

القسم الأول
التفكير الإبداعي

الفصل الأول:

القوى التي تمثّل أساس التفكير الإبداعي

يمكن أن يكون المرء مبدعاً دون أن يفهم القوى التي تمثّل أساس الإبداع تماماً، ويمكن أن يقود سيارة دون أن يفهم كيف يعمل المحرّك. نحن، بوصفنا مستشارين، نسهّل في الواقع الجلسات الإبداعية التي نكرّس فيها القليل من الوقت لتغطية القوى الأساسية مع الأشخاص المسؤولين عن إنتاج الأفكار الجديدة.

تسمح لنا خبرتنا بتقديم تمارين يمكن للمشاركين العمل بها للحصول على نتائج ناجحة. لكن لمساعدة القراء الذين يريدون تطوير مزيد من الإبداع داخل شركاتهم، نعتقد أن الفهم الأساسي هو أساس لا يقدر بثمن.

إن العملية الإبداعية هي عملية عقلية، ولا تزال دراسة الدماغ فيما يتعلق بالإبداع حديثة، وكما هو الحال في الإبداع المؤسسي. فلا تزال النظريات في كلا المجالين تتطور وتتداخل. ونحن نراقب التطور في كلا المجالين، ونقوم مع زملائنا باستمرار بالتجربة لنؤكد إن كان يمكن

ترجمة وجهة نظر جديدة بأداة عملية فاعلة، وكيف يتم ذلك. عبر هذه الممارسة، وصقل الأبحاث الجديدة، حدّدنا أربع قوى نعتقد أن من المهم فهمها، وهي: الدافع، والفضول والخوف، وقطع الروابط وعملها، والتقييم. وهذه القوى هي أساس العملية الإبداعية، وهي معاً وسيلة الاختبار التي يمكن للأفراد والشركات العودة إليها لإعادة تنشيط وجهة النظر حين يفلت الإبداع منا. إنها القوى الأساسية التي يشترك فيها الأفراد والشركات عند تحفيز الإبداع ودعمه.

قبل استعراض القوى، لنزيل بعض سوء الفهم عن الإبداع. أولاً، الإبداع ليس حكراً على الفنانين والمخترعين والمحترفين المبدعين، وبعض الأشخاص الخياليين الذين يغيّرون في مناطق أخرى الطريقة التي يفهم بها الجميع حياتهم. الحقيقة أن هؤلاء الناس يعملون بقوى إبداعية على نحو أكثر تكراراً وشدة من بقية الناس. فهم يحصلون على ممارسة للعملية الإبداعية، ولذلك يصبحون ماهرين فيها.

لكن كثيراً من الناس لا ينسبون إلى أنفسهم براعة الوجبات التي يقومون بطهوها، أو الفكاهات التي يقولونها، أو الابتكار وراء انتقال إبداعي. ثم إن العالم لا يلاحظ كثيراً هذا النوع من الإبداع، وعادة لا تشغل هذه اللحظات من البراعة والابتكار إلا جزءاً صغيراً من وقت أي شخص. في الواقع، لا يحصل معظم الناس على كثير من التدريب في الإبداع؛ ولا يتوقعون كثيراً منه عندما يقومون بممارسته فعلاً، لذا فإن إبداعهم يضمّر.

لكننا وجدنا أن أي شخص، سواء كان فناناً أم لا، قادر على أن يكون مبدعاً، والعلم يقرّ بذلك. ويعد التفكير المتنوع والقدرة على إيجاد روابط عقلية بين مواد لا علاقة بينها من الدلائل المقبولة، على نحو عام، على القدرة الإبداعية. تظهر الدراسات أن 98% من الأطفال بين سن الثالثة والخامسة يحققون المستوى الأعلى تقريباً من التفكير المتنوع، في حين لا يحقق مستوى مماثلاً إلا 2% من الكبار فوق سن الخامسة، والعشرين¹. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد الذين يسجلون درجات أقل في سن الخامسة ويستمرّون في نشاطهم الإبداعي يمكنهم بسهولة أن يؤدوا على نحو أفضل من الآخرين الذين يحققون في البداية درجات أعلى ولكن لا يتدربون على الإبداع.

إن المجتمع واقتباس الخصائص الثقافية لمجتمعات أخرى والتعليم العالي يقطعون معظم الناس تماماً عن التدريب الإبداع، فإذا تجرؤوا على القيام بمنافسة إبداعية، فإنهم لا ينجحون على نحو أفضل من مدمن على مشاهدة التلفاز يدخل مباراة رياضية. لكن الأمر يجب ألا يكون كذلك، فكل إنسان يولد ولديه قدرة داخلية على الإبداع، والقدرة على الإبداع تستجيب للتمرين كالعضلة. وبالرغم من أن الجميع قد لا يكونون أبطالاً أولمبيين في الإبداع بطبيعتهم، إلا أن كل من يطور لياقته يستطيع أن يجري ويقفز ويضرب الكرة.

كيف تملك اللياقة للإبداع؟ تتعلم كيف يعمل الإبداع وتمارسه. في الصفحات الآتية، سنلخص الأساسيات ونساعدك في البدء بالتمرين.

الدافع

يصف العالم النفسي جوردان بيترسن الدافع بأنه عمل الفرق بين ما يتوقع الناس حدوثه إذا لم يتدخلوا وبين ما يرغبون في حدوثه. بهذا المعنى، يُعدّ الدافع مقياساً للاستثمار العاطفي الذي يحتاجه الناس لكسر الكسل الطبيعي، وللابتعاد عن تعلّقهم بظروفهم الحالية، وللتحرك نحو ما يريدون². كمثال بسيط، يجد معظم الشباب أنفسهم في مرحلة ما دون ثروة أو حب رومانسي. فإذا أرادوا أحد هذين الأمرين أو كليهما وأرادوهما بما فيه الكفاية ليفعلوا شيئاً بهذا الخصوص، فإنهم يملكون الدافع. تولّد المسافة بين الظروف والرغبات ضغطاً عاطفياً يحفز الشخص على فعل شيء جديد - مثل الحصول على عمل، ارتداء ملابس نظيفة والبحث عن موعد. هذه الرغبة المنشطة، الدافع، هي القوة التي تجعل الشخص يبدأ العملية الإبداعية.

يعيش الناس غالباً وسط عدد من الدوافع المتقلبة، لأنهم يريدون كثيراً من الأشياء المختلفة في وقت واحد. ويقول عالم النفس فريتز بيرلز: «الحقيقة أن الحياة هي حالة لا تنتهي يتبعها الآخرون، وغالباً لا تسمح بأي نهاية قبل ظهور تحديات جديدة»³.

يعمل هايكو لوتز، وهو مدير مشارك في التطوير الإستراتيجي في المصرف الألماني، على المحافظة على المصرف ضمن مسار ثابت، بالرغم من أي ظروف يحملها المستقبل. إن الفجوة المحتملة بين المستقبل السريع الذي لا يمكن التنبؤ به وبين المستقبل المرغوب من الاستقرار واضحة وواسعة. لكن فيما يخص لوتز: «التغيير هو أكبر فرصة يمكن أن

تتخيلها». وردم الفجوة بين المستقبلات المتفاوتة والمتغيرة: يقدم الدافع الذي يستمتع به⁴.

إن عمل لوتز هو فهم المنافسة الحالية والمستقبلية، وإيجاد المبادرات التي ستحافظ على القوة التنافسية للمصرف. وهو ينظر إلى ما تقوم به الشركات التقليدية وغير التقليدية، ويستخدم المعلومات التي يجمعها لوضع سيناريوهات للبيئات التنافسية، التي قد يجد المصرف نفسه فيها بعد ثلاث أو خمس سنوات. ثم يقوم بتحليل السيناريوهات فيما يتعلق بملف منتجات المصرف، وقرارات الاستثمار، وقاعدة الزبائن، والتخطيط الإستراتيجي. «علينا أن لا نقوم فقط بتحديد المبادرات الإستراتيجية الصحيحة التي علينا أن نسعى إليها على أساس تلك السيناريوهات، وإنما أن نكون قادرين على إيجاد خطط جديدة بسرعة، ونعيد باستمرار إيجاد مصرف يستطيع الازدهار فيها». لا بد أن يشمل تفكيره تصميم إستراتيجيات لدخول السوق على نحو واسع، وخططاً تجارية للمناطق الجغرافية والزبائن المستهدفين. وعليه أن يبتكر تحالفات إستراتيجية ومغامرات مشتركة ومكتسبات وتنازلات. ويشرح لوتز أن السيناريوهات المستقبلية البديلة تضاعف إمكانيات هذه الأعمال جميعاً، وكل منها يحتاج إلى خطة خاصة به. لقد أعطى الفرق بين رؤية المصرف المستقر في المستقبل وبين احتمال أن تكون البيئة التجارية في المستقبل غير مستقرة طاقةً للوتز، فأوجد سيناريوهات لاكتشاف مسار مستقر للمصرف مهما حدث.

لم يكن الصك الذي حصل عليه لوتز كأجر هو الدافع الأساسي له، إن عمله يناسبه. فهو يحتضن التغيير عادة. ودافعه هو مثال ممتاز لما

يسميه عالم النفس أبراهام ماسلو غريزة نمو تحقيق الذات، وهو واحد من أكثر الدوافع إرضاءً للبشر⁵.

الدافع للإبداع في الشركة كلها

ناقشنا في المقدمة حالة شركة ستيلكيس، التي كان لديها برنامج صحيح وتقليدي للبحث والتطوير، ثم وجدت أن جهودها في البحث والتطوير كانت بحاجة إلى تغيير لتحقيق احتياجات المستخدم التي لم يكن يغطيها بحثها. كانت ستيلكيس تعمل في تجارة الأثاث، وأرادت أن تبقى في تجارة الأثاث، إلا أن الزبون كان قد تحرك. وبالرغم من أن الشركة كانت تتميز بالمبادرة والمغامرة بصفتها مصنع أثاث، إلا أنها لم تكن مستعدة على نحو كافٍ لتتحرك بسرعة انطلاقات الحاسوب والاتصالات.

كانت ستيلكيس شركة قوية، لكنها كانت بحاجة إلى تغيير سريع لتواكب سرعة تغير احتياجات الزبائن. وهذا الدافع من نوع مختلف عن تحقيق الذات الذي سعى إليه هايكو لوتز. لم يكن دافع الشركة أقل من دافع لوتز، لكنها كانت مدفوعة بالحاجة الأساسية إلى البقاء - التغيير أو الموت. كانت ستيلكيس على الطرف الآخر من سلم ماسلو.

الدافع الخارجي والداخلي

تصف تيريزا أمايل، المدرّسة بجامعة هارفارد، نقلاً عن بحثها في الإبداع، مصدرين أساسيين للدافع، خارجي وذاتي⁶. الدافع الخارجي هو رد فعل - أي تحركه - مكافآت خارجية كالمال والشهرة. وبالرغم

من قوة الدافع الخارجي في تحفيز أنواع متعددة من الأفعال، إلا أنه يميل إلى تقليل قيمة الإبداع، إلا إذا حدث في علاقة محددة وصحيحة مع الدافع الذاتي، كما وجدت أمابيل. وقد وجدت أمابيل أن من الممكن زيادة جودة الإبداع بعض الشيء في بعض هذه العلاقات الصحيحة بين الدافع الخارجي والذاتي التي يخدم فيها الدافع الخارجي دافعاً ذاتياً عالياً⁷. يأتي الدافع الذاتي من الانجذاب الطبيعي لدى الشخص أو الشركة. وهو مرتبط بالرغبة أو المرح وبالجودة العالية للإبداع أيضاً. فهايكو لوتز، في رغبته في تحقيق الذات عبر تبني التغيير، لديه دافع ذاتي.

يوضّح كيرت ميللر، المدير المبدع في شركة جاك مورتون العالمية، وهي شركة دولية للاتصالات، مجموعة مشتركة من الدوافع الذاتية والخارجية. فالدافع الخارجي، الذي يحركه الأجر أو الموعد النهائي، يهدف إلى مساعدة العملاء في إيصال عملهم إلى الجمهور المستهدف. يتم توجيه كثير من الجهد نحو تركيز الرسالة لجمهور الزبائن ثم نحو تحديد وسيلة التجربة المشتركة التي سيتم بها توصيل تلك الرسالة.

يجد ميللر دافعه الذاتي ضمن أعمال خدمة الزبائن التي يحركها الأجر:

غالباً ما نستخدم تعبيراً مجازياً أو تركيباً عقلياً لتركيز الرسالة.

وهنا أبدأ باللعب. فقد أصبحت أخيراً، على سبيل المثال، مفرماً

بجيمس دين، الممثل المعروف بأنه عمل ثورة في خمسينيات القرن

العشرين. كان لديه القدرة على أن يقول «أغرب عني» و«ساعدي»

على نحو عفوي. وأنا أبحث مراراً عن فرصة لكي أعبر عن مشاعر متناقضة أو رسالة مزدوجة، وتوحيدها في جوهر رسالتي للعملاء⁸.

إن توحيد المطالب الخارجية بحل مناسب للزبائن مع اهتمامه الداخلي الخاص يفيد الجميع. «أنا كفنان، بحاجة إلى التعبير عن نفسي حتى لو كنت أعمل من أجل الآخرين، فدون هدي في لن يكون هناك شرارة أو شخصية... الحاجة تأتي إلى عملي. وعندما أبذل ما بوسعي أحقق كلا الهدفين».

تظهر أهمية الدافع الذاتي أيضاً في أكثر الأعمال التجارية تقليدية. تباع إحدى زميلات ميللر في شركة جاك مورتون خدمات الشركة المبدعة إلى أكثر من ثمانين عميلاً. وهي تقضي أطول وقت مع العملاء الذين تجد لديهم «اهتماماً يؤثر في». فهي تكون أكثر سعادة ورضا عندما تعمل مع هؤلاء العملاء، ولديها علاقات أفضل معهم، وهذا أمر غير مستغرب. ويقول ميللر، في المشروعات الخاصة بهؤلاء العملاء: «نقوم عادة بأفضل عمل».

تتنافس شركة جاك مورتون العالمية في دولارات العملاء، ويبذل الموظفون ما في وسعهم للتقدم في عملهم - وكل هذه دوافع خارجية. في بيئات الشركات التي تقوم على دوافع خارجية تقليدية فقط، يُنظر إلى الإبداع على أنه يلهي عن الخط المستقيم الذي ثبتت قدرته تاريخياً في الحصول على الأرباح والقوة. وكلما كان الدافع ذاتياً، كانت النتيجة الإبداعية أفضل.

الفضول والخوف

تبدأ عملية الإبداع في أي نقطة، لكن في الدورة المعتادة والطبيعية يأتي فضولك عندما تكون محفزاً. ومع الفضول، في كثير من الأحيان، يأتي الخوف.

الفضول

إذا كنت لديك دافع قوي بما يكفي لتتغلب على ظروفك الحالية، فهذا يدفعك إلى العمل، والخطوة الآتية هي أن تبدأ البحث عن المعلومات التي قد تكون مفيدة. وهذا البحث هو الفضول، وهو الحالة النفسية التي يستطلع بها الناس الإمكانيات غير المعروفة التي يظهرها الدافع⁹. الفضول هو أحد مظاهر البحث عن المعرفة والفهم، وهو يقود الناس إلى التجربة في بيئتهم؛ ويقودهم إلى اكتشافات غير مخطط لها. وكما سنناقش قريباً، فإن هذه الاكتشافات، والرحلة في المجهول التي تقود إليها خاصة، تكون مخيفة في الغالب. كما أنها تحمل المرح في الغالب على نحو يثير الدهش. وهي في كلتا الحالتين تعطي الناس خبرة يعتمدون عليها لفهم الظروف الجديدة.

عند استخدام الفضول في تجارب آمنة، فإنه يحوّل المجهول من خطر محتمل إلى شيء يمكن التعامل معه، ربما هو شيء ممتع، ومفيد¹⁰. فكّروا في هايكولوتز في هذا السياق. إنه يحاول ردم الهوة بين استقرار المصرف الذي يعمل فيه والتغيير الذي يعد به المستقبل. إنَّ التغيير يحفز، وتثيره الفرص التي يمثلها، وهذا الدافع يشعل فضوله حول

المستقبل؛ ماذا سيحدث؟ ما هي التغييرات التي ستحصل؟ إنه يبحث بفضول شديد عن مفاتيح حول الظروف المستقبلية للمصرف، ويضع بواسطة هذه المفاتيح سيناريو يخطط لمسار آخر يمكن أن يكون مستقراً في المستقبل المجهول.

أو فكروا بمدير في شركة صناعية كانت في الماضي تبيع المعدات فقط. أوضحت له التنبؤات بمستقبل المعدات أنه لن يستطيع تحقيق حلمه بمضاعفة أرباح شركته في خمس سنوات ما لم يجد طريقاً جديداً. ركّز هو والفريق الإرشادي الذي ألفه، من بين الخيارات التي لديه، على إعادة تحديد عمل الشركة لتقديم حلول كاملة تكون المعدات مجرد جزء منها - وأما الأرباح، فتمثل الجزء الأصغر.

قد يكون هذا تغييراً مهماً للشركة بطرق كثيرة، وتساءل الفريق كيف يبدأ. لم يكن في صناعتهم نماذج للتحوّل من تقديم المنتجات إلى تقديم الحلول. وفي مجالات أخرى كصناعتي الدفاع والحاسوب، التي كانت فيها تحولات مشابهة، كانت الأوضاع في الحقيقة مختلفة جداً فيما يتعلق بمقاييس أفضل الممارسات. وبدافع من الفضول الاستطلاعي العام، ربّب أن يقوم الفريق بالتشاور مع أناس من صناعتي الدفاع والحاسوب ليعرف العناصر الرئيسية في جهودهم للتحوّل، وما يظنون أن عليهم التفكير فيه.

كانت شركاتهم قد عانت ألماً كبيراً، وكانت بحاجة إلى تغيير كبير، وشعر الناس في تلك الشركات أن الألم قدّم لهم حافزاً للتغيير الناجح.

لكن لم يكن في مصنع التجهيزات شعور بالألم، فقد كان عملهم لا يزال قوياً - كان المستقبل هو الذي يمثل مشكلة. لذا فقد نصح العاملون في الدفاع والحاسوب مدير مصنع التجهيزات أن يفكر في الانتظار إلى أن تمر الشركة بألم كافٍ لدعم المستوى العالي من التغيير المطلوب في أي تحوّل إلى شركة تقدّم الحلول.

لم يأخذ مدير شركة التجهيزات بهذه النصيحة، إلا أنها أرسلت فضوله إلى مجال جديد. كان يتساءل كيف يشعر ويستمد الدافع من الألم، الذي لم يكن منه بدّ بالرغم من أنه لم يأت بعد. وظلّ يتساءل كيف ستستجيب الشركة على النحو الأفضل لذلك الدافع. وهذا الفضول الناشئ أدّى إلى الإدراك أن الشركة تحتاج إلى قيادة مرنة متجدّدة ذات توجيه جديد في أثناء توقعها للألم والتغيير. وبذلك، ساعد في قيادة برنامج جديد قوي لتنمية القيادة يعطي الشركة المهارات التي تحتاجها لمعرفة أي طريق عليها أن تسلكه في التحوّل نحو تقديم الحلول.

الفضول والفهم الجديد

غالباً ما يصل الناس الذين يحملون الدافع والفضول والذين يتحرّرون من العوائق إلى تجارب جديدة، ويكتشفون المعرفة التي تتجاوز بناء السيناريو الحساس الاستباقي الذي يمارسه لوترز.

كانت ماري آن روبات، المديرية الجديدة في شركة حديثة للإنترنت، تصمّم برنامج حاسوب تفاعلي لمساعدة الموظفين في إحدى الشركات في قياس كفاءتهم للترقية في الشركة. كان التصميم معقداً، فقد كان

البرنامج يطلب كثيراً من المعلومات الشخصية. وإذا كشف الموظفون المعلومات واكتشفوا أنهم بحاجة إلى كثير من المهارات الإضافية للترقية في مهنتهم، فربما يثبطهم ذلك عن استخدام البرنامج مرة أخرى - مما قد يمنعهم من الحصول على الخدمة الحقيقية التي يمكن أن يقدمها البرنامج لهم ولشركتهم.

وذات يوم حين كانت روبات في رحلة ترفيهية إلى نيويورك، استوقفتها لوحة شاهدها لمارك روثكو¹¹. تقول روبات: «وقفت أمام لوحته وشعرت أنني أستطيع أن أمشي بداخلها، في الساحات الكبيرة التي يدعو إليها اللون البسيط، في العالم الدافئ المفتوح الذي وراءها». عرفت روبات أن التجربة حملت لها تبصراً، ووقفت مدة من الوقت تنظر إلى لوحة روثكو.

وحين عادت إلى مكتبها، وكانت تفكر في برنامجها، خطرت لها الفكرة. إذا كان اللون يستطيع أن يعبر عن الكرم والأمان والانفتاح بقوة شديدة في لوحة، فإنه يمكن أن يتحدث إلى الناس الآخرين بالطريقة ذاتها في وسائل الإعلام الأخرى. يمكن لشاشة ملونة بألوان دافئة ومتجانسة، تحمل البرنامج على شاشة حاسوب الموظف، أن توجد شعوراً بالترحاب والثقة يمكن أن يجعل كشف المعلومات الشخصية يبدو أقل خطورة، وربما يقلل من الإحباط في البداية.

أصبحت روبات واثقة أن الألوان الصحيحة يمكن أن تحل مشكلة البرنامج، وكانت على حق. فقد ساعد اللون الذي تم اختياره بعناية فعلاً على تشجيع مشاركة الموظفين في البرنامج والمحافظة عليها. بحث

فضول روبات، المفتوح على تجارب شاملة غير متوقعة لمشكلة شغلت تفكيرها، عن ردّ فعل خاص بها على لوحة ووجدت الفهم اللازم.

الخوف

حين يبحث شخص ما بفضول في أثناء تجربة جديدة عن معرفة لم يكن يتخيّلها، فإنه يصل إلى المجهول. وهذا مخيف في الغالب، كأن تصل إلى مكان مظلم ويديك خاليتان. فيما يخص بعضنا، يمكن أن يتحول القدر البسيط من الخوف إلى خوف شديد. وإذا لم نتحكم بالخوف يمكن أن يزداد إلى درجة يثير بها رد الفعل البدائي «قاتل أو اهرب» الذي يجعل التفكير والسلوك مركزاً فقط على النجاة¹². إذا كنا خائفين بشدة، فإننا نفقد معظم قدرتنا على الفضول الإبداعي. ولذلك، فإن الموظفين الذين تواجههم مهام جديدة، يحتمل أن تنطوي على الخطورة يتجنبون البدء بها. وبالمثل، فإن الناتج الإبداعي لشركات برمتها يتباطأ في أثناء مُدِّ التسريح المؤقت للموظفين¹³.

