علاوة على توليد الأفكار، فإن الإبداع الدائم هو علم وفن توجيه التفكير الإبداعي والقيادة نحو تطوير قدرات الفرد وتحقيق أهداف العمل.



podcast

براقة

بقلم: آن بايس

لو كان بإمكان جدران مكاتب العمل أن تنطق، لصرخت وقالت إن الابتكار هو أهم مكونات العمل في الوقت الحالي. فقد كان للابتكار دورا هاما قبل الانكماش الاقتصادي حيث قادنا إلى فتح قنوات تجارية جديدة في السوق. ولكن عندما حدث الاضطراب وانخفضت ميزانيات الشركات حتى تحتفظ بكيانها قطع القادة حبال أفكارهم وخططهم الاستراتيجية لمزيد من الابتكار.

أما حاليا فيعيش الاقتصاد فترة من الانتعاش المطرد وتعيد الشركات تركيزها على الابتكار في أماكن العمل الجديدة التي تتمتع بالكفاءة والعالمية كما يزداد تركيزها على إمكانات رأس المال البشري في مجالات العمل المختلفة. ومن هنا يأتي السؤال: هل أصبح الابتكار النكهة المفضلة اليوم أم ملاذ كل جديد؟ وما الذي يمكن أن يقدمه التدريب والتطوير لتحديد أساليب الابتكار وطرق بناء ثقافة تتمتع بالإبداع والتجديد؟

خلق حالة من الابتكار

أشارت نتائج الدراسات إلى أن الابتكار هو الأساس العقلي الذي يتم على أساسه اختيار المدراء التنفيذيين في شتى أنحاء العالم، حيث أنه وفقا لنتائج دراسة قامت بها مجموعة بوسطن الاستشارية والتي تم نشرها في تقرير شركة أبعاد التنمية الدولية (DDI) بعنوان "خلق حالة من الإبداع المستمر" عام ٢٠١٢: حتمية القادة: يصنف ٧٠ ٪ من المديرين التنفيذيين الابتكار ضمن أعلى ثلاث استراتيجيات أولية للقادة وحتى ثمان نقاط بحسب الدراسات التي أجريت منذ عام ٢٠٠٩، وفي تقرير مؤتمر تحديات المجالس التنفيذية لعام ٢٠١١ كان الابتكار على قمة التحديات الخمس الأولى في آسيا وأوروبا والولايات المتحدة. فضلا عن أن "مجموعة بوسطن الاستشارية" من الشركات التي تجعل من الابتكار أولوية استراتيجية لتحقيق أداء أفضل، حيث قامت بدراسة حول أساليب الإبداع عام ٢٠١٠ والتي سعت خلالها إلى الاطلاع على أفضل أساليب الابتكار بين دول العالم الجديد؛ والتي ظهر فيها أن الشركات التي تمتلك قدراً من الابتكار في منتجاتها حققت زيادة في العائد بنسبة ١٢,٤٪ خلال ثلاثة أعوام مقارنة بغيرها من الشركات التي لا تتوافر لديها هذه الميزة.

وللابتكار فوائد جمة دون أدنى شك. ومع ذلك، فإن معظم القادة الذين يمتازون بالابتكار غالبا لا تؤدي أفكارهم إلى تحقيق ما يصبون إليه. ومن أجل إضفاء الطابع المؤسسي على الابتكار كممارسة دائمة تهدف إلى إخضاع قيم العمل للقياس، قامت منظمة أبعاد التنمية الدولية ومؤسسة لوما – إحدى مؤسسات تعليم الابتكار– بدراسة أكثر من ألف موظف من القادة وغير القادة

بالولايات المتحدة من مصانع مختلفة ووظائف متباينة.

وعرف التقرير النهائي لخلق بيئة إبداع دائم ومستمر مصطلح الابتكار على أنه حل جديد (منتج أو عملية أو نموذج عمل) يقود الاختلاف وقيمة العمل المقاسة في مجال العمل، كما حدد أربع سلوكيات أساسية للقادة المبتكرين هي استثارة الفضول وتحدي وجهات النظر القائمة وخلق مجال للحرية والعمل على خلق نظام تنفيذي منضبط.

