

القسم الثاني

البيئة

الفصل الرابع:

بيئة الإبداع في المؤسسة

بحثنا في الفصل 3 في قطع الروابط وعملها، ومفاتيح استخدام تلك الآلية المهمة بنجاح. والبيئة هي المفتاح لاستخدام الآليات الثلاث الأخرى للعملية الإبداعية، وهي الدافع والفضول والخوف والتقويم.

السلوك والتوقعات الذي تدعم البيئة

في كل مرة تتفاعل فيها مع الآخرين، فإنك تسهم في بيئة متبادلة تؤثر في توقعات الجميع وسلوكها في البيئة، سواء أكانوا شخصين أو فريقاً أو مكتباً أو شركة كاملة. يميل كل شخص في بيئة، بإدراك أو دون إدراك، إلى التصرف بطرق تعزز توقعات الآخرين. يعود تعزيز توقعات الآخرين بشعور بالانتماء والأمان؛ ثم إنه يزيد القدرة على التأثير في الآخرين للتصرف بطريقة أو بأخرى.

يتصرف الناس بطرق مختلفة على أساس ما يشعرون أنهم بحاجة إليه للاستمرار والنجاح - ربما يتصرفون بثقة، وربما بخجل أو بقوة. فقد ينتقلون من التصرف بحذر مع الموظفين الأعلى رتبة والمزاح مع الزملاء، إلى الدفاء المهني مع الزبائن والحيوية الصادقة

مع الأطفال. وكذلك فإن الموظفين الأعلى رتبة والزملاء والزملاء والأطفال يستجيبون بدورهم بالطريقة نفسها.

يقرأ الناس جميع التوقعات والتصرفات في بيئة ما في وقت واحد، ويكوّنون توقعات خاصة بهم، ويتصرفون وفقاً لذلك. يختبر كل شخص البيئة بطريقة فريدة- وفي غالب الأحيان دون أن يرى الجزء الخاص به فيها. ويصنع الجمع الشائع للتصرفات والتوقعات ما نسمّيه البيئة.

غالباً ما تستخدم المؤلفات عن التجارة والأعمال كلمتي البيئة والثقافة أو climate and culture على نحو متبادل، لكننا نميز بينهما في هذا الكتاب. فالبيئة climate، كما نتحدّث عنه، هي جزء من ثقافة culture الشركة. حيث تشمل ثقافة الشركة تراثها وتراكيبها وتقنياتها ونماذج الاتصال المغروسة فيها، وما إلى ذلك¹. تؤثر البيئة وتتأثر بعناصر أخرى ثقافية، إلا أنها مع ذلك مختلفة عنها وعن الثقافة. وفي بعض الأمثلة الآتية، يستخدم الناس كلمة «ثقافة» حين يشيرون إلى ما نسمّيه البيئة؛ ونحن سنذكر الفرق.

ثبات البيئة

غالباً ما يتصرف الناس بطرق تحقق التوقعات، ويكوّن الناس التوقعات من التصرفات التي يلاحظونها. ونتيجة لذلك، تميل البيئة إلى التوازن وإلى الاستمرار في توازن إلى أن تتغير نماذج كل من التوقعات والتصرفات. فإذا عرض أحد زملاء الموظف مثلاً مساعدته في مشروع عدة مرات، وفي كل مرة لم يقدم الدعم، فإن الموظف لن

يتوقع تحقق الدعم إذا عُرض من جديد. لا تتغير التوقعات إذا لم يتغير السلوك، فالتوقعات لا تتغير إلا إذا تغير السلوك.

وفي الطرف الآخر من المعادلة، لا يتغير السلوك- ما يفعله الناس وما يقولونه- كثيراً إذا لم تتغير التوقعات. فمن الأرجح أن يتصرف الطلاب ويؤدّون وفقاً لتوقعات المدرّس؛ بغضّ النظر عما إذا كان المدرّس يحاول إخفاء توقعاته أو حتى إذا كان يحملها دون أن يعرف ذلك². حين يتوقع الناس أن يواجهوا عداءً، فإنهم يتصرفون أحياناً بقلق أو بدفاع أو بعدائية، حتى قبل أن يقابلوا العداء.

تلعب الذاكرة دوراً في البيئة. فالتوقعات تتغير إذا تغير السلوك، لكن هذا لا يحدث فوراً. فإذا نكث رئيس بوعده، فإن الموظف سيستمع بتشكيك أكثر في المستقبل. وإذا وفى هذا الرئيس بوعده في المستقبل، فليس من المرجح أن يتغير الوضع فوراً؛ فكسب الثقة وتغيير توقعات الموظف سيحتاج إلى وعود يفي بها على نحو متكرر. وكذلك، فإن السلوك الداعم في السابق من قبل الرئيس سيعزز توقعات الموظف بالولاء، حتى لو شغلت الضغوط القصيرة المدى الرئيس عن الالتزام بوعده. تقيّد الذاكرة كمرساة للتأخير تحفظ توازن البيئة في وجه المد والجزر اليومي وتيارات التغيير.

البيئات العالمية والمحلية

كلما كانت المجموعة أكبر كانت البيئة المحيطة بها أقوى وأكثر ثباتاً. تبدأ معظم الشركات على يد عدد قليل من القادة أو على يد

مبادر واحد. وحين يوظف المؤسسون أشخاصاً جديداً، فإنهم يختارون المرشّحين الذين يحققون توقعاتهم فيما يخص المهارات والشخصية، والسلوك المرغوب الآن وفي المستقبل. ثم إن المتقدمين أنفسهم يكونون آراء حول ما يتوقعونه في المنظمة. تتعدّل التوقعات الشخصية مع الوقت لتناسب البيئة السائدة للتصرفات والتوقعات المتشابكة. إنهم يتعلمون أي التصرفات تكتسب الموافقة، وأيها تبرّر اللوم، وأيها تضمن تنفيذ الأعمال. وقبل أن ينقضي وقت طويل، يصبح المتقدمون جزءاً من البيئة، ويزيدون من ثباتها.

تعطي البيئات الطويلة الأمد شخصية حيوية للشركات كلها، مما يسمح للناس من خارج الشركة بتكوين توقعات حول ما في داخل الشركة. فالمرء يتوقع مثلاً أن يقابل بيئةً أو جواً مختلفاً في استوديوهات يونيفرسال عما في شركة IBM. لكن ضمن البيئة العامة للشركة كلها سيكون هناك بيئات محلية يمر الناس بها بانتظام. فالموظف في استوديوهات يونيفرسال قد يحضر غداءً صاخباً مع كتاب كوميديا، ثم يحضر اجتماعاً جاداً لتنظيم جدول الأعمال، وبعدها يقدم عرضاً للجنة مرعبة.

يمكن أن تتكوّن البيئات الفريدة أيضاً ضمن مجموعات وظيفية ومهنية مختلفة في الشركة. فنائب مدير التسويق قد يتوقع دقة تحليلية من القسم المالي وتفكيراً مستقلاً من الباحث، قد تكون التوقعات خاطئة إلا أنها مع ذلك ستؤثر في سلوك مدير التسويق.

تعطي البيئات المحلية علامات مصرّح بها (نادراً) وغير مصرّح بها (عادة)، حول ما يجب على المرء أن يتوقعه، وكيف عليه أن يتصرّف. لا يقوم شخص واحد بتوجيه أو تكوين التوقعات والتصرفات المتبادلة عن قصد. في معظم الأحيان تتكوّن البيئات المحلية والبيئات الأكبر، التي تضمها أو تُشع منها، كنماذج للسلوك والتوقعات تتابع تعزيز بعضها بعضاً مع الزمن.

بيئات الإبداع

ترعى البيئات المساعدة على الإبداع الشخصية الفردية في صميم الدافع الذاتي. فهي توفر الأمان اللازم لازدهار الفضول، وهي تقدّم الدعم والصبر للتقويم الناجح، وهي تتوقع التجديد.

لوضع هذا البيئة في مكانها في شركة كبيرة ذات بنية معقدة في التركيب، وأشخاص متنوعين، وثقل في الذاكرة المؤسسية، نحتاج إلى جهود ممتدة مدة طويلة. غالباً ما تبدأ الشركات هذه الجهود على نطاق محدود، حيث تجرّب تحديد أي التوقعات أو السلوكيات الإبداعية عليها أن تشجع وكيف. في القصص الثلاث الآتية، استخدم القادة كأفراد طرقاً مختلفة لعمل ثلاث بيئات إبداعية مختلفة، حيث كانت الطرق في كل حالة والبيئات الناتجة مناسبة لاحتياجات كل شركة.