هاهي مشكلة تظهر لدى الأفراد والشركات. فالفضول ينطوي على المجهول، وهو يزيد الشك وعنصر الخوف المرافق. وفي لحظات الخوف، يصبح من الصعب مواصلة الفضول. ومع ذلك، إن لم يتقدّم الفضول في اكتشاف المجهول الذي يكون مخيفاً أحياناً، يتجنب الناس التجربة الجديدة التي يمكن أن يكسبوا منها التبصّر. يقول جوردان بيترسون: إن التعلّم هو بالضرورة «لقاء إبداعي مع المجهول»¹⁴.

أظهر الباحثون في التعليم بيتر أوكيبوكولا وكينارد وايت وجيرالد ماثيوز أن «تجربة الخوف ونذر الشر» ترتبط بالإبداع على نحو سيئ¹⁵. ومع ذلك، فإن الفضول والإبداع ينجحان غالباً بالرغم من الخوف. فالأطفال المذنبون المكشوفون والقلقون حقاً يستجمعون أحياناً الوسائل لإقناع الأهل الغاضبين بإعفائهم من العقاب. والمرشحون القلقون لدرجة الدكتوراه يتدبرون أمر الدفاع عن أطروحاتهم¹⁶. على أحد المستويات، يتعلم معظم الناس عن طريق التعرض للحياة أن يواجهوا مخاوفهم ويزيدوا احتمالهم للمخاطرة. والموظف الذي كان يتجنب البدء بمشروعات جديدة، لأنه يخاف من الأخطاء أو الفشل، يمكن أن يتعلم أن يذكّر نفسه بالنجاحات السابقة، وأن يتابع بعد الفشل العارض، وأن يتواصل مع رئيسه بشأن التوقعات المناسبة.

وعلى مستوى أعمق، كل شخص لديه احتمال مختلف للمخاطرة. ويتحدّد احتمال المخاطر إلى حدّ ما بالدافع المشارك. فالأشخاص ذوي الدافع الذاتي يكونون قادرين على احتمال مخاطرة أكبر وخوف أكثر. فكّرُوا في هايكو لوتز. فيما يخص بعض الناس فإنهم يعانون القرحة بسبب المسؤولية عن إعداد مصرف كبير للحياة أو الموت في تغييرات وشيكة لا تنتهي للمستقبل الخطر قرحة. أما بالنسبة لوتز فإن الاهتمام بالتغيير هو انجذاب طبيعي. ولا تتسوا أن لوتز تخيل سيناريوهات توجه المصرف الذي يديره بعد خمس سنوات وعشر سنوات من الآن؛ الخطورة بعيدة جداً في المستقبل بحيث لا يعيق الخوف فضوله وإبداعه في اللحظة الحالية.

كما يمكن أن يلاحظ بيترسون، فإن لوتز يعالج خوفه وفضوله بتوازن يسمح له بأن يبقى مبدعاً الآن. حين يتوقع شخص الخوف ويتدرّب على الفضول في وقت سابق للنقطة التي يصبح فيها الخوف لا يحتمل، يمكنه أن يعالج الخوف على نحو كافٍ لإنقاصه أو لتحويله للاستخدام المنتج.

يقول بيتر ماكغي، نائب رئيس التخطيط الوطني في WGBH: إنه في عمله «يمكن أن يكون الخوف من الفشل غامراً. أصيبت منتجة شابة بصدمة بسبب النقد السلبي لعملها إلى درجة أنها لم تعد قادرة على الشروع في مشروعها الآتي»¹⁷.

يكنم الحل، وفقاً لرأي ماكغي، في مثل هذا الإيمان الداخلي القوي بالعمل الذي تستطيع أن تلزم نفسك به وراء نقطة التثبيط الذي يمكن أن يحدث. «عليك أن تتع في حب مشروعك بشغف، وأن تسمح لنفسك بأن تصبح مهوساً به». يعترف ماكغي بالخوف، لكنه يضع رصيماً كافياً في دافعه الذاتي واهتمامه بتجاوز الخوف بفضوله الإبداعي دون أذى.

في بعض الأحيان، لا يكون لدينا خيار إلا التوقف عند قلق موازنة المخاطر والأمان في وضع قاسٍ. يقوم لاعبو القوى بهذا في المنافسة حيث تصبح عواقب عدم التمتع بالفضول، وعدم الوصول إلى درجة أعلى من الغوص والخسارة للمنافسة، أكبر من الخوف من الفشل بالغوص. غالباً ما تفصل القدرة على مواجهة المخاطر وجهاً لوجه دون جمود أو تراجع عن قبول الخسارة بين الرياضيين الفائزين والرياضيين الخاسرين.

قطع الروابط وعملها :

إنشاء أفكار جديدة

يتم إنجاز معظم عمل الإبداع في قطع الروابط وإنشائها. يقول بيكاسو: «العمل الإبداعي هو أولاً وبالدرجة الأولى عمل تخريب». ونحن نقول: إنه كان يتحدث عن قطع الروابط¹⁸. فنحن لا نقصد بالتخريب تخريب الشركة، وإنما تخريب مجموعات الافتراضات الصلبة حول ما يمكن فعله وما لا يمكن فعله في سوق معينة. يمكن أن تكون افتراضات العمل اختصاراً فاعلاً لاتخاذ القرارات المناسبة، لكن في سياق الإبداع، تمنع الافتراضات إقامة روابط جديدة حيوية.

فعلى سبيل المثال، كانت المعرفة التقليدية أن بيع الكتب يجب أن يتم عبر المكتبات على نحو رئيس. وقد تم نقض هذا الافتراض مرتين على الأقل، وفي كلا المثالين أثار هذا النقض ارتباطات مبدعة مربحة. حيث أدى النقض الأول لافتراض المكتبات إلى فكرة البيع في المطارات، ومحلات السوبر ماركت، ومتاجر البقالة. أما النقض الثاني فقد قاد موقع Amazon.com إلى البيع عن طريق الإنترنت.

نحن نرى أن قطع الروابط وعملها هو المجال الذي يجري فيه العمل الأساسي للعملية الإبداعية، وما هو معروف في مجالات علم النفس وعلم النفس المتعلق بالدماغ يصطف معها. نعتمد في المادة الآتية حول الدماغ، على نحو واسع، على عمل مجموعة من الباحثين وواضعي النظريات¹⁹.

الروابط في العقل ذي الارتباطات الشبكية

يحتوي الدماغ بين مئة مليار وتريليون خلية عصبية، وكل خلية عصبية مرتبطة بناقلات عصبية مع ما يصل من مئة إلى عشرة آلاف خلية عصبية أخرى. لا تكمن الذاكرة في موقع محدد، وإنما في ترتيب وتوقيت هذه الإشارات العصبية.

حين ينتج منبه ما تسلسلاً معيناً من التنبيهات، تصنع كل نواة في الخلايا بروتينات ترتبط على طول مسار الإشارة. وعندما يسبب تكرار المنبه تكراراً للتنبيهات العصبية ذاتها، يتم إنتاج المزيد من البروتينات وربطها لتعزيز مسار الإشارة. وكلما صدرت الإشارة أكثر، تعزز مسارها. وكلما تعزز المسار، سهل تذكّرها.

عندما يكرر الناس تجارب أدمغتهم، يكوّنون نماذج للمرافقة المحفوظة في الذاكرة بين الروابط إلى درجة أن النماذج تستمر بالاصطفاف بنجاح مع العالم الذي يدركونه، ويستمر الناس باستخدامها وتعزيزها، ويصبح لديهم ثقة بها. مع الاستخدام والثقة الكافيين، تترسخ النماذج كمعرفة وأساس لنماذج جديدة من المعرفة الممتدة.

يطبّق الناس أكثر نماذج الروابط لديهم تعزيزاً - معرفتهم - على التحديات والإمكانيات في العالم من حولهم. ويقرّر الناس ما يقومون به بناء على نماذج الروابط لديهم. وحين تزداد هذه النماذج المعززة بالبروتينات يمكن أن تصبح الروتين الترابطي المشترك بين الناس. يعمل الناس بأفضل شكل إبداعي حين يتحرّرون من النماذج المعززة لديهم

لإنشاء روابط جديدة بين نماذج منفصلة، ومن ثم يؤلفون تكوينات جديدة للمسارات العصبية استجابة للتحديات والإمكانيات الجديدة. ليس في هذا شيء غريب؛ فهو يحدث كل يوم، بالرغم من أنه يتكرر على نحو أكثر كثيراً يومياً في الطفولة، حيث يتعلم الناس بسرعة أكبر.

كل شيء جديد للطفل، وهو نهر من قطع الروابط وعملها على نحو طبيعي ومستمر. فأول الارتباطات وأكثرها تكراراً لدى الطفل فيما يخص كلمة «كأس» ربما تكون متعلقة باحتواء الماء، وقد تضم تلك الارتباطات على نحو عادي أنواعاً أخرى من السوائل، وأنواعاً أخرى من الأواني، عبر الاتصالات العصبية للتجارب اليومية. هذه النواقل العصبية اليومية، والنمو العادي للفهم (الإبريق يمكن أن يحتوي على عصير البرتقال) تمثل قطعاً مبدعاً للنماذج السابقة الثابتة، وإنشاء روابط جديدة ونماذج جديدة بين الكأس والإبريق أو الماء والعصير.

الروابط: الإبداع بمعلومات مخزونة

يحدث معظم الإبداع اليومي عندما يكون الناس قد اكتسبوا مع مرور الوقت كميات كبيرة من المعرفة المترابطة في مجالات الاختيار. فمديرة المبيعات تكتسب معرفة عن منتجات شركتها، وأسواقها، وزبائنها، والمهارات اللازمة لإدارة عملياتها. وتساعدها معرفتها المتراكمة على القيام بالاستنتاجات على نحو أوسع وأسرع عند التفاوض، وعلى تقديم الحلول بسهولة أكبر عند ظهور المشكلات. وتمنحها معرفتها مخزناً للمواد ذات الصلة لكي تعمل بها حين تحتاج إلى حل جديد كلياً.

اكتسبت رئيسة الطهاة جوليا تشايد خبرة واسعة بالأطعمة الفرنسية وتقنيات الطبخ، بحيث أصبحت معتادة على ابتكار وصفات جديدة. ومكّنت معرفة توماس أديسون بالهندسة الكهربائية البسيطة أن يؤدي إبداعه إلى اختراعات كهربائية. وبالمثل، عند إيجاد حلول جديدة، على مديرة المبيعات أن تتحرر من الروابط الراسخة أو الافتراضات التي لاتفيد في أي ظرف جديد قد يظهر. وما إن تتحرّر من تلك الروابط، حتى تغوص في وفرة من الروابط الجديدة السهلة الاستخدام، بحيث يمكن أن تخرج بالتركيب الجديد المناسب للنماذج بسهولة.

يمكن للعقل المحفز الفضولي، المدرب على قطع الروابط أن ينجو من الافتراضات المثبّطة، ويقيم ارتباطاً لاحقاً بالأفكار الجديدة في أي مجال. إلا أن قلة المواد الخام للروابط ذات الصلة، ستقلل من تكرار الأفكار، وستجعل من الصعب إدراك وتقويم هذه الأفكار الجديدة والمفيدة حقاً.

الربط بين فروع المعرفة

بالرغم من أن الناس يكونون أكثر إنتاجاً إبداعياً في مجال معرفتهم المحدد، إلا أن هذه الخبرة بالذات تعيق الاكتشاف في الغالب. فالنظر إلى نماذج معلومات من فروع معرفة مختلفة تماماً يساعد في كسر خطوط التفكير الحالية، والافتراضات القديمة. وهو طريقة مفيدة لبدء روابط جديدة.

في عام 1998، كان لاري كوكس، العالم في مكتبة لينكولن بمعهد ماساشوستس للأبحاث، يبحث عن طريقة خارجية لمراقبة مستوى السكر في جسم الإنسان. في ذلك الوقت كان على مرضى السكري فحص مستوى الأنسولين لديهم أربع مرات أو أكثر يومياً، عن طريق وخز الإصبع وسحب الدم. كان هذا الإجراء مؤلماً، ويعرّض للالتهاب، ويترك أثر وخزات الإبرة على أصابع مرضى السكري. أراد كوكس اختباراً يجنب جرح الجلد.

بينما كان كوكس يعمل على حل المشكلة، ويناقشها مع زملائه في مجال عمله بطريقة العصف الذهني، كانت لواقط الفضول لديه عالية وتبحث عن مزيد من الروابط الممكنة. لكن التقدم المفاجئ حصل حين تحدّث مع عالم يعمل خارج مجال تخصصه. فقد كان ذلك العالم قد جرّب أخيراً electroporation، وهو إجراء يسمح بإعطاء الدواء دون جرح الجلد عن طريق تطبيق شحنة كهربائية على الجلد، مما يوسّع المسام.

كان الحل هناك. «أدركت أننا لا نحتاج إلى اللجوء إلى توسيع مسام الجلد على نحو كامل». قام كوكس بالقطع العقلي الإبداعي؛ لم يكن عليه بالضرورة أن يتجنب إدخال شيء في الجلد لتجنب وخزات الإبر. «كنا بحاجة فقط إلى تسهيل وصول السكر إلى سطح الجسم عن طريق فتح المسام تحت الطبقة السطحية، وتقريب الدم من أدواتنا الحساسة بما فيه الكفاية لفحصه»²⁰. وعندما انفصل كوكس عن الافتراضات الطبية حول مشكلته، استطاع أن يربط بين طريقتين تبدوان بعيدتين في مجالين مختلفين تماماً.

وفي المنطقة المشتركة بين التخصصات أكملت شركة ستيلكيس الفصل الثاني في قصتها أيضاً. فقد كانت مدفوعة بالرغبة في جعل منتجاتها متميزة، فبدأت بالتفكير على نحو مختلف في إطارات الفهم التي اعتمدت عليها في اتخاذ قرارات الإنتاج. «قبل ما يقارب عشر السنوات كان هناك فريق ذهب إلى نيومكسيكو، قرب ألبوكويرك، للتفكير»، يشرح مارك غرينر، كبير نواب رئيس البحث والتطوير. «سألنا أنفسنا: كيف يمكن أن يكون الجيل الجديد من المكاتب؟». وانطلاقاً من ذلك العمل، قام المفكرون في ستيلكيس بوضع فكرة أسموها بالطرق. والطرق تعبر عن تدفق الخدمات والإمكانيات، كالطاقة والصوت وتوصيلات شبكات الحاسوب الداخلية، في أثناء هندسة المبنى.

الطرق هي شيء يشبه الحبل السري للمكتب، وقد بدأ الناس في شركة ستيلكيس بالتفكير في كيفية تحديد هذه الطرق لاستخدام الأثاث والحاجة إليه. وهناك: كان هذا افتراضاً أساسياً، رابطاً عميقاً، تم قطعه - كانت شركة ستيلكيس في السابق تفهم دوماً أن قطع الأثاث أشياء في الفراغ، ولكن ليست جزءاً لا يتجزأ من المكان. ثم بعد قطع ذلك الرابط، جاء الرابط الآخر: كان على الأثاث أن يوصل في طرق المكتب؛ كانت هنالك حاجة إلى إيجاد اعتماد متبادل بين أثاث المكتب والطرق الأساسية في المكتب. كانت ستيلكيس بحاجة إلى العمل مع زبائنها على إنشاء وتأثيث بيئات عمل شاملة ومتكيفة منسجمة مع تدفق التقنيات لكي تنمو وتزدهر، وقد أتاحت لها الفرصة الآن. انفصلت ستيلكيس عن صناعة الأثاث التقليدي فقط وارتبطت بمجال

مختلف كبير وجديد، مجال كان يتطلب كثيراً من الإبداع بحد ذاته، كما سنرى في الفصل³.

هناك روابط مفيدة على نحو استثنائي يمكن للشركات والأفراد عملها إذا تمكنوا من قطع الروابط القديمة بالنماذج التي لم تعد مفيدة.

الروابط الفوضوية

إن إيجاد روابط جديدة ذات معنى يستلزم تصنيف الإمكانيات الكثيرة، التي يبدو معظمها بعيداً. في عملنا، غالباً ما يظهر أن الروابط البعيدة ذات صلة أساسية. ومن الأمثلة على ذلك، إحياء لوحة مارك روثكو بالحل لمشكلة موقع أن روبات على الإنترنت. ففضول روبات جعلها منفتحة على استجابتها الغريبة للون في اللوحة، التي قادتتها لتخيل اللون كحل لمشكلتها.

هل هناك قطع وعمل للروابط في الطريق بين شرارة فضول روبات حول اللون وبين الحل النهائي الذي توصلت إليه؟ نعم، وفي عدد من المراحل المختلفة. فأولاً، كما تقول روبات: «لم أكن لأصدق أن بإمكانك المشي في أثناء لون من الألوان حتى أظهر لي عمله ذلك. لقد أنتج فضولها غير المركز فيما يبدو فكرة كسرت تصوراتها حول اللون والحدود المادية. ثم أفسحت تلك الفكرة المجال لفضول عملي أكثر في المكتب لكسر الافتراضات حول الحواجز بين الرسم وبرنامج الحاسوب، وهذا بدوره ساعد في إيجاد رابط بين استخدام اللون والمشاركة العاطفية للجمهور فيما يخص برنامجها.

ليس من السهل دائماً التدرّب على الفضول، وكما اكتشفت روبات، قد يكون من المربك السعي وراء الروابط الجديدة التي يكشف عنها الفضول أحياناً. حتى إن بعض الروابط الإبداعية الجديدة تبدو متناقضة في بعض الأحيان.

وصلت إليزابيث دين، المنتجة التلفزيونية في التلفاز الحكومي، إلى سن الرشد حين كانت رئاسة ريتشارد نيكسون تنتهي بفضيحة. كانت لديها فكرة سيئة عن نيكسون، وقد زاد التقدير السائد في ذلك الوقت من قلة احترامها له. «لم يكن كرهني لنيكسون رد فعل»، تقول دين، «لكنني عرفته على نحو رئيس في سياق فيتنام ووترغيت، ولم أرَ ما يجعلني أحترم الرجل أو أقدره». وذات يوم قرأت دين أن تسويق اتفاقية الحد من التسلّح ينسب إلى نيكسون، وهي اتفاقية تعدّ جيدة جداً من الناحية الأخلاقية على نطاق واسع. ذكرت المقالة أن اختراق ووترغيت، الذي تسبب في فضيحة نيكسون، تمّ بعد أيام قليلة من توقيع اتفاقية الحد من الأسلحة:

كنت في مكّتي، أنظر إلى الخارج، كأني أحوم حول هذه المعلومة، حين هدأت الأمور في عقلي فجأة. فيما يتعلق بي، كانت هاتان الحادثتان، المختلفتان بشدة في طبيعتهما، والقريبتان جداً من حيث الوقت، تستحوذان على التعقيد، مما جعل نيكسون/ مهماً أكثر، سواء كرئيس أم كرّجل. كان بإمكانني أن أرى أن علينا أن نقبل تلك الصراعات والغموض لنفهمه. عرفت عندها أنني أريد عمل فيلم عن هذا الرجل²¹.

فيما يتعلق بدين، كانت رؤية نيكسون كرجل غير سيئ كسر كبير لافتراض قائم منذ وقت طويل. أما إدراك تعقيده وفهمه كإنسان، فقد كان ارتباطاً جديداً ملحوظاً. لم تقم دين فقط بقطع الروابط القديمة التي كانت حتى تلك الساعة تبدو يقينيات، وإنما صنعت روابط أخرى جديدة كانت قبل ساعة قد تبدو سخيفة. غالباً حين تتعارض مجموعات متنافرة من المعلومات، يمكن أن نتجاهل البيانات الجديدة لمصلحة معرفتنا القديمة، أو أن نستبدل المعرفة القديمة بالجديدة، أو أن نجد حلاً آخر، وهذا ما فعلته دين حين أعادت اكتشاف نيكسون كرجل مخطئ يضم فضيلة تخلصه، شخص يستحق التوضيح. «إنه ليس بطلاً تراجعياً، لكن فيه شيء تراجعياً»، تقول دين عن نيكسون الذي ظهر في فيلمها.

التقويم

التقويم هو آخر القوى المحركة في إنشاء العملية الإبداعية. لما كانت الاختيارات نادراً ما تكون نهائية، فإن التقويم المثمر هو عمل موازن. هل هذا الخيار أفضل من ذلك؟ وإن كان كذلك، هل هو أفضل بما يكفي للتوقف عن البحث عن الخيار المثالي؟ هل ينبغي الاحتفاظ ببعض أجزاء مفهوم جديد ولكنه خاطئ ليتم استخدامها في إجابة لاحقة ليست معروفة بعد؟ وإذا كان التقويم سلبياً كله، هل من المنطقي أن نعيد شحن الدافع والفضول، للبدء بدورات جديدة من قطع الروابط وعملها؟ أم لا؟ وإذا كان لدينا تقويم مشجع، هل سيبقى الحل الجديد، الذي يبدو جيداً الآن كذلك لوقت طويل، وكم من الوقت سيكون كافياً؟

إن التفكير في جميع الإمكانيات بين الأفكار المتعارضة أو ضمنها يستغرق وقتاً وجهداً، ويمكن أن تكون مقاومةً تبني فكرة جديدة واحدة كبيرة جداً. إن أصداء الازدراء العام للفشل يمكن أن تنهي الحياة المهنية التي تربطها علاقة ضئيلة بالمحاولة الإبداعية. لذا، فإذا ظهر خطأ في فكرة الشركة، يكون هناك إغراء قوي لإهمالها بعد تقييم سريع، وربما يكون لإحباط محاولة إبداعية برمتها.

عندما يثار الشخص الفضولي الذي لديه الدافع، يميل إلى متابعة هدم الأفكار السابقة، وإنشاء روابط جديدة إلى أن يحقق نتيجة مرضية، لكن الأفراد غالباً ما يعملون في ظروف تمنع هذا السلوك.

