

الابتكار في دقائق

ملخصات لكتب عالمية متخصصة في مجال الابتكار
تصدر عن هيئة الطرق والمواصلات بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



تحويل الابتكار إلى سلوك معتاد

كيف تساعد موظفيك
على تنفيذ الأفكار العظيمة



تأليف: □

بادي ميلر

توماس ويدل ويدلسبورج



في سياق الاهتمام المتزايد بـ «الابتكار» تقبل الكثير من المؤسسات والشركات على حشد الجهود وإطلاق النداءات لاستمطار الأفكار من خلال لقاءات وورش «العصف الذهني»، وقد كثرت في أيامنا هذه تحت مسميات وأشكال مختلفة. ولكن قلما يتمخض عن هذه اللقاءات والورش نتائج مبهرة تترجم لاحقاً إلى مبادرات ومشاريع تطويرية تتجاوز تلبية الاحتياجات المعلنة إلى تلبية الاحتياجات غير المعلنة للمتعاملين، فيما تظل غالبية الأفكار التي تنتج عن تلك اللقاءات والورش حبيسة التقارير والملفات إما لصعوبة تنفيذها أو لكونها غير مجدية ولا تقود إلى النتائج المنشودة.

لذا هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القادة في المؤسسات وخاصة ممن يشرف منهم على لقاءات وورش العصف الذهني ويشارك فيها حيث لا يقتصر دورهم فقط على «المتابعة الصورية» أو «الإشراف من بعيد» بل يتطلب منهم القيام بدور فعال في إعداد المنهجية والتأكد من تنفيذها بصورة سليمة تضمن الخروج بنتائج فعالة وذات أثر، كما يتعدى دور القادة ذلك إلى تنقيح الأفكار وتسويقها لتجد القبول من قبل أصحاب المصلحة ومن ثم توفير الموارد وحشد الجهود لتنفيذها.

ولو «فصلنا» دور القائد في هذا المجال بصورة أكبر لوجدنا أنه يشمل تهيئة البيئة المحفزة على استمطار الأفكار، وتصميم العمليات بالإضافة إلى تنسيق وتنظيم أدوار المعنيين مما يجعل «مهندس الابتكار» أفضل تسمية يمكن أن تلخص وظيفة القائد في قيادة الابتكار وهذا ما ذهب إليه كلا من بادي ميلر وتوماس وديل - ويدلسبورغ في كتابهما «Innovation as Usual» حيث يناقشان من خلاله المعوقات التي تحول دون نجاح ورش و«لقاءات العصف الذهني» ويترجمان عدداً من بنود العمل التي من شأنها أن تجعل من ورش و«لقاءات العصف الذهني» مثمرة.

ندعوكم إلى قراءة هذه العدد من ملخصات الابتكار في دقائق لكونه أقرب إلى أن يكون دليلاً عملياً مبسطاً يحوي على إجراءات تنفيذية قابلة للتطبيق بكل سهولة ويسر كما أن من شأنها جعل لقاءات وورش العصف الذهني مثمرة وذات نتائج مبهرة تتوافق مع التوجهات وتلبي الاحتياجات.

مطر الطائر

المدير العام ورئيس مجلس المديرين

الابتكار هو الحصول على نتائج، أو معطيات من خلال القيام بأشياء جديدة، ولعل الهدف من هذا الكتاب هو توضيح وظيفة القائد كمهندس للابتكار، يجعل الآخرين يبتكرون عن طريق تغيير البيئة التي يعملون فيها؛ فالابتكار ليس وظيفة القائد الأولى فحسب، وإنما يمكن ترويضه ليصبح مهندساً للابتكار، قادراً على تهيئة بيئة عمل مبتكرة، ويساعد من معه على الانخراط في سلوكيات الابتكار الرئيسية، كجزء من عملهم اليومي، ويختلف كونك مهندساً للابتكار عن كونك مبتكراً، فالوظيفة الأساسية لمهندس الابتكار هي تحقيق أشياء عظيمة عن طريق الآخرين، وذلك بتحويل من معه إلى مبتكرين.

أربعة أسباب جيدة للابتكار

يجب عليك أولاً أن تفهم ظروف أعضاء فريقك، وطريقة تفكيرهم، حتى ترى العالم بعيونهم، ومن المعتقد أن هناك أربعة أسباب شخصية، وهي ذات قوة وتأثير في تحويل الابتكار إلى عادة، وممارسة حياتية:

1. يستطيع الابتكار مساعدة الناس على تحقيق غاياتهم، وتخطيها إلى الأبعد.
2. يمكن أن يجعل الابتكار وظائف الناس أكثر إشباعاً.
3. يتزايد حالياً أثر المقدرة على قيادة الابتكار في ضمان الحصول على الترقيات.
4. الابتكار يجعل العالم مكاناً أفضل للأفكار والأساليب الحياتية الجديدة.

ما هي البيئة التي تجعل من القادة مبتكرين؟

يفترض بالقادة أنهم على درجة عالية من الإعداد للابتكار، في ميادين القيادة والاستراتيجية، وهي المجالات الطبيعية للقائد كي يبتكر، بينما يكون ابتكارهم في المجالات الأخرى بناء على تاريخهم المهني.

كثير من جهود الشركات في طريق الابتكار تمت محاصرتها في «جزيرة العصف الذهني»، وغيره من الممارسات التي لا تتم كل يوم

وتصعب ممارستها بانتظام، لذا عليك مساعدة من معك كقائد على السير في طريق الابتكار ليس مرة واحدة، بل مساعدتهم باعتبار الابتكار هو النمط السلوكي المتكرر. يدور مصطلح «مهندس الابتكار» حول القائد الذي يقوم بتصميم وتحسين وهندسة الفضاء التنظيمي والاجتماعي، وبناء الهيكل اليومي للابتكار، وفقاً للنهج العقلي، فطبيعة عملك كقائد تعتمد على الكلام، وهي أن تقوم بعمليات الإقناع، وتغيير العقلية، والتأثير في القيم، وأن تجعل من الآخر يفكر بطريقة مختلفة.

ما وراء قصر النظر العقلي

إن هدف مهندس الابتكار ليس توليد فكرة جديدة، أو فكرتين فحسب، ولكن غرس الابتكار المنهجي المستدام، بحيث يجعل الابتكار سارياً في جينات مكان العمل، والطريقة الوحيدة للتغيير المنتظم-منطقياً-هي تغيير النظام.

