



ملخص العمل الجماعي من أجل الابتكار

إن العمل الجماعي هو عملية يتم فيها جمع مهارات وأفكار من مجالات مختلفة معًا لإنتاج شيء جديد؛ شيء لا يستطيع فرد واحد القيام به بمفرده، ولا حتى مجموعة لها نفس مجال الخبرة؛ ولذلك يُعدُّ العمل الجماعي ضرورةً للابتكار، فحين ينجح العمل الجماعي في أداء مهمته، تكون النتائج أكبر من مجموع أجزائه، ويُلهِم هؤلاء الذين شاركوا فيه بما أبدعوه وبما تعلَّموه.

بغضِّ النظر عن المجال الذي تعمل فيه، من المرجح أن المنافسة الشديدة وحالة التقلُّب المتفاقمة ومطالب العملاء المتزايدة تزيد من الحاجة إلى الابتكار، لكن مجرد الدعوة إلى الابتكار ليست كافيةً لتحقيقه.

ينجح الابتكار حين يجتمع أشخاص من تخصصات وخلفيات مختلفة، لوضع احتمالات جديدة لم يكن أيُّ منهم يستطيع تصوُّرها بمفرده. يتطلب تحقيقُ هذا أن يتعاون الأفراد المختلفون في العمل معًا على أفضل نحو ممكن

الابتكار عمليةٌ كثيرةٌ التغيُّر لا تتبع مسارًا محددًا، وهذا يعني أنه ليس من الممكن دائمًا معرفة ماهية المهارات التي ستحتاج إليها في الفريق بالضبط مقدمًا، أو معرفة المدة التي ستحتاجها فيها؛ ممَّا يُصعِّب عليك تخطيط وبناء فريق ثابت ومُعَدَّ جيدًا قبل بدء المهمة.

الابتكار عملية بشرية بحتة من بدايتها إلى نهايتها؛ وهي غير قابلةٍ للتوقُّع بطبيعتها، وفوضويةٌ في كثير من الأحيان. فإذا كنت تريد أن تبتكر، يتعيَّن عليك أن ترحِّب بأي فكرة، على الأقل في مرحلة مبكرة قبل غرلة الأفكار، لكن الترحيب بكل الأفكار، بما فيها الأفكار السخيفة يخلق نوعًا من الفوضى

إنَّ المنهجية لتحقيق الابتكار في تطوير المنتجات تقوم على التعاون بين أفراد الفرق المتعددة التخصصات، والتفكير الإبداعي، والتركيز الشديد على احتياجات المستخدمين، لكنها تتضمن كذلك عملية منضبطة. على الرغم من كل عمليات الاستكشاف والتجريب، فإن كل مرحلة من هذه العملية تتضمن أمورًا يجب إنجازها كما تسود عقلية مادية تسعى للوصول لنتائج

يحدث الابتكار عندما تُعزّز ثقافة المؤسسة المعايير العالية المستوى والتسامح البالغ في الوقت ذاته مع الفشل والإخفاق. قد يبدو ذلك متعارضاً للوهلة الأولى، لكنه أمر معقول في حقيقة الأمر. إن الابتكار يتطلب التكرار، ويتطلب حافزاً وطموحاً، لكنه يتطلب كذلك تقبُّل فكرة أنك لن تنجح في فعل شيء من المرة الأولى، كما أن نشر شرارة الابتكار الناجح في مؤسسة كبيرة يتطلب إيجاد طرقٍ لتسليط بعض الضوء على المبتكرين؛ حتى يجذب الآخرون لتجربة الابتكار أيضاً.

مجرد طلب الابتكار لن يحققه

مهما كانت درجة المرونة والاستعداد للعمل مع الآخرين، التي قد يكون عليها زملاء المرء، فنادراً ما يحدث العمل الجماعي الفعّال من تلقاء نفسه؛ إنه يتطلب بذل الجهد. يحتاج العمل الجماعي إلى ترك المرء الحذر الذي يكون لديه عند عمله مع الآخرين وإلى تعاونه مع زملائه على أساس الاعتماد المتبادل؛ إنه يتطلب تقديم أفكارك ومهاراتك بنحوٍ مدروسٍ، على أن تكون مهتماً بنفس القدر — إن لم يكن أكثر — بما يجب أن يقدمه الآخرون، بغض النظر عن منزلتهم أو وضعهم في السلم الوظيفي

إن العمل الجماعي من أجل الابتكار يتطلب الإبداع والتواضع والتعاطف والحافز؛ ونظراً لأن هذه السمات يمكن أن تزيد وتنقص في العالم الواقعي، خاصة في مكان العمل، يحتاج القادة إلى دعمها.