بالرغم من اكتشافها الذي لم يكن متوقعاً لنيكسون وحماستها للفيلم، واجهت إليزابيث دين ثلاثة أسباب تمنعها من عمل فيلم وثائقي عنه؛ أولاً، «إنه لا يمكن ضمّه إلى أي من برامج المحطة التي تعرّض حالياً»، تقول دين. «كان لدينا سلسلة تاريخية جديدة هي The American Experience، لكن كانت هناك نظرة عامة إلى البرامج التي تدور حول الرؤساء على أنها مملة، وإذا نظرت إلى ما تم القيام به في الماضي، فإن هذا صحيح إلى حد كبير». وثانياً، «في ذلك الوقت، في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، كان ذكر اسم نيكسون يغلق العقول - لم يكن هناك جمهور مستعد لسماع شيء عنه». وثالثاً، «كان الموضوع أيضاً سيصعب الطرق المعتادة لجمع المال». مع ذلك، في المحطة التي كانت دين تعمل بها، «كان جزء من إثارة المشروع يأتي من صعوبته - والأفضل أن يكون مخالفاً لنوع تفكير معظم الناس. نحن نريد أن يقول

العمل شيئاً جديداً، وهناك دعم كبير لمواجهة تحدّ كهذا». فيما يخص كثيراً من الناس، الذين يواجهون الإحباط الشديد، كان من الممكن أن يكون إغلاق مشروع نيكسون سهلاً. لكن دين حصلت على تشجيع رئيسها، نائب مدير التخطيط الوطني بيتر ماكغي، الذي قام بتعيين باحث للعمل معها، وكانت لديها وسيلة للتقدّم بسرعة، واحترام دافعها لعمل الفيلم. وكان الدعم الذي حصلت عليه من محطتها يشمل الوقت، الوقت اللازم للتعامل مع العوائق التي تواجه مشروعها كمجالات لحل مشكلات أكبر.

بحصول دين على الوقت والموارد من محطتها، نفّذت فكرتها على نحو كامل وطوّرتها، وأجرت بحثها، وحدّدت مجال هجومها وتسلسله، وأنتجت فيلماً ناجحاً بحد ذاته، فيلماً ساعد في إقناع المشككين من فريق The American Experience بإنتاج سلسلة من الأفلام عن رؤساء أمريكا. وفي أثناء عقدين من عرض فيلم «Nixon»، عرض برنامج «The Presidents» بعضاً من أكثر أفلام The American Experience شهرة، منها «FDR»، و«LBJ»، و«Reagan»، وفاز بجائزة جورج فوستر بيبودي - وهي أعلى تكريم تلفازي - بالإضافة إلى سلسلة من جوائز إيمي وترشيحات إيمي.

هذه الفكرة، استخدام المخاوف التي تظهر عند التقويم كمجالات للتركيز لمزيد من العمل الإبداعي بدلاً من اتخاذها كأسباب للتخلي عن العمل، هي فكرة مهمة جداً لتحقيق منتج إبداعي مفيد على نحو كامل. إن السماح بحدوث هذا التطوّر - توفير الوقت اللازم لمضاعفة

وتعزيز الروابط الجديدة، والتحقق منها إلى أن تضي بوعدها- هو مفتاح التقويم الناجح. عاجلاً أم آجلاً، على المرء أن يتخذ قرارات، لكن الأفكار الجديدة لا تأتي كاملة وجاهزة للقبول أو الرفض. إنها بحاجة إلى الفحص والتعديل والتكييف قبل أن يستطيع أي شخص الحكم على قيمتها.

تواجه الشركات التي تعتمد فقط على المحفزات الخارجية، كالمال والمنصب، صعوبة في استخراج الأفكار الجديدة، لأن تقويم الأفكار، بدلاً من تكييف مزيد من التطوير، يأتي عادة بتطبيق سريع ومتزمت للافتراضات التي «ثبتت صحتها» تاريخياً. وهذه الافتراضات نادراً ما تُنشئ قطعاً إبداعياً للروابط، وهي أقل كثيراً من الأفكار التي تأتي من روابط جديدة على نحو جذري. يحتاج التقويم الناجح إلى إتاحة الوقت، والفرصة لارتكاب الأخطاء، ولما يبدو أنه شيء بعيد أو حماقة²².

ينتهي التقويم برفض الفكرة أو قبولها جزئياً مع مزيد من البحث المحسن أو القبول التام لها، وفي هذه النقطة يبدأ الدافع ويعزز دورة الإبداع، وتسمح النهاية الطبيعية للعقل المبدع النشط الفضولي بالتركيز على تحديات أخرى.

الفصل الثاني:

كيف تصبح شخصاً مستعداً للإبداع؟

لكي تتجح في استدعاء الدافع، والفضول، والخوف، وقطع الروابط وإيجادها، والتقويم يمكنك أن تتدرب على هذه الآليات كما يتدرب الرياضي. فبالممارسة والتدريب، يمكنك تحسين القدرة والثقة والقوة التي ستحتاجها لاستخدام هذه الآليات بالأسلوب الأتم والأفضل.

صورة إبداعية

قبل البدء بأي تدريب، هناك نصيحة جديرة بالتفكير في كتاب سن تسو (فن الحرب) The Art of War: «اعرف عدوك، اعرف نفسك»¹.

اعرف عدوك

احذر من القوى التي تعمل خلاف الإبداع. سيلاحظ معظم القراء أو يتكهنون بهذه القوى بسهولة: التقليد، الانسجام، الحاجة إلى أن تكون على صواب فوراً، قبول الأدوار الثابتة، التوقف عن التحليل. ومع ذلك فلا ينبغي أن نتجاهلها لمجرد أنها واضحة.

من المهم أن ندرك أن هذه القوى ليست سيئة بحد ذاتها. لجميعها تقريباً قيمة في حالات معينة. فالتقليد طريقة رائعة للتعلم، والانسجام يمكن أن يقلل من الخلاف ويساعد على التوحيد ويزيد النشاط²، ثم إن عقود التوظيف وتوضيح الأدوار تمنع التكرار والارتباك، وأن تكون على صواب على نحو مبكر أمر مهم في عالم يحرّكه الوقت، أما التحليل العقلاني فهو أساسي للقرارات التي تتعلق بالجودة.

مع ذلك يمكن أن يكون كل من هذه القوى عدواً خطراً للإبداع. فقد يصبح التقليد عادة بسرعة، وما أن يصبح عادة حتى يمنعك من شق طريق جديد؛ حتى الممارسة الحكيمة لاختبار الأداء، وهو نمط من أنماط التقليد، تمارسه بعض الشركات على نحو «لا تبعد، بل قل». إن الالتزام الدقيق بالمهام الموصوفة وصفاً ضيقاً يمكن أن يعني الالتزام بافتراضات ضارة³. نادراً ما تأتي الأفكار الجديدة مشكّلة تماماً، وعندما تحاول أن تحللها وتقرّر في الحال هل هي جيدة أم لا، فإنك تتخذ قراراً مبكراً جداً، يقتلها قبل أن تتسنى لها الفرصة لتنمو وتصبح حلولاً إبداعية. كن كفرد على حذر من أنك ربما تصبح عرضة لهذه القوى.

اعرف نفسك

نقترح أن تتعلم كيف تفهم من أنت كشخص مبدع.

أجرِ جرّداً للأمور التي تفضّلها في أداء العمل الإبداعي بحيث تستطيع أن تطوّر وجهة نظر إبداعية، وصورة إبداعية. ثم استخدم هذه

الصورة لتحديد نقاط القوة والضعف بحيث تقدّم في النهاية أفضل عمل إبداعي يمكنك أن تقوم به.

إن إدراك الأمور التي تفضلها في العمل الإبداعي هي أمر يتعلق بملاحظة الذات. هل تقوم بأفضل ما لديك في خيالك حين تكون وحدك أم تفضل أن تجعل الأفكار تردُّ إليك من الآخرين؟ هل تقوم بأفضل تخطيط لديك في مكان أثير لك، أم إن المكان لا يهم؟ هل تحب البحث عن روابط، بانتظار أن تجد رابطاً يثيرك، أم أنك تحب الغوص في حل ممكن والمطالبة بمزيد من الأفكار حول هدف متقدّم؟

نستعرض فيما يلي عوامل ذات صلة لتحديد صورتك العامة، وفي الصفحات اللاحقة من هذا الفصل سنناقش كيف يمكنك تعزيز قدراتك في معظمها.

الدافع (تحديداً الدافع الذاتي): هل تعرف ما تريد في الحياة؟ بماذا تحب أن يتذكرك الناس الذين تحبهم؟ هل أنت قادر على جعل حياتك اليومية وعملك وأهدافك اليومية تسير مع ما تريد؟ هل أهدافك الذاتية أقوى من أهدافك الخارجية؟

الفضول: هل تمنح نفسك الوقت لمتابعة ما يثير اهتمامك؟ هل تتعلّم يومياً أشياء تهّمك؟ هل تستمتع بوقتك كل يوم؟ هل يرضيك هذا المرح، أم يجعلك تريد المزيد؟ هل تقوم بالأمور لمجرد أن الآخرين يقومون بها أم لأنك تريد أن تعجب الناس؟

إدارة الخوف والضغط: هل تستطيع منع الخوف والضغط من إدارة حياتك؟ حين يصيبك القلق، هل ينحسر في النهاية على

نحو كافٍ لجعلك تستمتع بالوقت من جديد؟ هل أنت قادر أحياناً على رؤية أسباب مخاوفك على نحو مضحك؟ هل أنت قادر على مشاركة أفكارك الجديدة مع الآخرين، حتى الأفكار التي لم تكتمل؟ هل تستطيع التعبير عن أفكارك حين تكون مختلفة عن أفكار كل من حولك؟

قطع الروابط: هل تستطيع أن تتقبل الوضع حين لا تسيّر الأمور بالطريقة التي ظننت أنها ستسير بها؟ هل تستطيع أن تتحمل أن تكون مخطئاً في معظم القضايا المهمة؟ هل هناك أماكن لا تتقبل فيها أن تكون مخطئاً؟ هل الخيال مقبول؟ هل يمكنك أن تكون سخيماً؟ هل تحتمل الغموض حين تكون الأمور بلا معنى؟ هل تستطيع أن تحمل وجهتي نظر متعارضتين في وقت واحد، وأنت تعلم أن كلاهما قد تكون صحيحة؟

عمل الروابط: هل تستمتع بالأفكار الجديدة، سواء كانت أفكارك أم أفكار الآخرين؟ هل تعجبك الأفكار التي تحصل عليها؟ هل يمكن لفكرة جديدة مضحكة أن تسرك؟ هل بإمكانك إيجاد خمس أفكار غريبة لكل مشكلة أو فرصة تواجهك الآن؟

القدرة على التقويم الإبداعي: هل تستطيع أن ترى كيف تملك معظم الأفكار الجديدة مزايا؟ هل تستطيع أن ترى الفكرة مقسمة إلى أجزاء، منها الممتع، ومنها الجيد، ومنها الإشكالي؟ هل تستطيع أن ترى أن كل فكرة يمكن تغييرها كقائمة طعام، وتوزيعها كالثياب، وتكوينها كالصلصال؟ هل يمكن أن تعجبك الأفكار الجديدة حتى حين ترى أنها قد لا تنفع؟

الثقة بالنفس: هل تظن أن بإمكانك أن تجد إجابة للمشكلات والفرص التي تقابلها، حتى لو كان ذلك سيستغرق وقتاً؟ هل تظن أنك مبدع؟ هل تستطيع الاستماع إلى الأفكار من الآخرين، واستخدام الأفكار حين تعجبك وتعديلها حين يعجبك جزء منها؟ القدرة على الابتكار: هل تشعر أن بإمكانك جعل الآخرين يقبلون أفكارك إذا كانت الأفكار جيدة، وإذا حاولت بجهد كافٍ؟ هل تشعر بثقة كافية لقبول فكرة تسوية إذا كان قبولك يمكن أن يقنع الآخرين بمساعدتك في تحقيقها؟ هل تشعر أنك تستطيع في النهاية تحقيق ما هو مهم لك؟

تحسين الصحة الإبداعية

ننظر الآن إلى استخدام كل من الآليات الأربع. و كما هي الحال في التفكير في المعارضة المنتشرة للإبداع، من المهم أن نتذكر هنا عمق الإبداع الشخصي. تذكر صورتك الإبداعية، واعرف أين كُبت إبداعك، وأين لا يزال لديه بعض القوة، وتدرّب تبعاً لذلك. إذا كنت واثقاً بدافعك وتعلم أن فضولك هو الذي تخربّ، فعليك التفكير في استعادة فضولك. نقدّم بعض تمارين التقوية للقراء الراغبين في استكشاف هذه الأفكار بعمق أكثر. ربما لا تريد القيام بجميع التمارين الموجودة في الفقرات الآتية. وهذا حسن. فقد قصدنا أن تكون دليلاً مفيداً، وليست واجباً، وقد كتبناها لتقدّم الفهم حتى لو لم تكملها. قم بالتمارين التي تحتاج إليها ودعها تعمل.

إيجاد الدافع في الرؤية الشخصية

الدافع هو أول الآليات الإبداعية الأربع. وهو يستطيع دفع الناس إلى العمل أو جذبهم إليه. فقد جعلت أزمة قلبية رجلاً ماجناً يتبنى طريقة جديدة كلياً للصحة الجسدية؛ وهذا دافع خارجي. من جهة أخرى، يمكن أن تكون المهنة دعوة تجذب شخصاً إلى أداء معين للعمل. يشعر كثير من الناس في أعماقهم، من رجال الشرطة إلى أعضاء مجلس الشيوخ، ومن العاملين في المصارف الاستثمارية إلى المدرّسين أن ما يقومون به مهم. وهم يقدمون تضحيات لتأدية عملهم بالطريقة التي يشعرون أن عليهم تأديته بها. لا يقوم هؤلاء الأشخاص بالعمل، لأن الظروف تدفعهم إلى ذلك. إنهم يقومون بالعمل لأنه يجذبهم.

فالشرطي المناوب الذي تمثّل مهنته طموحاً له، لا يقوم بالدوريات فقط، وإنما يتعلم من الفضول الطبيعي والمهني، عن الأحياء التي يعمل فيها، والناس الذين يعيشون ويعملون فيها. وهو يطور علاقات ويشارك في روح المكان وتاريخه. وتصبح حياته جزءاً من جولاته، والعكس صحيح. وهو يشارك في المتعة والمغامرة والمرح بالإضافة إلى الألم والعنف الذي يواجهه أحياناً. وهو يتعلم أن يرقص مع موسيقى الأولاد على الناصية، ويعرف أي الأولاد يضلّون السبيل، وما سيحدث من أسرهم. إنه يعرف ما يحدث في أيام الجمعة ومكانه فيما يحدث ويستطيع أن يجعل عطلة نهاية الأسبوع تمر على نحو مناسب. إنه يحب هذا. ويريد القيام به، بالرغم من الخطر الممكن من النشاط الإجرامية.

هذا هو الدافع الذاتي، الذي يوجد فيه رؤية شخصية. يستخدم العالم النفسي روبرت فريتز رباطاً مطاطياً ليوضح قوة الرؤية الشخصية⁴. تخيل رباطاً مطاطياً مشدوداً بين يديك. اشعر بالشد؛ الشريط المطاطي يحاول التقلص. والآن تخيل أن اليد في إحدى نهايتي الشريط تمثل الرؤية واليد التي في الطرف الآخر تمثل الحياة اليومية. إذا كانت الرؤية قوية وثابتة، فإن تلك اليد، تلك النهاية من الشريط المطاطي، ستبقى في مكانها، مهما حدث. لكن الحياة اليومية في تغير مستمر، وستكون هناك لحظات تهدأ بها الضغوطات التي تسببها الظروف وسيتم سحب اليد التي تمسك بالطرف اليومي من الشريط المطاطي نحو يد الرؤية بفعل شد الشريط المطاطي. هذا الشريط المطاطي فيه شد لا يهدأ ليسمح للحياة اليومية أن تزيد انفصالها عن الرؤية، ولذلك مع الوقت، سيجذب الشريط المطاطي الحياة المتغيرة، مهما كانت إحباطاتها العارضة، وسيستمر بتقريبها إلى الرؤية الثابتة.

يوضح فريتز عبر هذا التشبيه أن الرؤية القوية تجذب الحياة وتجعلها تسير في صفها، وتتغلب على العوائق التي تمنع الرؤية. ولما كانت الرؤية في صميم الدافع الذاتي، فإن الرؤية الأقوى تجعل الدافع الذاتي أقوى وأوضح وأكثر مناعة ضد إنهاك الحياة اليومية.

ليس من الضروري أن تكون الرؤية كبيرة. فاليسبول الاحترافي هو الرؤية بالنسبة لابن عشر السنوات الذي يريد اللعب مع الفريق الوطني. لذلك فالتدريب بعد المدرسة ليس مجرد تدريب، إنه يخدم

الطموح، أو الرؤية. تتطور الرؤية غالباً في درجة أهميتها، ويمكن أن تتواجد مع رؤى أخرى. فربما يكتشف لاعب البيسبول في الجامعة أن لديه ولعاً بالرياضيات فيصبح رؤية مسيطرة لديه طوال عمره. لم يخسر البيسبول، لكن الرياضيات هي التي تجذب حياته وتوجهها. ثم إن رغبته في الحصول على الشريك ستضيف جذباً وتوجيهاً إلى مجال آخر من مجالات من حياته. تمتلئ أقطاب الرؤية الثلاث هذه معاً، في وقتها ونطاقها، جوهر الدافع الذاتي والبدائية المحتملة للإبداع. بالرغم من أن هذا قد يبدو واضحاً، إلا أنه لا يقل أهمية. فالمشكلة تأتي حين تخدم الرؤية ويخدم معها الدافع الذاتي المهم جداً للعملية الإبداعية.

إذاً، من أين يحصل المرء على رؤية شخصية؟ لا يمكنك أن تصنع الرؤية حين لا تكون موجودة. أما إذا كانت الرؤية ضائعة فإنك تكتشفها بين مقاصدك وأهدافك التي أهملتها في أثناء أحداث الحياة. هذا البحث عن العناصر الأساسية للرؤية الشخصية هو دافع بحد ذاته. ثم إن البحث لمعرفة أكثر ما يهّمك سيساعد في إنعاش الفكر الإبداعي لديك.

كيف تشرع في هذا البحث عن الرؤية الشخصية؟ استخدم التمارين الآتية كبداية. على الأقل بعض التمارين الموجودة هنا وفي هذا الفصل لا تتعلق بالتجارة فقط وإنما أيضاً بالحياة خارج التجارة. ونحن نذكرها لأهميتها، مع علمنا بأن القارئ قد يعتبرها بعيدة. في آلاف الاجتماعات مع الزبائن على مدى السنين، نرى دائماً أفكاراً جديدة تتعلق بالعمل تتكون حين يلجأ الناس إلى اهتماماتهم خارج

العمل - كالعامل في الحدائق، والنظر في محلات الأدوات المنزلية، والذهاب إلى الكنيسة، والطبخ، والتزلج على الجبال، والأبوة، وصناعة الزوارق. جميع أجزاء الحياة هي جزء من المخزون العميق الذي يلجأ الناس إليه للحصول على الروابط التي تساعد في إيجاد أفكار جديدة ومفيدة للعمل.

تمارين: البحث عن الرؤية الشخصية

1- في أثناء النهار، ابحث عن ثلاثة أشياء يمكن أن تمتلك - أولاً، كما كنت قبل عشر سنوات، ثانياً كما أنت اليوم، وثالثاً وكما تكون بأفضل حالاتك. اكتب جملة حول كيفية ارتباط كل تمثيل بك. قم بهذا التمرين عدة مرات. ابحث عن نماذج - ماذا تخبرك؟

يمكن أن ينتج عن يوم في هذا التمرين شيء كهذا:

أولاً، رأيت كرة بيسبول في واجهة المتجر، وتذكرت لعبة البيسبول بين الآباء والأبناء التي كنت أعبها في العطلة حين كنت في العاشرة من عمري. هذا يمثل لي مرح المشاركة في الفريق والمنافسة الودية.

ثم رأيت كرمة على زاوية البيت المجاور لبيتي، وذكّرتني بمزارع يقول عن الكروم «في السنة الأولى تنام، وفي السنة الثانية تعرّش، وفي السنة الثالثة تقفز فقرة كبيرة». تخبرني الكرمة والقول المأثور

للمزارع أن أهم أعمالها الآن لن يثمر إلا بعد سنوات، وعليّ أن أحاول ألا تحبطني قلة النتائج المنظورة الآن.

أخيراً، بدا لي ينبوع متعدد النوافير يمثل رغبتني في أن آتي دائماً بشيء جديد عما كان لدي سابقاً، ويمثل أيضاً جمال الإمكانية بأن يفيد التجديد أشخاصاً آخرين يفعلون الشيء ذاته.

بعد مرات من التكرار تبدأ النماذج بالظهور. اختبرها لترى كيف تعرف نفسك من حيث الإبداع، كيف يمكن أن تتخيل نفسك تمارس الإبداع. ربما يصبح من الواضح، بتوسيع هذا المثال، أن لديك دافعاً عميقاً للنجاح مع الآخرين. وبينما تفهم هذا وترى النموذج يستمر، تستطيع أن تفكر كيف يمكن أن تطبق ذلك على جهودك الإبداعية في المستقبل. ربما تنظر إلى الآخرين كمثير للأفكار الجديدة لديك، بدل أن تشعر أنه مطلوب منك أن تبتكرها بنفسك. يمكن لهذا النوع من وجهات النظر أن يحرك (أو يحزر أي شخص آخر) حرفياً لتجد مئات المصادر للتحفيز كل يوم.

2- اكتب ما نسميه مقالة «ذاكرة المستقبل». وهي مقالة عنك، في مجلة تحترمها، في مجال من مجالات اهتمامك، وكأنها قد كتبت بعد خمس سنوات من الآن. تصف المقالة أحداثاً جرت من اليوم حتى خمس سنوات من الآن. فيما يلي بعض الإرشادات:

● صف لحظة تحتفل فيها بشيء مهم قمت بإنجازه، بعد خمس سنوات من الآن، في مجال مهم لك.

- اكتب بتفصيل غني عن المستقبل. تخيل ما يحدث.
 - اذكر قرارات مهمة اتخذتها قبل خمس سنوات (الآن) جعلت النجاح ممكناً.
 - اذكر ما يتخيل الشخص الذي تدور المقالة حوله (أنت) القيام به في السنوات الخمس القادمة.
 - لا تقلق بشأن جودة أسلوب الكتابة؛ اجعل القصة مركزة ومفعمة بالحياة، في ثلاث أو أربع فقرات تقريباً.
- ربما تكتب شيئاً كهذا:

20 آذار 2009، عدد من مجلة - Dateline Paris في
Business Week.