إنشاء حدود داخلية لرعاية الموهبة الإبداعية

حين أصبح ديفيد ويلتي مديراً إبداعياً للقسم الإبداعي المتخصص في شركة هولمارك عام 1994، واجه تحدياً كبيراً. «كانت الحياة في

هولمارك جيدة بين أربعينيات وثمانينيات القرن العشرين»، يقول ويلتي. «كنا رابحين، وكان غنانا يسمح ببيئة تجريبية. كان الإبداع يخرج على نحو طبيعي». لكن حين زادت المنافسة في صناعة بطاقات التهنئة تغير كل شيء. «كان الضغط المتزايد حافزاً لبعض الأشخاص المبدعين لدينا ومحبطاً لآخرين»، يقول ويلتي. «كنت أحتاج إلى بناء بيئة إبداعية داخل ثقافة عمل تحركها النتائج ترعى نطاقاً واسعاً من الأنواع الإبداعية»³.

كانت مبادرة ويلتي الأولى هي فصل القسم الإبداعي المتخصص عن بقية ثقافة الشركة، وذلك بإقناع قادة الشركة بمنح الاستقلال للقسم في عملية تصميمه. وليضمن أن هذا الاستقلال لن يؤثر في أولويات الشركة، فقد ضم مديرين من خارج القسم في عملية تقويم الأفكار. «قرّرنا أن يتم تقويم كل شيء أولاً من قبلنا في القسم الإبداعي، وثانياً من قبل الزبون، وبعد ذلك من قبل الإدارة»، مما «طمأن جانب العمل بما فيه الكفاية حتى شعروا أنهم ليسوا بحاجة إلى مراقبتنا».

أعطى بناء هذا الحاجز بين مجموعته وبين بقية المنظمة لويلتي الحرية التي أرادها لتكوين بيئة مختلفة عن البيئة السائدة في هولمارك في ذلك الوقت. ثم قام بتعيين مديرين من مستوى متوسط، يمكنهم أن يساعدوا على إيجاد البيئة الداعمة التي تصوّرها. كان المديرون ذوو المستوى المتوسط أساسيين لإستراتيجية ويلتي، لأن نوعية العلاقة بين المديرين والتقارير المباشرة أمر أساسي للروح المعنوية للموظفين والجوانب الشخصية للدافع الذاتي. ويفسر قائلاً: إن المديرين ذوي المستوى المتوسط «ممكنين رئيسين، فهم يستطيعون المساعدة في إعطاء

الدافع للناس أو تثبيطهم. وهم يعرفون كيف يؤلفون الفريق المناسب لكل عمل. أفضل المديرين كقادة الأوركسترا: فهم يعرفون أدواتهم، أو أناسهم، ويعرفون على كل منها بحسب نقاط قوتها لكل أداء. وهم يعرفون أن الوقت مناسب الآن لظهور الآلات الهوائية، والآن لخفض الصوت وسماع أصوات الكمان».

كان إيجاد هذا النوع من المديرين تحدياً. قبل أن يتولى ويلتي القسم، كان التنوع فيه قد تراجع، مما أدى إلى مجال أقل من الحساسية الفنية وإدارة ضعيفة. طوّر ويلتي من الداخل، حيث وضع الفنانين بدل المديرين المحترفين في المناصب الإدارية الحساسة. «أعطانا دعم رجالنا قادة - المديرين متوسطي المستوى - الذين يفهمون هومارك والإبداع ورجالنا». في هذا التوظيف، قام ويلتي بتقويم الموظفين المحتملين في قسمه وفقاً لستة عشر نوعاً من أنواع الشخصيات. «عندما دخلت، لم يكن لدينا إلا أنواعاً فنية متحفظة في المجموعة. والآن أحاول أن أحصل على أنواع الشخصيات الستة عشر كلها في القسم وأن أوزعهم على نحو جيد في كل فريق». إن نشر الأنواع الذي نتج عن هذا التوزيع رائع بما فيه الكفاية، ثم إن أنواع الأعمال في القسم واسعة بما يكفي لتجعل من الممكن لكل شخص أن يجد نوع التحدي الخاص به، في حين يبدي القسم كله مجالاً فنياً واسعاً منسجماً مع العمل الجيد.

وما إن انتهى ويلتي من تعيين الموظفين حتى تناول التوازن بين وقت الإنتاج ووقت الراحة الذي تعلم أنه أساسي لإنتاجية الفنان. فخصص ويلتي 30% من وقت وموارد القسم لـ «إعادة شحن المهبة الفنية

لرجائنا... وإنعاش الذهن بتجارب يمكن الاعتماد عليها على نحو هادف في العمل فيما بعد». كان بإمكان الموظفين أخذ إجازات مأجورة لمتابعة اهتمامات ذات صلة، وأصبحت رحلات الأبحاث شائعة. يقول ويلتي: «سندفع لرحلات إلى فيينا لدراسة التخصصات والفوص في الجو». وقريباً من مقر الشركة، تدير هولمارك مركزاً للتأمل الإبداعي في مزرعة يمكن لأي موظف زيارتها، وهي تُقدّم صفوفاً لزيادة أو شحذ أدوات التعبير الفني. وتحفظ الشركة بمجموعة فنية ومكتبة فيها مجلات من جميع أنحاء العالم.

عزل ويلتي قسمه لحمايته من البيئة المتقلبة الأكبر لشركة هولمارك. ثم صمّم البيئة الخاصة بقسمه ليدعم وينوّع ويحافظ على نوعية المهبة الإبداعية التي اعتمدت عليها هولمارك.

بيئة إبداعية قائمة على مبادئ

أُتيحت لبيت كارولكزاك الفرصة لإنشاء قسم إبداعي على نحو كامل حين تم تعيينه من قبل شركة هيوليت باكارد لتأسيس مشروع برنامج جديد. وحين قام بتقدير احتياجات المجموعة المقصودة علم أن المجموعة «ستكون مضغوطة لتقديم حلول برمجية بسرعة. سيكون علينا أن نكون مبدعين ومرنين، وسنحتاج إلى الخبرة التي تمتد في أقسام كثيرة»⁴.

علم كارولكزاك أن هذه الأهداف تتطلب تجنب التوجيه المغلق، وأراد تدفق المعلومات التي تغطي عدداً من الوظائف، وبناء ائتلاف متعدد

المهام ينتج ويُنفذ أفكاراً جديدة، ولذلك لم يستطع أن يُقدّم تركيباً تنظيمياً مُقيّداً. يقول كارولكزاك مشيراً إلى الثقافة (لكنه في الحقيقة يتحدث عما نسميه البيئة): «جلست هناك في اليوم الأول وفكّرت: هل أقوم بإنشاء منظمة أو ثقافة؟ فقررت أن أطوّر ثقافةً تناسب الإبداع الذي كنا بحاجة إلى تحقيقه، ثم أُعيّن الموظفين فيها».

أسّس كارولكزاك بيئة مجموعته الجديدة على ثلاثة مبادئ أساسية؛ كان على كل شيء آخر أن يدعمها أو على الأقل ألا يقوّضها. وكان المبدأ الأول هو التعاون؛ يقول كارولكزاك مفسّراً: «لكي يزدهر الإبداع، نحتاج إلى وجهات نظر متعددة». فوجهات النظر المتنوعة تقوّي النتائج الإبداعية، لكن لما كان الأشخاص سيكونون مجتمعين المرّة الأولى من وظائف مختلفة بتجارب مختلفة تماماً، فقد كان الأشخاص الذين عيّنناهم بحاجة إلى أن يكونوا راغبين وقادرين على التوفيق بين الخلاف المُصاحب، وفي الوقت نفسه أن يشعروا بالأمان على نحو كافٍ لاستخدام فضولهم، ومشاركة المعلومات والعمل بتعاون.

كان المبدأ الثاني هو التغذية الراجعة المفتوحة، بحيث يعرف الجميع ما يجري وأين هم. أنشأ كارولكزاك عملية مراجعة بـ 360 درجة، حيث جعل كل شخص مسؤول تجاه كل شخص آخر في الفريق. وبسرعة كبيرة أصبحت مراجعة الـ 360 درجة إجراء تشغيل يومي عادي. أبطت التغذية الراجعة المتكررة الأشخاص متابعين أهداف المشروع. بين الأشخاص ذوي الدافع الذاتي العالي، عززت المراجعة ذلك الدافع وقدمت في الوقت نفسه وسيلة لتثبيت الدافع الذاتي.