«ابق عقول موظفيك متطلعة إلى الجديد»

يجب على المدير افتراض وقبول أن معظم الأشخاص بمن فيهم المديرين أنفسهم ستكون عقولهم منغلقة أمام الأفكار الجديدة، وعليه حينئذ وضع حل لتغيير البنية الهندسية لنظام العمل؛ يمكنه من التغلب على العقول المنغلقة.

«حارب الأنظمة بالأنظمة»

يجب على المديرين محاربة الأنظمة بالأنظمة، بحيث ينشؤون معماراً هندسياً دائماً للابتكار، داخل فرقهم وإداراتهم، والهدف الرئيس من ورائه هو مساعدة الناس على التصرف كمبتكرين.

السلوكيات 1+5 التي تمثل حجر الزاوية في الابتكار، والمطلوب تعزيزها لدى الآخرين

- التركيز على الأفكار التي تتعلق بالعمل.
- تحسين الأفكار الأولية، وإدخال روح التحدي فيها.

- التسلسل العاصف الذي يتجاوز السياسات المتعلقة بالابتكار.
- الاتصال بالخارج للعثور على أفكار ذات أبعاد متنوعة.
- اختيار أفضل الأفكار، وتجاهل البقية.
- المثابرة في مسعاك لتحويل الابتكار إلى سلوك معتاد.

التركيز

عند السعي وراء الابتكار فإن القاعدة الأساسية هي: أن التركيز يفوق الحرية، ويجب على مهندسي الابتكار مساعدة من معهم، لتركيز جهودهم على ما يتعلق بالعمل.

الاتصال

القاعدة الأساسية هنا هي: أن الرؤية الملهمة تأتي من الأفكار ذات الأبعاد المتنوعة -الخارج-، فيجب على القادة مساعدة من معهم على الاتصال بالمدخلات، التي تأتي من خارج نطاقاتهم، وذلك من أجل تعريضهم إلى المكونات الأساسية للابتكار، ويجب عليهم أيضاً إيجاد سبل كفيلة بمساعدة الناس على الاتصال، من خلال مجالات متعددة، وأفكار جديدة.

التحسين

لا تولد الأفكار متكاملة، ولكن على العكس تماماً، هي بحاجة إلى التحسين المستدام، إذ جُلها يولد بعيوب وثغرات متعددة، وعادة فإن الابتكارات النهائية الناجحة تكون عرضة لكثير من التغييرات مقارنة بالفكرة الأولى، ويحدث هذا عن طريق التحسين.

الاختيار

يرى صاحب الفكرة عادة أنها كاملة وتخلو من العيوب، ولكن الحقيقة العقلانية -غير السارة إلى حد ما-، أن الأفكار المقدمة إلى الشركات سيئة في معظم حالاتها، مما يدفع هذه الشركات إلى العمل وفق نظام محكم لتنقية الأفكار، بحيث تختار ما ينفع الاستثمار فيه، وتهمل ما يجب تجاهله وإهماله، وعندها يجب على مهندسي الابتكار هندسة بيئة القرار المحيطة بمن يقيمون الأفكار.

التسلسل العاصف

يجب على مهندسي الابتكار المساعدة

على تخصيص حيز أساسي للابتكار، حتى يمهّدوا الطريق إلى النجاح، وعليهم مساعدة مَنْ معهم على اجتياز البيئة الأساسية المحيطة بالابتكار بيسر، ليعينونهم على الانخراط في السلوك الرئيس الخامس ألا وهو التسلسل العاصف.

المثابرة

القاعدة الرئيسة هنا هي أن الابتكار اختيار، فيجب على مهندسي الابتكار إيجاد طرق لمساعدة من معهم على الممارسة المستمرة للسلوكيات الخمسة الأساسية، مع تحسين المسار الذي يسلكونه في سعيهم للإبداع بما يعزز مثابرتهم.

لماذا نعتد على هذه السلوكيات؟

نشدد على ضرورة استخدام إطار العمل 1+5 كأداة للتشخيص، وفحص المنظمة، والتعرف إلى أكبر الاختناقات السلوكية التي تعوق الابتكار، ومن ثم التركيز على إصلاحها.

النظام البيئي للابتكار

التحدي الذي يواجه مهندس الابتكار هو إنشاء بيئة عمل تحدث فيها السلوكيات الخمسة على أساس مستمر ومتكرر لتحقيق الدعم المتبادل المستدام.

التركيز

كيف تدفع الأفراد إلى التركيز على الأفكار المجدية التركيز أهم من الحرية يجب على القادة توجيه عملية البحث عن الابتكار ووضع حدود لها إذا قررت أن تجعل الابتكار جزءاً من بيئة العمل اليومية؛ فإنك تحصل دائماً على نتائج أفضل، متى قمت بتوجيه عملية البحث عن الابتكار، ووضع حدود لها، مع التأكد من تركيز الأفراد لجهودهم الإبداعية على ما يتعلق بعملهم، ومن خلال تقديم هذه التوجيهات يقوم مهندس الابتكار بزرع السلوك الأساسي الأول ألا وهو التركيز.

التكلفة الخفية الناتجة عن «حرية الابتكار»

يترتب على ذلك افتقاد العملية الابتكارية لقائد ذي رؤية استراتيجية واضحة، لما يريد من فريقه أن يحققه، وعمق في إدراكه لأفضلية التركيز على الحرية.

عدم التركيز: عائق واسع الانتشار

هناك بالطبع اختلافات بين أهداف وأولويات واستراتيجيات الابتكار، ولكن المشترك بينها هي أنها تجيب للموظف عن السؤال: «ما الذي يجب عليّ أن أركز فيه؟»





تأته في الغابة: ماذا يعيب الحرية؟

يواجه المبتكرون المحتملون مجموعة ضخمة من القرارات، والتي يتولد عنها ثلاثة أنواع من المشكلات:

أولاً: كشفت البحوث في مجال اتخاذ القرار أن كثرة الخيارات، وتعدادها تؤثر سلباً على صانعي القرار، ولاسيما إكسابهم حالة الشعور بالعجز.

ثانياً: فقدان التوجيه، وهذا يعني أيضاً أن أعضاء الفريق يمكنهم السعي إلى أهداف مختلفة بشدة.