شأنها شأن أي فجوة في المهارات التي قد تعيق المؤسسات وتحول بينها وبين الاستفادة من رأس المال البشري واستغلال إمكانات المؤسسة بالشكل المطلوب، فإن الافتقار إلى القدرات الابتكارية يعرقل مسيرة ازدهار أي مؤسسة.

وعلى الرغم من اعتقاد العديد من القادة بأنهم يمتلكون هذه السمات، إلا أن السلوكيات التي يسلكها الموظفون والمشرفون لا تعكس هذا، ويكشف التقرير عن حوالي ٣٠٪ من التفاوت فيما يتعلق بمدى امتلاك الموظفين لهذه الخصائص، وإلى أي مدى يفكر الموظفون في الكيفية التي يعمل بها القادة.

ويشرح ذلك ريتش ولينز أحد نواب رئيس شركة أبعاد التنمية الدولية بأن ذلك يرجع الى أن هذه الشركات تلتزم بمستويات عليا من الابتكار حيث تختفي الفجوة بين القادة والموظفين وتمتاز تقارير سلوكيات الابتكار لكلا المجموعتين بدرجات مرتفعة. ويقول ولينز أنه "حينما يكون هناك التزاما ثقافيا واستراتيجية عمل تقود عملية الابتكار، يتلاشى التفاوت بين القادة والموظفين". كما يحث التقرير كافة المؤسسات والشركات على إغلاق هذه الفجوة بين القادة والموظفين عن طريق العمل على تنمية المهارات التي يحتاجها القادة من أجل الوصول الى مستويات عليا من الابتكار والإبداع.

ويعتقد ويلنز أنه بإمكان الشركات تدريب القادة على العديد من السلوكيات مثل تبنى الافكار الجديدة والبعد عن فكرة الفشل وطرح أسئلة ذات فعالية مع تشجيع توليد الافكار بدلا من تدميرها. وقال أيضاً أن "كل ما يقوله أو يفعله القادة يوميا إما أن يثير فضول أي موظف مما يساعده على توليد أفكار جديدة ويحثه على التعاون، أو أن ذلك كله قد يقوده الى تدمير نفسه" ويضيف إيلي هول – مستشار تنفيذي بالمنظمة قائلا: "أعتقد أن الابتكار ليس مجرد وضع النظم والعمليات في مكان ما لخلق أشياء جديدة وإنما هو فعل القيادة ذاتها حيث ينعكس على السلوكيات التي يتبناها القادة ويقومون ببنائها لخلق ثقافة الابتكار، فكلما زادت طاقة البشر وزادت نسبة الابتكار كلما أمكن خلق نظام حياتي بيئي يبني نفسه بنفسه".

خلق ثقافة الابتكار

يعد تعزيز ثقافة الابتكار من الموضوعات الشائعة بين الشركات الشهيرة بممارساتها الابتكارية. ومن بين الشركات الواردة في تصنيف الشركات العالمية الاكثر ابتكاراً والمدرجة في تقرير فوربس لعام ٢٠١٢ شركة كوالكوم للاتصالات بكاليفورنيا والتي تمتاز بتطوير ثقافة نشر الشعور بالامان بين الموظفين فيما يتعلق بتحمل المخاطر الناتجة عن تبنيهم للابتكارات الجديدة. يقول تامار الكيليز نائب رئيس شركة كوالكوم للتنمية المؤسسية والتعليم: "إن السبب الأول الذي يجعل الناس تعزف عن الابتكار هو خوفهم من مخاطرها ومشاركة الافكار فيما بينهم". ويضيف قائلاً بأن الموظفين يرغبون في مشاهدة بعضهم البعض حال تحملهم المخاطر وفشلهم مع استمرار دعمهم ومكافئتهم سواء نجحت هذه الأفكار أم لم تنجح. كما يعتقد أنه على أي منظمة التركيز على التعلم من أخطائها وعلى المديرين أن يظهروا دعمهم للموظفين حال تحملهم للمخاطر.

