام بذلك». قد تكون هناك حاجة لتطوير بدائل إضافية أو أفكارا أكثر عملية. والاحتياجات التي تم التعبير عنها خلال الدورة الإبداعية تم تدوينها خلال فترة الحصاد.

نقاط التركيز الجديدة:

يجب أن تدون بوضوح خلال العمل الإبداعي: «هذا تركيز إبداعي جديد». إنه ممكن ولكن يكون ذا قيمة أقل عند تدوين تركيز جديد محتمل خلال مرحلة الحصاد. يتطلب التركيز الجديد جهد إبداعي مدروس في حد ذاته.

التغيرات:

قد يختلف التوكيد. الطريقة التي يتم بها النظر للأمور قد تتغير. وكذلك الطريقة يمكن أن تتغير. محور الانتباه قد يتغير. وكل التغيرات الأساسية التي تحدث خلال العمل الإبداعي يجب أن تدون على النحو التالي: «كان هناك تغييرا من -». مثل تلك التغيرات يمكن أن يكون إدراكها أسهل بالفطرة أكثر من خلال الدورة ذاتها.

النكهة:

يقصد به المذاق العام أو النكهة الكلية للدورة الإبداعية. قد لا تحوي تلك النكهة كل النقاط ولكنها تعطي مؤشر عام لنوع التفكير المعمول به. على سبيل المثال، قد تكون النكهة لنقاش حول الازدحام المروري يتعلق بـ«إدانة أنانية سائقي الدراجات النارية».

ويمكن تدوين كل النقاط الهامة التي تظهر بدورة التفكير الإبداعي. ويمكن أن يكون التفكير هو في حد ذاته موضع التعليق. كذلك يمكن تدوين كيف أن بعض الطرق أو التقنيات يبدو أنها تنبّه لأفكار بينما لا يفعل البعض الآخر. يعتبر الحصاد عملية الأخذ بـ«القبة الزرقاء» لأننا نجلس في الخلف لنشاهد إنتاج تفكيرنا.

ملحق 4

قائمة مراجعة لمعالجة أفكار

من المهم بعد عملية الحصاد، أخذ كل فكرة بمفردها والعمل مباشرة عليها في محاولة تحويل الفكرة إلى فكرة يمكن استخدامها. إن الهدف الأكبر من أي جهد إبداعي هو إنتاج الأفكار الملائمة، والقيمة، والمقبولة. عادة، تنتج مثل تلك الأفكار خلال الدورة الإبداعية ذاتها، ولكن غالبا هناك المزيد من العمل الذي يجب القيام به على الفكرة قبل أن تستخدم مباشرة. وحتى عندما تبدو الأفكار ممتازة، فإنها تحتاج لتخضع لعملية المعالجة من أجل معرفة مدى إمكانية تطويرها.

نقدم هنا قائمة مفيدة لخطوات المعالجة. لقد تم تقديم تغطية تامة لهذا الموضوع المهم في باطن هذا الكتاب.

يمكن أن تكون عملية المعالجة مطولة ويمكن أن تكون غير عملية للتطبيق لكل فكرة تمر بنا في الدورة الإبداعية. هذا موضوع يتعلق بالحاجة، الظروف، والاختيار. ونحن نحتاج لأن نقول، على أي حال، إنه حتى الأفكار غير الموعودة يمكن أن تتغير بشكل درامي كنتيجة «للمعالجة» الفعالة.

صقل الأفكار:

يمكن أن تعد الآن قيود الحياة الحقيقية مثل التكاليف، الشرعية، والقبول وغيرها، على أنها عوامل تشكيل. هل يمكن تشكيل الفكرة لتلائم تلك القيود؟ هذه القيود لم يتم استخدامها كعامل رفض ولكن لضبط الشكل.

هل من الممكن تنفيذ الفكرة بقيمة أقل؟ هل هناك طريقة لجعل الفكرة شرعية؟

حياكة الأفكار:

بينما تؤول عوامل التشكيل للقيود الخارجية، فإن عوامل الحياكة ترجع بشكل أكبر لموارد المؤسسة. هل بالإمكان تكييف الفكرة لتلائم مواردنا؟ تتضمن الموارد الناس، الوقت، الدوافع، المال، وغيرها. هل هناك طريقة لجعل تلك الفكرة قابلة للاستخدام من قبلنا؟

أفكار للتقوية:

يُبدل الجهد لزيادة قوة الفكرة. إن «قوة» الفكرة تكمن في الطريقة التي تظهر بها قيمة الفكرة. ليس هناك داعي لافتراض أن التشكيل الأولي للفكرة هو الأكثر قوة. حتى الفكرة الجيدة يمكن تقديمها بشكل أفضل والفكرة الضعيفة يمكن تقويتها. التركيز هنا على قيمة الفكرة.

