

مقدمة

يحتاج الناس في الشركات إلى الإبداع والابتكار ليستمرّوا ويزدهروا. وهم بحاجة إلى القيام بذلك على نحو منظم وموثوق كما يتفنون.

سنبدأ مناقشتنا في الحاجة إلى الإبداع بنظرة على شركة ناجحة أدركت وواجهت تحدياً خطراً جديداً، عن طريق استخدام ممارسات مبدعة فاعلة. في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، كانت شركة ستيلكيس المتحدة (Steelcase. Inc)، وهي إحدى كبرى الشركات الأمريكية التي تصنع المفروشات المكتبية، تستثمر مثل منافسيها على نحو كبير في البحث والتطوير في مجال تكثرت فيه المنافسة في عملها؛ وحدات المفروشات القياسية¹.

«وصلنا جميعاً إلى وجهة نظر واحدة»، يقول مارك غرينر، نائب رئيس البحث والتطوير في ستيلكيس. «كان هناك إطار مقبول في الصناعة، نعرّفه في زوايا المثلث الثلاث: التصميم الرفيع، والكلفة المنخفضة، والعلاقة بالزبائن». وقد كانت شركات المفروشات تتميز بزوايا ذلك المثلث مدة من الزمن. وكانت شركة ستيلكيس تتفخر بعلاقاتها بالزبائن أكثر من أي شيء، وجعلت معظم تركيزها على المحافظة على هذه الدرجة من التميّز. يقول غرينر: «لكن في الواقع، كانت جميع

الشركات المصنعة قد انجذبت مع الوقت، بمراقبة بعضها، إلى منطقة الأكثر أماناً في وسط المثلث الذي تحدده تلك الزوايا الثلاث». وهكذا كادت الاختلافات بين شركة ستيلكيس ومنافسيها تنعدم. «كان المفترض أننا أكثر شركات المفروشات المكتبية تقدماً في العالم، لكننا في الواقع كنا نشبه منافسينا كثيراً» يقول غرينر.

الأسوأ هو أن الزبائن كانوا يتحركون. فقد جعلت الامتيازات التقنية المثيرة لاستخدام الحاسوب والاتصالات تصميم المكاتب ومفروشاتها أقل إلحاحاً، بل أقل صلة ببعض الأعمال التجارية. ويقول غرينر إن هذا الإدراك لم يأت فجأة «وإنما كان يصبح أكثر استخداماً في محادثاتنا. أين هو الاختلاف؟ ما هي قيمتنا؟»

بينما كانت الصناعة تركز على عالم مألوف ومفهوم ومحدد على نحو جيد، كان العالم الحقيقي يتغير. كانت ستيلكيس بحاجة إلى التحرر من كثير من المعتقدات السائدة لوقت طويل حول احتياجات الزبائن، معتقدات لم تعد مصلحة. ولإعادة التواصل مع مشتري المفروشات المكتبية، كانت الشركة بحاجة إلى أفكار جديدة.

في أواخر ثمانينيات القرن العشرين كانت ستيلكيس مرشحة للإبداع والابتكار، وسنتابع في أثناء هذا الكتاب قصة ستيلكيس.

لكن قصة ستيلكيس ليست قصة فريدة. فقيادة أي شركة تجارية اليوم بحاجة إلى معرفة العناصر الأساسية للبدء بالإبداع والابتكار والاستمرار بهما. وعليهم أن يفهموا الطرق التي تعمل بها تلك العناصر معاً.

إن سرعة التغيير في الاقتصاد تُعاقب، منذ زمن طويل، الشركات والصناعات التي تحاول أن تسير بدفع هبات متفرقة من الابتكار أو لحظة واحدة من الإبداع المفاجئ. إنها الآن تُعاقب حتى الشركات الماهرة إستراتيجياً، التي تبذل جهوداً كبيرة ولكن متقطعة أو معزولة أو تقليدية في الإبداع والابتكار.

في سبعينيات القرن التاسع عشر، كانت جائزة آرون موجهة إلى الزبائن الريفيين العطشون للجودة والقيمة، بقائمة جوائز نقدية من صفحة واحدة، تم إرسالها إلى أعضاء National Grange. كان في خطة العمل هذه إبداع وابتكار كافٍ لإطلاق جائزة مونتغمري على مدى 125 عاماً. لكن لم يحدث أي ابتكار أبعد من ذلك، إلا إنشاء متاجر في أنحاء البلاد، وهذه الإستراتيجية جعلت الشركة بعد عقود قليلة تتخلف كثيراً عن ركب التغيير في الخيال المعاصر، وتتمنى أن يبقى الزبائن بعيداً².