ويتفق مع ذلك جوردون فولر مدير قسم تنمية وتصميم التعليم العالمي بمركز IBM للتعلم المتقدم حيث يقول بأن الابتكار يحتاج إلى التركيز بصورة أوسع على ثقافة المؤسسة واستراتيجية العمل. ويضيف قائلاً: "يمكنك أن تدرب الموظفين على الابتكار لكن عليك أيضًا خلق بنية مؤسسية وثقافة يزدهر في ظلها هذا التدريب مكوناً بيئة خصبة لمزيد من الابتكار".

وبالنسبة لشركة IBM فإنها تبدأ بتعيين أفضل وألمع الموظفين من ذوي الثقافات المتباينة والذين يمتازون بمهارات تدفعهم لعمل تصميمات ابتكارية والتفكير خارج نطاق المحدودية وتشجيع التعاون المستمر من أجل تحسين المنتجات والخدمات الحالية. وقد حصدت شركة IBM ثمرات الابتكار في العديد من المجالات مثل تحليل التعليم وإتقان النمذجة وتحليل الشبكات الاجتماعية.

كما يضيف فولر قائلا: "ينبغي على المدرب أن يظهر للموظفين مدى فائدة الإبداع والابتكار بالنسبة لهم وللشركة وللعملاء، كما ينبغي أن يؤكد على أن للتعليم دورا لا يمكن إغفاله

في نشر الحلول التعليمية الابتكارية لجميع مفاصل المؤسسة وأن مسئولية التعليم تقع على المدرب في اللحظات التي تزداد فيها الموافقه على الافكار ويزداد وعي الناس بكيفية تطبيق هذه الافكار الجديدة في مجال العمل".

تمكين الناس

تجمع استراتيجيات الابتكار التي تتبناها شركة أدوبي في التسويق الرقمي والحلول الإعلامية الرقمية بين فكرة شركة كوالكوم في التأكيد على تحمل المخاطر وبين فكرة شركة IBM في التركيز على تنمية قدرات العاملين، ويلعب قسم الموارد البشرية بشركة أدوبي (والتي يطلق عليها موارد البشر) دورا هاما في جذب واختيار أفضل العقول على مستوى العالم وبناء إمكانات المدراء لمساعدتهم على تشجيع تحمل المخاطر ومكافئة من يتحملونه من بين الموظفين.

ويقول دونا موريس – نائب رئيس قسم الموارد البشرية بشركة أدوبي: "إننا يجب أن نركز أولاً على إعداد المديرين في اختيار أفضل المواهب والبحث عن أفراد يمتلكون قيمًا أربعة رئيسية هي الأصالة والإبداع والتفرد ومشاركة الآخرين". وأضاف أنه ينبغي على العاملين مع المديرين في نفس الفريق مراقبة المديرين من أجل تقوية القدرات الإبداعية لديهم".

ومن أجل تمكين القادة من تحقيق هذا الهدف قامت شركة أدوبي بتطوير برنامج أساسيات الإدارة الذي يعمل على بناء القدرات والمهارات الإبداعية للمدربين والتأكيد على إدراكهم لنقاط القوة للعاملين معهم وقدرتهم في وضع التوقعات المناسبة وتقديم التغذية الراجعة وتشجيع التنمية المستمرة. بالإضافة الى ذلك تقوم شركة أدوبي بتفكيك عملية مراجعة أدائها ليحل محلها نظام الفحص – وهو عبارة عن بعض الممارسات للتأكد من معرفة الموظفين بما هو متوقع منهم وتقديم وتلقي التغذية الراجعة بصفة منتظمة وتنمية نقاط القوة لديهم.

تنمية عقلية الابتكار

تقوم شركة كندا ستابلز للإستشارات الإبداعية بمساعدة الشركات على تنمية وبناء المهارات الإبداعية للعاملين لديها حيث تتبع الشركة أسلوباً يعتمد على شهادة الحزام الأبيض للابتكار وهي عبارة عن برنامج صمم أساسًا لشركة كندا ستابلز، وطبقا لما يقوله برايان كوبلاند أحد الشركاء المديرين في الشركة، فإن أهم وأول جزء في هذه العملية أن يعي العاملون معنى الإبداع والابتكار في سياق عمل مؤسساتهم وأهدافها في العمل. وتقترح شركة ستابلز الأسئلة التالية للإجابة عليها من قبل عملائها:

- ما هو تعريف الابتكار؟
- وفي أي مستوى من المنظمة سوف يحدث الابتكار؟
- وما هي الموارد المتاحة؟
- وكيف سيحصل العاملون على المهارات الإبداعية الضرورية التي يفتقرون إليها؟
- ومن الذي سيقوم بالتدريب وكيف سيتم تنفيذه؟

يؤكد كلود ليجراند أحد الشركاء المديرين لشركة ستابلز للإبداع على أن الشركات يجب أن تفهم أولا مدى أهمية الابتكار لأهدافها الاقتصادية الخاصة ثم تقوم بتحديد العوائق التي قد تقف في وجه تحقيق هذا الابتكار.