ثالثاً: أن يفعل الأفراد ما تطلبه منهم، فتنتقل العقول إلى آفاق الابتكار بجرأة، ولكن انطلاقتها تتوجه إلى مجال ليس له أي قيمة لعملك.

جمع الأفكار التي تستحق التنفيذ

وجد الباحثون المتخصصون في الابتكار أنه عند غياب صياغة محددة ومركزة للمشكلة، يظهر عدم ميل الأفراد إلى الإتيان بأفكار أصلية أو مثيرة؛ فالنجاح لا يعتمد على تنفيذ الأفكار التي تجمعها بقدر اعتماده على التأكد من أنها تستحق التنفيذ، وبتوضيح الغرض الاستراتيجي للابتكار، ومشاركته مع الفريق بعد ذلك، يستطيع مهندس الابتكار التأكد من أن الأفراد يبذلون قصارى جهدهم في البحث عن الابتكار، ومن خلال إعطاء فكرة مسبقة عن المشاكل، يمكن للقادة المبادرة بتزويد من معهم بهيكل للقرار، وكذلك إيصال تلك الآلية التي تعنى بالتوجيه الخارجي، أو الإيجاري، وتساعدهم على اتخاذ قرارات جيدة حول مجال استثمار جهودهم.

متى تكون الحرية مناسبة؟

إعطاء الناس الحرية الكاملة في التفكير؛ يزيد من فرصهم في إيجاد فكرة غير عادية، تتأتى من زاوية غير متوقعة كلياً، ولكن إعطاءهم الحرية سيزيد أيضاً -وبشكل كبير- من احتمال إنفاقهم قدراً كبيراً من الطاقة على أفكار سيئة، وهي لن تضيف قيمة للشركة ضمن إطار زمني ملائم.

نقترح هنا ثلاث طرق لمساعدة أعضاء الفريق على التركيز

1. توضيح الهدف: ماذا نحاول تحقيقه؟

2. تحديد نطاق العمل: ما هي حدود البحث؟

3. تبديل فضاء البحث: ما هي المجالات الجديدة التي يجب أن ينظر إليها الأفراد؟

الابتكار ضوء كاشف

هذا التشبيه يعتبر أشبه بأداة تفكير، لأنه يوضح كثيراً من الأفكار المتعلقة بتوجيه البحث نحو الابتكار:

- وظيفتك كقائد هي أن توجه الشعاع ناحية الاتجاه الصحيح، حتى يتمكن من معك من النظر إلى المجالات الصحيحة.
- إن الضوء الكاشف يشبه انتباه الفرد في أنه يعمل على أفضل وجه عندما يكون في دائرة التركيز، أما إذا وسّعت نطاق الشعاع أكثر من اللازم، محاولاً أن تنظر في جميع الاتجاهات في وقت واحد فلن تستطيع الرؤية بوضوح.
- يميل الضوء الكاشف افتراضياً إلى الإشارة إلى منطقة واحدة -كتطوير منتج جديد- وعن طريق تحريك الشعاع على فترات منتظمة، يمكن أن يضمن القادة أن أعضاء الفريق سيستكشفون مجالات جديدة تتيح فرماً ابتكارية طيبة ضمن مساق العمل.

خلاصة: بنود عمل مقترحة

- لزيادة احتمالية بحث أعضاء فريقك عن الأفكار في الأماكن الصحيحة، وأن يفعلوا ذلك بالتركيز المطلوب لإحراز تقدم يمكنك:
- توضيح الغرض الاستراتيجي

للابتكار

- هل هناك مشكلة مهمة ومحددة بدقة يمكنك أن توجه أعضاء الفريق لحلها؟
- دراسة جميع الجوانب المتعددة لنموذج العمل، وسلسلة القيمة الخاصة بشركتك، وتفاعلاتها مع مختلف الأطراف المعنية.
- وأخيراً: هل تم تعريف الأفراد بالأهداف، والقيود، ومساحات البحث، والتواصل معهم بخصوصها بطريقة يستطيعون فهمها واستخدامها في الحياة اليومية؟

الاتصال

كيف تساعد الناس للحصول على أفكار عالية التأثير؟

الأفكار الجديدة الجيدة تأتي من الخارج.

يجب على القادة مساعدة الأفراد على التواصل مع العملاء والزملاء وما وراءهما.

لا تتصل بجميع الأفكار بالمستقبل، وفي الحقيقة فإن بعض الأفكار المفيدة للغاية يمكن أن تأتي من الماضي، وبينما تستطيع التقنية الجديدة إثارة الاهتمام، إلا أنها محفوفة بالمخاطر بطبيعتها ويساء فهمها، وباعتبار أن المستقبل هو هدف مراوغ يتحرك بصورة ملتوية، فإن فرص حصول الأفراد على أفكار أفضل تزداد حين يعرضون أنفسهم لأفكار وأماكن جديدة.

ثلاث طرق لربط الأفراد بالبيئة الخارجية

يجب أن تنظر إلى الفكرة على أنها أحجية صورة مقطعة، تم توزيع قطعها في أنحاء مختلفة من العالم، وعليك باختصار بناء فضاءات خلاقة ضمن نسيج بيئة العمل، مع التركيز على ثلاثة أنواع من الاتصالات:

1. ربط الأفراد بعالم العمل

من المهم للغاية أن تتيح الفرصة لتفاعل أعضاء الفريق مع العملاء بالکیفية الصحيحة، ومن المهم أن يفهم أعضاء الفريق عند تفاعلهم مع العملاء ما يلي:

أولاً: لا يبحث أعضاء الفريق عن الأفكار، ولكن يبحثون عن المشكلات، ولإنتاج فكرة عليها طلب فوري في السوق فإن أفضل ما تفعله هو أن تتعرف إلى مشكلات العميل، أو احتياجاته التي لم تتم تليبيتها.

ثانياً: عند بحث أعضاء فريقك عن أفكار جيدة فإنهم يحتاجون إلى الانغماس مع العملاء في تواصل مباشر وشخصي مطوّل، فنادرًا ما تتكشف المشكلات المتعلقة بالحاجات المنتظر تليبيتها من خلال رسائل البريد الإلكتروني، أو القنوات الاتصالية المحدودة المشابهة، ولكن انغماسك في عالم شخص آخر، ومعايشة ظروفه، وإحساس بألمه؛ سيجعلك ترى التفاصيل المهمة في حياته.