أعلن مصرف ميغانك أن جاك سيغلياني قد حصل على الجائزة التقديرية لجمعية الإبداع، عن الخدمة الجديدة الأكثر نجاحاً لتقوية الروابط بين المصرف والمجتمع. يدعم برنامج المسمى MicroArt تطوير البرامج الفنية المربحة. وقد ساعد المصرف، عبر القروض الصغيرة والتشاور الطوعي مع الموظفين، 175 منظمة فنية في البلاد حتى الآن على زيادة الدعم الذاتي.

هذا البرنامج لا يعدّ مربحاً للمصرف فقط، بل إنه أعطى قوة لعلاقة المصرف بالمجتمع، وأثبت أنه مثال يحتذى لعشرات الشركات. حين سألتنا السيد سيغلياني كيف خطرت الفكرة بباله

قال: «عملت في السابق لدى المصرف الدولي حين كان يقدم قروضاً صغيرة للدول النامية، ورأيت قوة هذه الطريقة. أنا شخصياً لطالما أحببت الغناء، وكنت في جوقة غنائية، وقد رأيت دوماً كم تكافح هذه المجموعات لتكسب ما يكفي للاستمرار في العمل. ولهذا، خطرت ببالي ذات ليلة فكرة استثمار نوع جديد من رأس المال -ألا وهو رأس المال الفني. أولاً، نجعل المصرف يمنح قرضاً للمجموعة، ويقدم فرصة استشارة أعضاء المصرف مجاناً لمساعدة المجموعة في الجانب التجاري. بالإضافة إلى تسديد القرض، على المجموعة مسؤولية تقديم عائد على رأس المال الفني- بأن تقوم بعرض مثير لموظفي المصرف كحفلة موسيقي أو عرض فني في الرواق. أحضرت الفكرة إلى المصرف الذي أعمل فيه حالياً، وقدّموا لي الدعم أثناء أوقات النجاح والفشل إلى أن وصلنا إلى هذه النتيجة».

بتقديم الجائزة، قام مدير المصرف جاك باكز بتقدير عمل سيغلياني. «أصبح ميغانك كبيراً عن طريق بقاءه صغيراً. نحن نعرف أننا نعيش ونعمل في مجتمعات كثيرة، ويجب أن نبقى على صلة وثيقة بها. وقد ربط السيد سيغلياني أحلامه بالمصرف وبأحلام مجتمعه. ونحن جميعاً مستفيدون من ذلك.

عندما سئل السيد سيغلياني ما الذي سيقوم به بعد خمس سنوات من الآن، فكّر ملياً وقال: «أعرف أن المهم لي فعلاً هو أن أحدث فرقاً في المكان الذي أعمل فيه، وألا يكون ذلك

منفصلاً عن بقية حياتي. كان ربط هذان الأمران هو المحرّك لفكرة Art Capital. وأنا أريد الآن أن أرى إن كان بإمكانني اختراع أنماط أخرى من رأس المال تسمح لمنظمتنا بأن تستفيد من أفضل المفكرين في الأدوات المالية دون أن يكونوا من العاملين لدينا. ربما يعطينا ذلك دورة كاملة من التبادل - نوع من التبادل الفكري».

يستخدم تمرين «ذاكرة المستقبل» خيالك لمساعدتك في أن تكون واضحاً بشأن ما تريد تحقيقه. التخيل خارج نطاقك سيساعدك على إيجاد إمكانيات، بالرغم من أنها غير عملية حالياً، يمكن أن تدعو إلى تفكير أعمق يمكن بدوره أن يطلق رؤى أخرى حول طبيعة رؤيتك وكيفية تحقيقها. لتهدئة مخاوف كبار المديرين القلقين من أن عمل الرؤية الشخصية يمكن أن يشجع الموظفين على ترك مهنتهم، يمكن أن نذكر أننا وجدنا أن معظم الناس لا يكتشفون دافعاً لإدارة مدارس للغولف. إنهم يريدون إحداث فرق حيث هم، في العمل والحياة التي قاموا بتأسيسها.

التشجيع على حماية الإبداع

غالباً ما يأتي الإبداع والخوف جنباً إلى جنب، لكن الفضول هو الذي يعزز الإبداع. ومن المفيد فعلاً للإبداع التلقيح من إلهاءات الخوف، للأشخاص الذين يشعرون أن فضولهم ليس كما يمكن أن يكون خاصة.

عملت تيريزا أمابيل، الأستاذة بكلية هارفارد التجارية، مع الأطفال لتلقيحهم من خسارة موهبتهم الإبداعية، وخسارة الفضول خصوصاً⁵. كانت تشغل الأطفال في مشكلات تحتاج إلى أفكار مبدعة لإيجاد الحل، ومنها الانفتاح الهش للفضول خاصة. وبعد ذلك كانت أمابيل تقاطع كل جلسة بطلبات مصممة لكبح الفضول. كانت تقطع الاستطلاع التأملي، وتضع مواعيد غير معقولة، وتطلب حلاً مثالياً. وكانت كل من هذه المطالب تفرض قلقاً معيقاً - وخوفاً - على الأفراد المرتاحين وذوي الفضول النشط، سواء كانوا أطفالاً أو بالغين.

وفي نهاية كل جلسة كانت أمابيل تتحدث مع الفصل حول الطريقة التي تعاملوا بها مع التمرين. إذا لم يناقش الأطفال مقاطعاتها في التمرين، كانت تقوم هي بذلك. وعبر مناقشة التأثيرات السلبية على الإبداع، كانت أمابيل تلقح الأطفال من الإحباطات التي تنتج الخوف والتي تقدمها الحياة للإبداع على نحو عام، وللفضول على نحو خاص. كان هدفها هو مساعدة الأطفال على اكتشاف الشعور بالإبداع، وما يقف بطريقه، وكيف يمكن المحافظة على حالة عقلية منفتحة وفضولية ومبدعة.

هل يمكن للشخص الكبير أن يلحق نفسه من خسارة الفضول؟ نعم. فإنك عن طريق تعريض نفسك، باستمرار، بجرعات مدروسة للمجهول بأساليب مختلفة، تنشئ مقاومة متزايدة للخوف منه، وتصد دافع القتال أو الهرب، وتبني قدرة أكبر لتكون منفتحاً بثقة على ما هو جديد.

أرادت أنني غودريولت في شركة راسل براندينغ Russell Branding أن تتغلب على عزلتها الفطرية، كما كانت تراها، عن الإبداع وعن فريق الشركة المبدع. وصفت غودريولت نفسها بأنها «منظومة تأتي من صف طويل من الناس في مجال الأعمال⁶» وكانت تدير حسابات الزبائن مدة سبع سنوات قبل أن تصبح المديرية الإدارية:

كان ذلك هو الجانب الأقل إبداعاً من العمل، لكنني عملت مع أفضل الأشخاص المبدعين، وأصبح هدي في الشخصي أن أتعلم كيف يعملون. ساعدني رئيسنا على فهم واحترام الاختلافات بين الأنواع المبدعة والتجارية، والظروف التي يحتاجها المصممون للعمل. وكان دائماً يمسك بي كلما كنت بيروقراطية، وكنا نتحدث عن طرق أخرى أستطيع بها إدارة العمل. قرأت كل ما استطعت عن الإبداع، وأنا الآن أراه جزءاً مني، أيضاً. أنا أعيش في كلا العالمين.

في البداية لم يكن لغودريولت شأن في الإبداع، لكنها حشرت نفسها تدريجياً وعلى نحو واعي في مزيج إبداعي. وبالتدريج، تغلبت على عزلتها بدرجات عن العملية الإبداعية «المجهولة»، واكتشفت انجذاباً إليها. ومع ذلك فهي لا تعد نفسها مبدعة، لكن التعرض سمح لها بالانفتاح، على نحو متعاطف، على الإبداع الأصلي، وبأسلوب منتج على ما كان في وقت من الأوقات حاجات ومواهب غريبة للأشخاص المبدعين من حولها. لقد نجحت غودريولت بتلقيح نفسها من موانع ما كانت تعتقد أنه طبيعتها غير المبدعة.

ومع تأثير التلقيح تراجع الموانع. كلما كانت الموانع أضعف، ازدادت الفرصة ولو لأقل حافز لإثارة المزيد من البحث.

تمارين لتشجيع الفضول

1- انظر إلى الشهر الماضي. ما هو أكثر شيء كنت مستمتعاً به وراضياً عنه في حياتك المهنية؟ هل هو طبيعة العمل، أم الطريقة التي واجهته بها، أم أهميته، أم الشدة المطلوبة، أم أفق النجاح؟ أي المحادثات حول العمل كانت مائعة أكثر بالنسبة لك؟ استخدم هذه الأسئلة لإعادة تعريف نفسك بالشعور بفضولك. لاحظ كيف تشعر حين تتساءل عن شيء يهملك ويسعدك.

والآن، تذكر أي لحظات في الشهر الماضي كانت لديك فيها هذا الشعور، حيث شعرت بالفضول ينشط بشأن شيء غير مسؤولياتك المهنية الحالية. سواء كنت تستطيع أن تتذكر مثل هذه اللحظات أم لا، ابقَ منتبهاً في الأيام القادمة للحظات التي تشعر فيها بالفضول يسحبك مما تقوم به. وبدلاً من أن تعود للتركيز على عملك في هذه النقطة، امنح فضولك مزيداً من الوقت. سمّه حلم يقظة أو ما شئت؛ دقائق قليلة منه لن تضر أدائك في العمل على نحو لا يمكن إصلاحه، ويمكن أن تساعدك على نحو جيد جداً.

حين يكون لديك وقت في نهاية اليوم، تأمل فيما جذب فضولك. ماذا أعطاك الوقت الإضافي الذي منحتة لفضولك؟ هل كان ذلك مائعاً؟ ماذا تعلمت؟ هل تستطيع أن تتذكر الآن

أحلام يقظة أخرى أصبحت جزءاً من تفكيرك الواعي والمنتج؟
هل تستطيع أن تتخيل عملية تشجيع الفضول هذه تصبح جزءاً
من تفكيرك في المستقبل؟

في الأسبوع الثاني استمر في إتاحة دقائق إضافية في اليوم لنفسك
لترى إلى أين يؤدي الفضول الذي يبدو عديم الجدوى. تذكر تلك
الأمكان. اكتبها، إذا أردت، حين تعيد جمعها في نهاية اليوم، لن
تجد فقط أنك ستحصل على أخبار مفيدة عن العمل الذي تقوم
به، بل ستجد أيضاً أن فضولك يزداد قوة ويتسع مدى. وأنت نفسك
ستصبح أكثر ارتياحاً للطريقة التي يعمل بها فضولك، وأكثر ثقة
بإنتاجيته، وأكثر قدرة على إطلاقه حين تريد.

2- حين يعترض الخوف طريق الفضول، أخضع الخوف للأسئلة
السقراطية الآتية:

- ما الدليل على هذا الخوف؟
- هل هذا صحيح دائماً؟
- هل كان هذا صحيحاً في الماضي؟
- ما هي احتمالات أن يحدث هذا بالفعل (أو أن يكون صحيحاً)؟
- ما هو أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ ما هو السيئ جداً حول ذلك؟ ماذا أفعل إذا حدث الأسوأ؟
- هل أنظر إلى الصورة كلها؟
- هل أنا موضوعي على نحو كامل؟⁷

3- تخيل أنك كُلفت بإدارة قسم يعاني مشكلات كبيرة، ويحتاج إلى تغيير للأحسن. أنت لا تعلم إن كنت تستطيع تغييره نحو الأحسن، حتى إذا كنت تستطيع، ربما يتم بيعه قبل أن تتاح لك الفرصة لتقديم أفضل ما لديك. اسأل نفسك أسئلة تعبّر عن سبب قلقك وتجعلك تركز أيضاً، شيء تستطيع أن تتعامل معه، وليس مشكلة غير معروفة في لها على معدتك. كم يمكن أن تكون قدرتك ناقصة إذا أوكلت لك تلك المهمة؟ ما مدى سوء القسم، وما الذي حصل بالضبط ليحتاج إلى تغيير؟ ما هي احتمالات بيع القسم ومتى، وكيف يتغير ذلك إذا أحرزت تقدماً؟ ماذا يحدث إذا لم تكن موجوداً بما فيه الكفاية إلا لتلام على الفوضى؟

لن يكون من المريح فقط طرح هذه الأسئلة جميعاً والإجابة عنها، بل إن وجودها علناً يمكن أن يبديد قلق المجهول، ويعطيك الفرصة لمعالجة سبب القلق بطرق عملية.

قطع الروابط

إن قطع الروابط القديمة يؤدي إلى روابط جديدة وأفكار مبدعة. لقطع الروابط القديمة، ابحث أولاً عن الافتراضات التي تضم الروابط القديمة. غالباً ما تكون الافتراضات غير مرئية، غالباً ما «يعرفه» الجميع على أنه الحقيقة المطلقة التي تقع تحت الظرف الذي نحن بصدده. اختبر هذه الافتراضات بحثاً عن العيوب. تحداها ألا تكون حقيقية. «كان نيكسون يستحق اللوم ولم يُرد أحد أن يسمع عنه ثانية». «لا يستطيع أحد أن يمشي إلى داخل اللون، وليس للون أي علاقة بطمأنة»

مستخدمي برنامج الموارد البشرية الحساسين». «إذا بدأت كصانع أثاث، تبقى صانع أثاث».

بعد ذلك ارم الافتراض لقطع الرابط الذي يمثله. ربما لا يكون نيكسون متأدياً على الإطلاق، وربما ليس من الصحيح أن لا أحد يريد أن يسمع عنه. ربما يستطيع الناس المشي إلى داخل اللون، وربما يستطيع اللون طمأنة الناس. ربما لا يبقى صانع الأثاث دوماً صانع أثاث، لذا فربما لا يكون الأثاث هو القصة كلها.

تمارين لقطع الروابط

1- ضع قائمة بأكثر افتراضاتك تأكيداً حول ما يلي:

- شركتك. مثال: «أي منافسة مهمة ستأتي من اللاعبين الحاليين في الصناعة لأن العلاقات القائمة عميقة جداً ومهمة جداً».
- منصبك. مثلاً: «لا أستطيع التعامل مع ابتكار كبير آخر دون المزيد من الموارد حول الموظفين».
- قسمك. «عملنا هو تنفيذ الإستراتيجية لا تغييرها».

تخيل أنك اكتشفت للتو أن كلاً من هذه الافتراضات قد ثبت عدم صحتها. أوجد تفسيراً معقولاً، كالمنافس الجديد الذي وصل، وما الذي جعلك قادراً على التعامل مع عبء العمل المتزايد، وهكذا.

الفكرة هنا هي ملاحظة الافتراضات، وفهم إمكانية أنك تستطيع كسرها بالفعل. من الأسهل دوماً أن تلاحظ الافتراضات

التي تعرف أنها افتراضات، من تمييز الافتراضات المغمورة، وربما المخفية، على أنها حقيقة مطلقة. من الأسهل دوماً أن تتأمل في كسرهما نظرياً حين تكون النتائج أقل فورية. مع التمرين، ستخرج من الأفكار المجردة بثقة أكبر.

2- تحدث بعمق مع شخص تختلف معه على نحو عميق حول موضوع مهم. استمع إلى وجهة نظره. حاول أن تفهم وجهة نظره والخلفية التي جاءت به إليها. تخيل أنك تحمل وجهة النظر ذاتها. كيف سيتغير العالم في رأيك؟

3- تخيل أنك شخص آخر يشغل منصبك الحالي. خذ وقتك لتخيل بالتفصيل الوصول إلى العمل اليوم كأم، كبحار، كرجل أعمى، كمحتال، ككاتب يجمع معلومات. كيف تتغير نشاطاتك المعتادة مع كل نظرة؟ كيف تتغير مسؤولياتك؟

بين قطع الروابط وعملها:

التمرين على الارتباك الهادف

ما إن يقطع شخص رابطاً قوياً، حتى يمكن إيجاد رابط جديد ربما يكون مفيداً. وفي الواقع، ربما يقنع الحدس حول الروابط الجديدة الشخص بإبقاء الرابط القديم مقطوعاً دوماً.

أحياناً، قد تجد نفسك غير مرتاح بين الروابط، أي دون اليقين القديم ودون يقين جديد - مرتبك. حاول أن تعتاد على الارتباك. ابقَ فيه. قاوم الدافع لحل الارتباك. إن الارتباك والقلق جزءان لا يتجزآن

من الإبداع؛ عليك دائماً تقريباً أن تقطع الرابط القديم الذي فيه خلل قبل أن تلاحظ وتصنع روابط جديدة مطوّرة على نحو كامل. تمرّن على قول «لا أعرف».

كان جون غيبسون المدير التنفيذي في شركة لاندمارك جرافيكس، وهي شركة برامج كبيرة في صناعة النفط، حيث وجد نفسه هو وموظفيه غير واثقين بشأن حل توصلوا إليه، وكذلك بشأن تنفيذه. «كنت في اجتماع حيث كان فريق يناقش كيفية تنفيذ...، وكان علي أن أقول: أنا لا أعرف بالضبط ما الذي نفعله... ما المشكلة التي نحلّها»⁸.

استجابة لمشكلة، كانت المجموعة قد شقت طريقها عبر بعض الافتراضات المثبّطة، وكانت تواقّة إلى الوصول إلى حل. لكنهم بدؤوا بالحديث عن المشكلة، وبذلك أبرزوا كثيراً من المشكلات الأخرى الممكنة، منها بعض المشكلات التي كانوا يعلمون أنها ليست جزءاً من القضية الحالية، لكن ربما تتعلق بها. «كنا نبحث عن المشكلة الحقيقية». شرح غيبسون، «وهذا أمر مختلف جداً عن حل المشكلة». وبالرغم من أن الفريق كان قد توصل إلى نقطة التنفيذ، كانوا قادرين على اتخاذ خطوة نحو الخلف، وقضاء الوقت «دون أن يعرفوا». وفي النهاية توصلوا إلى مشكلة أساسية أكثر وإلى حل أوسع وأعمق.

حين تقطع رابطاً قديماً، فإنك تحتاج، على نحو طبيعي، إلى رابط جديد بسرعة. كن حذراً أن أفضل الروابط قد لا تأتي بسرعة. إن ممارسة الارتباك الهادف، واحتمال الغموض المستمر مدة طويلة،

يسمح لأفضل الروابط بالظهور على السطح، وربما يعيد تعريف النظام أو المعتقدات الأصلية بحيث يتغير حتى إدراك المشكلة.

إن تبني الارتباك الهادف، واحتمال الغموض قبل الحل، يصبح أسهل مع الممارسة. والبقاء في هذا الجحيم يؤدي إلى روابط أغنى وأوسع حين تتكوّن فعلاً في النهاية.

تمرين في الارتباك الهادف

هناك تمرين قصصي نستخدمه لممارسة الاحتمال لا للغموض المعتاد فقط، وإنما للغموض المليء بالسخافة وعدم الاستمرارية. ليس هناك شيء اعتيادي أو يمكن التنبؤ به حول ما يحدث حين تقطع الروابط القوية لافتراض نحملة عميقاً. يمكن أن يكون سخيفاً على نحو مزعج ولا يمكن التنبؤ به على نحو مخيف.

يعمل هذا التمرين بالشكل الأفضل في مجموعة، لكن نظرياً، تستطيع القيام بالتمرين وحدك. يبدأ أحد الأشخاص باختراع قصة، قصة سخيفة. وسط هذه القصة السخيفة يدخل الشخص الثاني مقاطعة كبيرة. ويضيف كل شخص في المجموعة شيئاً إلى القصة.

مع اختراعك للقصة واستمرارك فيها ربما تشعر، في البداية على أي حال، بعدم ارتياح لسخافة القصة، ومع ذلك فإنك متشوق إلى جعل الانقطاعات ذات معنى. ومع استمرار التمرين، ستصبح أكثر ارتياحاً لكل منها وستشعر بالحرية

لتدع القصص تنكشف كما تريد. إن هذا الاستعداد لقبول السخافة غير السهلة، والروابط المتوترة والسماح بها، والغموض العميق الذي يلي قطع الروابط، مفيد على نحو مدهش للبقاء في سياق إيجاد روابط جديدة، يمكن أن يثبت أنها أكثر سخافة من قصصك.

تمشي خنفساء في الشارع، تستمتع بالشمس والنهار، وتتجنب الأحذية التي تصفع في جميع الجوانب. تعلّمت عن الأحذية في مدرسة الخنافس. تستمر مدرسة الخنافس عموماً ثلاث ساعات، وهو جزء مهم من حياة الخنفساء. على أي حال، يظهر ضوء الشمس ذرات الغبار، وهذا يبدو أمراً عادياً على نحو مشكوك فيه للخنفساء. بعد خمس ساعات، تقدم الخنفساء فرضيتها للإنسان والخننافس على السواء: «اعتيادية ذرات الغبار في أشعة الشمس: دليل على وجود الله أم حتمية براونية؟» وفي هذا الوقت تكسب جائزة نوبل في عملها، لقد ماتت منذ 2500 جيل.

عند هذه النقطة يسلم راوي القصة الأول القصة للشخص الثاني في المجموعة، الذي عليه أن يتابعها حتى يصل إلى إدخال انقطاع آخر من نوع آخر.

للخنفساء 40 مليون حفيد في احتفال نوبل، الذي جرى في حفلة عيد ميلاد بيل سميث العاشر في ساندسكي، أوهايو...

تدرّب على قبول السخافة مع قطع الروابط. وتبناها حين تبحث عن روابط جديدة.

عمل الروابط

يأتي عمل الروابط على نحو طبيعي. فأنت تسمع ضجة غربية وتوجد تفسيراً لها. وتقدّم لك قائمة طعام بلغة لا تستطيع قراءتها، ومع ذلك تتدبر بطريقة أو بأخرى أن تطلب ما تريد. كل يوم يكافح الناس للحصول على النظام من ارتباك المعلومات الواردة.

إن سهولة ملء الفراغات، وجمع المعلومات الجديدة والقديمة، يعطي فكرة خاطئة عن أهمية ممارسة القدرة على الربط بنشاط، والروابط هي منبع الأفكار المبدعة. وكلما مارست بوعي أكثر فتح عقلك لعمل الروابط، أصبحت أفضل في عملها وعملتها أكثر.

إن عمل عدد أكبر من الروابط ليس مجرد لعبة احتمالات أملاً أن تمر إحدى الروابط بعتبة قبول. وإنما، حين تفهم بثقة عميقة أن هناك عدداً لا يحصى من الروابط والأفكار الآتية، لاحتجاج إلى أن تكون مرتبطاً بأي منها على نحو غير ملائم.