تنتهج الشركة في نموذجها التدريبي أسلوب حل المشكلات

UPS: 107 Years of Innovation

With a history that spans more than a century, UPS has learned to constantly innovate, expanding its reach throughout the world and adding new business lines, such as logistics and warehousing, along the way. "Everything we offer today speaks to 107 years of constant innovation—continuously transforming our business to meet market demands and adapt to new technologies," says Anne Schwartz, vice president of leadership and talent development.

Fast Company ranked UPS number 38 on its list of The World's 50 Most Innovative Companies for "solving customers' number one pet peeve" with its latest innovation, UPS My Choice. UPS created this free service in response to customer feedback.

People wanted the flexibility to change their shipping delivery location and schedule as needed. Now customers can log in to the UPS website and track packages to reroute, reschedule, or authorize a shipment release for delivery. They even receive an email, voice, or text message the day before a delivery that notifies them of the package's shipment details.

"We are always asking, 'How do we continue to exceed customer expectations?'" says Schwartz. "When companies are internally focused, they lose that perspective and become irrelevant. This question guides innovation through changing times."



التفكير التحليلي في مقابل التفكير الإبداعي

التفكير التحليلي	التفكير الإبداعي
يركز على الإجابة الصحيحة	يركز على الأسئلة الصحيحة
القضاء على الشكوك	يتبنى الشكوك
القفز إلى النتائج مباشرة	فهم كافة الحقائق قبل التحرك
طريق واحد هو الأفضل	لا توجد طريقة مثلى
افتراضات سريعة	الاستفسار عن جميع الافتراضات
يتبع منظور الأبيض والأسود	ظلال متعددة للون الرمادي
المدير هو من يعرف أفضل	ابحث عن الشخص الصائب الذي يمتلك أجزاء السؤال والإجابة
الأسرع هو الأفضل	زيادة الوقت المتاح
التغيير يعد مشكلة	الترحيب بالتغيير هو حقيقة الحياة
المخاطرة والفشل غير مفضلان	المخاطرة والفشل جزء من الحياة في اقتصاديات المعرفة
افعلها الآن	افعلها جيداً
خطي وتتابعي	خطي أو غير خطي
إما هذا أو ذاك	هذا وذاك
قائمة مهام	قائمة أولويات
فقط افعلها	دعنا نفكر

المصدر: هل تحتاج أنظمة تشغيل عقولنا للتحديث؟ كتبه كلود ليجراند شريك إداري بشركة ستابلز للإبداع (متاح على www.staplesinnovation.ca).

والابتكار من خلال استخدام الطرق القديمة في التفكير والإفادة منها في تطوير أساليب تفكير جديدة، مع استمرار التساؤل عن حاجة عقولنا إلى تحديث أنظمة تشغيلها! ويعتقد ليجراند أن الناس في تفكيرهم يلجأون أولاً إلى التفكير التحليلي وهو النظام المتبع في أماكن العمل وفى التدريب بالمدارس. وعلى الرغم من أن التفكير التحليلي كان نظاما فعالا في الاقتصاد الصناعي حينما كان هذف العمال الحصول على كفاءة وإنتاجية عالية الجودة، إلا أن التفكير بهذه العقلية لا يلائم ازدهار المعرفة في الوقت الحالي.