أما المبدأ الثالث فقد كان المرونة: «في عمل كعملنا تختلف كل نصف سنة عما قبلها. علينا أن نكون دوماً منفتحين لتغيير أنفسنا». لزيادة المرونة تخلى كارولكزاك عن بيئة شركة هيوليت باكارد القياسية المقسمة إلى مساحات صغيرة لتأسيس أماكن عمل مشتركة. تم ترتيب فرق مكوّنة من أربعة إلى ثمانية أشخاص في دائرة، بحيث تكون ظهورهم نحو مركز الدائرة. وهكذا، كان بإمكان الأشخاص التحدّث بسهولة مع فريقهم، وأن يمرّوا بالمجموعات الأخرى لتبادل الحوار حول آخر وسيلة اتصال مع المستخدم أو عن مباراة الليلة الماضية. وكما يفسّر كارولكزاك الأمر: «لإيجاد معرفة مشتركة، نحتاج إلى هذا النوع من مشاركة المعلومات بطريقة عفوية. كانت المحادثات تدور طوال الوقت، وكان الناس يصدرون الأصوات في الداخل والخارج متى شاءوا». وكان لكل عضو من أعضاء الفريق مساحة شخصية صغيرة يستطيع استخدامها عندما يحتاج إلى الخصوصية. وكانت غرف الفرق مفروشة بكراسي وأرائك مريحة للاستراحة أو الاجتماعات الخاصة. شجّع هذا النوع من المرونة الدافع الذاتي وعمل الفضول.

قال كارولكزاك: «أمضينا وقتاً أطول كثيراً في السنة الأولى ونحن نعتني بمعالجة- الجوانب الاجتماعية للتواصل، وفلسفتنا، وكيف نعمل معاً - وتركنا خطة العمل تأخذ مجراها الطبيعي دون كثير من التعديل. وقمنا بتطوير نوع محدد من البيئة مناسب لنا، ولم يكن علينا قط أن نضع كثيراً من الإجراءات والمراقبات».

شكّلت مبادئ كارولكزاك، القائمة على التعاون والتغذية الراجعة والمرونة، بيئة عمل إبداعي. وكما كان يأمل، فقد كانت السرعة والإنتاجية والجودة منتجاً ثانوياً للبيئة؛ فقد نمت الوحدة لتضم 250 شخصاً، ولا تزال تقدّم برامج جيدة في الوقت المحدد. وقد خطط كارولكزاك لإنشاء وحدات أخرى قائمة على المبادئ ذاتها، حيث يبني قسماً أكبر حول وحدات مستقلة بذاتها تضم كل منها بضع مئات من الأشخاص.

بناء بيئة إبداعية في شركة جديدة

أظهرت الأبحاث أن المجموعات المبدعة التي يتم إحضارها إلى منظمة أكبر تفقد إبداعها مع الزمن، بسبب التوقعات والتصرفات الأقوى للمنظمة المحيطة. يغادر بعض الأشخاص من المجموعة المبدعة، في حين يضحى آخرون بإبداعهم في القيام بالتسويات اللازمة لاكتساب قبول البيئة الأكبر⁵.

بنى كارولكزاك وويلتي مجموعات مبدعة ناجحة ومستقلة في بيئات مستقلة بطريقة مميزة داخل الشركات الأكبر. لحسن الحظ، فإن كلا المديرين كانا مستعدين للعمل على صيانة البيئة في مجموعتيهما. فالبيئة تختفي إن لم تكن هناك صيانة مستمرة.

لم تكن لشركة البرامج التحليلية Net Genesis على شبكة الإنترنت منظمة أمّ لتؤثر في بيئتها إلى أن حصلت عليها شركة SPSS, Inc في شهر كانون الأول/ ديسمبر عام 2001. لكن الشركة كانت بحاجة إلى تحقيق الإبداع، لأنها وُجدت في صناعة تتطلب

الإبداع باستمرار على أعلى مستوياته، وهي الاستشارات على الإنترنت. كان مات كاتلر، وهو أحد المؤسسين، مصراً على أن لا يترك الإبداع للمصادفة:

كيف يتصل الإبداع مع الشركات المتطورة جداً؟ أنا دارويني في الصميم. في عالم تجلب القوة فيه النجاح، وعليك أن يكون لك عضلات لكي تنافس، أنت تتعلم رفع الأثقال. وفي الأسواق التي تتطلب الإبداع، ما هي العضلات التي تمرّنها؟ إن أقوى العضلات هي في روح شركتك. في الشركات العالمية يكون الإبداع مغروساً في البيئة⁶.

للبقاء في عالم التجارة الإلكترونية المضطرب، قام كاتلر والمدير السابق لشركة نت جينييسيس جون بون «بالبحث عن أكثر الناس ذكاءً وإبداعاً. تُولد بيئة الإبداع المستمرة بذاتها أولاً من الناس الذين توظفهم»⁷. كان الأشخاص الذين قاما باختيارهم من أكثر الناس مهارة وخبرة وطموحاً في هذه الصناعة. وبالأهمية نفسها، كان الأشخاص الذين قاما باختيارهم من بين أكثر الناس إبداعاً في هذه الصناعة. وكانوا يتوقعون العمل في شركة يستطيعون فيها ممارسة إبداعهم إلى الحد الأقصى.

في صناعة تعتبر الإبداع صفة أساسية، استخدمت شركة نت جينييسيس الوضوح من أجل الإبداع. بإحضارهما لقوة عاملة معتادة سلفاً ومعلقة بالعمل بإبداع ونجاح، قصد كاتلر وبون التوقعات والتصرفات الإبداعية على نحو مباشر.

وبعد ذلك قاما بتعزيز الإبداع، يقول بون: «بالرغم من أننا لا نعتقد أن بإمكان المرء إنتاج الإبداع بطريقة منظمة، فإنه يمكن أن يجد اللحظات التي يحدث فيها الإبداع ويقدره على الملأ، حتى عندما يحدث بالمصادفة».

صمّم كاتلر «برنامجاً للأبطال»، يسمى Net Genesis rocks Award، يقدر علناً المخاطرين ويكافئهم. «في تمرين عضلاتنا الإبداعية علينا أن نركز على القدرات الإبداعية الفريدة للفرد. ونحن نريد أن تكون منظماتنا مساوية بين الجميع. يمكن أن تأتي البطولة من أي شخص، فهي ليست حكراً على القادة... الأمور التي تسهم في النمو الإبداعي على المدى البعيد في الأفراد وفي شركتنا تحظى باهتمام خاص». فعلى سبيل المثال، لتمديد أعضاء فريقنا إلى ما هو أبعد من خبرتهم، يكافئ البرنامج الأشخاص الذين يبدعون خارج مواصفات عملهم. «نحن نقدر محطّم الأرقام الذي يقوم بعمل ترويجي أو اتصالات لأعمال خيرية تتطلب النمو الإبداعي. وإذا كان يقوم فقط بتحطيم المزيد من الأرقام لأعمال الخير، فهذا أشبه باستخدام المطرقة ذاتها على مسمار مختلف».

كانت لدى كاتلر وبون فرصة استثنائية فلاحظاها واغتتماها. وفي صناعة تحيا أو تموت بالإبداع، كانا قادرين على إيجاد وتوظيف قوة عاملة مبدعة، أثبتت قدراتها منذ بداية حياة شركتهما، ثم قاما ببناء بيئة حول قوة العمل تدعم الإبداع، عن طريق جعل تقدير الإبداع ضمن قوانين الشركة.

التوقعات والتصرفات التي تعزز الإبداع

في جميع الأوضاع الثلاثة المذكورة، كانت البيئة ترعى وتدعم الإبداع وتوقع السلوك الإبداعي. تولى الموظفون العمل الإبداعي، الذي وُلد توقعات إبداعية في أنفسهم وفي غيرهم من الموظفين، الذين استجابوا بالتصرف بإبداع، مما عزّز بدوره التوقعات الإبداعية. أصبحت كل بيئة دورة فاعلة للتوقعات والتصرفات الإبداعية. وكانت البيئات مغناطيساً يجذب الباحثين عن عمل من ذوي الموهبة الإبداعية، الذين أرادوا بيئةً صديقةً للإبداع يعملون فيها.

لكن هناك تحذير، إذا وضعت موظفين في موقع أبعد كثيراً مما يستطيعون التعامل معه، فقد جهزتهم للفشل. فالباحث العظيم قد لا يكون مُطَوَّرًا مُنْتَجَ عظيم، ثم إنَّ الفشل الإبداعي، شأنه شأن أي نوع آخر من أنواع الفشل، يمكن أن يصبح دورةً للتوقعات والتصرفات السلبية تُعزز نفسها بنفسها.

توفير الاستقلال والدعم

على الشركات التي تريد التصرفات التي تقود إلى الإبداع والابتكار، أن تُعزز التوقعات التي تُظهر تلك التصرفات. وإذا تم تقديم الاستقلالية والحرية والدعم بسخاء للأشخاص الذين يمارسون المبادرة لخدمة الشركة، فإنها ستُحسِّن بيئة الشركة على المدى البعيد.

الاستقلالية

تقوم شركات كثيرة بتنظيم نفسها باستخدام نموذج لشخص واحد مسؤول وسلسلة سلطة على نحو هرمي. يمكن للتسلسلات الهرمية القوية القائمة على الأمر والتوجيهات أن تُعزز التوقع بتجاهل الفكر المستقل أو معاقبته. ويتصرف الموظفون تبعاً لذلك، حيث يتجنبون الفكر المستقل حتى عندما تتسنى لهم الفرصة لممارسته، ويُثبطونه حين يجدونه عند الآخرين. وهذا النوع من التسلسل الهرمي المتزمت في الشركة يثبط الإبداع إلى أبعد الحدود.