إن الابتكار لعبة جماعية؛ فقليلة هي الطموحات المؤسسية المهمة التي يمكنك تحقيقها بمفردك، أو التي تستطيع حتى مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرات المتشابهة تحقيقها.

من الممكن الابتكار من دون أهداف سامية أو تطلعات عظيمة، لكنك إذا كنت مهتماً بالاستعانة بأشخاص أذكاء متحمسين في رحلة الابتكار غير اليقينية، فإن الطموح الذي يستحق الجهد يكون مصدراً قيماً للتحفيز.

تلعب العواطف دوراً في توليد الأفكار الإبداعية؛ فهي تشكّل روابط جديدة بين تجارب مختلفة، هذا بالإضافة إلى أنها تحفز المرء وتمدّه بأساس يعود إليه حين تتعسر الأمور. وترتبط أكثر الأهداف تحفيزاً بالغايات المقصودة من العمل الذي تضطلع به اليوم والإحباطات الناجمة عنه

ينسى كثيرون ممن يرغبون في ان يصبحوا قادة في المستقبل قوة الاستفسار، ويعتمدون بدلا من ذلك على الدعاية القوية لاستمالة الآخرين لأفكارهم.

معظم الأشخاص يعتبرون المعرفة التي تقع على الجانب الخاص بهم من الحدود مُسلماً بها؛ وهذا يمكن أن يُصعب من عملية التواصل مع الأفراد على الجانب الآخر من الحدود، إلا أن العمل الجماعي في جوهره يتمحور حول تجاوز مثل هذه الحدود، أو مدّ جسور عبرها. وللقيام بذلك، يجب علينا أولاً أن نكون واعين تماماً بهذه الحدود وما تفعله.

في عصرنا هذا، لا يسع الأفراد — بغض النظر عن مدى خبرتهم — أن يطوروا ابتكارات مهمة وحدهم، فتقل على نحو متزايد احتمالات أن تُجمع أجزاء مفردة — مطوّرة على نحو منفصل — في كلّ واحدٍ له معنى ويؤدي وظيفة محددة؛ مثل: مُنتج جديد، أو فيلم روائي طويل، أو عملية إنقاذ، دون التواصل الكثيف عبر الحدود

يصف الأمان النفسي مناخاً اجتماعياً يشعر فيه الأفراد بالقدرة على التعبير عن أفكارهم، وطرح الأسئلة، والإقرار بالأخطاء بسرعة، وإثارة المخاوف حول المشروع مبكراً وكثيراً؛ هذا بالإضافة إلى أنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه القيام بذلك

والمشكلة هي أننا حين نواجه اختلافات في الآراء — خاصة تلك التي تقوم على القيم والمعتقدات التي نؤمن بها بشدة — فإن ذلك يمكن أن يثير انفعالاتٍ قوية. ومن الممكن أن تتغلب الانفعالات على المنطق — وذلك مؤقتاً بالطبع — مما يُصعب من التدقيق في الاختلافات، وإيجاد الأسئلة والأفكار المهمة والاحتمالات الجديدة التي ربما تقع فيها. إن تهدة انفعالات المرء وانفعالات الآخرين حتى يُستغلّ الخلاف استغلالاً جيداً، يتطلب مهارة.

ثلاث ممارسات تهدّي الخلاف المحتدم

إدارة الذات: تتضمن هذه الممارسة إدراك المرء لحقيقة انفعالاته؛ إنها مجرد ردود أفعال شخصية تلقائية على موقف. إن الانفعالات تتيح لنا معرفة أننا نكثرث بالمناقشة التي بين أيدينا، وأننا بحاجة إلى التمهّل لكي نولي ما يجري بالغ اهتمامنا. إن إدارة الذات تعني تعلّم كيفية التأمل السريع؛ أي أن نحول فضولنا إلى داخلنا لفترة وجيزة من الوقت، وأن نسأل أنفسنا عن سبب شعورنا بالقلق أو الإحباط أو الغضب. ومن الضروري أن نذكر أنفسنا في هذه المواقف بحقيقتين أساسيتين: الحقيقة الأولى هي الاحتمالية الحقيقية للغاية؛ أنك لا ترى جزءاً من الصورة (ذلك الجزء الذي يراه الآخرون)، والحقيقة الثانية هي أنك أيضاً تساهم في المشكلة بنفس النحو الذي تعتقد أن الشخص الآخر يساهم به في المشكلة.