كان دوغ فارمر، المهندس في شركة نفط أمريكية، يبحث عن طرق لتخفيض تكاليف الإنشاء في مصفاة جديدة ستنتج مجموعة كاملة من مشتقات النفط. كانت مشكلة أبدية، وشعر فارمر أنه بحاجة إلى طريقة مبدعة. وفي محاولته فهم تخفيض النفقات، تخيل فارمر جريان النفط الخام حين دخل المصفاة، وقبل أن يمر في أثناء عمليات التحويل المختلفة ليظهر كمنتجات غاز ونفط منفصلة. كما شرح فارمر، أريد أن أفكر في الجريان بطريقة مختلفة. أتى جريان المرور إلى ذهني. حاولت أن أنسى تكرير النفط، وتخلت نفسي

فقط أقف وسط شارع واسع ذي اتجاهين، كل اتجاه فيه نحو ستة مسارات. كان بإمكانني أن أنظر إلى الشارع في ذهني وأرى، على بعد ربع ميل، ست سيارات واقفة عند إشارة مرور. تغير لون الإشارة وسارت السيارات الست جميعاً. كانت السيارات جميعها قادمة باتجاهي. وفي الوقت الذي وصل فيه السير إلي، كانت سيارتان قد توقفتا لتركننا، وسيارتان قد انعطفتا؛ ولم يمر أمامي إلا اثنتان من السيارات التي رأيتها، واحدة من كل جهة. وبينما جلست هناك أفكر في تلك السيارات، وأتساءل ما علاقة جريان المرور بجريان النفط في المصفاة، خطرت لي فكرة. لنفترض وعاءاً أولياً للتكرير يمكن أن يفصل كميات كبيرة من النفط الخام ويحوّلها إلى إحدى المصافي المنشأة سابقاً، كالسيارات التي انعطفت إلى الشارع الآخر. ثم نستطيع أن نأخذ ما تبقى -الأفضل، وهو جزء غالٍ فعلاً من النفط الخام- وننشئ مصفاة أصغر مخصصة لتكريره. قضيت معظم تلك الليلة أعمل على الرسومات التي تظهر كيف يمكن أن يحدث هذا⁹.

عادة حين يطلب من الناس التفكير في جريان النفط، فإنهم يشبهونه بجريان السوائل الأخرى - «كالماء، إلا أنه أكثر كثافة». وهذا النوع من التفكير يفسّر التصميم الحالي لمحطات تكرير النفط. عن طريق عمل رابطة أبعد احتمالاً عبر التخيل الذي يشبه الحلم، توصل فارمر إلى فكرة جديدة حول جريان النفط يمكن أن يوفر على الشركة كثيراً من المال.

هناك احتمالات قليلة أن تكون الفكرة الأولى لأي مشكلة أو فرصة هي الحل الأفضل، لذا استمرّ في التفكير. توصل إلى أكثر الأفكار خيالية حتى تحصل على عشرة منها، احلم بخمسين فكرة، وحاول أن

تكون خيالياً أكثر، وأبعد احتمالاً كلما فكرت أكثر. ومع ازدياد الأفكار، تصبح كل فكرة أقل قيمة، وتواجه ضغطاً أقل لتكون الفكرة المثالية. وهذه الأفكار مجتمعة تقدم مجالاً واسعاً من مسارات العمل البديلة الممكنة. إن وفرة الأفكار وغنى التأمل تصنع أفضل مجموعة يمكن اختيار أكثر الروابط فائدة منها.

وكما نصح شكسبير: «هناك أشياء في السماء والأرض أكثر مما حلمت به في فلسفتك»¹⁰. انطلق للبحث عن بعض منها.

تمارين لعمل الروابط

1- فُكِّر في مجالين بينهما صلة، كالموسيقى والرسم، وضع قائمة ببعض الروابط بينهما. كل منهما فن؛ يمكن أن نقول: إن لكل منهما لون وجريان؛ كل منهما يجسد رؤية شخصية. والآن، اعمل روابط مماثلة بين شيئين مختلفين، كالشمس ومفصلة المكتب؛ ذرّات، لمعان، ماذا أيضاً؟ والآن ارفع الأوتاد وقم ببعض التجارب: كم رابطة تستطيع أن تجد بين، زجاجة ماء وجهاز حاسوب مثلاً في 90 ثانية؟ ومع الاستمرار، حاول أن تعمل روابط مائعة ومثيرة أكثر.

ستكتشف، مثل كثير من الناس، أن لديك قدرة غير محدودة على إيجاد الروابط بين أشياء تبدو غير مرتبطة. افهم أن لديك هذه القدرة وتدرّب عليها، وستجهّز نفسك لعمل روابط إبداعية حين تتبع العملية الإبداعية على نحو هادف.

وفي النهاية، ستعمل روابط غنية بالارتباك والحيرة والقلق والغموض - وكذلك الإمكانية. ربما يكون هذا غير مريح في البداية. توقع عدم الراحة. هذا ثمن لعب اللعبة. فدون إزعاج الارتباك والحيرة والقلق والغموض لن تكتشف في نفسك إلا القليل جداً من الإبداع.

التمرين الآتي هو من نوع رواية القصة.

2- فكر وحدك أو مع مجموعة في خمسة عشر استخداماً مختلفاً تماماً للصحيفة: تغطية وعاء القمامة الخاص بالقطعة، ضرب البعوض، صنع طائرات ورقية، القراءة، قص كلمات لصنع ملحوظات. وبعد ذلك، ضع قائمة بأشياء لا يمكن استخدام الصحيفة فيها أبداً، كمنصة البهلوان أو آلة جز العشب. والآن، استعرض الحالات المستحيلة، وانظر إن كانت هناك أي طريقة يمكن استخدام الصحيفة فيها. تخيل السخيف أو الواضح. يمكن استخدام الصحيفة كمنصة بهلوان للبراغيث. وإذا رقت الصحيفة يمكن أن تستخدمها كمنجل. توصل إلى أبعد من ذلك. اعمل المزيد من الروابط واجعلها أكثر غرابة.

تذكر، مع الروابط، تريد أن تستمر بالدفع أبعد وأبعد. إن المدى في الروابط هو ما سيؤدي إلى أفكار جديدة وناجحة.

التقويم والتأمل

هناك خوف شائع غير منطقي أنه كلما طالت المدة دون تحقيق الهدف أو حل المشكلة، أصبح الهدف مستحيلاً أكثر وازدادت المشكلة

سوءاً. وكما هي الحال دوماً، فإن الخوف يمنع الإبداع. في نهاية العملية الإبداعية، يعبر الخوف عن نفسه بالتسرّع لإصدار الحكم.

حين يقطع الناس الروابط القديمة، فإنهم يشعرون في البداية بإلحاح لعمل روابط جديدة. ونحن نحتك بدلاً من ذلك على محاولة وتبني الارتباك الهادف. عندما يشعر الناس أن لديهم الروابط الجديدة في متناولهم، وحين يشعرون أن مشكلتهم قد تحددت على نحو صحيح، وأن الهدف الإبداعي لم يتحقق، فإنهم يشعرون بإلحاح أكبر لتأكيد تلك الروابط ومتابعة التنفيذ.

تجنب التسرّع لإصدار الحكم وذلك بالأ تجعل روابطك تتصلب قبل الأوان. ومن الطرق للقيام بذلك أن تحدّد موعداً نهائياً لا تصل قبله إلى قرار نهائي، وأن تخطط لمدة ركود في جدول الأعمال مع اقتراب الموعد النهائي.

وقد شرح بول ديتريتش، المدير السابق في شركة كامبريدج سيفين أسوشييتس الهندسية الفائزة بالجائزة، العملية في شركته:

عندما يكون لدينا مشروع ممتع، يبدو أن تصرفاتنا تتبع نموجاً محدداً. وقبل أسابيع من الموعد المحدد للرسومات والعرض النهائي، يتجول مصممونا في الأروقة، أحياناً وهم يحدثون بعضهم بعضاً، وأحياناً وهم ينظرون من النافذة. هناك نشاط متزايد، لكن هذا النشاط ليس موجهاً إلى شيء. وبعد ذلك، قبل أيام من التاريخ الذي تم تحديد العرض فيه، نجتمع معاً لنقرر أفضل طريقة لجمعه. وقد

تعلمنا مع مرور السنوات أن التأخير أمر مهم للطريقة التي يحدث فيها العمل هنا¹¹.

تصف لورا ويلز شعور التأخير في إيجاد التصميم في شركة راسل براندينغ.

عادة نبدأ المشروعات كمجموعة، حيث نجمع الأشخاص المناسبين لبيان موجز أساسي، وبعد ذلك نفترق. بعضنا يضع الإستراتيجيات، وبعضنا يعمل على الرسومات. أحياناً يخرج بعضهم ويتجولون في المدينة. بعد أيام نعود لنجتمع معاً لنشارك في الأفكار، ثم نفترق من جديد، ثم نعود للتجمع من جديد. وبعد عدة دورات نكون قد قررنا أفضل الأفكار الجديدة، وأصبحنا مستعدين للذهاب إلى الزبون¹².

غالباً ما تحتاج الفكرة الجديدة فعلاً إلى أكثر من مهلة زمنية؛ إنها تحتاج إلى لطف.

وافق ديفيد بيركينز، الأستاذ في مشروع الصفر، بمركز دراسة الإمكانية البشرية الواعية في جامعة هارفارد، على الاجتماع بشاب أراد أن يشرح فكرة جديدة معقدة. اختار بيركينز مطعماً قريباً من بيته كمكان للاجتماع، لعلمه أن المكتب التعليمي التقليدي قد يكون مخيفاً «لعرض» أول. جلس بيركينز واستمع بانتباه، في حين عرض الشاب فكرته كاملة. وبعد أن طرح بيركينز بعض الأسئلة الاستيضاحية، جلس بهدوء مدة، كان أحياناً يدون ملحوظات وأحياناً يحدق إلى الفضاء حين كان يدرس الفكرة. وحين أصبح بيركينز مستعداً، بدأ بتحليل لجميع

مميزات الفكرة، وعمل روابط استنتاجية مع مفاهيم أخرى، واقتراح نظريات إضافية لتدعم الفكرة. وفي الوقت الذي أعرب فيه بيركينز عن ما يقلقه، وكانت أموراً مهمة، كان الشاب قادراً على سماعها كمجالات للعمل عليها لا كأسباب للتوقف. استغرقت المحادثة كلها أقل من أربعين دقيقة، وأضافت غنى إلى الفكرة الأصلية لم يكن ممكناً لولا ذلك¹³.

كيف يعمل هذا عند تقويم فكرتك؟ إذا كنت تعرف أنك عملت رابطة هشة ولكن يمكن أن تكون ناجحة، فعليك أن تقومها بأمانة، ولكن بطريقة متعاطفة كالتي استخدمها بيركينز، أولاً بالبحث عن جميع الجوانب الإيجابية والروابط الماتعة، ولا تفحص العقبات إلا بعد ذلك.

في التقويم، كما هو الحال في كل آلية للعملية الإبداعية، يؤثر الأسلوب الفردي على نحو كبير. انتبه لصورتك الإبداعية، واطّلع عليها حين وحيث يمكن أن تصدر حكماً متسرعاً أو قاسياً أكثر مما يجب، اعلم متى أعطيت انتباهاً كافياً لكل فكرة.

تمارين للتقويم

1- حدّد مشكلة أو فرصة لديك العديد من الأفكار لها. اكتب إحدى الأفكار في أعلى صفحة وكتب على الأقل أربع فوائد لاستخدام هذه الفكرة كجواب للمشكلة أو كطريقة خاصة بك لانتهاز الفرصة بالأسلوب الأمثل. افعل الشيء ذاته مع فكرة أخرى،

فكرة أنت أقل اقتناعاً بها أو حماسة لها. بعد أن ترى الفوائد، هل تشعر بودّ أكبر تجاه الفكرة الثانية؟

ظاهرياً، يبدو أن هذا سؤال سخيف. هل أشعر بودّ أكثر؟ مع ذلك، كثير من الناس يشعرون بودّ أكثر، مما يوضح ظاهرة: فالناس عادة يقومون بسرعة كبيرة وبشدة، بحيث إنهم غالباً لا ينتبهون لأجزاء أي فكرة تعجبهم. يظهر الودّ اكتشافاً أو تمييزاً أكثر واقعية للأجزاء الجيدة لفكرة ما. يتعلم المبدعون المهرة الاعتماد على العناصر الجيدة لفكرة ما، ويبتعدون عن عناصر المشكلة.

والآن، انتقل إلى مشكلة لديك أفكار ضعيفة لها فقط. ضع إحدى هذه الأفكار في رأس صفحة، وعدّد على الأقل أربع فوائد لاستخدامها. اعمل الشيء ذاته مع عدد من الأفكار الضعيفة الأخرى.

ربما لا تشعر بودّ أكثر تجاه أي من الأفكار التافهة، بالرغم من أن معظم الناس يجدون أنهم يشعرون بذلك. على الأقل، سيقوي اختبارك الصبور والإيجابي للأفكار التافهة الانضباط الذي ستحتاجه لتجنب الاستعجال بإصدار الحكم. وفي أفضل الأحوال، ستكون قد بدأت باكتساب الثقة في فهم أن أي أفكار، حتى الأفكار التي تبدو سيئة، لها إمكانيات مائعة.

قم بكل ذلك الآن مع مشكلة أو فرصة ليس لها إلا أفكار غريبة لحلّها أو مواجهتها. في هذا الوقت، يجب أن تكون قد

بدأت باستيعاب المبادئ الرئيسة للتقويم: اختبر أقل الأفكار احتمالاً بصبر واستعداد ليدهشك النجاح.

معظمنا قد بنى آليات عقلية فاعلة تفحص تلقائياً الأفكار الواردة، وتغربلها قبل أن «يضيع» كثير منها في تفكير لا فائدة منه. لذا، وحدها الأفكار التي يتم تمييزها فوراً كأفكار جيدة هي التي تحصل على فهم كامل وفحص أقل. وهذا مفيد للتفكير الفاعل، أما ما يخص الإبداع فهي في الواقع رقابة مُضَيِّعة. لكي تكون لائقاً إبداعياً، عليك أن تصبح واعياً أننا جميعاً نغفل عن أفكار يمكن أن تكون مفيدة. فهذا الوعي يساعد في كسر عادة التصنيف والرفض التلقائي. إن عملية التحويل الإبداعي تستخدم الفوائد التي لم تكن مرئية في البداية للأفكار التي تبدو ضعيفة، لتؤدي إلى تفكير جديد عموماً، وإلى تفكير عملي وهادف بحلول إبداعية محددة.

إن التقويم هو آلية للبناء والنمو، ولتقدير ورعاية الأفكار، ولمحاولة رؤية كيف يمكن أن تتجح الأفكار الجديدة غير المجربة. أما الحكم السريع، حتى الحكم الاعتباطي السريع لمصلحة فكرة مبكرة، فإنه يمنع الإمكانيات التي ينتجها الإبداع.

2- خذ صفحة من فرق مناظرة. ناقش أحد أفكارك المقدسة من وجهة نظر الطرف الثاني. فهذا يساعدك على تقدير المجال في عقلك، ومع التمرين، يجعل الأحكام السريعة الافتراضية أقل تلقائية.

إن حقيقة أنك قد أمضيت وقتاً في تعلّم تمييز، ودحض الافتراضات تسهّل عليك اكتشاف وإهمال الأنواع نفسها من الافتراضات، التي يمكن أن تؤدي إلى أحكام مفاجئة ومعوّقة أثناء المدة التي ينبغي أن تكون مشجعة للتقويم.

إن كل آلية في العملية الإبداعية تكون جذابة وحدها كالعملية الإبداعية كلها. أنت، بوصفك إنساناً، المتغير الحاسم في كل من العملية وأجزائها. الشخص الذي يريد أن يكون لائقاً وناجحاً من الناحية الإبداعية سيتدرب، وسيصبح مع التدريب واعياً، قدر الإمكان، ما يُحضره للعملية من حيث نقاط القوة والضعف الشخصية.

obeikandi.com

الفصل الثالث:

قطع الروابط وعملها لمؤسسة تجارية

تنطبق آليات الإبداع على الشركات كما تنطبق على الأفراد، لكن الشركة هي أكثر من مجاز للشخص؛ فأنواع التعقيد والمستوى والبيئة تلعب دورها؛ كما أن بقية الأفراد يلعبون دوراً. تدعم بيئة الشركة الدافع والفضول والتقييم في الشركة على نحو كبير، وسنتحدث عن البيئة في القسم الآتي من هذا الكتاب.

إن لقطع الروابط وعملها، والذي يعتبر الآلية الأساسية للعملية الإبداعية، فائدة مميزة وخاصة من بين الآليات الإبداعية. ولذلك، فقد خصصنا له فصلاً كاملاً. وقد استخدمنا قصة شركة ستيلكيس لنوضح أهمية قطع الروابط وعملها، وكذلك كمثال للتمرين الخاص بالشركات. وبعد ذلك في الصفحات الآتية، نناقش المبادئ العامة التي ستساعد الشركات الأخرى ذات الظروف المختلفة على قطع الروابط الخاصة بها وعملها.

ذكرنا في المقدمة أن قسم البحث والتطوير في شركة ستيلكيس اكتشف أن المنتجات الجديدة للشركة لم تكن متميزة جيداً عن منتجات منافسيها. بالإضافة إلى ذلك، كانت السوق تتغير بسرعة وبشدة لدرجة

أن الصناعة كلها كانت تفقد التواصل مع زبائننا. كانت ستيلكيس بحاجة إلى إعادة التفكير في تجارة الأثاث المكتبي وفي علاقتها بهذه التجارة. بدأت الشركة بإعادة التفكير قبل عشر سنوات، وتوصلت إلى فهم أن الأثاث هو جزء من نظام أكبر، وأنه بحاجة إلى دمج في «ممرات» المكاتب، أو الحبل السري لل تجهيزات والإمكانات التي تعتمد عليها المكاتب. «كانت تلك هي البداية»، وفقاً لمارك غرينر، نائب رئيس البحث والتطوير. «لقد طوّرنا الآن إطار الممرات لتضم ثلاثة مجالات وهي: الهندسة المعمارية، ظرف المساحة؛ والأثاث، الأشياء الواقعة ضمن المساحة؛ والتقنية التي توفر الإمكانية. يجب أن تعتمد الحلول التي ننشئها على التكامل بين تلك المجالات الثلاثة. لا زال البحث الذي أثاره هذا الإطار يتكاثر - هناك كثير من المجالات التي لم نستكشفها بعد».

وبينما كان إطار الممرات يبدأ بربط ستيلكيس بالإمكانات الجديدة لحلول العمل، عمل جيمس هاكيت، مدير شركة ستيلكيس، رابطاً آخر. فقد اكتسبت الشركة قدراً كبيراً من قوتها التقليدية من علاقتها بزبائننا، وأصبح هاكيت شديد الاهتمام بالطريقة التي يمكن أن تعتمد بها شركة ستيلكيس على تلك العلاقات وتستخدم قوة العلم القائم على الملاحظة لتخدم الزبائن بطرق جديدة. بدأ هاكيت بدراسة تقنيات علماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع، وشجّع قسم البحث والتطوير على البدء بتجارب في المراقبة المباشرة. وكما يروي غرينر:

كانت إحدى التجارب الأولى هي تركيب كاميرات في سقوف بعض مساحات [زبائننا] ومراقبة كيفية استخدام الناس للبيئة. كان ما رأيناه هو نماذج - يكافح الناس للعمل حول ما لم يكن يعمل لهم -

كانوا يحاولون إدارة مساحاتهم وخصوصياتهم في بيئة مفتوحة. كانت هذه التسجيلات تعطينا في الغالب معلومات لن نخبرنا بها الزبون بالكلام. فمثلاً، لا يقول الزبائن إنهم «كانوا دائماً ينقلون الموظفين ليوفروا نوعاً من الحاجز بينهم وبين مداخلهم المفتوحة»، لكن التسجيلات كانت تظهر مراراً وتكراراً شخصاً يضع كرسيّاً بهذه الطريقة وآخر يضع نبتة - بحيث يقدمون دائماً بعض الخصوصية أو الحماية. أو إنهم يوجهون المكتب أو يتوجهون بحيث لا تكون ظهورهم معرضة للمداخل دون أن يستطيعوا رؤيتها. لكن التسجيلات أظهرت هذه النماذج بوضوح.

واستمرت أبحاث ستيلكيس في هذين الاتجاهين، الممرّات والمراقبة المباشرة، بالتوسّع. ما هي التطورات الجديدة القادمة في التقنية والهندسة المعمارية؟ كيف ستؤثر تلك التطورات في الناس؟ كيف ستؤثر أهداف الناس ومهماتهم الناشئة من التطورات في المساحات؟ ما الذي سيعنيه هذا كله للأثاث؟

انتقلت القيادة بسرعة لتتجاوز التزام الشركة التقليدي بصنع قطع الأثاث. فكر الباحثون في ستيلكيس في أوسع الأساليب حول الطريقة التي يمكن بها استخدام المساحة وتكوينها. وبدؤوا بدراسة الجوانب الاجتماعية للعمل الثنائي مقابل عمل الفريق أو العمل الفردي؛ درسوا الجوانب النفسية للمساحات الإبداعية والمساحات المركزة والتعليمية؛ ودرسوا الهندسة البشرية ودعم العاملين والتغير المستمر للمكتب، الشخص، الكرسي دقيقة بدقيقة في أثناء اليوم. ويشرح غرينر:

كان من بين الأشياء التي بحثناها قابلية التحرك. بدأنا بوضع عجالات لكل شيء. لكن الرابط الآتي كان أنه يجب إعادة تصميم الأثاث حول الناس بحركة مستمرة؛ يجب أن يكون الأثاث نفسه دائم الحركة. فقد أظهرت مراقباتنا أن الناس يكونون بحركة مستمرة حتى في أثناء جلوسهم، وأظهرت دراستنا التشريحية كيف يتغير الجسم كله طوال اليوم حين تتعب العضلات. وكانت من نتائج هذا البحث سلسلة من الكراسي التي تتحرك تلقائياً مع المستخدم، محافظة على دعم الظهر كيفما جلست عليها. ومن هذه الكراسي الكرسي الواثب، الذي أصبح واحداً من أكثر الكراسي مبيعاً في العالم في السنة التي أنتج فيها. وحين أخذنا المكتب الأكبر وفكرة النبي وحاجات الناس الملحوظة لجعل مساحتهم شخصية، حدّدنا طرّقاً للقيام بجميع حلولنا، وحدّدنا حتى الآن 23 كوادريليون نقطة للاختيار، ليتم تشكيلها بالضبط لكل مستخدم.