إن تخفيف نموذج الأمر والتوجيهات، بإعطاء الموظفين استقلالاً واسعاً بدل التوجيه الضيق، يسمح ويُحفّز التوقعات الإبداعية والسلوك الإبداعي⁸.

وفي سياق هذه المناقشة، لا تعني الاستقلالية الحرية العشوائية لفعل أي شيء على الإطلاق (وفي ذلك عدم فعل شيء على الإطلاق). فيما يتعلق بأهدافنا الاستقلالية، تعني الحرية للعمل كما تراه مناسباً لتحقيق أهداف الشركة. أظهر المتخصص بعلم النفس إدوارد ديكي أن الاستقلالية بهذا المعنى تسهم بقوة أكثر كثيراً مما تفعل التوجيهات في الدافع الذاتي، وفي التعليم، والتقدير الذاتي الملائم للفضول، وفي الإبداع على نحو عام⁹.

عندما تعرض شركة 3M وقتاً مستقلاً لمشروعات ذاتية المبادرة في العمل، فإنها تعطي موظفيها مسؤولية مستقلة لأهداف واضحة، وتتوقع جهداً موجهاً من الداخل، وجهداً مبدعاً، وإنتاجية في المقابل. وحين

تدعو شركة ستيلكيس موظفيها لتصميم جزء من أعمالهم على نحو مستقل، فإنها تتوقع تقدماً مبدعاً على نحو فريد، ولكنه قابل للقياس في اهتمام الشركة، وبيئة إبداعية أقوى.

تذهب بعض المؤسسات، نادراً ما تكون شركات تجارية، إلى أبعد من الاستقلالية، وتقدم حرية مطلقة للأشخاص الذين يبدعون بمقاييس عالية، وغالباً، بالرغم من المعارضة من خارج المؤسسة. يمنح المعهد الوطني للفنون المال للفنانين، حتى أولئك الذين يرفضون الرأي السائد. يقدم نظام التثبيت في العمل حرية تامة للبحث، وأحياناً الأبحاث المتناقضة، للأساتذة الذين أثبتوا قدرتهم. تميل الشركات إلى أداء تجاربها بحرية كاملة. فشركة هولمارك تتيح لفنانينها المبدعين الحرية لدراسة كل شيء من الطبخ حتى ركوب الدراجات النارية في أثناء وقت تجديد النشاط، الذي يبلغ 30 بالمئة¹⁰. وتسمح شركتي ليوسنت ومايكروسوفت بتجارب حرة المدى داخل مختبراتها.

في الشركات التقليدية ذات التسلسل الهرمي، ربما يجد المديرون ذوو المستوى المتوسط، الذين دفعوا الاستحقاقات التقليدية في طريقهم لمناصبهم، الاستقلالية في المناصب أمراً أصعب قبولاً مما يجده القادة ذوو المستوى العالي، الذين يريدون من الموظفين أن يكونوا مبدعين مع المنتجات والزمبائن. حتى المدير متوسط المستوى، الذي يدعم الحاجة إلى شركة أكثر إبداعاً، قد لا يقدر إلى أي درجة يحد الاستقلالية. «بإمكانهم أن يقوموا بعملهم بأي طريقة يريدون طالما أنهم يقومون به

على نحو صحيح»، يشرح أحد المديرين، الذين تعني لهم عبارة «يقومون به على نحو صحيح» بالأسلوب الذي أتوقعه»، حيث يلغي بالفعل الدافع الذاتي الذي في صميم الاستقلالية. وعرض مدير آخر في الشركة الهرمية نفسها (وهي شركة تعمل لكي تصبح مبدعة) استقلالية مشروطة. «لن نمارس السلطة إلا إذا جرت الأمور على نحو سيئ». في عالم تنافسي يمكن أن تجري فيه الأمور على نحو سيئ أسبوعياً، لن يكون الموظفون، الذين يعملون تحت إمرة هذا المدير، قادرين على ممارسة استقلاليتهم مدة تكفي ليكون لها تأثير إبداعي.

يكن الحل أولاً في إدراك إمكانية أن يعزز التسلسل القائم على الأمر والتوجيهات بيئة تقوم فيها دورة التوقعات والتصرفات بتثبيط الإبداع، ثم يأتي الالتزام بتخفيف الأمر والتوجيهات لمصلحة المزيد من استقلالية الموظفين، ويتطلب هذا الالتزام التصميم والصبر واستخراج الرسالة والتشجيع. وسناقش هذا لاحقاً في الفصل 6.

الدعم التنظيمي

تتاح للموظفين الذين يحصلون على الاستقلالية المساحة لاكتساب الدافع الذاتي والفضول الإبداعي الذي يليه. تحتاج ممارسة الاستقلالية والسلوك الإبداعي، الذي يحقق التوقعات الإبداعية، إلى دعم تنظيمي.

في الجهد الإبداعي في أي شركة، يعمل الناس على حافة كونهم المألوف - أحياناً كل لحظة، أحياناً لأشهر - حيث يجمعون أشياء لم تكن

مفهومة لهم من قبل. ثم يعيدون الإبداع الجديد إلى المنظمة لتقويمه، حيث ربما تقاوم شبكة التوقعات القائمة حداثة الفكرة.

يملك بعض الناس الثقة الفطرية لعرض أفكار كبيرة تهدف إلى التغيير على نطاق واسع. وبعضهم، بغض النظر عن حجم إلهامهم، لا يأخذون فرصة عادة إلا في الأفكار الأصغر والأقل مخاطرة، التي يعرفون أنها ستلاقي مقاومة أقل. وكثير من الناس، مهما كانوا مبدعين، لا يأخذون الفرصة على الإطلاق. إلا أن قيمة الأفكار الجديدة لا ترتبط كثيراً بشجاعة مبدعيها. يتخيل الأشخاص المترددون على نحو رائع تماماً، ومع التشجيع، أفكاراً خلاقة قريبة بعمقها إلى أفكار الأشخاص الجازمين. وإذا أرادت الشركة استغلال الثروة الإبداعية الكاملة لجميع مواهبها، يحتاج جميع الموظفين فيها إلى قدر من الدعم التنظيمي الواعي.

فهمت شركة غرافيكس، وهي شركة تصنع شاشات الحاسوب، أنها بحاجة إلى إنشاء عمل جديد على نحو كامل، فوضعت أذكي رجالها وأقواهم وأكثرهم مرونة وخيلاً للعمل على إنشاء العمل الجديد. لكن أياً منهم لم يسبق له أن أسس شركة من قبل، ولم يكونوا ليقوموا بذلك دون دعم. أدركت الشركة أن هؤلاء الأشخاص لم يكونوا مبادرين، لم يكونوا يملكون الرؤية والدافع والثقة للقفز دون تردد إلى أعمال أحدث وأخطر؛ إلى شركة جديدة كلياً. كانوا بحاجة إلى الموارد - المال والمساحة والوصول إلى المعلومات وأساس يعملون منه - وكانوا بحاجة إلى خبرة أشخاص مطلعين على تأسيس أعمال جديدة.

لكن هذه الأنواع من الموارد لم تكن وحدها دعماً كافياً للأشخاص، الذين كانوا لولا ذلك راضين بالأعمال التي كانت لديهم من قبل، بالإضافة إلى الأمان والمنزلة التي أعطتهم إياها هذه الأعمال. كان الجزء الأخير الذي احتاجوا إليه من الدعم هو ضمان الشركة الأم أنهم يستطيعون العودة إلى أعمالهم السابقة إذا فشل المشروع الجديد. مع هذا التعهد، هدأ الخوف والشك، وأصبح من الممكن مشاركة الفضول الإبداعي. ولعلم المجموعة بوجود شبكة أمان، استطاعت تأسيس الشركة الجديدة بإبداع قدر المستطاع وكانوا واثقين أنه حين يعيدون بنية الشركة الجديدة إلى الشركة الأم لتقويمها، فلن يصبحوا دون عمل إذا لم تستمر الشركة الجديدة. كانت الشركة الأم قد قدّمت الاستقلالية مع التوقعات الموافقة للإبداع. وقدّمت الدعم لجعل السلوك الإبداعي ممكناً. إنّ كلاً من الاستقلالية والدعم مهمّين لإتمام البيئة الإبداعية.