ومع ذلك، فإن 125 عاماً هي مدة جيدة. تصبح المدة الزمنية التي يستمر فيها الابتكار أقصر كثيراً. انظر إلى تجارة الأجهزة السمعية الموسيقية المنزلية، فقد سيطر مشغل الأسطوانات على ذلك السوق طوال 100 عام. وسيطر الفونوغراف على السوق 70 عاماً. وهيمنت أشرطة الكاسيت 25 عاماً حتى وصول الأقراص الليزرية. والآن بعد عشر سنوات، تتنافس الأقراص الليزرية مع الأقراص الصغيرة، والـDVD، والـMP3، والإنترنت.

وكان التصاعد العنيد في معدّل التغير التقني لم يكن مريحاً بما فيه الكفاية، تأمّل شركة التجهيزات الرقمية Digital Equipment Corporation And Wang. ففي عام 1985، كانت هاتان الشركتان الرائدتان في مجال الحاسوب في قمة عملهما وكانتا تدافعان بنجاح عن ميزتهما التنافسية، عن طريق حصر زبائن الشركة بشبكات حصرية من الآلات والبرامج الخاصة بهما. وفي أثناء عقد من الزمن، كانت الشركتان في عداد الأموات، حيث كانتا ضحية الحاسوب المنزلي والتطور الهندسي المفتوح الذي تجنب حماياتهما الخاصة.

إذاً، ليس للمزايا التنافسية وحدها وقت محدود، يضيق أمام الخطى المتسارعة للتغيير التقني، بل إن الموارد التي تُعطى لحماية الميزة التنافسية اليوم يمكن أن تشغل الشركات عن متابعة العمل المبدع لتطوير واستخدام الابتكارات، التي يمكن أن تحرك عمل الغد.

تشبه روزابيث موس كانتر، الأستاذة في كلية هارفارد التجارية، القيام بالأعمال التجارية اليوم بلعب الكروكيت عند أليس في بلاد العجائب، حيث تكون المضارب والكرات والنوافذ والعصي جميعاً متحركة وحرّة على نحو غريب، لتقرّر متى وكيف تريد أن تتحرّك³. ويقول ريتشارد د- أفني، أستاذ التجارة في دارتماوث: إن الاعتماد مدة طويلة على ميزة من الميزات التنافسية يشبه «جرف الرمال خلاف المد والجزر»⁴.

القصّد من هذا كله، كما اكتشفت ستيلكيس، هو أن الغد، بكل مفاجآته، يأتي على نحو أقسى وأسرع من أي وقت مضى. للاستجابة

والاستفادة من المفاجآت، سيرغب الأفراد والشركات في أن يكونوا مستعدين قدر الإمكان. والاستعداد يتطلب الإبداع.

نحن نؤكد أن الشركات الناجحة سيكون لديها إبداعاً ثابتاً مستمراً ومنظماً، وأنها ستقوم بذلك لدعم الاستجابات المبتكرة لحظةً بلحظة لمطالب السوق السريعة جداً. وستقوم بذلك لتحافظ على الموارد الخيالية التي يمكن أن تخطط للعمليات في المستقبل الذي سيتغير أسرع من الحاضر. وستقوم بذلك لتطور الأساسات المتينة التي يمكن الاعتماد عليها في البيئة التجارية المتغيرة، التي يمكن أن تنطلق منها الابتكارات الكبيرة.

ستكافح الشركات لتصبح ذات إبداع منظم، لأن الإبداع يستحق الجهد. فهو مربح مالياً، ويقدم مجموعة من المكافآت الأخرى: وهي رضا الموظفين والزبائن، ونمو الأرباح، والمرونة للانسجام مع التغير الذي لا يرحم، والقدرة على جذب الموهبة الجيدة، والاهتمام العالي بالسوق، وتقوية الاستعداد للمنافسة. توضح مكافآت برامج الإبداع التي نستطلعها في هذا الكتاب ما يلي:

- في بداية برنامج تغيير إبداعي، قدّرت شركة APL/NOL، وهي شركة كبيرة للشحن البحري، التأثير بقيمة 46.6 مليون دولار من تخفيض النفقات وزيادة الأرباح وتحسين إدارة الممتلكات.
- وصلت شركة تافتس للرعاية الصحية Tufts Health Care، التي تعدّ الآن ثاني أكبر منظمة تأمين صحي HMO في

نيوانجلاند، إلى هدفها بالوصول إلى مليون عضو قبل الموعد الذي خططت له بسنتين، مضاعفة عدد المشتركين فيها ثلاث مرات في خمس سنوات. وأطلقت منذ ذلك الوقت أحد عشر منتجاً جديداً مهماً أو خدمة، وفازت بأربع جوائز للابتكار. و في عام 1999، صنّفت مجلة Newsweek خطة تافنس للرعاية الصحية بوصفها ثاني خطط الرعاية التي تتم إدارتها على مستوى الولايات المتحدة بين جميع الفئات التي تمت دراستها. و عدّت CareData، وهي القسم الخاص بالرعاية الصحية من شركة J.D.Power، أن تافنس كانت أفضل منظمة للتأمين الصحي في بوسطن كل سنة منذ عام 1996.