أفكار تعزيزية:

هناك نقاط ضعف للأفكار حتى لو لم تكن هذه عيوب حقيقية. نركز هنا على تعزيز نقاط الضعف تلك. ربما تكون الفكرة معقدة، ويمكن تبسيطها؟ وربما تكون الفكرة أكثر قبولاً لو جعلناها غير إلزامية. ما هي نقاط الضعف؟ ماذا يمكننا أن نعمل بشأنها؟

تبني الأفكار:

هنا ينقل الانتباه من الفكرة ذاتها لتبني الفكرة. من الذي عليه أن يقرر بشأن الفكرة؟ من الذي عليه تنفيذ الفكرة؟ ماهي النقابة أو الاسم التجاري اللازم لنجاح الفكرة؟ نركز هنا على مثل تلك الأمور لنرى كيف يمكن أن تتغير الفكرة لزيادة فرصة تبنيها.

المقارنة:

هناك مقارنة مباشرة بين الفكرة المعروضة والفكرة التي يمكن أن تحل محلها. هناك مقارنة بين الطريقة الجديدة للقيام بالعمل وبين الطريقة العادية التي تسير بها الأمور. ربما يكون هناك أيضا مقارنة بين الأفكار الجديدة البديلة التي تم فرضها. تركز المقارنة على نقاط الاختلاف، نقاط القيمة، ونقاط المصاعب.

الأخطاء والعيوب:

نستخدم هنا تفكير القبة السوداء لنجد أخطاء وعيوب في الفكرة. لا بد أن يتم هذا من خلال البحث. ويجب أن يبذل جهدا لتصحيح تلك الأخطاء والعيوب. الهدف هو تطوير الفكرة وتقدير ماذا يمكن أن يحدث في مرحلة التقييم.

النتائج:

إن نتائج وضع الأفكار موضع التنفيذ يمكن متابعتها مستقبليا. ماذا يمكن أن يحصل على الفور في فترة قصيرة، أو في فترة متوسطة، أو على المدى الطويل؟ يمكن أن يكون هذا فقط توقعا معقولا وتخمين. تعتمد المدة الزمنية على الفكرة نفسها. تُرى هل يمكننا عمل أي تغيير للفكرة في ضوء اختبار تلك النتائج؟ ماذا يمكننا أن نعمل مثلا لو أن طريقا جديدا سوف يزيد من الضغط المروري في المدى الطويل؟

القابلية للاختبار:

هل يمكن اختبار الفكرة؟ هل يمكن استنباط طريقة لاختبار الفكرة؟ هل يمكن تعديل الفكرة لجعلها أكثر قابلية للاختبار؟ يتوفر لدى الفكرة التي يمكن اختبارها حظ أكبر للاختبار. كما يعطي الاختبار الناجح القوة لداعمي

الفكرة. وإن لم يوجد شيء آخر، هل هناك «اختبار معلومات» معقول حيث يمكن لمجموعة من المعلومات المتوفرة دعم فكرة ما؟

ما قبل التقييم:

كيف يمكن تقييم الفكرة تقريبا من قبل هؤلاء الذين سيقومون بالتقييم؟ كيف يمكن تعديل الفكرة لتقابل تلك الاحتياجات؟ كيف يمكن تقديم تلك الفكرة؟ ومن المفيد هنا المعرفة بعملية التقييم والناس القائمين عليها فعلا.

تُكمل عملية المعالجة العمل الإبداعي والإيجابي والبنائي لتحقيق مصلحة الفكرة الجديدة. المرحلة التالية هي عملية التقييم، ويجب أن لا تتوقع الفكرة الإبداعية معالجة أفضل أكثر من تلك المعطاة لأي فكرة من أي مصدر. لهذا السبب تعتبر مرحلة المعالجة مهمة جدا. وربما إذا لم يتم أداؤها بشكل جيد تضيق الفكرة الجيدة ويذهب الجهد المبذول هباء منثورا. تبدو الأفكار رائعة بسبب حاجتها للتجديد ومعاملتها بشكل جيد لتقدم قيمتها الحقيقية. إن الشعور بنشاط التجديد يقدم قيمة فقط لمؤلفي الفكرة. يجب أن يكون التركيز على استخدام القيمة، والجدوى، والموارد، والملاءمة.