كيف يمكنك زيادة تواصل الأفراد مع العملاء؟

يمكنك في بعض الأحيان إيجاد مصادر جديدة للدخل عن طريق النظر إلى خارج السوق الحالي، ودفع من معك إلى التواصل مع بيئات جديدة غير مرتبطة بشكل مباشر بسوقك الحالي.

2. ربط أعضاء الفريق مع زملائهم بناء فضاءات داخلية تساعد على الابتكار

في بعض الأحيان يجب أن تبني قنوات تواصل بين الناس وزملائهم، من أجل العثور على رؤى مفيدة، وأفكار متنوعة.

استخدام الفضاءات المكتبية

إذا كنت ترغب في تغيير أماكن الموظفين، أو الأثاث داخل المكتب فاحذر من أمرين:

أولاً: احذر من القيام بتغييرات شاملة، أو من الصعب إعادتها إلى وضعها السابق في مكان العمل. **ثانياً:** حتى مع التعديلات الصغيرة في داخل مكان العمل؛ لا بد من الحرص على شرح سببها لأعضاء الفريق، بل الأفضل من ذلك أن تطلب منهم إيجاد طرق لإجرائها.

أدخل عناصر جديدة للفريق

كمثال: من الأسهل والأكثر مراعاة لظروف السرية أن يجتمع الرئيس

مع أعضاء فريق الإدارة دون غيرهم، ولكن الاقتصار عليهم قد يوجب عنهم بعض المعلومات المهمة حول الشركة، فيمكنك إدخال الجديد والغريب من العناصر لتحريك المنظومة، أو لفت انتباهها.

اعتمد على الاجتماعات ذات الإدارات المتعددة

دعوة الأفراد في مرحلة مبكرة إلى العملية التي ذكرناها سابقاً، تعني أن الاجتماعات ستكون أطول، وأن على مسؤولي التسويق قضاء وقت أطول في شرح الأمور لزملائهم من الإدارات الأخرى، بينما يفهمها زملاؤهم في الإدارة نفسها كأشياء مفروغ منها، أما التكلفة الناتجة عن توسيع دائرة المشاركة فهي قضاء وقت أطول في التواصل، والتنسيق، والاضطرار إلى حضور اجتماعات مطولة، ولكن النتائج تستحق العناء. باختصار «تناول غداءك مع غرباء» فالحل بسيط.

3. إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للتواصل مع عوالم جديدة غير مرتبطة بالعمل مباشرة

نذكر هنا بعض الطرق التي تساعد أعضاء الفريق على الاتصال بالخارج:

- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي
- استخدام الكتب والمقالات
- توظيف من يثير الاهتمام من المديرين والمتدربين

خلاصة بنود عمل مقترحة

- لزيادة احتمالية أن يجد أعضاء فريقك أفكاراً مؤثرة تستطيع:
- تذكيرهم بأن يبحثوا عن الأفكار التي تستخدم التقنية القديمة لحل المشاكل القائمة
- اكتشاف طرق منهجية لزيادة قرب الأفراد من العميل
- ادفع الفريق للتواصل الداخلي، والتفاعل المنتظم مع زملاء الإدارات الأخرى
- ساعد الأفراد على الاتصال بالخارج كجزء من عملهم المعتاد



التطبيق العملي لإعادة الصياغة
يستغرق الناس جهداً لاستيعاب الطريقة الصحيحة في إعادة الصياغة، فهي أصعب من عملية الاختبار، ولكنها تصبح أداة ابتكار مفيدة، وموفرة للوقت متى أجادوها، والقوة الحقيقية لإعادة الصياغة هي أنها تجعل الناس يتوقفون، ويفكرون قبل اتخاذ الإجراءات، وتمنعهم عند ذلك من سلوك طريق خاطئ يتعقبون فيه حلاً مستحيلاً.

2. ادفع أعضاء الفريق للاختبار الحل: بمعنى الصدام الإجباري مع الواقع

يجب على المبتكرين استخدام الاختبار والتجريب، كأدوات للتعليم تسمح لهم بتحسين أفكارهم، قبل أن يتم استثمار جهود كبيرة فيها، ومع ذلك فعلى القائد أن يجبر أعضاء الفريق على اختبار أفكارهم ومشاركتها، قبل لحظة التنفيذ الحاسمة، ولعل من أبرز العادات التي تسهم في تحسين الناس: بناء النماذج الأولية، والتغذية الراجعة المتكررة بأساليب مبتكرة.

**استخدم أسلوب النقد: فلا تُخذع
بمغالطة «الإيجابية الدائمة»**
بناء النماذج والأشكال الأخرى للاختبارات الواقعية، تحتاج إلى

لماذا تعد هذه مشكلة؟
هل هذه المشكلة تستحق الحل فعلاً؟

هل يمكن وصف المشكلة بطريقة مختلفة كلياً؟ حاول أن تأتي على الأقل بثلاث أو أربع طرق مختلفة لوصف وتفسير المشكلة.
من يعتبرها مشكلة؟ ومن لا تمثل له مشكلة؟
من هم أصحاب المصلحة (الأخرون)؟

ما هي المشكلة من وجهة نظر أصحاب المصلحة؟ (اذهب إليهم واسألهم إن أمكن)
كيف يقوم أصحاب المصلحة بحل المشكلة حالياً (أو كيف يتعاملون معها)؟

هل من الممكن أن نكون على خطأ
حيال المشكلة؟ هل من الممكن أن تكون أحد أعراض المشكلة أعمق مما توصلنا إليه؟

كيف حدثت المشكلة بالضبط خطوة بخطوة؟ ما الذي حدث بالفعل؟
ما هي الملاحظات التي استنتجنا في ضوءها تشخيصنا الحالي؟ هل كانت تلك الملاحظات صحيحة؟ هل يمكن تفسيرها بطريقة مختلفة؟
هل هناك حالات لا تحدث فيها المشكلة؟ ما هو الشيء المميز في هذه الحالات؟

كيف يمكنك مساعدة الناس على تحسين أفكارهم.

الأفكار الأولى مملوئة بالمشاكل.

يجب على القادة دفع الأفراد للاختبار - وتحدي، وإعادة صياغة - أفكارهم باستمرار.