- عزت شركة Frito-Lay، العملاقة في مجال الوجبات السريعة، أكثر من 100 مليون دولار من تخفيض النفقات لجلسات التدريب الإبداعي التي قدّمتها لموظفيها.
- قفزت شركة غايدنت Guidant للتجهيزات الطبية إلى قائمة Fortune لأفضل 100 شركة، حيث احتلت المركز الحادي والثلاثين في المحاولة الأولى لها.
- تقدّر شركة 3M للتقنيات المتنوعة، التي تسعى إلى الابتكار بقوة، أنها كسبت ما يزيد على أربعة مليارات دولار من إدخالها منتجات جديدة في كل سنة من السنوات الأربع الأخيرة.
- حقق العاملون تحت القيادة والدعم الإبداعي لبيتر ماكغي، نائب رئيس التخطيط الوطني في شركة WGBH، وهي شركة إذاعية

حكومية في بوسطن، أكثر من خمسين جائزة إيمي، وسبع وثلاثين جائزة بيبودي للتميز الإذاعي، وخمس وعشرين جائزة دوبونت كولومبيا للصحافة.

● تذكر شركة سيسكو Sysco Corporation، موزعة الأطعمة التي يبلغ رأسمالها 23 مليار دولار، أن الموظفين الذين شاركوا في التدريب الإبداعي زادوا مبيعاتهم بمعدل 25 إلى 30 بالمائة.

● ازداد الحضور في حديقتي theme parks التابعة لليونيفرسال ستوديوز بفلوريدا بنسبة 11 بالمائة بين عامي 2000 و2001 بإضافة جزر المغامرات Islands of Adventure، في حين انخفض جمهور حدائق ديزني الأربع في فلوريدا بنسبة 6 بالمائة.

● أصبح كرسي Leap، الذي ولد من الاتجاه الجديد لشركة ستيلكيس وتركيزها الكبير على المستخدم، أحد أفضل الكراسي مبيعاً في العالم منذ السنة الأولى لإنتاجه.

في كتاب الإبداع المؤسسي، هدفنا هو تحسين قدرة الشركات على الإبداع والابتكار- على نحو موثوق ومنظم ودون توقف. وسنبداً بستة مفاهيم أساسية تمثل الأساس لهذا الكتاب والعملية الإبداعية.

ليس هناك وصفة للإبداع المنظم. لا توجد وصفة ثابتة لجميع الشركات أو لمعظمها. فمجال الإبداع والابتكار المنظمين لم ينضج كفاية ليكون هناك معايير أساسية للوصفات العامة. ومن تجربتنا وجدنا أن الصيغة الكاملة والقابلة للتكاثر للنجاح المبدع ستكون

محيّرة لبعض الوقت مع نشوء إرشادات محدّدة. لذا فإن كتاب الإبداع المؤسسي يقدّم بدل الوصفة مبادئ وممارسات أساسية تحتاجها الشركات لبناء إطار صحيح لها.

الإبداع والابتكار هما مفهومان مختلفان. بالرغم من أن الناس يستخدمون الكلمتين على نحو متبادل إلا أن الإبداع يختلف عن الابتكار. فكل منهما يتطلب معاملة مختلفة، ولكل منهما علم مختلف. وإذا أردنا أن نعيد صياغة كلام تيريزا أمايل من كلية هارفارد للتجارة، وهي من الباحثين الرواد في هذا المجال، فالإبداع هو إنتاج الأفكار الجديدة والمناسبة⁵. أما الابتكار، بحسب تعريفنا له، فهو ينفذ تلك الأفكار، ومن ثم يغير ترتيب الأشياء في العالم⁶.

يتعلق الإبداع بكسر الافتراضات السابقة وإيجاد صلات جديدة بالأفكار الجديدة. أما الابتكار فيعني أخذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع للشركة والسوق. يستغرق الابتكار الحقيقي، بخلاف التحسين المنخفض المستوى، جهداً إبداعياً مكثفاً، إلا أن كثيراً من جهد الابتكار يناسب التوجيه والتنظيم. إن تنظيم وتوجيه وقيادة إبداع الأفكار الجديدة أصعب كثيراً؛ فعليك أن تشجع وتنشط كل فرد على حدة للإبداع. يحتاج كل من الإبداع والابتكار إلى رعاية على كل مستوى وعمل للشركة لكي تصبح مبدعة على نحو منظم.