حافظ المنتج بيتر ماكغي، نائب رئيس تنظيم البرنامج الوطني في محطة WGBH، وهي محطة التلفاز الحكومية في بوسطن، على بيئة تدعم الإبداع إلى درجة كبيرة. فشجّع الفنانين والمنتجين على إيجاد برامج جريئة، وشجّعهم على النهوض والمتابعة بعد الفشل، وأيدّ بنشاط عملهم للرعاية. حين تنضم الشركة وقادتها إلى الموظفين لدفع أفكارهم إلى العالم، يحصل الموظفون على أكثر من الاستقلالية والدعم؛ إنهم يحصلون على قدر من التأكيد يوجد درجة إضافية من الدافع. في هذه البيئة، تتردد التوقعات والسلوك في تصاعد مستمر للرفاه الإبداعي.

حصلت البرامج التي وجهها بيتر ماكغي لمحطة WGBH على أكثر من خمسين جائزة إيمي، وسبع وثلاثين جائزة بيبودي للتميز الإذاعي، وخمس وعشرين جائزة دوبونت - كولومبيا للصحافة.

تغيير البيئة على نطاق واسع

من الأسهل إنشاء البيئات الإبداعية عند بدء المنظمة، كما فعل بيت كارولكزاك في هيوليت باكارد، وكما فعل مؤسسو شركة نت جينييس، أو على نطاق ضيق، كما فعل ديفيد ويلتي. أما تغيير بيئة شركة مؤسسة على نحو كامل فهو أمر أصعب. لكن عندما تلتزم الشركة التزاماً تاماً بسلوك جديد وتوقعات جديدة، فإن التصرفات والتوقعات السابقة التي تعزز ذاتها تبدأ حينها بالضعف والتفكك، وتسمح لنماذج جديدة أن تبدأ بالتأثير. إذا بقي التزام الشركة ثابتاً في أثناء مدة الارتباك أو التجزئة، فإن التغيير سيتسارع إلى أن تصبح المجموعة الجديدة من التصرفات والتوقعات في مكانها، وهذا النوع الجديد يصبح بدوره معزراً لذاته. ومن جديد، فهذا الالتزام ليس سهلاً.

قبل أكثر من أربعين عاماً، تحدّى دوغلاس ماكغريغور افتراضات الأمر والتوجيهات في المنشأة التجارية في كتابه «الجانب الإنساني للمؤسسة التجارية»: «الإسهام المميز الممكن للإنسان... على كل مستوى من مستويات المنظمة ينبثق من قدرته على التفكير، والتخطيط وممارسة المحاكمة والإبداع، وتوجيه سلوكه ومراقبته»¹¹.

كان ماكغريغور يجادل في البيئة الإبداعية. واليوم، بالرغم من حدوث كثير من التقدم، فإن قلة من القادة يطلبون ويتوقعون الإبداع من موظفيهم؛ قلة من القادة يوفرون البيئة التي يمكن للإبداع أن يزدهر فيها.

الفصل الخامس :

البيئة الإبداعية الشخصية : الفقاعة

ترعى البيئة الإبداعية المثالية الدافع الذاتي، وتضمن الأمان اللازم للفضول، وتحمل توقعات كبيرة للإبداع، وتقدّم الدعم الأساسي للتقويم. لكن حتى في البيئة المثالية، تعتمد قدرة الموظفين الأفراد على تحقيق إمكانية إبداعية كاملة على قدرتهم على إيجاد بيئتهم الداخلية الخاصة بهم، والتأثير في البيئة المحيطة بهم مباشرة.

إن بيئة الشركة المثالية للإبداع ليست أمراً مألوفاً. فكثير من الشركات الرفيعة تعدّ نفسها مبدعة لكنها لا تملك بيئات تدعم الفرد المبدع على نحوٍ كافٍ. وبغض النظر عن جهود الشركة، يمكن أن تنتج الضغوط على عمل الشركة مستويات من القلق يمكن أن تحبط إبداع أي شخص. إن حماية بيئة الإبداع الشخصي وتعزيزها هي التي تسمح للأفراد بإنجاز عملهم المبدع ضمن بيئات شركة كبيرة - سواء البيئات المتعاطفة مع الفرد المبدع أو البيئات غير المتعاطفة.

تصف كارول بريفايت، مديرة الحسابات في شركة جاك مورتون العالمية، حالة نموذجية في شركات الاتصالات:

كان لدى أحد مصمميننا موعد نهائي لتسليم إنتاج الأسبوع الماضي. وقبل الموعد بأربع وعشرين ساعة فقط، لم يكن يملك نسخة يعمل بها. كان يعرف أن لديه محاولة واحدة لتصميم شيء يحبّه الزبائن. وبينما كنا نقرب من الموعد النهائي، التفت إلي مبتسماً وقال: «هذا سيصنع قصة حرب رائعة». كان حس الدعابة لدى هذا الشخص يجعله يتابع السير دائماً¹.

لقد دعم حسّ الدعابة لدى المصمم بيئته الإبداعية الشخصية. غالباً ما تكون القدرة على اللهو في الأوقات الصعبة فطرية، لكنها تستحق التطوير الواعي. استخدم المصمم هذه القدرة ليقدّم لنفسه الأمان العاطفي، الذي كان يحتاجه لينتج بإبداع تحت الضغط الشديد.

لا يقتصر القلق الإبداعي على صناعة الاتصالات. عندما اندمج مصرف بانكرز ترست -وهو مصرف ذو توجه إبداعي- مع المصرف التقليدي الأكبر دويتشه بنك، قلقت دارسي براديري بشأن قدرتها على الاستمرار بالإبداع. «كان مصرف بانكرز ترست أقدم وأصغر، في حين كان المصرف الجديد أكثر بيروقراطية وسياسة. نحن لا نعرف القواعد في البيئة الجديدة بعد، ولا نعرف كيف نستوعبها». كان عمل براديري متابعة صفقات المصرف. «في المصرف القديم، كان لدي مساحة لأقوم بإنشاء الصفقات وتقديم التنازلات حسب الحاجة. هناك عوائق أكثر

لهذا النوع من الاستقلال ذي الحركة الحرة في النظام الجديد. ولكي أتبع الصفقات التي أراها جيدة، سيكون علي أن أعمل بجد لأعيد إنشاء حريتي في المصرف الأكبر، ولأببر المخاطر التي أحتاج إلى القيام بها؛ وهذا سيستغرق وقتاً².

مما زاد من صعوبة الانتقال إلى بيئة أكثر تحفظاً، أن الاندماج أدى كما يحدث كثيراً إلى فصل بعض الموظفين. ارتفعت مستويات الخوف والقلق بين موظفي برادبييري، مما زاد التقليل من المخاطرة والمبادرات الجديدة، على الأقل في البداية. لكن برادبييري كانت واثقة بقدرتها الإبداعية، وهذه الثقة كانت جزءاً من البيئة الإبداعية الشخصية التي أتت بها من مصرف بانكرز ترست القديم. وبسبب ثقتها، كانت قادرة على تصوّر خروجها من فقاعتها الإبداعية الآمنة لتحسّن البيئة الأكبر المحيطة بقسمها مباشرة. «المصرف الجديد جيد ومنصف في النهاية، وأعتقد أن قلق الموظفين يهدأ. وعندما أوجد بعض الاستقرار في قسمي، وتبدأ جيوب الاستقرار بالظهور في المساحات المحيطة، سنكون جميعاً قادرين على التقدم من جديد، وبناء قسم مرن ومبدع كما كان قسمنا القديم».

حتى المنظمات المبادرة التي تفخر بنفسها لتنظيمها الإبداعي غير الهرمي، يمكن أن تخنق الإبداع. تقول ماريلين دينتنفاس، المدير المبدعة في شركة لتطوير مواقع الإنترنت: «يريد رئيسنا أن تمثل هذه الشركة طليعة الابتكار في سوقنا. وهو يعرف أننا نحتاج أن نكون مبدعين لكي نجذب المواهب الكبرى لجيلنا»³. وكنتيجة لذلك، اقترحت

الشركة مشروعات من وجهات نظر متعددة، وشجعت رؤساء أقسام الإستراتيجية والإبداع والقسم الفني على التشاور، والتوصل إلى إجماع حول كل مشكلة من مشكلات الزبائن.

كان الهدف هو تشجيع الإبداع في جميع جوانب المشروع، ثم تكريم الإبداع في حل يتم الإجماع عليه. لكن كما تشرح دينتنفاس، فإن التسويات التي يتطلبها الإجماع تعيق مُدخل الإبداع الفردي. «أحياناً تضيع النظرة الحدسية الشاملة الخيالية للمبدع الأصلي، حيث تدفع بها عملية الإجماع جانباً؛ وقد ظهرت حقيقة موازية هنا. فقد يظن رؤساء الأقسام أن العملية تتم على نحو ممتاز، في حين قد يشعر الفنانون أنهم مهمشون. ليس هناك بالفعل شيء يحمي إبداع الفرد، سواء الفنان أو غيره». في البيئة ذات الإجماع، يحتاج الفرد إلى بيئة شخصية إبداعية قوية بوجه خاص، لتدعم دافعه الشخصي الذاتي وفضوله الفريد للمخاطرة.