بعد الدراسة والتجربة يتضح في النهاية أن معظم الأفكار سيئة، وما يزيد الأمر سوءاً أن الأفكار الجيدة في غالبها تأتي بشكل غير متكامل، «النسخة الأولى لأي فكرة تحوي قدراً من العيوب» وفي بعض الحالات يتمحور كل من المشكلة والحل طوال الطريق، حتى أن الابتكار النهائي يكاد لا يمت للفكرة الأصلية بصلة.

نقترح هنا طريقتين لمساعدة الناس على تحسين أفكارهم

كلما أتى أعضاء فريقك بأفكار، فعليك أن تساعدهم في اختبار تلك الأفكار، بطريقة سريعة ومبتكرة؛ لذا يجب أن تدفعهم بفاعلية إلى القيام بما يلي:
1. إعادة صياغة المشكلة
2. اختبار الحل

1. إعادة صياغة المشكلة

المبتكرون الناجحون لا يبحثون عن الحل، ولكنهم خبراء في البحث عن المشاكل، ولذلك يجب عليك منع أعضاء الفريق من بدء تنفيذ الأفكار دون تمييز، بحيث تتأكد أولاً من قيامهم بالعمل التحليلي، والتشخيصي لجوهر المشكلة، بالتوازي مع الإبداع المعتمد على المحاولة والخطأ.

إعادة الصياغة بشكل منظم: بمعنى التعلم من الاستشاريين

لفهم كيفية إعادة الصياغة نقدم بعض الطرق البسيطة:
• اشرح ماهية إعادة صياغة المشكلة.
• امنحهم فرصة كتابة المشكلة
• أشرك أناساً آخرين.

إعادة صياغة المشكلة: نماذج من الأسئلة.

• ما هي المشكلة بالضبط؟ قم بكتابتها كلمة كلمة على سطح





وسيلة مكتملة، وهي تعريض الأفكار، إلى تغذية راجعة متكررة وحاسمة، ورغم أن النقد، والمواجهات، والإحباطات، والمعارك الكلامية بين الحين والآخر ليست مستحبة، ويمكنك أن تعمل على التخفيف منها، ولكن تفاديها تماماً هو خطأ كبير؛ فالمهم هو أن تجد طرقاً للسماح بالنقد، كجزء من العملية، وليس كحجر عثرة، وإنما إحدى الأدوات التي تستطيع بها تحسين الأفكار.

الاختيار

- قم بدراسة وظيفة الحراسة في عملك
- ادرس كيفية تعامل وحدات العمل الأخرى (أو المنافسين) مع تنقية الأفكار
- جرب إحداث تغييرات على عملية الحراسة
- هناك حدود لنوع التعديل الذي تستطيع إجراؤه بهدف هندسة بيئة القرار، وفي بعض الأحيان يكون منطقياً، مثلاً أن تخدع الحارس في جزء من العملية.

كيف تجعل من الناس حراساً أفضل.

معظم الأفكار هي أفكار سيئة؟

يجب أن يساعد القادة حراس البوابات على تحسين قدرتهم في الحكم على الأفكار الجديدة وتنقيتها.

أهمية التصفية الجيدة

يستخدم لفظ «حراسة البوابة» للتمييز بينه وبين تقييم الأفكار، الذي يحدث داخل فريق الابتكار، ووظيفتك كمهندس للابتكار هي خلق بيئة يطلق فيها حراس البوابة أحكاماً ثابتة، حول الأفكار التي تخرج من المؤسسة، في إسناد واضح للأفكار الجيدة، ورد صريح على السيئة منها.

أربع طرائق لتحسين اختيار الأفكار

1. قم بإدارة بيئة القرار
2. حدد أفضل المحكمين
3. راجع معايير التقييم
4. افحص العملية بانتظام

1. قم بإدارة بيئة القرار لا القرارات فقط

أول شيء يجب أن ننظر إليه -حين تحاول أن تحسن مقدرة الناس على انتقاء الأفكار- هو بيئة القرار المحيطة بالحراس، فهل العملية كلها، والبيئة المحيطة يتناسبان مع المهمة؟

بناء نظام هندسي لتنقية الأفكار

يجب أن ينتهج مهندسو الابتكار مدخلاً شاملاً يتضمن التحليل والتعديل والتحسين لعملية الحراسة.

هندسة النقد المفيد

من الأفضل وجود رؤية موحدة تقود جميع القرارات، ويلي ذلك إجراء الاختبارات، وبناء النماذج، لتفادي الأخطاء الصغيرة التي تحدث طوال الوقت.

إعادة الصياغة أم الاختبار: أيهما أفضل؟

لا بد من استخدام طرق الاختبار، وإعادة الصياغة بالتبادل لتحسين التزامن في وضوح المشكلة والحل، أما إذا كنت تتعامل مع نوعية الأفكار التي يكون فيها الاختبار صعباً وخطيراً، أو كان من الصعب إزالة أثر التغيير، فحينها يكون من المنطق دفع الناس إلى إعادة الصياغة بشكل متعمق، قبل البدء في تنفيذ أي شيء.

خلاصة: بنود عمل مقترحة

- ادفع الناس إلى اختبار أفكارهم في أسرع وقت ممكن، ويتأتى ذلك باستخدام النماذج الأولية، والتصميمات والتجارب غير المكلفة.
- قم بإنشاء آليات بسيطة، أو إجبارية؛ لضمان إجراء الاختبار بطريقة مناسبة.
- اجعل أعضاء الفريق يعيدون صياغة المشكلة بطريقة منهجية.
- أوجد آلية تتيح لأعضاء الفريق تبادل الأفكار من خلالها، ولاسيما تلك التي لم تكتمل بعد، واجعل ذلك حدثاً بسيطاً أكثر من كونه خاتمة مأساوية.

2. حدد أفضل المحكمين

- الحصول على المزيج الصحيح.
- أشرك أشخاصاً من ذوي الأولويات المختلفة.
- حاول الاستعانة بصناع قرار بدلاء
- اجعل الحراس يجربون الفكرة مباشرة.

3. قم بمراجعة معايير التقييم

يجب أن يسأل مهندس الابتكار أولاً: هل هذه المعايير تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للعمل من حيث العموم؟ حيث يتم غالباً قتل الأفكار شديدة الثورية، والإبقاء على الأفكار الأقرب للتنفيذ، وربما كان هناك قيمة كبرى لبعض الأفكار المرفوضة.