يحدث الإبداع مع الأفراد والائتلافات والفرق والمنظمات. للإبداع المنظم المستدام في الشركة ثلاثة ميادين عملية هي: الإبداع

الفردى، والإبداع الذى تمارسه الائتلافات والفرق، والدعم الذى تقدمه المنظمات لكل منها. وحين يكون لدى الأفراد شعور واضح بمنبع إبداعهم، يستطيعون إنعاش الإبداع فى أنفسهم وفى الناس من حولهم. يبدأ الإبداع للائتلافات والفرق بعملية الانتقال الحساسة من الإبداع إلى الابتكار. وأخيراً، لكي تنجح الشركة فإنها تحتاج أن تجهز نفسها لتقديم الموارد والإستراتيجية والبيئة التى تشجع الأفراد والمجموعات على الأداء المبدع الأفضل. لا يمكن التفكير والعمل على نحو مبدع على مستوى المؤسسة كلها إلا بفهم وتطبيق هذه المجالات الثلاثة جميعاً.

هناك أربع قوى مُحركة أساسية. هناك أربع قوى مُحركة أساسية مترابطة ومتفاعلة تكوّن أساس الإبداع وهى: التحفيز، والفضول والخوف، وقطع الروابط وإقامتها، والتقويم. تؤدي السلسلة فى هذه القوى الأساسية إلى إرشاد الأفراد والشركات إلى المطالبة بالإبداع والابتكار واستخدامهما وصقلهما. وأخيراً، فإن هذه القوى الأساسية الأربع هى نبض الإبداع المنظم.

الإبداع يعتمد على البيئة. للبيئة تأثير غامر فى نجاح الإبداع. فالإبداع لا يحدث فى فراغ؛ وإنما يحتاج إلى بيئة متعاطفة. يحتاج الأفراد إلى إقامة بيئة تدعم وتحمي إبداعهم من لا مبالاة أو عداوة البيئة الأكبر. وتحتاج الشركات إلى تحويل البيئة الأكبر إلى بيئة تدعم الإبداع فى جميع أنحاء المنظمة على نحو فاعل.

يطلب الإبداع المنظم من الجميع أن يكونوا قادة. لدى كل شخص في أي شركة إمكانية للقيادة في الإبداع. في الإبداع المنظم، لا توجد تعيينات مفتعلة بين الأشخاص «المبدعين» و«أي شخص آخر». يمكن للجميع أن يكونوا مبدعين. الجميع مسؤولون عن إطلاق الأفكار وتوجيهها لتصبح ابتكارات مفيدة. يستطيع موظف الاستقبال، بما لا يقل عن مدير الشركة، أن يلاحظ زبوناً غير سعيد، ويبعد فكرة لتصحيح الوضع، ويعمل على تحقيق هذه الفكرة. أي شخص يأخذ هذه المبادرة يتولى القيادة.

يقسم كتاب الإبداع المؤسسي استطلاع أفكاره إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول: التفكير الإبداعي، والقسم الثاني: البيئة، والقسم الثالث: العمل. تغطي الفصول الستة الأولى، القسمين الأول والثاني، بناء القدرات للفكرة المبدعة، أما الفصول الثلاثة الأخيرة، القسم الثالث، فيحوّل الإبداع إلى عمل هادف.

يعالج القسم الأول، التفكير الإبداعي، القوى الأساسية للإبداع الفردي وإبداع الفريق والمؤسسة؛ كيف يعمل الإبداع الفردي، وما الذي يقف في طريقه، وكيف يمكن أن ننعشه؟ وإبداع المجموعة - كيف يعمل الإبداع على مستوى المؤسسة، بحيث يمكن لكل من في المنظمة أن يقدموا أفضل ما لديهم من إبداع ويعزز أداء الشركة؟

يناقش القسم الثاني، البيئة، الإبداع وبيئته. تعتمد الدرجة التي يستفيد بها الأشخاص والشركات من الإبداع على الدرجة التي تقدم

بها الشركة بيئة منسجمة مع آليات العملية الإبداعية. ويناقد هذا القسم البيئات الإبداعية، وكيفية دعمها من قبل الأفراد والشركات. أما القسم الثالث فيقدم دليلاً وأمثلة للابتكار الهادف والمركز، ويستطلع الحاجات والإمكانيات لقادة المشروعات التجارية الذين يطمحون إلى الإبداع المنظم، ويناقد الدعوة المستمرة لدعم المبادرة الإبداعية وإعادة ابتكارها.