ويقترح ليجراند خلافا لما سبق نظام تشغيل عقلى جديد يسمى "عقلية التفكير الابتكاري" ويعتمد هذا النظام على عقلية جديدة تقوم بمعالجة المواقف الجديدة عندما لا يمكن الاعتماد على المتاح من الأفكار القديمة أو انعدام صلتها بالواقع أو فشلها في حل المشكلات الجذرية الغير واضحة. ويعتبر التفكير الابتكاري "الإبداعي" الأسلوب الأمثل لحل المشكلات المعقدة، كما يوضح ليجراند كيفية تعليم الناس طريقة مبتكره لتحديد المشكلة رغم غموضها وذلك من خلال برنامج نموذجي يستغرق يومين، حيث يقضي المشاركون يوماً كاملاً في تحديد المشكلة ونصف اليوم الثانى لتوليد الأفكار وباقي اليوم في تنفيذ الحل. وبالإضافة إلى ذلك فإن شركة ستابلز للإبداع تؤكد على دورها الرائد في التدريب والابتكار، حيث يقول ليجراند: " أننا لا نقوم بتدريب فرق عمل بدون تدريب المشرفين عليهم لأن ذلك لا يؤدى إلى تحديد المشكلة بوضوح". ويضيف قائلا: "إذا كان المدير لا يفهم الأسلوب المقترح فإنه لن يستطيع تعزيز السلوكيات الجيدة، ومن ثم فإنه يصعب ثبات عملية الابتكار. ويرى كوبلاند أنه من الضرورى دعم القادة بالتدريب اللازم، لأنه كلما زاد الدعم كلما كانت النتائج أفضل، حيث ينبغي أن نفهم أولًا معنى القيادة ومن يمتلك الإبداع ومن ثم وضع خطه لتطوير قدراته؛ ومن واقع خبرتي المتواضعة يمكنني القول أن هناك العديد من الشركات التي تسعى جاهدة لتحقيق مستويات أفضل نظراً لافتقارها للدعم اللازم او الرؤية الواضحة لهذا المستوى من الإبداع.

رسوم التدريب والتطوير

شأنها شأن أي فجوة في المهارات التي قد تعيق المؤسسات وتحول بينها وبين الاستفادة من رأس المال البشري واستغلال إمكانات المؤسسة بالشكل المطلوب، فإن الافتقار إلى القدرات الابتكارية يعرقل مسيرة ازدهار أي مؤسسة، حيث يقول كوبلان:

"يمكنك أن تدرب الموظفين على الابتكار لكن عليك أيضًا خلق بنية مؤسسية وثقافة يزدهر في ظلها هذا التدريب مكوناً بيئة خصبة لمزيد من الابتكار".

- جوردون فولر مدير قسم تنمية وتصميم التعليم العالمي بمركز IBM للتعلم المتقدم

"هناك العديد من الإحصاءات التي تدعم أهمية الابتكار بالنسبة لمستقبل أي من الشركات الهامة بغض النظر عن مدى فعالية الابتكار في مجال عملها". ويضيف قائلا: "وهذا ما نسميه فجوة الابتكار. لذا وجب تحديد استراتيجيات التدريب والتنمية التي تمتلكها المؤسسة من أجل تضييق هذه الفجوة ووضع خططها لمساعدة العاملين بها للحصول على المهارات المطلوبة".

ويعد تغير السلوك سمة واضحة بحاجة للتنمية لدى العاملين بالمؤسسات حتى تقودهم إلى الابتكار بطريقة فعالة وتدريبهم على التفكير والعمل الإبداعي. كما أن التركيز على نقل ثقافة الشركات كأساس للتنمية الإبداعية مطلوب في مثل هذه الحالات، وفي النهاية ينبغي أن تتماشى عمليتي التعليم والتطوير مع أهداف العمل الأساسية من أجل بناء قدرات إبداعية مستمرة.

ويحذر العديد من العاملين بشركة أدوبي الشركات من استخدام أساليب منغلقة؛ حيث أن الإبداع هو أساس الكفاءة التي تسعى إليها جميع المؤسسات. وتبدأ عملية الإبداع ببناء القدرة على استقطاب أفضل العناصر البشرية من أجل تنميتهم، ومن ثم دعم أهداف التعليم الخاصة بمجال العمل، ولا يمكن للتعليم منفردا بناء أو تنمية هذه القدرة بدون ربطها بأنظمة ووظائف الشركة الاخرى.

آن بايس: كاتبة/محررة بالجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير؛
apace@astd.org