لقد أدّى توسّع شركة ستيلكيس في توجه الممرّات حول التقنية إلى ربطها بشركة IBM. وكانت شركة IBM بدورها متحمسة لقوة ستيلكيس في البحث القائم على الملاحظة. إن الكشف الحديث «للمساحة الزرقاء» التجريبية لشركتي ستيلكيس وIBM، التي تتمتع بأنماط متعددة لتدفق المعلومات ومرونة قصوى لجعل التقنية تصاغ بحسب المستخدم الذي يتحرك باستمرار، يوضح الوعد بجعل التقنية والمساحة والأثاث متكيفة مع الناس، وليس العكس. «وهنا أيضاً» يقول غرينر، «لا تزال هناك كثير من الإمكانيات التي لم نتطرّق إليها».

بدأت ملاحقة مفهوم جديد لمساحة العمل -تكمّل الانقطاع عن نموذج العمل القديم وتعمل روابط جديدة مع نموذج جديد- بالقيادة كأفراد.

فقد أعاد جاك تانيس، مدير أبحاث المستخدم والأبحاث الميدانية، تصميم مكتبه وفق مبادئ تصميم المطابخ العادية لأن «المطبخ من أكثر المساحات العملية في البيت وأكثرها توصيلاً للحديث»¹. وتابع تانيس كيف تغير تفاعل الناس وتركيزهم حين تحرّكوا في مساحة مكتبه الجديد، ولاحظ كيف شجّعت التصاميم المختلفة أنواعاً رسمية أو عفوية أو تجريبية من التفكير والحديث. وقد أدّت ملحوظاته إلى طرق جديدة في تصميم ودمج المكاتب وأنظمة الأرشفة والمساحة التي تشغلها.

أدرك المدير ديف لاثروب أنه يجب تعليم الموظفين والزبائن، وكذلك القادة، في شركة تصنيع الأثاث التقليدية هذه كيف يفكرون في المساحة كعنصر أساسي في التصميم. لذلك فقد بحث في نظريات التعليم عبر التطبيق لإيجاد أفضل طريقة لتعليم الموظفين والزبائن، مع استمرار الشركة في العمل في أثناء الانتقال إلى نموذج عمل جديد.

شجّعت هذه الأنواع من الجهود، وأنتجت ثورة إبداعية على مستوى الشركة في ستيلكيس.

ومع المشروعات التي سمّاها المدير ريك موهر «الحشرات-إلى-الضوء»، جمع قادة الشركة مجموعات مختلفة من الناس معاً لعمل روابط إبداعية حول نموذج العمل الناشئ. وقد كانت هذه المشروعات مصمّمة لتحفيز و تثقيف المحترفين من جميع المجالات في الشركة. ثم

عاد هؤلاء المشاركون الموهوبون إلى أقسامهم بالفهم والحماسة التي اكتسبوها حول نموذج العمل الجديد، وحول العمل الإبداعي المشارك في الانتقال إلى ذلك النموذج، والممارسة الجارية للعمل الجديد. كان أحد المشروعات الجديدة يضم العاملين والزبائن والخبراء الخارجيين الذين يجتمعون دورياً للتريـكز على حلول فريدة لمشكلات محددة للزبائن. يسمح التفكير والعمل مع الزبائن مباشرة لفرق ستيلكيس بتجريب الحلول وتعديلها بسرعة في مواقع الزبائن، التي أصبحت مختبرات فورية للاختبار الميداني.

لإكمال الانقطاع عن الصناعة التقليدية، ولإعلان وتجسيد الانتقال إلى إمكانيات العمل الجديدة، فتح كبار الإداريين الطابق العلوي في الشركة، الذي ضم نحو ستين شخصاً، ليصبح غرفة واحدة، وألغوا المكاتب الخاصة. وفي تجربة سمّوها «التفكير المعروض»، احتفظ الإداريون بجميع مشروعاتهم الحالية على ألواح كتابة بيضاء أو ألواح ورقية كبيرة قرب مكاتبهم. كانت المكاتب مرتبة بحيث كان على الموظفين المرور بأعمال بعضهم بعضاً بانتظام. ويشرح جيم كين، الذي كان نائب رئيس القسم المالي وأصبح رئيس القسم المالي الآن، أن هذا الترتيب لم يساعد فقط على دفع الشركة في تحوّلها إلى الاتجاه الجديد، وإنما أرسى أيضاً الروح الإبداعية الجديدة الضرورية للمحافظة على ذلك التوجّه.

هناك إبداع بالخط العريض، من نوع التقدم المفاجئ، وهناك إبداع عادي، من النوع الذي يحدث كل يوم. ينشأ الإبداع العادي، الذي يأتي منه 90 بالمئة من الأشياء الجديدة، من البيئة التي يجد الناس

أنفسهم فيها يومياً. فأنا أعمل روابط جديدة في تفكيري عن طريق ملاحظة ما في بيئتي حين أتجول فيها. وحين نغني البيئة، نحصل على المزيد من نوع التفكير الإبداعي الذي نريده².

وكما يروي مارك غرينر، فقد نظرت شركة ستيلكيس إلى الخارج أيضاً. «بملاحظة أهمية المعلومات المستمرة للعمل، واعتماداً على نشاط (التفكير المعروض)، اشترينا شركة بولي فيجن Poly Vision التي تصنع الألواح البيضاء العادية والرقمية. وألقينا بأنفسنا في دراسة العرض». كان من نتائج هذه الإستراتيجية ألواح Steelcase Huddleboard الجديدة، وهي مجموعة عرض متحركة تتألف من عدة ألواح تسجيل خفيفة الوزن، وإطار عمل يسمح بالعمل والتخزين والحركة والعرض. تزن المجموعة كلها، وفيها ألواح التسجيل المتعددة، أقل من خمسة أرتال، وهي تعطي الشخص القدرة على إعداد عرض معقد وحمله إلى أي مكان يوجد فيه الجمهور.

انتقلت شركة ستيلكيس بقوة من «مصنّع أثاث معزول في المنطقة الغربية الوسطى» كما وصفت نفسها، إلى مختبر مفتوح للإبداع، مصممة على الاستمرار في استباق طرق عمل الناس. وفي النهاية، اكتسب العمل صفة جديدة من الإستراتيجية إلى المبيعات. لقد انتقل من قاعدة إنتاج لقطع أثاث حقيقية إلى حلول مساحية لمكان العمل تجعل الأثاث مرافقاً للحل. وتوسّع الإبداع في الشركة من قسم تصميم تقليدي واحد إلى إمكانية إبداعية في الشركة كلها، لاستباق التطور السريع في احتياجات مكان العمل كلها والردّ عليه.

تغيّرت شركة ستيلكيس نحو الأفضل باستخدام كل آليات العملية الإبداعية. لكن الآلية الأساسية كانت، أولاً وقبل كل شيء، هي قطع الروابط وعمل روابط جديدة. وجدت ستيلكيس أن الافتراضات التي كانت لديها منذ وقت طويل عن صناعتها وعملها بعيدة عن السرعة التي يتغير بها العمل. وكان على ستيلكيس لكي تنجح أن تتخلى عن تلك الافتراضات، وتطور أفكاراً جديدة عما فعلته وما تستطيع فعله. فقطعت الروابط بالتصنيع التقليدي، وعملت روابط جديدة مع الأفكار الحديثة عن المساحة وعن تصميم بيئات العمل.

يمكن أن تتبع الشركات في ظروف مختلفة طرقاً مختلفة كلياً لدخول العملية الإبداعية وفي أثناء القيام بها. لكن عاجلاً أم آجلاً، ستحتاج كل شركة إلى قطع الروابط وعملها.

إن قصة ستيلكيس هي مثال محدد للإمكانية التي يحملها الإبداع للتحوّل الإيجابي. وسنعمل الآن خطوة بخطوة عبر العناصر المكوّنة لقطع الروابط وعملها بحيث يمكن لشركات أخرى أن تستخدم هذه الآلية المهمة.

تبني الشركات خرائط ذهنية مفهومة وغير مفهومة لعلاقاتها وأسواقها واهتماماتها الاجتماعية أو السياسية، وكل ما يتعلق بممارسة عملها. تفيد الخرائط في تنظيم عالم الشركة ومنع المعلومات الدخيلة المشوّشة. إنها تسمح للشركة بالعمل بفاعلية وبتوقع نتائج العمل بدقة. إلا أنها أيضاً تعمي الشركات عن الإمكانيات الأخرى، وعن الإشارات

إلى أن العالم خارج الخريطة ربما يكون في تغير، وأن الخريطة نفسها ربما تفقد الدقة.

اكتشفت شركة ستيلكيس أن السوق لم يعد يريد شراء الأثاث فقط. كان الزبائن بحاجة إلى حل بيئي كامل. كانت الشركة تعمل بخريطة عمل قد أصبحت قديمة الطراز. وحين صنعت شركة نابستر آلية ليتشارك أفرادها الموسيقى بلا مقابل، أصيبت صناعة الموسيقى بصدمة. ولما كانت لم تستخدم خريطة عقلية سوى سلسلة توزيع التجزئة القائمة على العرض والطلب، فإن الصناعة كانت مرتبكة ولم تعرف كيف تستجيب على نحو فاعل لنموذج التجارة من شخص إلى آخر، حتى بعد أن اختفت نابستر نفسها من الصورة.

عندما تنهار خريطة معروفة، أو عندما تتخلى شركة ما عن الخريطة، يصبح هناك شك كبير حيث تتوقف الروابط القديمة وتتكون روابط جديدة. وكلما كانت حياة الشركة أكثر اعتماداً على دقة خريطتها، وعلى فاعلية روابطها القديمة، كان كسر تلك الروابط أكثر إزعاجاً. لكن يمكن تدبر أمر الكسر والمرور بعده إلى الروابط الجديدة على نحو آمن، إن لم يكن دوماً على نحو مريح، عبر أداء مجموعة من عدة أعمال رئيسية.

تكمّن مفاتيح التبنّي الناجح للتحدي وفرصة قطع روابط المؤسسة وعملها في تشجيع الخلاف والمخاطرة، وفي تشجيع التنوع، وفي تنظيم المجموعات لاستغلال الدافع الداخلي، وفي تشجيع جريان تدفق المعلومات في المؤسسة.

تشجيع الخلاف في الأفكار

إن الخلاف كنز غني ولكن دقيق علينا أن نستخرجه. يمكن أن يكون الخلاف بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة مفيداً في قطع الروابط القائمة وإنتاج مادة جديدة للروابط الجديدة لحلول جديدة مفيدة. تشجع المنظمات المبدعة قدرماً من الخلاف الداخلي تحديداً، لأن هذا الخلاف يمكن أن يتحدّى ويحطّم طرق التفكير المغروسة ويشجّع الأفكار الجديدة³.

لكن الخلاف يمكن أن يزيد من مستوى المخاوف بسهولة، ويُقلل من الدافع، ويوقف عمل الروابط، ويشوش التقويم، ويضرّ المناخ، بالرغم من أنه يساعد في قطع الروابط. وبسبب الطريقة التي يحدث بها الخلاف، يشعر به الناس كخلاف شخصي أكثر من كونه خلافاً في الأفكار. هناك بعض الإرشادات لزيادة إمكانية الحصول على الفائدة دون إزعاجات أولها، العناية بأن تفهم الأطراف المشاركة هدف الخلاف.

فالأطراف في خلاف منتج بحاجة إلى الإيمان بأن الهدف هو إيجاد فكرة أفضل معاً. وهذا يعني التغلب على طريقة ربح - خسارة يتم فيها الجدل في طائرة «فكرتنا جيدة وفكرتكم خاطئة، أحتاج للدفاع عن فكرتنا وعن نفسي»⁴.

غالباً ما يظهر الجانب السلبي للخلاف حول التقويم الذي يبدو تقويماً للشخصية، مثل «أنت مخطئ لأن فكرتك خاطئة». يصف جورج برينس، مؤسس شركة سينيكتكس، قانون الانتقام بالتجاهل الناتج عن

هذه القفزة التي غالباً ما تكون غير مقصودة من الفكرة إلى الشخص. «إذا تم تجاهلي كشخص، سأنتقم، على نحو ما، في وقت ما- ربما لا يكون ذلك مقصوداً، لكنني سأنتقم. لذا، إذا نظرت إلى الخلاف، والتقويم، كتجاهل لي، سيكون جزء من طاقتي الإبداعية موجه إلى إيجاد طريقة مقبولة اجتماعياً للانتقام»⁵. إن قانون الانتقام بالتجاهل لا يفيد الإبداع.

يمكن تحقيق الهدف المنتج جزئياً عن طريق تحديد من سيحل المشكلة لتقويمهم، وتقديم الإرشاد لمزيد من العمل من الزملاء الآخرين في الجهد الإبداعي. يمكن اختيار قائد للخلاف من قبل المجموعة ليركز بإنصاف على أي عناصر مفقودة في تفكير المجموعة كلها، بدلاً من أشخاص يتطوِّعون وهم مستعدون للدفاع عن الشيطان لكي يدعموا فكرتهم ببساطة. ونحن لا نوصي بالخلاف لمجرد الخلاف. شجّع المشاركين على فضول مضاعف: بشأن الأخطاء المحتملة في فكرة ما، وبشأن طرق التعامل مع الأخطاء.

إن فصل الخلاف في الأفكار عن الخلاف الشخصي هو في جزء منه مسألة هدف. وهو أيضاً عمل لغوي. أبقِ لغة النقاش متصلة بالفكرة، لا بالناس. فاللغة الشخصية -«فكرتك لن تنجح لأن..»- تُفهم كرفض للشخص، ورفض للفكرة، وتنشئ رد فعل دفاعي.

من الصعب فصل الخلاف في الأفكار كما في عبارة «هذه الفكرة لن تنجح»، عن الخلاف الشخصي عندما يحدث الخلاف بين مستويات

مختلفة في سلسلة هرمية. خوفاً من ضياع السمعة أو المنصب، يميل المرؤوسون إلى كبت اختلافهم في الرأي مع شخص أعلى رتبة، ومع أن هذه الممارسة تشجع على اتخاذ القرارات بالإجماع، إلا أنها تقتل البحث الإبداعي. يمكن للمديرين الحساسين من ذلك أن يتعلموا كيف يشجّعوا على مشاركة المرؤوسين القوية في الخلاف المنتج.

نجح كونراد بولاس، مدير تطوير المنتجات في شركة AT&T، في إبقاء الجميع مشاركين على نحو منتج في الخلاف في وقت أصبحت فيه أحد المطورين لديه

متحمسة بشأن فكرة منتج أسمينها «خطة لاستدعاء منقذ في أي ساعة». كان كبار الموظفين يبعثون الفكرة، لكنها لم تكن تريد أن تدعها تضيع. كنت أنا وهي نحضر إلى المكتب يوم السبت ونتناقش حول الفكرة طوال اليوم. كنت أتولى الدفاع عن الشركة، وكان كل منا يحاول أن يثبت خطأ الآخر. كان عمل اليوم ينتج وجهة نظر لم يفكر فيها أي منا من قبل. ذهبت معها لأعود بالفكرة المثبتة إلى الشركة، وفي هذا الوقت كانت مقبولة. لا ينجح هذا النوع من النقاش الذي قمنا به في ذلك اليوم إلا إذا استطاع علينا الشعور بأنه غير مهدد، وإذا كنا راغبين في التغيير إن لزم الأمر⁶.

تشرح مورين آركل، نائبة الرئيس في خطة شركة تافتس للرعاية الصحية، كيف تُنشأ الشركة فرقةً مستقلة -مسؤولة عن النتائج، ولكنها مستقلة في فكرها وعملها- للتعامل مع تحديات السلسلة الهرمية:

نحن حذرون جداً بشأن كيفية عمل هذه الفرق. إذا قال شخص ربيع المستوى شيئاً بقوة، يشعر الناس أن عليهم ألا يخالفوه. فيلزمون الصمت أو يوافقون، ونفقد الغنى المحتمل لإسهاماتهم. في نموذجنا نأخذ قسماً متقاطعاً من الناس، لنقل: «ها هو الوضع، نحتاج إلى حل»، وبعد ذلك لنجعلهم يعملون على حله بالطريقة التي يريدون. نحن لا ندير التفاصيل. نحن عادة نعطي الناس توجيهاً وجدول أعمال فارغ. وهم ليسوا بحاجة إلى العودة للحصول على إذن، وبإمكانهم تنفيذ النتائج وفق ما يرونه مناسباً. هذا يعطي الفريق قوة وثقة ليخرج بأفضل حل ممكن⁷.

التشجيع على المخاطرة

إن الشركات التي تشجع على المخاطرة تزيد احتمال أن يخاطر موظفوها بالفعل بقطع الروابط وعملها ومن ثم يحققون العمل الحاسم للعملية الإبداعية. لحسن الحظ، فإن المخاطرة القصيرة المدى التي تتطوي عليها الافتراضات الجريئة وقطع الروابط تقلل من المخاطرة الأخطر والأبعد مدىً للاعتماد على افتراضات قديمة. عندما يخاطر الموظفون بتحدي ما يمكن أن يكون افتراضاً مقدساً للشركة، فإنهم يزيلون الغمائمات عن نظرة الشركة لعالمها. وإذا تبين أن الافتراض المقدس خاطئ، فإن الموظفين يكونون في وضع يسمح لهم بإنتاج أفكار جديدة ستعيد توجيه الشركة قبل أن تصبح في مشكلة عويصة. الفكرة هي أنك إذا أغلقت ما يبدو حلاً فيه مخاطرة كبيرة لمشكلة ما، إذا خفت كثيراً في أثناء تحدي افتراضات مألوفة ووضع مسار عمل بديل،

فإنك دون قصد تغلق باب المخاطرة في نقطة لا تكون فيها المخاطرة الفعلية قليلة فقط، وإنما ضرورية أيضاً للبقاء على المدى البعيد.

يمكن أن تكون نماذج تقدير المخاطرة المعقدة مفيدة جداً في نقطة القرار لتنفيذ الحلول المهمة. ونحتاج إلى الحذر بحيث لا نستخدمها مبكراً جداً، وألا نستخدمها لغربة تجارب مبدعة لا تهدد المؤسسة، بالرغم من أن فيها مخاطرة من وجهة نظر تنبؤية.

إن أي عمل يحمل مخاطرة النتائج غير المؤكدة. لا ينطوي أي عمل على الإطلاق على خطر الموت من الفوضى، المخاطرة هي حقيقة الحياة. ويعني تقبل المخاطرة في مراحل مبكرة من العملية الإبداعية، تحديداً في قطع الروابط وعملها، إدارة المخاطر بأكثر الطرق إنتاجية.

يختلف احتمال الأفراد للمخاطرة ولأنواع مختلفة من المخاطر. فربما يشعر بعض أفراد فريق مشارك في الابتكار بالارتياح لتأجيل الإجابات والحلول، ويتركون أنفسهم منفتحين وسلسين إلى أن تتجمع معظم القطع. وبعض الأعضاء قد يصبحون قلقين على نحو متزايد ويمارسون الضغط للوصول إلى قرار. لن يلزم إلا تعليقات قليلة مثل: «لم يفعل أحد هذا من قبل» و«المدير سيكره هذا» و«هيا، ما الذي تريد أن تصل إليه» لنشر القلق في مجموعة وإنشاء المزيد من المعارضة للتفكير التجريبي، ودعم الأفكار التي نجحت في السابق.

غالباً ما يثير ضغط الوقت والخوف من إضاعته هذا النوع من القلق، ويدفع المديرين إلى إيقاف الجهد المبدع قبل الأوان. فقطع الروابط

القديمة وعمل روابط جديدة يستغرق وقتاً؛ وهناك أهمية كبيرة لقبول المخاطرة وإتاحة الوقت في تنفيذ الآلية بنجاح، للاستمرار على نحو فاعل في العملية الإبداعية للوصول إلى أفكار مفيدة.

تحدث التسويات لمصلحة القرارات السريعة والإجابات الآمنة أكثر ما تحدث في السلاسل الهرمية الكبيرة، والبيئات ذات المنافسة الكبيرة التي يمكن فيها عدّ أخذ الوقت للتفكير بروية أو بإبداع أكبر مخاطرة على الإطلاق. وقد واجه هايكو لوتز، مدير المصرف الإقليمي الذي ناقشنا تكنه الإستراتيجي في الفصلين الأول والثاني، صعوبة في فتح محادثة غير موجهة مع الزملاء حول عملهم. «كان علينا أن نرغم أنفسنا على أخذ الوقت للجلوس في الغرفة ليوم أو يومين للبحث عن إمكانيات جديدة للمستقبل». كان لوتز مكلفاً بالمساعدة على جعل زملائه يقومون بالمخاطرة الأقل بقضاء الوقت في التفكير الإستراتيجي.

بالرغم من الحاجة إلى إتاحة مقدار كامل من الوقت لأفضل الروابط، يمكن أحياناً عمل أفضل الروابط وإنتاج الفكرة الصحيحة بسرعة. في الوضع الذي يمكن فيه أن يعيق التأجيل البيروقراطي التنفيذ، يمكن أن يكون العمل بسرعة مناسباً لقطع الروابط وعملها ومتابعة العملية الإبداعية لتنفيذ الفكرة اللازمة.

قالت ماري ماك كيني، حين كانت موظفة في مصرف نيويورك: «أحياناً يكون التعامل مع البيروقراطية وانتظار الموافقات هو الخطر الحقيقي». حقق مديرها السابق استجابة إبداعية ناجحة لوضع سريع التغير كانت ستفضل لو تركت لعملية الموافقة العادية:

كانت منتجات الاستثمار هي الجزء الحيوي في حلولنا المالية، حيث تربط خدمات الإنفاق والجمع معاً. وقد كان تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات المميزة ضريبياً، وذات العائد الكبير أمراً حاسماً لتكون قادرين على جذب الودائع، مما أدى على نحو طبيعي إلى قدرتنا على بيع منتجات المدفوعات الخاصة بنا. كان بعض من منافسينا يقدمون منتجات استثمار بمعدلات فائدة أعلى وميزات أفضل. لم تستطع مجموعتنا الداخلية الاستجابة في الوقت المناسب بتطوير منتجات جديدة. أجرى زميل لي البحث اللازم لتحديد مجموعة من منتجات استثمار الطرف الثالث التي تفيدها على نحو تنافسي في السوق، واقترح ضم تلك المنتجات إلى حلولنا. كان هذا العرض مداناً سياسياً، حيث إن منتجاتنا ستنافس مباشرة منتجات نقدّمها نحن، وأخرج بعض مديري الإنتاج الداخليين لدينا. كنت مستعداً للتأجيل أو عدم اتخاذ قرار، لكنني فوجئت مفاجأة سارة حين وافق مديري على الفكرة فوراً، بالرغم من التهديدات السياسية. جمعنا العرض كله في ستة أسابيع وانتهينا بزيادة عوائد عملنا المالي بما يزيد على 200 بالمائة في أثناء ستة أشهر. أنشأنا أعمالاً مع الزبائن الموجودين، الذين وجدوا شراء منتجات الجمع والدفع من مصرفنا جذابة الآن، لأننا كنا نستطيع أن نقدم لهم عائدات استثمارية جذابة على الودائع، واشترينا لأنفسنا الوقت لتطوير منتجاتنا عن طريق استخدام ميزة المنافسة بإبداع. كان الأمر ربح - ربح للجميع بالفعل⁸.