الفقاعة

تعمل دينتنفاس وبرادبييري وبريفاييت، شأنهم شأن معظم الناس، في أوضاع يجب عليهم فيها أن يكافحوا للمحافظة على حياة إبداعهم الشخصي لمصلحتهم ولمصلحة شركاتهم. وقد تعلموا عبر الخبرة أن بإمكانهم، هم وموظفيهم، وغالباً يجب عليهم، إمداد قدراتهم الإبداعية عن طريق تغليف بيئة شخصية إبداعية -فقاعة شخصية- مكونة من التعاطف الواقعي، مناظرة لبيئة الشركة الإبداعية المثالية-

حول برج قيمهم الإبداعية الشخصية. تفصل فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية الناس عن اللامبالاة أو العداة في بيئتهم الأكبر، وكأنها حجاب غير مرئي.

بالرغم من أن فقاعتك الواقية أو بيئتك الشخصية الواقية تزيد من قدرتك الإبداعية، تعتمد الفقاعة إلى حد كبير على براعتك في الحركات الإبداعية. فكلما كان دافعك أوضح وأقوى، كانت فقاعتك أقوى، وكلما أثير فضولك وكان مشاركاً، كانت الفقاعة أقوى، وزادت فاعلية عمل الروابط وقطعها لديك، كلما كانت الفقاعة أقوى. وكلما كانت الفقاعة أقوى، كنت أقدر على قبول التقدير السلبي لأفكارك كقوة دافعة لحل المشكلات في المستقبل، لا كسبب للتخلي عن العملية الإبداعية.

وبالطريقة ذاتها، تعمل البيئات الأكبر عبر التوقع والسلوك، فالأفراد يعرفون ما يمكنهم أن يتوقعوا من أنفسهم وما التصرفات التي لديهم، والتي ستساعدهم على تحقيق تلك التوقعات. عندما تبدأ بعمل جهد واع في الإبداع، وتطور شعوراً بالأهمية الإبداعية الشخصية، يمكن أن يبدأ تمرسك في الإبداع الشخصي بالنمو. ستعرف تاريخ دافعك وفضولك وطبيعتهما؛ وستعرف كيف ومتى تقوم بعمل الروابط وقطعها وما يعنيه التقويم على المستوى الشخصي.

كما ذكرنا في الفصل 2، كلما كان لدى الناس شعور أكثر بصورتهم الإبداعية، كلما ازدادت قدرتهم على استخدام العملية الإبداعية. وإذا انتقلنا إلى خطوة أبعد، كلما ازداد فهم الفرد لصورته الإبداعية الشخصية عمقاً، ازدادت قدرته على إيجاد ظروف تزدهر فيها تلك

الصورة. يمكن لوفرة المعرفة الذاتية الحميمة والشخصية أن تقاوم القوى الهادمة للإبداع في بيئة العمل الكبيرة، مما يعطي الفرد مقياساً حساساً لتحكمه في إبداعه.

كما يعمل الرياضيون ليبرعوا فقط في المهارات الجسدية، وإنما أيضاً في الحالة العقلية التي تتيح لهم الأداء بحسب قدرتهم، كذلك يجب على الأشخاص الصحيحين إبداعياً أن يحافظوا على الحالة العقلية التي تسمح لهم بالأداء بأفضل ما يمكنهم بإبداع وأن يحسنوها باستمرار. ولهذا ينشئون بيئة شخصية إبداعية أو فقاعة. وحين تصبح النجاحات الإبداعية أكثر من الإخفاقات، تنمو الثقة بالنفس والرضا الشخصي لتصبح توقعاً يستخرج المزيد من السلوك الناجح. وهذا الرضا يعود ليغذي التوقع أكثر ويعزز فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية.

كيف تترجم فهم صورتك الإبداعية الشخصية بفقاعة واقية تعزز البيئة الإبداعية؟ انظر ثانية إلى المفاتيح التي تحفزك أو تأسرك أو تخيفك أو ترعبك. يحتاج بعض الناس إلى الاستقلال ليطوروا دافعاً ذاتياً نحو أهداف المشروع؛ يتبادل بعض الناس الأفكار الإبداعية مع الآخرين. إذا كنت شخصاً ممن تظهر صورتهم الإبداعية حاجة إلى الاستقلال، فالبراعة هي أن تتولى شخصياً مسؤولية استحضار الاستقلال في نفسك؛ لا تنتظر حتى تقدمه لك البيئة الخارجية الأكبر في الشركة. أما إذا كنت شخصاً يحتاج إلى التبادل مع الآخرين -سواء بطريقة تنافسية أو تعاونية- فرتب لقضاء بعض الوقت مع الآخرين الذين يهتمون بإبداعك، حين تواجهك طلبات للحل بضغط شديد.

يعرف كونراد بولس، في شركة AT&T للأبحاث، أن عمله الأفضل يأتي من الحوار. لذا، فهو يبحث عن نظراء، بعضهم في الشركات الأخرى، يستطيع أن يمضي معهم بقوة جيئة وذهاباً. ويحتاج ريك هينسلر، المدير الإبداعي السابق في يونيفرسال ستوديوز، إلى تحفيز جماعي من الآخرين لتفكيره الإبداعي. وهو يقول: «عندما تتدافع الأفكار من حولي تأتي إلي أفكارى». لذا، فهو يدعو الآخرين في الغالب للعمل معه⁴. إذا كان الضحك يساعدك على عمل الروابط وقطعها تحت الضغط، كما هي الحال مع أحد المصممين في جاك مورتون، فأنتج ذلك الضحك بنفسك.

يحتاج الأشخاص الذين يريدون أن يحسنوا ويتحكموا بقدرتهم على ممارسة الإبداع إلى العمل لتقوية بيئتهم الإبداعية على مستويات عميقة. حين كان ويل نوفوسيدليك في راسل براندينغ، ناضل ضد الموقف الدفاعي المغروس عميقاً، وكان يعلم أن الموقف الدفاعي يقوّض قدرته على تقديم أفضل منتج إبداعي له. «عندما تتعاون مع الآخرين، يمكن أن يؤدي دفاعك عن نفسك إلى قتل إبداعك. أنا شخص دفاعي، ولدي ميل للنظر إلى الانتقاد كهجوم. فالانفتاح والاستماع إلى النقد بالفعل يحتاج إلى إيمان وثقة ومخاطرة»⁵. أما آني غودروالت، في راسل براندينغ أيضاً، فقد أجبرت نفسها على دخول الوسط الإبداعي حين شعرت أنها ليست مبدعة في الصميم. وكانت النتيجة أنها طوّرت درجة من الثقة الإبداعية التي أفادت كفقاعة بيئة إبداعية خاصة بها، فقاعة كانت تقوى حين سمحت لزملائها أن يمسكوا بها عندما تعود لتنزلق في عادات إصدار الأحكام.

توقع النجاح

تعد التوقعات أمراً أساسياً للبيئة الإبداعية الشخصية. فالشخص الذي يتوقع أن المشكلة التي بين يديه قابلة للحل، وأنه قادر على صياغة الحل، سيجد أن التوقع يكوّن وعيه وأداءه بطرق منتجة. وحين تتوقع أن ما تعمل عليه سيكون له نتيجة ناجحة، ستغوص دون تردد في الموارد والطاقة، التي لم تكن لتصرفها لو لم تعتقد أن الجهد الإضافي سيلقى المكافأة. تصبح التوقعات ذاتية التحقيق. مع كل نجاح جديد، تنمو الثقة والكفاءة والتوقعات، التي تؤدي بدورها إلى المزيد من التحديات الطموحة⁶.

يعلم الرياضيون أن تصوّرهم أنفسهم وهم يلعبون على نحو أفضل، يدربهم على كل حركة ذهنياً، ويعزز توقعاتهم، ويدفع أداءهم⁷. وكذلك الأمر في الجهود الإبداعية: فالأشخاص الذين يتصوّرون ويتوقعون النتائج الإبداعية في عملهم، يحصلون على نتائج إبداعية أكثر من الأشخاص الذين لا يقومون بذلك.

يذكر العالم النفسي ميهالي تشيكرزينتميهالي أنه عندما يتوقع المديرون أو النظراء أو المجموعة مُخرجاً إبداعياً عالياً من شخص ما، فإنهم يحصلون عليه أكثر من حصولهم عليه حين لا يتوقعونه⁸. وبالمثل، عندما يكون لدى الأفراد توقعات كبيرة لإبداعهم، فإنهم يميلون إلى تحقيق هذه التوقعات.