إدارة الحوارات: تبدأ هذه الممارسة بإدراك أن الحوارات لا تدير نفسها؛ فالحوار الذي يتجاوز حدود المعرفة ويصطدم بوجهات نظر متضاربة، يحتاج بعض التوجيه لكي يسير على نحو جيد، ويثمر نتائج جيدة. ولتيسير التواصل الجيد في مواجهة خلافٍ محتدم، من الضروري إبطاء إيقاع الحوار حتى يمكن الدمج بين العبارات المتروية والأسئلة العميقة؛ وهذا يتيح للأفراد إدراك الأساس الحقيقي للخلاف، وتحديد السبب المنطقي وراء آرائهم

المختلفة. والقيام بذلك على نحوٍ جيد، من شأنه أن يعني أيضاً تحفيز الاصوات الهادئة على المشاركة في النقاش؛ من أجل استكشاف وجهات نظر وحقائق جديدة.

إدارة العلاقات: بالرغم من أن أول ممارستين مهارتان ضروريتان في ظلّ احتدام أيّ خلاف، فإن الممارسة الثالثة هي تلك الممارسة المستمرة، المتمثلة في بناء علاقات قوية يمكن أن تتحمل الهجوم المؤقت الذي يحمله الخلاف في طبيّاته. لدى المديرين الذين يأخذون الوقت الكافي في تعرّف كلّ منهم على الآخر كأشخاص، وفهم أهداف الآخرين ومخاوفهم؛ تقلّ احتمالات عزو دوافع أنانية للآخرين، فيما تزداد احتمالات اهتمامهم بمعرفة مخاوف الآخرين. وتتعلق إدارة العلاقات ببناء ثقة راسخة من خلال التجربة. واستثمار الوقت في التعرّف على الزملاء — الجُدد منهم والقدامى — يساعد على وضع أسس الخلاف المثمر، بالرغم من الانفعالات التي ستطفو على السطح بالتأكيد خلال النقاش.

ليس من الممكن أن تدير الخلاف بمجرد تجنّب الانفعالات؛ فالانفعالات تلقائية وطبيعية، وليس من الحكمة أن نقترح تجنّبها في المناقشات الصعبة. بدلاً من ذلك، علينا أن نتعلّم كيف نكون متمعّين في النظر إليها، ومنفتحين في التعامل معها.

التعلّم من الفشل يبدأ بالتخلّي عن فكرتنا السابقة عن الفشل. يرجع هذا إلى أن الأفكار الطفولية عن النجاح، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقدير الذات والمكانة والحاجة إلى الحصول على رضا الآخرين عنا. وعندما نصبح بالغين، ندرك أن المعرفة في حالة تدفق مستمر، وأن التكنولوجيا تأبى إلا أن تتغير باستمرار، وأن مواجهة المواقف الجديدة وغير المألوفة هي ببساطة جزء من طبيعة العمل في القرن الحادي والعشرين، كما أن توقّع أداءٍ مجردٍ من حالات الإخفاق أمرٌ غير منطقي في هذا السياق الديناميكي.

الحقيقة هي أن الثقافة التي تخلق مناخاً آمناً للحديث بصراحة، والإبلاغ عن الفشل، والاعتراف بالأخطاء؛ هي ثقافة يستطيع الشخص البالغ المسنول في إطارها أن ينجح ويبذل قصارى جهده.

إن مواجهة الإخفاق والفشل تعني مواجهة نقصنا؛ يحتاج ذلك إلى شجاعة؛ لأنه بالطبع أمرٌ بغيبض، لكن الإقرار بقصور قدراتنا بطيب نفسٍ وحسٍّ فكاوي، يتيح لنا أن نتقبّل الأمور وأن نكون مبدعين ومبتكرين.

حلول اليوم ليست بالتأكيد هي حلول الغد

تطلّع لهدفٍ طموح ذي مغزى؛ هدفٍ يرتبط بطريقةٍ ما بجعل العالم مكاناً أفضل، سواء أكان من خلال توفير منتجات وخدمات مهمة تحسّن حياة العملاء، أم من خلال تقديم حلول لمشكلات مزعجة.

الابتكار عملية كثيرة التغيرات، رحله يكتنفها عدم اليقين؛ فانت دائماً تجهل مقدماً ما هو المتوقع منك؛ لذا فالمرونة — تلك القدرة على تغيير المسار، واعتناق أفكار جديدة، والاعتراف بالفشل، وتجربة شيء آخر — سمة أساسية ومهمة.