هل المعايير كثيرة جداً؟

حين يبدأ الحراس في وضع قوائمهم المرجعية التي يستخدمونها كمعايير لتصفية الأفكار، فغالباً ما يتوجه اهتمامهم إلى تغطية جميع الزوايا الممكنة، ومع أن المعايير القليلة جداً تضعف العملية، لكن هناك خطر زيادة عدد المعايير عن الحد، لذا يجب عليك

أن تسأل الحراس، ما إذا كان من المفيد تخفيض المعايير إلى الحد الضروري.

4. قم بمعايرة العملية بانتظام

كجزء من مراجعتك لعملية الحراسة تذكر أن تأخذ في الاعتبار، ما إذا كان يتم تقييم الحراس بصورة منطقية.

بعض النصائح لقتل المشاريع القائمة

- صعوبة وقف المشروعات الجارية هي مشكلة متكررة في المؤسسات، ويمكن للأفكار التالية أن تجعل عملية قتل المشروعات أسهل، أو أقل إيلاًماً:
- قم بتقييم مشروعات متعددة في وقت واحد
- اجعل أعضاء الفريق يصوتون لصالح المشاريع المطلوب إيقافها
- استرشد بالخطة الاستراتيجية لحذف المشروعات غير المتوافقة معها
- أوجد جدولاً منتظماً لإجراء المراجعات
- تقبل الألم الناتج عن حذف مشروع بذلت فيه جهداً، أو أعجبتك فكرته

مَنْ يحرس الحراس؟

يزداد احتمال اتخاذ أعضاء الفريق للقرارات الصحيحة في ظل وجود عملية بسيطة، وسليمة؛ لتصفية الأفكار، أو معايير الانتقاء الجيدة، وكذلك المزيج الصحيح من الناس القائمين بدور الحراسة، ولكنك يجب

التحقق من فاعلية كل هذه المعطيات.

خلاصة: بنود عمل مقترحة

- ادرس طريقة تقييم مؤسستك للأفكار
- افحص كيفية تشغيل العملية
- فكر في إمكانية تطبيق عمليات تقييم بديلة
- تحقق من وجود منفذ هروب، أو مسار لتسريب الأفكار الهدامة، وأن يكون أعضاء الفريق على علم بها
- تأكد من وجود جهة، أو فرد لمراقبة الأداء الفعلي للحراس

التسلل العاصف

كيف تساعد أعضاء الفريق على تجاوز المعوقات التنظيمية والشخصية المتعلقة بالابتكار

قواعد التسلل العاصف

يجب على القادة مساعدة الناس للتغلب على المعوقات الناتجة عن الشؤون التنظيمية والفردية

الابتكار الناجح يعتمد على السياسات المؤسسية وحسن التعامل مع الآخرين بنفس قدر

اعتماده على الأفكار الجيدة.

التسلل العاصف: أربعة جوانب الابتكار في الشركات والمؤسسات

1. أتح لأعضاء الفريق فرصة التواصل مع أصحاب النفوذ بالشركة أو المؤسسة

- نقدم بعض النصائح من أجل التواصل مع رعاة المشاريع:
- استعن بالزملاء لتحديد الرعاة الكبار المحتملين في محيطهم الشخصي
- قبل مخاطبة الرعاة اجعل من معك يفسرون سبب اهتمام كل راع محتلم بابتكارهم، آخذين في الاعتبار قيمة الابتكار لكل من هؤلاء الرعاة
- قم بالتأكيد على تواصل أعضاء فريقك مع الرعاة، وبطرق غير رسمية، وأعطهم تعليمات بأن يقتصر الحديث على طلب النصح والرأي فقط
- ادفع أعضاء فريقك إلى إيجاد رعاة، ودمجهم في العملية في وقت مبكر

2. ساعد أعضاء الفريق على تكوين قصة حول فكرتهم

تحتاج الأفكار كي تنجح إلى إقناع كثير من الجهات المعنية المختلفة داخل المنظمة، لذا يجب على القادة دفع أعضاء الفريق إلى الاعتناء بالجانب السردي لأفكارهم، ومن هنا تأتي قوة الكلام.

3. ادفع أعضاء فريقك لإثبات قيمة الفكرة في وقت مبكر

متى جعلت الحراس، أو الرعاة وغيرهم من الأشخاص المؤثرين، يؤمنون شخصياً بفكرتك-ليس فقط بناءً على النتائج المتوقعة، ولكن عاطفياً كذلك- فإنهم سيظهرون تسامحاً تجاه عدم إحراز التقدم على الفور، وهنا تحتاج إلى شيء آخر أكثر من سرد حكاية المشروع؛ فإذا أردت أن يغير الناس رأيهم حيال شيء ما، فعليك غالباً أن تجعلهم يجربونه بأنفسهم.

4. ساعد أعضاء فريقك على تأمين مزيد من الموارد

اعتمدت بعض الشركات والمؤسسات



المثابرة

كيف تزيد من الدافعية الشخصية لأعضاء الفريق نحو الابتكار.

الابتكار اختياري.

يجب أن يساعد القادة من معهم، أو مَنْ يتبعهم على المثابرة في سعيهم للابتكار.

المثابرة؛ من الصفات الملازمة للمديرين الناجحين، والقاسم المشترك بين تاريخ عظماء الرجال والنساء هو أنهم لم يخضعوا بسهولة، وهناك طريقتان أساسيتان لتعزيز المثابرة:

1. حب الرحلة: زيادة وتقوية الحافز الداخلي

تقوم الدافعية على عوامل شخصية وداخلية محرّكة لما يفعله الناس، ويجب على القادة تهيئة الظروف حتى تحدث عملية الدفع الذاتي، ويتم توجيهها نحو هدف مهم للعمل، وعليك أولاً كقائد أن تفكر في كيفية تقوية الدافعية الداخلية لأعضاء الفريق، لتتم الفائدة من خبراتهم الشخصية إلى أقصى درجة، ثم عليك أن تتيح لهم فرصة التواصل والارتباط بما يعرفون ويحبون.

يمكننا ترجمة هذه الأفكار إلى القواعد العامة التالية:

- اجعل الناس يبحثون عن الأفكار في المجالات التي يعرفونها ويحبونها.
- خلال ذلك اجعلهم يبحثون عن أفكار ذات فائدة محتملة للعمل.