إن التوقعات الذاتية التحقيق مهمة في عدة مراحل من الإبداع- عندما يتم إيجاد الأفكار، وعندما يتم تنفيذها. حين كان ريك هينسلر

في يونيفرسال ستوديووز، عُدَّ أنه «رجل فكرة». وفي أثناء التخطيط لحديقة جزر المغامرات، أنتج مئات الأفكار للجولات والمفاتن، وقام بذلك بثقة، لأنه كان قد قام بذلك وبنجاح مرات كثيرة من قبل. وحين جاء الوقت لتنفيذ أفكاره، قام مارك وودبيري، المدير المبدع لجزر المغامرات، بقيادة فريقه في تطوير أفكار لا تحصى، وأخذوا أفضلها دون خوف للتنفيذ. وبالرغم من أن كثيراً من عملهم لم تتم تجربته وكلف ملايين الدولارات، فقد كان الفريق مرتاحاً لقدرته على الإبداع عند الطلب، بالرغم من العمل على نطاق مرعب جداً⁹. ونتيجة لعملهم الإبداعي وعمل غيرهم في يونيفرسال ستوديووز، ازداد حضور حدائق يونيفرسال بنسبة 17 بالمئة أكثر من حدائق شركة والت ديزني في فلوريدا بين عامي 2000 و2002¹⁰. نجح كلا الرجلين مرةً بعد مرة، وهما يقومان بمخاطرات أكثر تحدياً كل مرة في أثناء حياتهما المهنية. لقد كانا يتغذيان، في أثناء الإبداع والتنفيذ، عن طريق الصعود ومتابعة حياة توقعاتهما الذاتية التحقيق.

لسوء الحظ، يمكن للتوقعات الشخصية ألا تنجح في التحقق، ويمكن أن يكون الفشل صعب الحل. بعد أن حصل بيتر ماكغي على نقد أسوأ مما توقع، لم يتمكن من استعادة التوقعات الإيجابية لعمله؛ ولم يكن قادراً على البدء بمشروع جديد. وموظفو المبيعات الذين يخطؤون هدفاً ما يمكن أن يصيبهم الانهيار، ويفقدون الثقة المهمة جداً في البيع.

على الأفراد الذين لا يريدون أن يخربوا فقااعة بيئتهم الإبداعية الشخصية أن يحاولوا الحفاظ على توقعات كبيرة لكن ضمن المعقول. لم يكن بإمكان هينسلر أو وودبييري أن يحافظا على توقعاتهما الإبداعية مدة طويلة لو توقعنا نجاحاً هائلاً في علم الجراثيم، أو لو توقعنا الحصول على حديقة تسلية كبيرة عندما كانا مجرد طالبين في الجامعة. أما المنتج التلفزيوني فقد كان من الممكن أن يكون قادراً على الإنتاج من جديد لو لم يتوقع كثيراً من ثناء النقاد في بداية حياته المهنية، أو لو أنه علّق توقعاته على الجودة النسبية لعمله، لا على قبوله من قبل النقاد.

كما هي الحال مع النجاح، فإن الفشل يوّلّد توقع المزيد من الفشل، والذي يمكن أن يصبح أيضاً ذاتي التحقيق¹¹. عندما تفشل، عليك أن تعيد تقدير التوقعات وتحاول أن تبني في فقااعتك نظام تشجيع خاص بك. فموظفو المبيعات الذين يحتاجون أن يكونوا مبدعين في كيفية جذب الزبائن، يخرجون من الانهيار بسرعة أكبر إذا ركّزوا على نقاط القوة المؤكدة لديهم، وعلى نجاحاتهم السابقة. إذا كانوا قادرين على تحديد أهداف مبيعات واقعية، فإنهم يستطيعون مرة أخرى تعزيز توقعات النجاح.

قوة الشغف

يقوّي الشغف بيئة الإبداع الشخصية. تأملت نانسي ليمينغ، رئيسة خطة تافنس للرعاية الصحية، بجدّ في قيمها الشخصية قبل بدأ العمل مع خطة تافنس، وأدركت أن لديها شغفاً بالتعامل مع الناس بطريقة

صحيحة. لذا، فقد شعرت بطموح إلى السفر في خطة تافس، حيث كان التعامل مع الناس بطريقة صحيحة يعني أكثر من مجرد المجاملة واللباقة، وهما من الأمور المهمة، ولكنه أيضاً يعني جعل المرضى أصحاء والمحافظة على صحتهم. اتصلت ليمينغ بروح خدمات الزبائن لديها من اليوم الذي انضمت فيه إلى الشركة - في الاجتماعات، وفي المذكرات، وفي النقاشات مع الموظفين¹².

تقول مورين آركل، نائبة المدير في خطة تافس للرعاية الصحية: «لم يكن لدى جميع من في الشركة تلك الحماسة المحددة بالطبع، لكن الأشخاص الذين كانت لديهم الحماسة أصبحوا متحمسين بما فيه الكفاية ليدفعوا الآخرين إلى مشاركتهم. وحين أصبح الآخرون مشاركون ومتحمسون، ازداد دافعهم واشتغل إبداعهم الشخصي». وتعزو خطة تافس للرعاية الصحية، وهي ثاني أكبر خطة صحية في نيو إنجلاند، نجاحها إلى هذا الشغف. تقول آركل: «كثير من الأشياء متشابهة في عملنا، لكن نوع خدمة الزبائن الجيدة الذي أوجدناه هو ما جعلنا متميزين».

لم تقرّر ليمينغ أن تكتسب شغفها بالتعامل مع الناس بطريقة صحيحة؛ وإنما كان ذلك بداخلها، شيء كان لديها وهي طفلة، وأدركته وقدرت قيمته وهي كبيرة. وقد قامت برعاية شغفها الدافع إلى التعامل مع الناس بطريقة صحيحة كأحد المكونات في فقاعة بيئتها الإبداعية الشخصية، واستخدمته كسمة أساسية للجو الأكبر في الشركة كلها، والذي قامت بإنشائه في خطة تافس للرعاية الصحية؛ كان شغف ليمينغ مفيداً لها ولشركتها أيضاً.

بالإضافة إلى القدرة على نقل قيمهم إلى أبعد من ذاتهم، يمكن للأشخاص الذين يحركهم الشغف أن ينشئوا بيئة محلية تدعم طاقة أكبر لمزيد من قطع الروابط وعملها بأسلوب خيالي ومنتج. كان بوب ميلر، مدير شركة كوريكت نت، التي تعمل على تصميم مواقع على شبكة الإنترنت، يحب دائماً أن يقوم بالأعمال بسرعة، ويحصل على أفضل النتائج مما يقوم به؛ كان لديه شغف بالسرعة والفاعلية، ووجه هذا الشغف ممارساته ونشاطاته العملية. وفي مرحلة مبكرة، عندما كان يخطط لإيجاد مواقع على شبكة الإنترنت لمكاتب الأطباء كل على حدة، تصوّر نظام أسئلة طبية تفاعلية يسمح للمرضى بالحصول على وصول سريع لمعلومات عن الأمراض الشائعة وعلاجها. ثم قام ميلر بتصميم موقع إنترنت شامل عن نظام الأسئلة الطبية هذا. وقام ببيعه للأطباء، حيث عدّله ليناسب كل مكتب، وتوقع الاستفادة القصوى من الكلفة عبر المشاركة الواسعة لبقية الأطباء. ونتيجة لذلك، تمكنت مكاتب آلاف الأطباء من معالجة أسئلة المرضى بسرعة وسهولة أكثر مما كان متخيلاً في السابق. استخدم ميلر ميزات الإنترنت للاستفادة القصوى من فكرة لمنتج يعتمد على الوقت لتصبح تطبيقاً واسع الانتشار.

واستفاد ميلر من تعيينه الموظفين عندما طوّرت شركة كوركت نت أنماطاً مختلفة من هذه الطريقة في صناعة تلو أخرى. يقوم 75 شخصاً من بين الموظفين البالغ عددهم 115 في الشركة بخدمات الزبائن. جاء معظم هؤلاء الموظفين الـ 75 من مهن أخرى، ومستوى أجر أدنى من معظم المحترفين في تسويق التجارة الإلكترونية. ويوضح

ميلر قائلاً: «إننا نوظف مدرّسين وموظفي مصارف سابقين، ومدبري منازل ممن يحاولون القفز إلى عالم التجارة الإلكترونية الحديث»¹³.
 خصّص ميلر 20% من وقت كل من موظفي الخدمات للتدريب. كان لدى ميلر ثمانية مدرّبين يعملون بدوام كامل من بين الموظفين، ليعلموا الموظفين الـ 75 الأدوات والتصميم والإستراتيجية والمبيعات ومسائل التجارة الصغيرة. ويقول ميلر: «حين يترك الناس شركة كوركت نت، يمكنهم الحصول على أعمال في أي مكان آخر في صناعة الإنترنت».