نصائح مهمة لرحلة ابتكار ناجحة

التوصيات الاربعة الشاملة للقادة الذين يسعون الى تعزيز الابتكار في مؤسساتهم : (ملخص الفصول الاربعة)

1- التطلع إلى هدف طموح:

تطلع لتغيير شيء ما: تطلع لهدف طموح ذي مغزى؛ هدف يرتبط بطريقة ما بجعل العالم مكاناً أفضل، سواء أكان من خلال توفير منتجات وخدمات مهمة تحسن حياة العملاء، أم من خلال تقديم حلول لمشكلات مزعجة.

أشرك القلوب والعقول: تروق أكثر الأهداف تحفيزاً للابتكار للعقل والشعور؛ فهي تكون مهمة للمؤسسة، وتلقى صدى عاطفياً لدى الأفراد الذين سيجتهدون لتحقيقها.

اسع وراء هدف طموح: إن الأهداف الجديرة بالعناء من أجل تحقيقها محفوفة بالتحديات، لكنها ليست مستحيلة؛ فإذا بدأ أن الهدف مستحيل تماماً، يكون الأشخاص أقل تحمسًا، وغالبًا أقل مقدرةً على التعبير بصراحة عما يدور بخلدكم بهذا الصدد. على الجانب الآخر، إن لم يكن الهدف طموحًا بدرجة كافية، فقد لا يكون الابتكار مطلوبًا لتحقيقه.

اخلق مناخًا آمنًا: عند تحديد هدف للابتكار، تأكد أنه من الواضح أنك تريد أن تسمع آراء الآخرين؛ لذا فإن الحوار المفتوح ضروريٌّ لزيادة إيمان الموظفين بالهدف وتحمسهم لتحقيقه؛ والمناخ المفعم بالأمان النفسي لمناقشة المشكلات وإثارة الأفكار ضروريٌّ لدفع الموظفين للاصطفاف وراء هدف مشترك.

استفسر: الجأ إلى الاستفسار لدعوة الآخرين إلى المساهمة في تطوير هدف مشترك وزيادة تحمسهم لتحقيقه.

2- تشكيل فريق العمل :

احرص على التنوع: اسع إلى جمع أفراد من وظائف أو مهَن أو مواقع أو مجموعات مؤسسية أخرى مختلفة معًا؛ فالابتكار ينتج عن توليفات جديدة من الأفكار والمهارات.

تجاوز الحدود: لا يمكن أن يستغل التنوع جيدًا، إلا إذا تجاوزَ الأفراد الحدود لاكتشاف ما يوجد على الجانب الآخر منها. ينبغي أن يتم تشجيع الأفراد على تجاوز حدود التخصص والمسافة والمكانة الوظيفية.

غذِ الفضول: نمِّ وعزز ذلك النوع من الفضول الذي يدفع الأفراد المتجاوزين حدود التخصصات إلى الانخراط في عملية التعلم المتبادل.

اخلق مناخًا آمنًا: يلعب الأمان النفسي دورًا محوريًا طوال رحلة الابتكار. لا يمكن أن يتم تشكيل فريق العمل بنحوٍ كامل وفعال، إلا إذا شعر الأشخاص بالأمان الكافي للانفتاح، ومشاركة أفكارهم وآمالهم ومخاوفهم.

ضع توجيهات عامة للعملية: يسير العمل الجماعي جيدًا حين يتبع الأفراد نظامًا للعملية لتذكير أنفسهم بالتواصل بعضهم مع بعض، مجتازين معًا مراحل الاستماع والتعلم والمشاركة والتعاطف والإبداع.

أحسن استغلال الخلاف: الأفكار المتعارضة مهمة جدًا للابتكار، لكنَّ الخلاف يمكن أن يثير انفعالات قوية وسمات شخصية سلبية. أدِر الخلاف بحرص من خلال ثلاث ممارسات تتمثل في: إدارة الذات، وإدارة الحوارات بعناية، وبناء علاقات مرنة.

3- الإخفاق بذكاء :

أوقف لعبة إلقاء اللوم: تتراوح أسباب الإخفاق بين حالات الإخلال العمدية والتجارب المدروسة التي تأتي بنتائج غير متوقعة. في المؤسسات، نادرًا ما تقع الإخفاقات الناتجة حقًا عن أفعال جديرة باللوم، لكنَّ الاستجابة التلقائية الشائعة هي التعامل مع الإخفاقات كما لو أنه يجب أن يُلقى باللوم على شخص ما. ويمثّل سدُّ هذه الفجوة مفتاحًا لبناء ثقافة الابتكار.

ميّز بين أنواع الإخفاق الثلاثة: ليست كل الإخفاقات متساوية؛ فبعضها يمكن تجنبه، وبعضها مرتبط بالتعقيد، وبعضها ذكيّ.

حقّر على الإخفاقات الذكية: إن كثرة الإخفاق الذكي هي مفتاح الابتكار السريع.