مجالات الحصول على أفكار مفيدة المعرفة والحب والقيمة.

زود الأفراد بالاستقلالية، والهدف الأسمى، وروح الفريق

أظهرت الأبحاث أن الاستقلالية لا يلزم أن تشمل الغايات المستهدفة، حيث لا يمانع الناس من ملاحقة غايات وضعتها جهات خارجية، طالما كانت أهدافها عقلانية في العموم. يمكن تزويد الناس بهدف أسمى للعمل بسهولة، من خلال توضيح أن فكرتهم تخدم الأهداف الكبرى للمؤسسة، مثل إنقاذ الأرواح، أو



خلاصة: بنود عمل مقترحة

لزيادة احتمالية النجاح في تجاوز العقبات الناتجة عن الشؤون التنظيمية والفردية بالشركة يمكنك:

- مساعدة أعضاء الفريق على التعرف إلى الرعاية المحتملين، والتواصل معهم في وقت مبكر من العملية
- مساعدة أعضاء الفريق على صياغة سرد شخصي قوي عن أفكارهم؛ يقومون فيه بمشاركة المنافع الأساسية من خلال قصة بسيطة
- خذ بعين الاعتبار ما إذا كان أعضاء الفريق يستطيعون تجهيز تجارب ذات طابع شخصي، تثبت قيمة الابتكار، لزيادة فرصة الحصول على تأييد المعنيين الأساسيين.
- ادرس المفاضلة بين السرعة والأمان، ولا سيما في عرض الفكرة على المعنيين، وفي الوقت الذي تظهر فيه الفرصة على الرادار، تأكد من تركيز أعضاء الفريق على عرض قيمة الابتكار، وبأسرع ما يمكن
- اجعل أعضاء الفريق يبحثون عن المصادر الداخلية، والخارجية للتمويل، بما في ذلك تمويل المشاريع الجارية، والتي ربما يكون لها مصادر تمويل احتياطية، أو إضافية يمكن استغلالها

على تخصيص ميزانيات خاصة للابتكار على مستوى مكتبها الرئيس، والتي يمكن أن يحصل عليها ذوو الأفكار الجيدة على مدى العام، وأنشأ آخرون مناصب مخصصة للابتكار داخل المؤسسة، يقوم من يتولونها بدور الرعاية، أو المحفزين للأفكار الجديدة. نعرض هنا اثنتين من الاستراتيجيات الممكنة، لتأمين تمويل إضافي، وهي غير مدرجة في الميزانية لأفكار واعدة غير متوقعة:

- حاول الاستفادة من المبادرات المؤسسية القائمة
- اطلب من أعضاء فريقك الحصول على تمويل خارجي

التسلل العاصف والتدريب على الابتكار

إذا أرسلت الناس إلى برنامج للتدريب على الابتكار؛ فتأكد أنه يدرّبهم على مشكلات حياتية عادية مشابهة لتلك التي تواجههم في العمل، حيث يجب أن تتبنى فكرة التسلل العاصف، كي تجعل الابتكار جزءاً غير استثنائي من الحياة اليومية، بحيث يتوافق مع المؤسسات العادية، فعند السعي وراء الابتكار اختر الواقعية، وليس الهروب من الواقع.

خلاصة: بنود عمل مقترحة

كي تضمن قيام الموظفين بالبحث المستمر عن الابتكار كجزء معتاد في حياتهم العملية إليك بعض الأفكار:

- ابحث عن سبل الاستفادة من الدوافع الداخلية التي يمتلكها الناس بالفعل.
- ادرس المكافآت الخارجية للمبتكرين (بما في ذلك الذين فشلوا)، وقارنها بما يحصل عليه غير المبتكرين.
- هل يمكنك القيام بتجارب محدودة على مختلف حوافز الابتكار حتى تعرف ما يفيد في موقفك ومع أعضاء فريقك؟

الخاتمة

مشكلة صباح الأحد

ما ستفعله في الدقائق العشرين القادمة هو الفرق بين الإخفاق والنجاح

في اليوم الأخير من الدورات التدريبية- عادة يوم الخميس-تظهر حماسة المشاركين فيها، واندفاعهم تجاه الابتكار، محمّلين بالأفكار والخطط التي ترشدتهم إلى كيفية تطبيقه مسارات الابتكار بنجاح، ولاسيما في شركاتهم، ولكنهم في وقت لاحق يظهر أن كثيراً منهم لم يحقق أي خطة وضعها، وبالنتيجة فإن نقطة البدء لتصبح مهندساً للابتكار إنما تتأتمن؛ من خلال إجراء التقييم الدقيق لوضعك الحالي، واتباع هذه الخطوات:

1. ضع خطة بسيطة الآن
2. ابحث عن شريك
3. رتب لأول اجتماع فور انتهائك من هذه الخلاصة

والأهم الذي لا يقل عن هذا؛ تمتع بإجراءتك بالبساطة، فلا تحاول إشراك ثلاثة أشخاص، أو أربعة عند شروعك في طريق الابتكار، بل انطلق بواحد، أو اثنين بأوسع تقدير، لأن إشراك عدد كبير من الأفراد سيخلق حاجة إلى ترتيب اجتماعات رسمية، تتبدد عند شكلياتها عزيمةك، وتفتر بإجراءاتها المطولة همتك.



ترى أن المكافآت مفيدة للغاية.

عرّف الفشل بعناية

واحد من المفاهيم الكثيرة التي يتبناها المقيمون في جزيرة العصف الذهني، هي أننا يجب أن «نحتفل بالفشل» ولكن إذا أصغى المديرون إلى هذه النصيحة دون تفكير، فسيدخلون في مشاكل كثيرة، حيث يجب أن يعرف المدير أي نوع من الفشل يمكن قبوله، وأي نوع غير مقبول، وعلى المديرين أن يحددوا لأعضاء الفريق كيفية التمييز بين الاثنين، وكما يجب على مهندسي الابتكار تعريف النجاح، في وقت بناء استراتيجية الابتكار، وعليهم أيضاً توضيح نوع الفشل المقبول، والآخر غير المقبول.