إلا أن الوقت ربما يعمل أيضاً على تثبيط المخاطرة بقطع الروابط القائمة وإيجاد روابط جديدة مفيدة. والإبداع أصلاً يعتمد على تبني المخاطرة.

دورياً، حتى في الشركات التي تُقدّر قيمة المخاطرة، فإن التهديدات للمخاطرة تبرز نتيجة ضغط ظروف الأسواق الأكبر. وعلى الشركة أن تحاول مواجهة هذه التهديدات بإصرار كما تقاوم المخاوف المعتادة من الزمن. فبحسب جورج بيرموديز، نائب رئيس التجارة الإلكترونية في مصرف سيتي بنك، في بداية تسعينيات القرن العشرين «واجه مصرف سيتي بنك وضعاً مالياً صعباً، وانخفض مستوى المخاطرة، وكنتيجة لذلك تدنى مستوى الإبداع. ولكننا كنا نعلم أن علينا أن نبقي مبدعين. إذا تحوّلنا إلى سلعة وتمت منافستنا على أساس السعر فسنصبح بالين»⁹. في هذه الحالة، واجهت الشركة تهديدات المخاطرة عن طريق الحساب ونشر المخاطرة.

يقول سام بورينستين، رئيس الابتكار في قسم التجارة الإلكترونية في سيتي بنك: إن المصرف قد أصبح اليوم لا مركزياً، بحيث لا يمكن لأي موقع من مواقع اتخاذ القرار «أن يؤثر في الجميع» على نحو كافٍ لتسبب ضرراً لا يمكن إصلاحه. وقال أيضاً: إن المصرف كان يستخدم النماذج الرياضية لتحسين فهم المخاطرة المرتبطة بالمشروعات الإبداعية والتنبؤ بها. وهذه التغييرات تقدم هامش أمان من جهة، وتسمح من جهة أخرى للأقسام كل على حدة بتشجيع المخاطرة بحرية أكبر¹⁰.

التشجيع على التنوع

يقدم التنوع اتساعاً في النظرة إلى مهام تحديد الافتراضات التي مضى عليها زمن طويل وانتقادها وتحديد الإمكانيات الجديدة. عدّ مؤسسو شركة سينكتكس التنوع في التفكير أمراً مهماً إلى درجة أنهم ركّبوا اسم الشركة من كلمات يونانية قديمة تعني «جمع العناصر المتنوعة معاً».

الاختيار للحصول على التنوع في المجموعات

عندما يتم تركيب الفرق بقصد أن تضم تنوعاً في وجهات النظر، فإن الفرق تكسب من حيث عدد وتنوع الزوايا التي يمكن تقدير المشكلة منها. سيكون للخلاف المنتج بين المجموعات مجالاً من الغنى يعزز الأفكار التي تنتجها المجموعة.

تحرص إحدى شركات التصميم الموجهة نحو شبكة الإنترنت على مشاركة ممثلين من أقسام الإبداع والتقانة والإستراتيجيات في جميع القرارات. تعلم الشركة أن كلاً من هذه الوظائف تستخدم معايير مختلفة، وتعتقد أن أخذ جميع المعايير بالحسبان سيقدم منتجاً أفضل.

بل إن يونيفرسال ستوديوز تذهب أعمق من ذلك، حيث تميز بين أنواع التفكير الإبداعي، وتطلب مشاركة أشخاص من كل نوع من الأنواع في كل مشروع. كما يشرح فيل هيتيما، نائب الرئيس السابق:

هناك أنواع ثلاثة من المفكرين المبدعين. هناك الأشخاص ذوي الفكرة الجيدة، الذين ينظرون إلى مشكلة ما ويعودون بحل لها.

وهناك الأشخاص التأمليون، الذين يرون الروابط ويفهمون كيف يمكن أن ينطبق العمل على المشكلة الأولى على مشكلة أخرى. وهناك الأشخاص الذين يستطيعون تحويل أنظمة وعوالم كاملة إلى مفاهيم في أذهانهم. وهنا نحن بحاجة إلى هذه الأنواع الثلاثة لنحصل على إنتاجات جيدة¹¹.

يمكن جمع أشخاص ذوي خبرات متنوعة أيضاً لهدف محدد لمشروع واحد. كان أحد المصارف يجمع أحياناً العاملين الفنيين ومديري الإنتاج ومختصي التسويق لإيجاد منتجات جديدة.

وفي إحدى المناسبات، لم يقدم هذا التجمع لعاملين متنوعين، يعملون على أجهزة حاسوب ممتازة منتجات جديدة فقط، وإنما أتى بطريقة جديدة لإنشاء وإعادة إنشاء الشراكات العالمية حول كسر الفرص. ودفع هذا الفريق إلى تأليف وحدة مختصة بمجال آخر لتطويره، علاقة تجريبية أعمق مع مصنع كبير للسيارات، حيث كان فيها المصرف والمصنع قادرين على تحليل جميع الأمور المالية، مما مكن المصرف أن يكون شريكاً استشارياً أفضل. كان الأعضاء الدائمون الوحيدون في هذا الجهد هم مديرو الإنتاج؛ في حين كان الباقون جميعاً يضيفون خبراتهم ووجهات نظرهم إلى عملية الابتكار ثم يغادرون.

تعزيز الذكاء المتنوع

لكي تعين الشركة مجموعات متنوعة يجب أن يكون لديها تنوعاً في الموظفين وأنواع التفكير. وتفتقر كثير من الشركات إلى هذا التنوع.

وضع هاورد غاردنر، مدير مشروع الصفر في جامعة هارفارد لدراسة الإمكانيات البشرية، نظرية مفادها أن هناك ثمانية أنواع أساسية للذكاء لكن اثنين منها فقط - الذكاء اللغوي والذكاء المنطقي/ الرياضي - يحظيان باحترام في المدارس أو في الأعمال¹². نتيجة لذلك، تقوم بعض الشركات التي تعترف بهذا النقص في التنوع بتوظيف أشخاص كالشاعر ديفيد وايت، والموسيقي وقائد الأوركسترا بن زاندر، وكثير من الفنانين البصريين لقدرتهم على تحفيز الحواس المختلفة ووجهات النظر الجديدة عن الافتراضات القديمة، أو أفكار جديدة على نحو كامل.

توظف إحدى شركات الاستشارات على شبكة الإنترنت فنانين بدوام كامل في جميع مراحل عملها. ويعلق مدير الشركة المبدع قائلاً: «نحن نوظف كثيراً من الأشخاص ذوي الخلفية الفنية الجيدة. فالفن يعلمك كيف تنظر وكيف تستخرج المعاني مما تنظر إليه. تستطيع أن ترى شجرة من تسع وجهات نظر مختلفة. يُترجم هذا النوع من الرؤية في العمل مباشرة. إنه يعطيك القدرة على أن ترى ما يمكن أن يكون بدلاً مما هو موجود».

أما روبرت شانك، مدير معهد العلوم التعليمية في جامعة نورثوسترن، فيرثي النظام التعليمي أيضاً. «لكي تتجح في هذه البيئة المقيدة بالتقاليد [البيئة التعليمية] لست بحاجة إلى أن تكون ذكياً؛ أنت بحاجة فقط إلى أن تدرس بجد. لكن بكسر القواعد تصبح أكثر ذكاءً، وهذا ما يُغضب المعلمين»¹³.

بالرغم من أن التعليم يبدأ الآن بمعالجة الانتقادات التي ذكرها غاردنر وشانك، فقد حصل الضرر لكثير من الناس في أمريكا المتحدة اليوم. ويعدّ التدريب في مكان العمل حلاً لمعظم هؤلاء الناس. فالتدريب الذي يمكن الناس في مجال الأعمال من تحدي المعرفة المؤكدة، والترحيب بالأفكار الجديدة بعقل منفتح، ومن التفكير بطريقة تفكيرهم، هو هدية لهم. ففي شركة فريتولاوي، أنتج الموظفون الذين تلقوا التدريب على الإبداع أفكاراً أدت إلى خفض التكاليف نحو 100 مليون دولار في أربع سنوات¹⁴. أما في شركة سيسكو، فقد زاد الموظفون الذين شاركوا في التدريب على الإبداع من مبيعاتهم بنسبة وصلت إلى ما بين 25 إلى 30 بالمائة¹⁵.

تقدّم بعض الشركات التدريب الإبداعي على نحو واسع لجميع العاملين فيها، في حين تركز شركات أخرى على مجموعات عمل محددة. كان لوسيان فرولينغ، أحد المديرين في سيتي بنك، يرسل موظفيه الجدد، في كل منصب ينتقل إليه، للتدريب على حل المشكلات الإبداعي، لأن ذلك «يساعد المجموعة دائماً على العمل معاً بطريقة أكثر سلاسة وفاعلية»¹⁶. ووجد بات ونك في مصانع جيمس ريفر أن دورات الإبداع جعلت المهندسين لديه أكثر استعداداً للمخاطرة بعرض «أفكار غير مكتملة»، تبين أن كثيراً منها كانت تستحق البحث والتطوير¹⁷.

التنوع على مستوى القيادة

دون التنوع في تفكير ووجهات نظر القادة، يقل احتمال تعيين الشركة لموظفين مبدعين، وأن تتبنى الخلاف الأساسي في قطع الروابط وعملها،

ويكون من المحتمل جداً أن تفتقر إلى مجال الرؤية اللازم للاستفادة المثلى من أي إبداع تستطيع تحفيزه. ومع ذلك، فإن القيادة عادة هي أقل المجموعات تنوعاً في الشركات. باستخدام صورة مايرز-بريغز-وهي نموذج للشخصية يصنف الناس بناء على كيفية معالجتهم للمعلومات، واتخاذهم للقرارات، وتوجيه طاقاتهم، وتنظيم حياتهم- قام ستيف لايكتمان بدراسة كبار القادة في خطة تافنس للرعاية الصحية. ووجد أنهم على نحو رئيس:

من نوعي الحساسين، والذين يصدرون الأحكام، وهما نوعان غالباً ما نجدهما في الإدارة العليا. لم يكن لدينا إلا قليل من الطباع المطابقة للمبتكرين، ولم يكن هناك أحد من النوع المغامر. كانت ثقافة القيادة عندنا تميل إلى جعل الأشخاص الذين يفضلون أشياء أخرى غير القواعد غير مريحين. وقد عالجتنا ذلك الآن. وقد ساعد المديرين الذين أحضرناهم إلى فريقنا القيادي في توسيع نظرتنا وموازنتها. ونتيجة لذلك، تحسنت قدرة مجموعة القسيادة لدينا على التفكير بإبداع على نحو كبير¹⁸.

كان القادة في شركة أمريكية للاستشارات الإستراتيجية قلقون أيضاً بشأن التنوع. وفي أحد برامج التدريب الإبداعي، كان القادة يناقشون العوائق التي تمنع التفكير الإبداعي على مستوى الشركة حين علّق أحد القادة قائلاً: «نحن نشجّع الأشخاص الذين يعملون مثلنا». ساد الصمت حين فهموا التعليق. كان الأعضاء الستة الكبار في الشركة،

الذين قاموا بإنشائها، مبادرين ومغامرين، لكنهم كانوا متشابهين جداً بطرق كثيرة. ودون أن يقصدوا قاموا بتأسيس شركة كان للجميع فيهم خلفيات مشابهة لخلفياتهم ويتصرفون مثلهم. لذا، كانت الشركة تفتقر إلى التنوع الذي يعطي الغنى والمدى لقطع الروابط وعملها.

أما المستوى الذي يأتي تحت هذا المستوى في الشركة الاستشارية فقد كان يتألف من أشخاص أذكياء جداً لاحظوا تصرفات الأشخاص ذوي المنصب والسلطة العليا، فركزوا على تلك التصرفات في أنفسهم على حساب أساليب التعبير الفردية. وهكذا فقد عزز القادة هذا التشابه دون قصد عن طريق تشجيع الأشخاص ذوي الأفكار والمواهب والآراء المألوفة والمريحة لهم.

سعى القادة إلى التدريب الإبداعي لأنه، كما ذكر أحد المؤسسين: «أصبح الوضع مملاً جداً هنا. إذا لم نستغلّ الفرص الموجودة في المؤسسة، فكيف يمكن أن نقترح على زبائننا أي شيء جديد فعلاً؟» إن الاتجاه نحو التشابه، الذي يبيده كثير من فرق القيادة دون أن يعلموا، يضع الشركة في خطر النظرة الضيقة في أكثر مكان يصعب على الشركة تحمّل ذلك فيه - وهو القمة.

من الجدير بالملاحظة أن التنوع يمكن أيضاً أن يمثل خطراً. فحين يأتي التنوع على مستوى القيادة دون فهم عميق ومشارك للهدف والقيم الأساسية للشركة، فإنه يُبطئ اتخاذ القرارات ويُضعف التعاون. أما التنوع الملتمزم بخدمة الشركة فإنه سينتج انسجاماً إبداعياً وظيفياً.

تنظيم دافع ذاتي

تعمل المجموعات بإبداع أكثر حين يكون لديها دافع ذاتي، شأنها في ذلك شأن الأفراد. وسنبحث هنا كيفية تنظيم المجموعات على نحو خاص للاستفادة من ميزات الدافع الذاتي.

الائتلافات

حين يُنظم الناس أنفسهم طوعاً لحل مشكلة ما أو لإدراك فكرة جديدة، فإنهم يُؤلفون ما يسمى ائتلاًفاً. وفي الائتلاف يُقدّم كل عضو طاقته وحماسه وإبداعه للقيام بالمهمة. وحين يشارك أعضاء الائتلاف في تأليفه، ويسعون إلى تحقيق هدفه لا لأنهم مكلفون بذلك وإنما بإرادتهم، فإنهم يملكون درجة من الدافع الذاتي نادراً ما تتحقق، بالإضافة إلى الحرية لتحدي الافتراضات، التي يمكن أن تُقدّم الالتزام الضروري لإيجاد روابط جديدة جريئة.

ربما تفتقد الائتلافات في البداية إلى الموارد أو السلطة لكونها طوعية وفي الغالب مخصّصة لغرض معين. لكن حسنات الائتلاف عادة ما تفوق هذا العائق. يمكن أن تتغير علاقات وبنى الائتلاف بمرونة بحسب الظروف، وتسمح للأعضاء بالإسهام بحرية حيثما كانت المواهب والرغبات أقوى. والدافع الذاتي ذو الإرادة الحرة يدعم الأعضاء عند الإخفاقات على طريق إنتاج واختيار وتنفيذ الأفكار الصحيحة.

جمعت ماري سوناك، مديرة تطوير المنتجات الجديدة في شركة 3M، ائتلاًفاً بعد أن أثار حماسها بحث قام به د. إريك فون هيبيل في MIT.

كان فون هيبل قد وجد أن العمل مع ما سمّاه «المستخدمين المتقدمين» - وهم الأشخاص الذين يملكون معرفة وخبرة متقدمة لا يشاركون فيها إلا من هم في موقعهم - يمكن أن يزيد عدد أفكار المنتجات الجديدة ونجاحها. استخدمت سوناك دعم فون هيبل، ثم طلبت من المديرين والعلماء في شركة 3M المشاركة في دراسة ظاهرة المستخدم المتقدم. في البداية، لم يكن لديها السلطة لجمع مبادرة رسمية، لكن سماح الشركة بنسبة 15 بالمئة من الوقت للبحث الشخصي، جعلها هي وغيرها من المهتمين يبحثون سببياً يمكن أن يكون مثمراً لم يكن جزءاً من محاولات الشركة الرسمية¹⁹.

الغطاء الجراحي هو النسيج، الورقي غالباً، الذي يلصق على الجلد حول الجرح في أثناء العملية الجراحية ليبقى الجرح معقماً. وقد شعر العلماء والمديرون الذين يعملون في الأغشية الجراحية في شركة 3M بحاجة لأفكار إنتاج جديدة، وإمكانية لإيجاد أفكار جديدة في فكرة المستخدم المتقدم. فانضموا إلى ائتلاف سوناك، وفي المرحلة المتعلقة ببحث المعلومات حول المبادرة، قاموا بزيارة عيادات طبية في عدد من الدول النامية، بحثاً عن الاحتياجات المتعلقة بخطهم الإنتاجي.

وفي إحدى العيادات، لاحظ أعضاء الائتلاف أن الأطباء لم يكونوا يستخدمون أيّاً من مواد التغطية الجراحية الحديثة. وحين سألوا عن السبب أجاب الأطباء أن العيادة لا تستطيع دفع ثمنها. كانت الالتهابات الناتجة عند المرضى أو العاملين تعالج باستخدام الأدوية المضادة

للالتهاب، التي كانت رخيصة لكنها فقدت فاعليتها حيث أصبحت الجراثيم مقاومة لها.

قرّر الائتلاف البحث عن تقنيات لإنتاج أغشية جراحية مضادة للالتهاب أرخص كثيراً تكون الدول النامية قادرة على دفع ثمنها. وبروح بحث فون هيبيل، بدأ الفريق بالبحث فيما قد يكون مواضع مبتكرة عن أشخاص كانوا يتعاملون مع جوانب مختلفة لهذه المشكلة. فبحثوا في المشا في البيطرية، التي يجب أن تكون فيها التكاليف منخفضة، وحيث لا يوجد تعقيم للحالات أو المرضى. فليس بالضرورة أن تكون الطريقة التي يحافظ بها الأطباء البيطريون على تعقيم الجروح دون تكاليف عالية هي طريقة طبيّة، لذا، ربما يثبت أن الأطباء البيطريين مستخدمون متقدمون في سياق احتياجات الدول النامية. وتحدث الائتلاف إلى فناني المكياج المحترفين، الذين يحتاجون أحياناً إلى وضع مواد مختلفة على بشرة زبائنهم دون أن تسبب التهيج والالتهاب. وقد كان هؤلاء أيضاً مستخدمين متقدمين محتملين، فهم أشخاص يعملون في مجال يمكن أن يقدم حلاً لمشكلة خارج مجالهم.

والذي حدث، أن كلاً من الأطباء البيطريين وفناني التجميل أثبتوا أنهم مستخدمون متقدمون في مجال التغطية الجراحية. حيث كان لدى كل منهم حلول بديلة مؤقتة لاحتياجاتهم المحددة في تعريض البشرة للالتهاب ومنع الالتهاب. وبالعامل مباشرة مع المستخدمين المتقدمين، وتعديل حلولهم البديلة المؤقتة، ركب ائتلاف سوناك نظاماً من مواد التغطية الجراحية الجديدة والعملية والرخيصة

للاستخدام الطبّي في الدول النامية. «لدينا ثمانية أقسام تقوم بهذا النوع من أبحاث المستخدم المتقدم الآن،» تقول سوناك.

بالرغم من أن مفهوم المستخدم المتقدم يبدو كسبب للنجاح هنا، إلا أن الطبيعة غير الرسمية للائتلاف الأصلي الذي ألفته سوناك مسؤولة جزئياً عن نجاح هذه الطريقة. وكما تقول سوناك: «لا يعمل الأشخاص المبدعون جداً دائماً على نحو جيد في فرق منظمة. إنهم ينظرون إلى الفرق كمضيعة للوقت، وينظرون إلى الحركة لتأليف الفرق على أنها موضة. إنهم حذرون من فقدان إبداعهم الفردي». يدفع الدافع الذاتي ما نسميه الائتلافات ويدفعها عادة إلى نتائج ناجحة.

الفرق

غالباً ما تؤلف الشركات الفرق حين تريد معالجة المشكلات أو البحث عن الفرص. يتم تخصيص الموارد، وتحديد إجراءات إعداد التقارير، واختيار أعضاء الفريق لنقاط القوة التي لديهم أو لسهولة الحصول عليهم. لكل شخص دور وعمل لتحقيق هدف المشروع. وهناك فاعلية في هذا كله. لكن العلاقات الرسمية يمكن أن تمنع المرونة؛ ويمكن أن يكون من الصعب إصلاح التوافق في المواهب أو الأسلوب، وقد يشارك الأعضاء الذين يؤمرون بالمشاركة دون أن يكون لديهم دافع ذاتي عميق - وكلا الأمرين يقوّضان الإبداع. إلا أن التوفيق مع سمات الائتلافات الناجحة سيُحسّن بعضاً من سلبيات الفريق المكلف. أولاً، أشرك كل عضو من أعضاء الفريق منذ البداية في تحديد الأهداف والطريقة لكي تستثمر كل عضو في نجاح الفريق. فحين يشعر الأفراد بملكيّتهم لعمل

الفريق ومكانهم في ذلك العمل، يزداد التزامهم الشخصي. ثانياً، أعطِ الفريق وقتاً لتصنيف أفضل الطرق لعملهم معاً. فهذا الوقت ربما يقلل السرعة والمسؤولية في البداية، لكن عندما يتفق الأعضاء فيما بينهم على الأهداف والمواعيد النهائية والأدوار، سيعملون كوحدة أقوى وأكثر فاعلية. غالباً ما يجد الأعضاء كأفراد من المهم على نحو خاص التحكم بكيفية تخصيص وقتهم بين العمل في الفريق وبين الواجبات الأخرى.

يتحدث المجدّفون في سباق التجديف عن سحر «التنظيم»، في اللحظة التي يبدو فيها فجأة أن جميع المجدّفين في القارب يعملون كأنهم شخص واحد. لا أحد يستطيع جعل هذا يحدث، لكنه يحدث غالباً بالفعل حين يريد كل عضو أن يكون من الطاقم، وحين يشتركون في هدف واحد ودرجة من الرغبة، وحين يكونون قد حصلوا على الوقت ليتدربوا مع زملائهم في الطاقم. إن الشركات التي تؤلف فرقها بالعناية نفسها والاهتمام ستعطي هذه الفرق توازناً صحياً بين الدافع الذاتي والدافع الخارجي، وستتاح للفرق الفرصة لتحقيق أعلى درجة من أداء الائتلافات في قطع الروابط وعملها.