أخفّق على نطاق مناسب: يجب ألا تراهن الشركة على فكرة جديدة غير مؤكدة وتطيقها

على نطاق واسع؛ عليها أولاً اختبار الفكرة على نطاق محدود، والتعلم بسرعة من الجوانب الناجحة ومن الجوانب غير الناجحة؛ وهذا هو الأهم.

اخْلُقْ مناخًا آمنًا: تتميز المؤسسات المبتكرة بمناخ ملموسٍ قوامه الأمان النفسي الذي يكافئ الإخفاق الذكي.

4- التعلم بسرعة:

تأنّ في خطوات عملية التعلم الأربع: التشخيص والتصميم والتنفيذ والتأمل.

كنّ واعيًا بعواقب كل خطوة: يمكن التغلب على عوائق التشخيص والتصميم والتنفيذ

والتأمل، من خلال انتباه القادة إلى العملية، وإلى ما يحاول الأشخاص تعلّمه بسرعة في الخطوات المختلفة للعملية.

اعتبر العمل عملية تعلّم: يعتبر معظم الأشخاص الإطارَ المركز على التنفيذ لإنجاز العمل أمرًا مسلّمًا به؛ لذلك فإن اعتبار العمل عملية تعلّم يُعدّ دافعًا أساسيًا للابتكار.

5- تكرار العملية:

استمرّ: عزّز التزامك الشغوف تجاه الابتكار والتعلم، داعيًا إياه بالسمات الأساسية للقيادة.

القادة المبتكرون

تستحق بعض الصفات، التي تفيد القادة كثيرًا في رحلة الابتكار، ان نعيها اهتمامًا خاصًا، وهذه الصفات هي: الخيال والفضول والشجاعة والمرونة والنظام والمثابرة.

الخيال: بدايةً، التطلع إلى هدف طموح عملية تخيل. يحتاج التوصل إلى احتمالات جديدة بطبيعته إلى التخيل، أو الأفضل أن نقول القدرة على تنميته في الآخرين. لقد كنّا جميعًا في طفولتنا واسعي الخيال، والآن حان الوقت لإعادة استخدام هذه السمة الفطرية وتعزيزها.

الفضول: حتى يبتكر الأفراد، يجب أن يكونوا شديدي الاهتمام بما لدى الآخرين ليقدموه، بغض النظر عن رتبهم أو منصبهم الرسمي في الهيكل الوظيفي للمؤسسة. إن التعرف بسرعة على أشخاص من خلفيات وتخصصات مختلفة — أشخاص يتحدثون لغات مختلفة (من الناحية الثقافية ومن الناحية المهنية) — يعني الاستماع إلى وجهات نظرهم، ومراجعة المرء لفهمه، ودمج معلومات جديدة فيما نراه ونفعله. بالطبع يتطلب هذا إجراءً تقصّ بارع كذلك، لكن يبقى الفضول القوة الدافعة وراء كل من العمل الجماعي والابتكار؛ فحين تكون فضوليًا، يكون التقصّي فعلاً طبيعيًا وتلقائيًا. والتقصّي العبقري هدية تقدّمها للآخرين.

الشجاعة: الابتكار عمل محفوف بالمخاطر، والمخاطرة تتطلب شجاعةً. يتعيّن عليك أن تكون قادرًا على التعبير عما يدور في عقلك، وأن تُغيّر رأيك، وأن تقوم بالتجريب؛ ولذلك من المهم أن تبني ثقافة تقوم على الأمان النفسي. وحتى عندما تفعل ذلك، ستحتاج إلى الشجاعة خلال تصميم وتنفيذ التجارب التي تمكّنك من الابتكار، عالمًا تمام العلم أن كثيرًا من هذه التجارب سيبوء بالفشل.

المرونة: الابتكار عملية كثيرة التغيرات، رحلة يكتنفها عدم اليقين؛ فأنت دائمًا تجهل مقدّمًا ما هو المتوقع منك؛ لذا فالمرونة — تلك القدرة على تغيير المسار، واعتناق أفكار جديدة، والاعتراف بالفشل، وتجربة شيء آخر — سمة أساسية ومهمة.

النظام: للابتكار بفعالية، يتعيّن أن يتم التعلم بسرعة، ولا يقتصر سبب ذلك على أن المنافسين يحاولون الابتكار كذلك؛ بل لأن مواردك ليست غير متناهية. إن التعلم السريع تعلّم منظم؛ قد يبدو فوضويًا، لكن التعلم الذي يحدث في أكثر الشركات ابتكارًا يكون منهجيًا ومنظمًا.