هل يجب أن يمثل الابتكار مجازفة للموظفين؟

إحدى طرق تحديد وضع خيار الابتكار هي جعل الناس يرونه كمسار عالي المخاطر، والإثابة في الوقت نفسه، مقارنة بالعمل المعتاد، أما إذا كانت هناك إشارات واضحة إلى مكافأة المبتكرين الناجحين، وأن المخفقين ستخفض مستويات تقديرهم وكذلك معاملتهم، ولكنها لاتصل إلى أدنى المستويات، ثم إن المبتكرين الحاليين ولاسيما الذين على رأس عملهم، لا تقف أمامهم تلك الصعوبات التي ترقى إلى الاستحالة، وحينئذ سيبقى أعضاء الفريق في مسار الإبداع، ولا ينتظم في فريقه إلا من تحوّل الابتكار عنده إلى عادة.

تحسين العالم، أو أي شيء من هذا القبيل.

إذا لم يسع من معك بأنفسهم إلى اتخاذ بعض الحلفاء داخل الفريق فتأكد من جعلهم يتواصلون مع أعضاء آخرين بالفريق؛ كي تستفيد من الحفز الاجتماعي الناتج عن روح الفريق.

2. تحقق من الوجهة: لا تتجاهل المكافآت الخارجية

إن الدوافع الداخلية هي جزء واحد فقط من الصورة، والجانب الآخر هو دور التحفيز الخارجي، ويتمثل في المكافآت التي قد تعود على المبتكرين، كالعلاوات، والترقيات، أو أي مزايا مادية أخرى.

الدوافع الداخلية ونقاط الاختناق

الميزة الكبرى في الدافع الداخلي هو أنه يجعل الناس يتعاملون حتى مع العقبات الشديدة بالمثابرة، ويأخذها إلى مستويات لا يمكن بلوغها، عن طريق الهندسة التنظيمية، أو المكافآت، ولكن هناك بعض الأسباب الجيدة لدراسة أنظمة مكافأة المبتكرين، وإمكانية تحسينها، وترجع أهمية التحفيز الداخلي إلى قدرته على حث أعضاء الفريق على البدء، بينما يكتسب التحفيز الخارجي أهمية أكبر في الحث على الانتهاء من الأشياء.

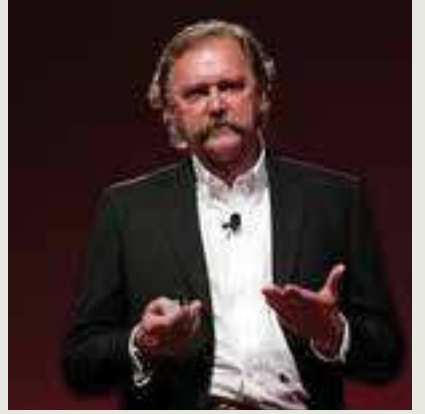
تباين حدود السلوك الابتكاري

في الوقت الذي يتبنى فيه البعض نظرية الفن من أجل الفن فقط، فهناك أصوات معارضة بين الباحثين

نبذة مختصرة عن المؤلفين



بادي ميلر



توماس ويدل-ويدلسبورغ

بادي ميلر:

يعمل بادي ميلر أستاذاً جامعياً يدرس مادة «إدارة الأفراد داخل المنظمات» في معهد الدراسات العليا لإدارة الأعمال بمدينة برشلونة، وهو استشاري خبير في القيادة والثقافة المؤسسية، وتفوق خبرته خمسة وعشرين عاماً في العمل مع الشركات الكبرى، وقد عمل أيضاً مع كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات كبرى متعددة منها بوينج ولوفتهانزا وهنكل وباير بالإضافة إلى البنك الدولي، وألقى محاضرات في منتدى الأعمال الدولي ومنتدى الابتكار الدولي وقمة «الإيكونوميست» لإدارة المواهب، كما قاد محاضرات تعليمية تنفيذية تقدمها كليات إدارة الأعمال في جامعات هارفارد وفرجينيا وكيب تاون وغيرها.

حصل ميلر على درجة الدكتوراه من معهد الدراسات العليا لإدارة الأعمال، وقد ألف كتاب مهمة الإدارة الحرجة، وكتب أكثر من خمس وثلاثين دراسة حالية.

توماس ويدل-ويدلسبورغ:

هو شريك في شركة مهندسي الابتكار للاستشارات الإدارية بنيويورك، وخبير في الابتكار والإبداع المؤسسي، وعمل ويدلسبرج مع مديرين في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الصين والهند وروسيا وسنغافورة وبريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وفي الدنمارك موطنه الأصلي، وقد أسس شركتين جديديتين في مجال الإعلام الجديد، وهو مستشار لمختبرات هيئة الإذاعة البريطانية.

يعمل ويدلسبورغ أيضاً محاضراً في معهد الدراسات العليا لإدارة الأعمال ببرشلونة، حيث يتولى تدريس برامج تعليمية تنفيذية متعددة، وقد نشرت بحوثه في صحيفة «الفاينانشال تايمز» و مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو»، وهو حاصل على شهادة الماجستير من معهد الدراسات العليا لإدارة الأعمال ببرشلونة، وشهادة ماجستير أخرى في علم الإعلام والاقتصاد من جامعة كوبنهاجن، وقد خدم لمدة أربع سنوات كضابط وقائد فصيلة مشاة في الحرس الملكي الدنماركي قبل دخوله مجال الأعمال.

اقرأ أكثر READ MORE

The Three-Box Solution:

A Strategy for Leading Innovation How to Innovate and Execute. Leaders already know that innovation calls for a different set of activities, skills, methods, metrics, mind-sets, and leadership approaches

Trend-Driven Innovation:

Beat Accelerating Customer Expectations Every business leader, entrepreneur, innovator, and marketer wants to know where customers are headed. The problem? The received wisdom on how to find out is wrong. By Henry Mason, David Mattin, Maxwell Luthy, Delia Dumitrescu. 2015

The Other Side of Innovation:

Solving the Execution Challenge (Harvard Business Review) By Vijay Govindarajan, Chris Trimble. 2010



qindeel_uae
qindeel_uae
qindeel.uae
qindeel.ae





من الكلمات ما يقتل.
لا تستخدم الهاتف المتحرك أثناء القيادة

RTA

تواصلوا معنا على

ص.ب: 118899
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 04290529
نستقبل آراءكم على: innovation@rta.ae

rtadubai
rta_dubai
rta_dubai
rtadubaigov