يأخذ ميلر المواهب الذكية والراغبة وغير المكلفة، التي لا تتم الاستفادة منها كما يجب، ويخصص ماله وتدريبه واهتمامه بطريقة تجعل 75 شخصاً يعملون بسعادة وإنتاجية، على مستوى مماثل لأداء الأشخاص الذين يتقاضون ثلاثة أضعاف الأجور التي يدفعها ميلر. يستخدم ميلر المال والجهد والذكاء المحلي للحصول على إنتاج جيد وغير مكلف. ويستخدم الموظفون ذكاءهم واستعدادهم ليتعلموا الوصول إلى مكانة أعلى مما يمكنهم الوصول إليها دونها. ولما كان هؤلاء الموظفون مشاركين في تصميم مواقع الإنترنت، وكذلك في التفاعل مع الزبائن، يمكن لميلر أن يستفيد من العاملين الفنيين الأكثر كلفة لديه: «كل ما يلزمنا لخدمة 1500 زبون هو عشرة موظفين فنيين».

يستخدم ميلر شغفه بالسرعة لتنظيم وقت الموظفين أيضاً. هناك قاعدة في كوركت نت تقضي بالتخلص من العمل على أي مشكلة يستغرق حلّها أكثر من ثلاثة أيام. ويؤكد ميلر: «أنا أعني ألفه تماماً، امسحه، اضغط shift و delete. فإذا كان العمل يتطلب كل هذا الوقت،

فإن المشكلة كبيرة جداً ومعقدة جداً، أو أننا لم نقم بتقسيمها بطريقة صحيحة. أريدكم أن يتعلموا دروس السرعة». يضيع ميلر العمل عن قصد ليستخرج «موهبة الرمي وإعادة التطوير». هناك نتيجتان تتالان التناء دوماً ولا يُعاقب عليهما أبداً وهما «الفشل السريع والطرق الجذرية».

رأى ميلر شجاعة موظفيه ومهاراتهم وسرعتهم تنمو، ورأى أيضاً شغفه بالسرعة والاستفادة القصوى يسهمان في بيئة شخصية، تعطيه الطاقة لقيادة نموذج لعمل جديد في بيئة تنافسية جداً.

لا يعطي الشغف الإلهامَ فقط وإنما التعزيزَ أيضاً، وهذا ما اكتشفته إليزابيث دين عندما كانت تنتج فيلمها الوثائقي عن نيكسون. «لم تكن مجرد فكرة أخرى، كنت أعرف أن علي أن أصنع فيلماً عن هذا الرجل»¹⁴. لقد عزّز شغفها فقاعة بيئتها الإبداعية الشخصية، حين كانت تكافح للتغلب على العقبات لمشروع إبداعي من أبعد المشروعات احتمالاً.

الوصول إلى خارج الفقاعة

حتى الناس ذوو البيئات الإبداعية الشخصية الأقوى يحتاجون إلى دعم من خارج أنفسهم لتحقيق الأهداف. إن العلاقة بين البيئة الإبداعية الشخصية والبيئة المحيطة هي علاقة تكاملية: إذا كانت كلاهما قاحلة ينتج عنهما قليل من الإبداع؛ وإذا كانت إحداها داعمة والأخرى غير داعمة، فمن المحتمل أن يكون الإبداع متقطعاً؛ أما إذا كانت البيئتان داعمتان على نحو غني، فإن التفكير الإبداعي يزهر.

إذا أردت زيادة الأداء الإبداعي الشخصي، فأنت بحاجة إلى التفكير في المهمة من وجهتي النظر. أنت بحاجة إلى معرفة ما يمكنك أن تحضر إلى الطاولة، وما على البيئة الأكبر أن تحضر. أنت بحاجة إلى معرفة أي العوامل الداخلية يمكنك أن تقدم لتغذي وتحمي صورتك الإبداعية. وأنت بحاجة إلى معرفة أي العوامل الخارجية تزيد أو تخدم قدرتك الإبداعية بطريقة حاسمة. وبعد ذلك، عليك أن تقرر أي العوامل الخارجية يمكنك تغييرها، وأيها سيكون عليك احتمالها.

إن البيئة الخارجية التي تحتاج إليها لتبلغ قمة إبداعك هي بيئة فريدة لك وحدك. وكامتداد لفهم صورتك الإبداعية الشخصية، ضع نقطة انطلاق من معرفتك أكثر البيئات الخارجية تعاطفاً، عن طريق ملاحظة البيئة الخارجية في أثناء الأوقات التي تشعر فيها بالتحفيز، أو تلك التي لا يكون فيها هذا الشعور موجوداً. فعلى سبيل المثال، ازدهر بعض فناني ديف ويلتي في بيئة تنافسية سريعة، في حين ذبل آخرون. وكانت إليزابيث دين، في مكاتبها للإنتاج التلفزيوني ترتدي دوماً زياً «يمكن أن يتحوّل إلى ثياب عمل في حال وجب عليها الاجتماع مع أحد الممولين بسرعة»، «في حين لم يكن توم بيتر المؤلف في إدارة الأعمال «يستطيع تأليف كلمة مبدعة وهو يرتدي بدلة، ولو كان آخر يوم له على الأرض»¹⁵. ويروي أن ج. ك. رولينغ كتبت كتبها هاري بوتر في المقاهي؛ لأنها كانت تريد الدفء، وكانت تستطيع الكتابة وسط الناس والنشاط؛ في حين يحتاج آخرون إلى الهدوء والسلام¹⁶.

ونصح الأشخاص الذين يعتمد رزقهم على الإبداع، سواء رزقهم، أو رزق من حولهم، أن يفحصوا ما يؤثر في بيئاتهم الإبداعية الشخصية ليقوموا بتعديل بيئاتهم المحلية. وجدت مارلين دينتنفاس، في شركتها لتطوير مواقع الإنترنت، أن بيئة الحوار المفروض والإجماع تخرب الرؤية الفردية لبعض الأشخاص المبدعين في منظماتها. أما كارول بريفايت، في جاك مورتون العالمية، فقد اكتشفت أن بعض الفنانين الذين يعملون جيداً في الفِرَق لا يمكنهم العمل بوجود فنان فردي قوي. وبعد أن لاحظت دينتنفاس وبريفايت مكاني عملهما عن قرب، قامتا بالتعديل من أجل الإبداع.

بيئات الشركات

التكيف مع البيئات الشخصية

لا يمكن للقادة تعديل البيئة الإبداعية للشركة على نحو محدد لكل فرد، لكن يمكنهم وضع بيئة عامة صديقة لإبداع أكبر عدد من الموظفين. وإذا كانت لدى هذه البيئة مرونة كافية، فيمكن للموظفين أن يقوموا بالتعديلات الأصغر اللازمة، لملاءمة فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية لهم.

تتصف البيئات التي لا تخدم إبداع الموظفين على نحو كافٍ بالالتزام الصارم بالإجراءات، والتركيز المبالغ فيه على السابق والتحليل، والاستجابة لسياسة المكتب بدلاً من الميزات الشخصية، والاعتماد آلياً على الحلول السابقة، والتقليد الشديد لإستراتيجيات الشركات

الأخرى. وتظهر البيئة الصحية للإبداع نفسها بالظهور المتكرر لأفكار جديدة غير مطوّرة، والدعابة السهلة، والتركيز على الأفكار بدل التركيز على المهن، والراحة للغموض، والحماسة للفرص الجديدة.

يمكن للقادة الذين يخططون سلوكاً يدعم الإبداع أن يعملوا فَرَقاً حقيقياً في تشجيع التوقعات المفيدة إبداعياً. ويظهر القادة، الذين يمضون وقتاً في الاستماع إلى الأفكار الجديدة والبناء على أكثر الطرق أهمية، صداقة منظماتهم للمخاطرة والإبداع. ثم إن القادة الذين يهزّون محيطاتهم المادية لمصلحة الإبداع، كما فعل مديرو شركة ستيلكيس عندما فتحوا مكاتبهم، يقدمون الرسالة القوية نفسها.

تحتاج الشركات، التي لا تدعم الإبداع على نحو فاعل، إلى إدراك أن الأفراد الذين يحصلون على القليل من المكافأة والدعم لعملهم المبدع سيقومون بتقليل جهودهم الإبداعية¹⁷. وإذا خاب أمل أفضل الموظفين المبدعين في قدرتهم على الوصول إلى قمة الإبداع، فإنهم سيغادرون إلى بيئة أخرى.

الخبر الجيد هو أننا وجدنا أفراداً في كل مستوى من كل شركة يستطيعون ما تحمّل مسؤولية شخصية عن إنشاء فقاعة البيئة الإبداعية الشخصية المنتجة الخاصة بهم؛ وغالباً ما يفعلون ذلك. وتفيد ممارسة هذه المسؤولية الموظف كفرد على نحو جيد. ويزيد وجود مجموعات الفقاعات الإبداعية القوية من عوائد الاستثمار للمنظمات التي تقدم بيئة إبداعية في الشركة كلها.