جريان المعلومات التي تدعم الإبداع

إن المفتاح الأخير لقطع الروابط وعملها يعمل كمخفف للاحتكاك وكإطار لكل المفاتيح الأخرى. فالخلاف والمخاطرة والتنوع والتنظيم للدافع الذاتي جميعها تعتمد على نحو أساسي على تدفق المعلومات.

تتمتع الشركات ذات الصحة الإبداعية بقدر من المعلومات المتنوعة التي تجري بحريّة في المنظمة، مما يزيد احتمال التعارض بين المعتقدات والافتراضات والإمكانيات والحقائق الجديدة. وهذه الأنواع من التعارض يمكن أن تؤدي إلى قطع الروابط وعملها وإيجاد أفكار جديدة.

تجمع التقنية باستمرار كمية المعلومات المتوافرة التي عليك إدارتها، لذا، فإنك قد تقاوم على نحو واضح المزيد من المعلومات. في الحقيقة، نحن لا نشجع المزيد. فليست رسالتنا الرئيسة هنا صبّ المزيد من البيانات، وإنما دراسة توافر المعلومات وتنوعها وتدفعها. يتطلب الإبداع المنتج عمقاً في المعلومات في المجال ذي الصلة بالإضافة إلى معلومات عن مجالات المعرفة المرتبطة به. هذه المعلومات موجودة سابقاً في كثير من الشركات.

لكننا أيضاً مع التعرّض لمعلومات من مصادر تبدو بعيدة، فيها الفنون. هذه المعلومات لا تحتاج إلى إدارة يومية. لكنها تفيد كمحفز لقطع الروابط وعملها ضمن مجموعة المعلومات التي في متناولك. إن الحرية التي تمرّ بها المعلومات عبر مجموعة عمل - والاستعداد لإدخال المحفزات في المعلومات لتشجيع التعارض بين المعتقدات والافتراضات والحقائق - تحدّد إن كانت الافتراضات القديمة ستكسر، والروابط الجديدة ستؤدي إلى أفكار جديدة، وكيف سيحدث ذلك.

استخدام معلومات أكثر وأقل

كانت إحدى شركات النفط تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع خزانات السوائل المختلطة، وهي رواسب من النفط المختلط بالماء تفرّض

تكاليف إضافية لرفع المزيج إلى السطح، ثم فصل النفط عن الماء، وأخيراً إعادة الماء إلى الأرض. تساءل أحد المهندسين في المجموعة التي تدرس المشكلة عن فصل الماء عن النفط تحت الأرض بحيث يتم ضخ النفط فقط إلى السطح. كانت تجربة الفصل تحت الأرض قد جرت سابقاً ولم تتجح، ولم تفكر هذه المجموعة في تجريبها ثانية. لكن المجموعة لم تكن قد توصلت إلى طريقة أفضل لحل مشكلتها، لذا فقد جمعت الكيميائيين والفيزيائيين والمهندسين من داخل صناعة النفط ومن خارجها - في مجموعة متنوعة على نحو استثنائي من الخبراء عملت بحرية على مسألة خزانات الآبار المختلطة. قامت خبرات المجموعة معاً بقطع عدد كاف من الافتراضات المعوّقة ثم عمل روابط مفيدة كافية لتطوير أكثر من عشر تجارب يمكن أن تكون مثمرة في الفصل تحت الأرض.

لم يكن لدى أعضاء المجموعة الأصلية من المهندسين جميع المعلومات التي كانوا بحاجة إليها، لكنهم فهموا أن المعلومات موجودة، لذلك قاموا بإضافتها إلى مواردهم. وحين تم تركيز المعلومات الواردة من مجموعة واسعة من قواعد المعلومات على هذه المشكلة، أنتجت الوسيلة المثالية لقطع الروابط وعملها.

في الظروف الصحيحة، يمكن لتقديم معلومات في مجال المشكلة مع قدر كبير من المعلومات الإضافية - المتنوعة وذات الصلة ولكن لا المعلومات الموجودة - أن يخدم الإبداع بقوة. وفي المقابل، في ظروف

أخرى، يمكن أن تؤدي معالجة المعلومات الموجودة لدينا، التي تحدد المشكلة، ببراعة إلى قطع الروابط وعملها التي ستحل المشكلة بنجاح.

طُلب من أحد المستشارين مساعدة شركة غذائية في إيجاد مداخل فريدة في نوعها لفئة من المنتجات المعروفة منذ وقت طويل والبطيئة التغير، فقام بجمع معلومات مسهبة ولكن ذات صلة من مجموعات الباحثين والمستهلكين. قام المستشار مع مجموعة صغيرة من الشركة الغذائية بتقسيم هذه المعلومات إلى مئات من نقاط البيانات القائمة بذاتها، ثم تناقشت المجموعة وحلت وقامت بعمل تشبيهات واستعارات وحبكات قصص ممكنة، وأعدت جمع البيانات إلى أن اندمجت النقاط على نحو طبيعي في ثلاث عشرة رؤية أساسية حول السلوك الغذائي للمستهلك، وكانت بعض هذه الأفكار جديدة وواعدة على نحو خاص. وبعد ذلك قامت مجموعة أكبر من الشركة بالتركيز على هذه الرؤى القليلة، وطوّرت أربعين فكرة جديدة كلياً لفئة من الأفكار الغذائية ظنّ معظم من في الشركة أنها كانت قد أخذت مجراها الطبيعي.

في هذه الحالة كانت كمية المعلومات ومداهها كافيان. كان على المجموعات المبدعة أن ترى المعلومات بضوء جديد ومن زوايا مختلفة لكي تعمل روابط جديدة لأفكار غذائية جديدة. لذا أصبحت الافتراضات المؤقّة والإمكانيات الجديدة ضمن المعلومات واضحة.

يمكن للمعلومات المضافة واستخدام المعلومات الموجودة أن يساعد في قطع الروابط وعملها. ويمكن لغياب المعلومات أن يساعد أيضاً. فحين سألت ابنة إدوين لاند، البالغة من العمر ثلاث سنوات، لماذا لا

تستطيع أن ترى الصورة بعد التقاطها مباشرة، أخذ سؤالها بجديّة²⁰. وبحث عن طرق ليربط فكرتها بفهمه للكيمياء، وهكذا اخترع عملية التصوير الفورية بآلة تصوير البولارويد. لو كان لدى ابنة لاند فهماً سطحياً للصورة، أو أقل ما يمكن من المعروف عن كيمياء الصورة، ربما لم تكن حتى لتتخيل سؤالها الذي يقطع الروابط. هذه الصورة تتحدث عن فائدة الخروج أحياناً عن مجال المحاولة كلياً وعن وزن معلوماتها للنظر إلى المشكلة بفضول جاهل وساذج.

المعلومات التي لا علاقة لها

يمكن للمعلومات التي لا علاقة لها بالموضوع أن تسهم بقوة في قطع الروابط وعملها. فنبات الأرقطيون، الذي وجده جورج دي ميسترال عالقاً بنبياهه وبكلبه بعد نزهة في الغابة، جعله يتصوّر نظاماً للّصق أصبح بعد ذلك الفلكرو (طريقة للّصق باستخدام شريطين من النايلون يتشابكان كبديل للسحّابات والأزرار والأربطة)²¹. وتقول الحكاية: إن التفاحة الواقعة من الشجرة كونت تفكير نيوتن في الجاذبية.

إن المعلومات التي لا تتعلق بالموضوع تصرف الأشخاص المبدعين الذين يقومون بحل المشكلات تلقائياً عن المعلومات ذات الصلة التي تتجمع أحياناً على نحو قريب جداً، بحيث لا تكون مفيدة على نحو ملحوظ بأي طريقة جديدة. من المفاجئ أن صرف الانتباه والمعلومات البعيدة التي يسبقها يؤديان إلى تعطيل الأفكار السابقة في المعلومات ذات الصلة، وتقديم الرؤية الجديدة التي تؤدي إلى أفكار جديدة.

تستفيد الشركات المبدعة من هذه الظاهرة عن طريق نشر معلومات الشركة البعيدة عشوائياً أو عن قصد، عبر قنوات رسمية أو غير رسمية. فشركة 3M مثلاً تطلب مشاركة جميع التقنيات والتطبيقات التقنية على نظام الاتصال العالمي للشركة عبر شبكة الإنترنت. يستطيع الموظفون طبعاً استخدام هذه المعلومات المجتمعة للوصول إلى المواد ذات الصلة المباشرة بعملهم. لكن يمكنهم أيضاً التصفح لرؤية أخبار العمل الذي تقوم به العقول المبدعة في أبعاد أقسام الشركة. في هذه المعلومات غير ذات الصلة، يمكن للباحثين أن يجدوا المحفز لأفكار جديدة في عملهم المنفصل تماماً وهذا ما يحدث كثيراً.

تحقق يونيفرسال ستوديوز حافزاً مماثلاً بطريقة أقل رسمية، وكما يشرح فيل هيتيما، نائب رئيس البحث والتطوير سابقاً: «يبقى بعض من قادتنا باستمرار على صلة بكل ما يجري داخل فرق المشروعات وخارجها. إنهم يتحركون بسهولة داخل فرق المشروعات وخارجها، بحيث يضيفون أفكاراً جديدة في مكان، ويزيلون أفكاراً من مكان آخر، ويوجهون أفكاراً أخرى عند الحاجة إليها».

تقوم كثير من الشركات، لعلمها بميل البيروقراطية إلى إيجاد صوامع وظيفية، بجعلها نقطة لإنشاء روابط تواصل بين تلك الصوامع المحتملة، بحيث يكون للمعلومات البعيدة قنوات مخصصة تنتشر عبرها. تقوم بعض الشركات ذات المهارة الإبداعية بتصميم بيئات عمل تشجع تبادل المعلومات التي لا علاقة بها بطريقة مادية. قام المهندس المعماري

غانتر هين بتصميم الجامعة التقنية في ميونيخ، بحيث تحيط الأقسام التي تمثل جميع الاختصاصات العلمية بساحة عامة واحدة تضم المطاعم وأماكن الاجتماعات. والنتيجة أن الناس الذين لا يجتمعون عادة أصبحوا يلتقون، وتتسنى لهم الفرصة ليتشاركوا في معلومات تبدو بعيدة في السياق الطبيعي للحياة اليومية. وقام د. هين بتصميم معمل لتصنيع سيارات فولفس فاغن في ألمانيا بالطريقة نفسها، حيث وضع المكاتب الإدارية بين خطوط الاجتماعات، مما يدفع إلى زيادة التفاعل غير الرسمي بين مختلف الوظائف في المعمل²².

إذا أردت استخدام معلومات بعيدة بطريقة موجهة لمشكلة محدّدة، فبإمكانك أن تفعل ذلك. قم بتوجيه سيل من المعلومات غير ذات الصلة نحو مجال مشكلتك. إذا اخترت المعلومات على أساس كيفية ومدى صلتها، فإنك تركز إلى حد ما على الاتجاه الذي ستأخذه النتائج.

عندما اجتمع المديرون في سيتي بنك لتطوير أفكار جديدة لتحويل العملة من دولة إلى أخرى، بدؤوا بالبحث في مجالات بعيدة تقريباً في المجتمع والتقانة. في ذلك الوقت كان استثمار البيانات، والوكلاء الأذكياء، وتقنيات الذكاء الصناعي قد خرجت تَوّاً من المختبرات، أما الاتجاهات التجارية للمصادر الخارجية، والتخصيص الجماعي، وعملة التجارة فقد كانت أموراً متوقعة ولكنها لم تكن قد أصبحت حقيقة. تم تقديم بحث للمديرين في مجموعة عمل سيتي بنك لتحرير عقولهم وتوسيع نطاق تفكيرهم. وبعد ذلك خرجت المجموعة بطرق

جديدة، تكاد تكون فورية، استطاع المصرف عبرها تفسير وبناء إستراتيجيات تمويل بين دول و عملات عديدة. وأنتجت المجموعة طرقات جديدة لتصور النجاح في الاستثمار والتنمية الخارجيين، طرقات لم يكن من الممكن أن تنشأ دون التحفيز الذي قدمته المعلومات البعيدة التي تلقتها المجموعة.

حتى هذه النقطة، ناقشنا تدفق المعلومات أفقياً ومن القمة إلى القاعدة في الشركة. ثم إن تدفق المعلومات من القاعدة إلى قادة الشركة له الأهمية نفسها. وانطلاقاً من هذا المبدأ، اعتاد بيل غيتس على قراءة كل رسالة يرسلها إليه الموظفون في شركة مايكروسوفت عبر البريد الإلكتروني، لأن الرسائل كانت تتحدى تفكيره. وكان يجيب على معظم الرسائل ليحافظ على استمرار التبادل والمناقشات²³. وكان غيتس يذهب مرة أو مرتين في السنة لقضاء مدة إجازة منفرداً. كانت هذه المدد هي «أسابيع التفكير»، حيث كان يقرأ فيها مقالات غالباً ما تكون بعيدة عن شؤون مايكروسوفت الحالية ليحفز تفكيره للقضايا المهمة الآتية لمايكروسوفت²⁴.

أوجد بيتر كارلين، بصفته قائد مجموعة في شركة دولية للأدوية، منصب موظف يمكن للعاملين أن يحضروا إليه أفكاراً جديدة تماماً بأمان- ومنها الشكاوى. وهذا الموظف يقوم بدوره بنقل الأفكار إلى كارلين دون ذكر أسماء أصحابها. فتح هذا النظام قناة مباشرة إلى كارلين للآراء التي غالباً ما كانت بعيدة تماماً عما كان في ذهنه.

وهذا ما أدّى إلى زيادة الفرص لتحدي آراء كارلين بطريقة لم يكن ذلك ممكناً لولاها. لم يكن يوافق على كل ما يسمع، لكنه كان على قناعة بأن القسم كان أقوى بسبب مجال وجهات النظر الذي كان عليه أخذه بالحسبان²⁵.

تفكير جديد من الخارج

يجري معظم التفكير الجديد خارج أي شركة، وأحياناً يحدد التفكير الجديد نمط المعلومات الناتجة التي ستحطم الافتراضات التي تقوم عليها الشركة المذكورة، أو الشركات الأخرى المشابهة لها. والشركات التي تبقى في قمة التفكير الجديد ستكون قادرة على استباق التحديات لعملها، وفهم المعلومات الناتجة لا كتهديد وإنما كفرصة لأفكار جديدة وميزة تنافسية.

يستخدم هايكو لوتز بانتظام مشاورات المنظمة في الاتجاهات العالمية السياسية والاقتصادية، لمساعدة المديرين في المصرف على اكتشاف اتجاهات التفكير الجديد، حيث يتخيلون السيناريوهات الممكنة للمصرف. ويمكن لمجموعات التركيز البسيطة أن تبقيك متابعاً لبعض الأنواع المهمة من التفكير الجديد. لكي تكون شركة KPMG للمحاسبة جاهزة بأفكار جديدة لمنتجات خاصة بها، فإنها تجري مقابلات مع مجموعات الزبائن والزبائن المحتملين حول احتياجاتهم ومخاوفهم²⁶. وتقوم شركة جيم بيم بإيجاد أفكار لمشروبات جديدة (وتتجنب أن تعلق بالأنواع القديمة)، عن طريق جمع العاملين في أماكن

تقديم المشروبات، وأصحاب تلك الأماكن الذين يملكون خبرة في عادات الشباب أدق وأنسب من أي عدد من الدراسات السكانية²⁷.

وتستخدم شركة مايكروسوفت التغذية الراجعة من الزبائن بقوة لتبقى في قمة التفكير الجديد. ويعتقد مايكل كوسومانو، أستاذ الإستراتيجيات في مدرسة سلون للإدارة التابعة لمعهد ماساشوستس للتقانة، أن شركة مايكروسوفت تقوم بتحليل التغذية الراجعة، وتوجيه المعلومات نحو تطوير المنتجات على نحو أسرع وأكثر منهجية ودقة من أي شركة أخرى في الولايات المتحدة، ونتيجة لذلك، تستطيع هذه الشركة توقع تغيرات السوق على نحو أفضل²⁸. وتقوم كثير من الشركات بالانتظام في المعاهد الأكاديمية والبحثية أو المؤسسات المهنية، لتحافظ على التفكير الجديد الذي له تأثيرات عالمية.

الأسس التنظيمية

لزيادة تدفق المعلومات

يمكن لتركيبية الشركة أن تخنق دون قصد تدفق المعلومات الجديدة اللازمة لقطع الروابط وعملها. يعلق العاملون في الشركات الكبيرة ذات التسلسل الهرمي بين المهام التي على يسارهم وتلك التي على يمينهم، ومستوى سلطة رئيسهم عليهم، والموظفين التابعين لهم. ونتيجة لذلك، لا تخرج المعلومات التي ينتجونها بسهولة إلى حيث تكون مفيدة، ثم إنهم لا يحصلون دوماً على المعلومات التي يستطيعون هم استخدامها.

وفي المقابل، تقوم الشركات المبادرة، التي تضم تسلسلاً هرمياً صغيراً أو لا تضم أي تسلسل هرمي، وذات التراكيب الرخوة بالتكوّن وإعادة التكوّن حول الأسواق المتغيرة ورأس المال، باحثّة عن فرص في بيئاتها المتغيرة. تكون المعلومات في هذه الشركات عادة أكثر انفتاحاً، ويمكن الوصول إليها بسهولة أكبر، وتتم مشاركتها بحرية بين الأفراد الذين يصوغون أهداف المنظمة.

وكما هي الحال للإدارة المبادرة الحرة، فإن التعاقب المنظم للعمل والمنظمة المرجعية هي محاولات لدمج التراكيب التي تحرر المعلومات وتشرها، وتعزز عمل الروابط وقطعها. وبذلك تعزز العملية الإبداعية.

إن تعاقب العمل هو حل معروف لمشكلة نشر المعلومات في الشركات الكبيرة. في سيتي بنك، يجب على كبار الإداريين أن يتعاقبوا على عدد من الأقسام والمهام والدول قبل أن يصبحوا مؤهلين للترقية إلى المستوى الأعلى. يفني التعاقب تفكير كل من الفرد والقسم، ثم إنه يساعد في منع تكلس الافتراضات، وتحقق دورات العمل المخصصة لغرض محدد أو غير الرسمية الشيء ذاته. في إحدى أقسام الإدارة العليا في شركة كبيرة لصناعة الأدوية، يقضي كل مدير يوماً في الشهر في مكتب ميداني، وهو يجري اتصالات المبيعات، ويبقى على اتصال مع المشكلات والفرص المحلية، ويجمع معلومات مباشرة من الصفوف الأمامية عن احتياجات الزبائن. في الشركة الأم، يمكن أن يكون للأفراد العاملين على الأقل في الإدارة المتوسطة دور وظيفي،

كالمبيعات أو التسويق، ودور آخر من نوع مختلف، كإدارة منتج أو فريق محدد، وهذا يزيد من نطاق وطبيعة المعلومات التي يصادفها الموظفون بانتظام. ومن الفوائد الإضافية الممكنة للإبداع، أنه يتيح للموظفين اتخاذ بعض القرارات حول تخصيص وقتهم بين مسؤولياتهم المختلفة، لأنهم يقدمون التقارير لقسمين مختلفين تماماً أو أكثر في السلسلة الهرمية. وفي البيئة التي تشجع المسؤولية العالية والحركة المستقلة عبر الخطوط العمودية من القيادة، تنتقل السلطة التقليدية، وكما تقول روسايبث موس كانتر، الأستاذة بكلية هارفارد للأعمال: «يجب أن يحل التأثير محل السلطة»²⁹. وهذا النوع من الأوضاع يشجع الدافع الذاتي بقوة، ويصنع تيارات معاكسة من المعلومات، مما يزيد احتمالات أن تحفز قطع الروابط وعملها.

يمكن أن تستغرق الشركات الأم ما يصل إلى ثلاث سنوات حتى خمس للوصول إلى قمة الأداء، وهذا يعود جزئياً إلى أن التواصل المتزايد يقدم مستوى عالياً من التعقيد للمفاوضات حول اتخاذ القرارات³⁰. لكن ما إن يتم اتخاذ القرارات حتى يتم تنفيذها بنحو أسرع لوجود مزيد من المعرفة والتركيز والالتزام بين مختلف الأطراف المعنية. يمكن أن تغوص الشركات الأم المنفذة على نحو ضعيف في الغموض والسلطة غير المتوازنة، لكن كانتر وجد في بحثه أن الشركة الأم إجمالاً تنتج إبداعاً أكثر تحديداً، لأنها تزيد المعلومات ووجهات النظر والموارد والحرية والتعقيد في العلاقات.

في شركة MRW، وهي شركة اتصالات في بوسطن تتبع نظام الشركة الأم، تعمل ريببكا كوفمان مديرة لتنمية الأعمال، وكذلك تشرف على المتدربين وتمييزهم المهنية. والطريقة التي تؤدي فيها هذين الدورين هي، كما تقول ريببكا، «أن تنتقل بين الدورين مرات عدة كل يوم. حين أصبح محببة، أنتقل إلى الدور الآخر مدة». وقد وجدت أنها في كل دور تتفاعل مع مجموعة مختلفة من الناس، مما يوسع اتصالاتها، ويزيد تنوع المعلومات التي تتعرض لها، ويحسن فرصها في المشاركة والاستفادة من مدى الأفكار والمعلومات. إنها ترى المعلومات التي تتشربها، وكذلك المعلومات التي تتلقاها، وتقطع الافتراضات المعيقة وتنتج أفكاراً جديدة مفيدة. لقد استخدمت بنفسها فرصة إبداعية لزيادة الأعمال الجديدة للشركة على نحو جوهري، ولتقدم النصيحة لجيل الموظفين الذين يتعاملون معها.

يبقى الإبداع عملية فيها مكان حاسم لكل قوة من القوى المحركة، وهي الدافع والفضول وعمل الروابط وقطعها والتقويم. إن قطع الروابط وعملها هو القوة المحركة التي في قلب الإبداع، والقوة المحركة للتغيير التي تعطي الإبداع هذه الإمكانية الثورية-إمكانية تغيير حيرة شركة قديمة مهددة مثل ستيلكيس إلى نموذج عمل جديد مثير.

يتطلب قطع الروابط وعملها اهتماماً فريداً بسبب أهميته في العملية. إذا أردت أن تكون مبدعاً، فعليك قبل كل شيء أن تتحدى الافتراضات وتقطع الروابط؛ وتريد أن تعمل الروابط الجديدة التي تولد أفكاراً جديدة. هذا عمل إبداعي.