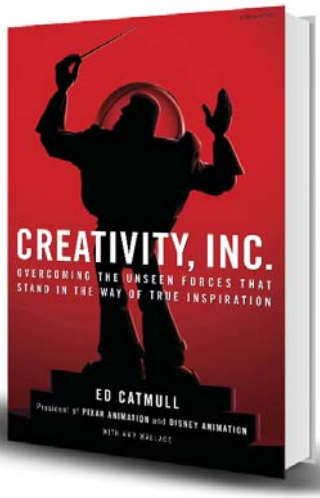
العربية للإعلام العلمي "شعاع"
www.edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
editor@edara.com
سبتمبر/ أيلول 2016 - ذو الحجة 1437
السنة 24 - العدد 18
العدد 588
خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال



منظومة الإبداع

التغلب على القوى الخفية التي تعوق الإلهام

المؤلف: إدوين كاتمول – إيمي والاس

لماذا تحتل مؤسسة "بيكسار" مكانة خاصة؟

بعد جسر "باي بريدج" مباشرةً في ولاية "سان فرانسيسكو" الأمريكية، يقع مبنى "بيكسار" الذي صممه "ستيف جوبز" من الداخل والخارج، على مساحة قدرها 15 فداناً بدلاً من مصنع المعلَّبات الذي كان هناك. يتميز هذا المبنى بتصميمات مبتكرة في المداخل والمخارج لتشجيع الموظفين على الاختلاط والتلاقي والتواصل. وخارج المبنى، يوجد ملعب لكرة القدم وآخر للكرة الطائرة، وحوض سباحة، ومدرج يسع 600 شخص. في بعض الأحيان، يعتقد الزوار خطأً أن هذا المكان مُصمَّم بفخامة من أجل الفخامة ذاتها، ولكن الفكرة الأساسية وراء تصميم هذا المبنى هي التواصل وتوطيد العلاقات، فلقد أراد "ستيف جوبز" أن يدعم المبنى قيمة العمل بتحسين قدرة الموظفين على التعاون.

يتمتع مبتكرو الرسوم المتحركة في مؤسسة "بيكسار" بقدر هائل من الحرية، حيث يمكنهم تزيين مكاتبهم ومساحات العمل الخاصة بهم كما يحلو لهم، فإذا دخلت المكان، ستجد الموظفين يعملون داخل بيوت وردية اللون كبيوت الدُّمى تتدلى من أسقفها ثريات صغيرة، وأكواخ مصنوعة من خشب الخيزران الأصلي، وقِلاع مطلية بدقة متناهية ويبرز منها أبراج يبلغ ارتفاعها 15 قدماً، وتبدو وكأنها منحوتة من الصخور، بالإضافة

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

إلى ذلك تُعقد داخل المؤسسة فعاليات سنوية ثابتة، مثل "حفلة بيكسار الصاخبة"، وفيها تتنافس فرق الروك المكوَّنة من العاملين بالمؤسسة لإضفاء جو شيِّق وممتع على الحفلة، وتقدم هذه الفرق مواهبها الموسيقية على المسارح التي تشيدها المؤسسة في الفناء الأمامي.

المغزى من كل ما سبق هو أن مؤسسة "بيكسار" تقدِّر حرية التعبير عن الذات، وهذه الحرية تنعكس بشكل كبير على الزائرين، الذين يعترفون بأن زيارتهم لمؤسسة "بيكسار" تجعلهم يشعرون بقدر من الحزن لأنهم يكتشفون أن هناك عنصراً مهماً مفقوداً في أماكن عملهم يتمثل في الطاقة الإيجابية الملموسة، والحس التعاوني، والقدرة الإبداعية التي لا تنضب أبداً، أو بالأحرى: الإحساس بأن كل شيء ممكن الحدوث. والحقيقة أن ما يرونه من حرية وبهجة، أو حتى بعض الطيش، جزء لا يتجزأ من فلسفة العمل في "بيكسار" وسبب أساسي في نجاحها.

بيد أن ما يجعل مؤسسة "بيكسار" تحتل مكانة خاصة هو اعتراف موظفيها دائماً بوجود المشاكل وحتمية حدوثها، وعلى الرغم من أن كثيراً من هذه المشاكل لا يكون جلياً لهم دائماً، فإنهم يعملون جاهدين للكشف عنها وحلها، حتى لو تسبب ذلك في شعورهم ببعض الضيق والانزعاج، وبالتالي عندما تواجه المؤسسة مشكلة، تتكاتف جميع جهود وطاقات الموظفين لحلها، وهذا – بعيداً عن الحفلات الموسيقية والمكاتب المزخرفة – هو السبب الحقيقي الذي يدفعهم للعمل ويجعلهم متلهفين للمجيء إلى المؤسسة صباحاً، وهو ما يمثِّل المهمة التي يسعون إلى تحقيقها بكل دأب.

حكاية لعبة

فيلم "حكاية لعبة" Toy Story هو أول فيلم طويل تُصنع الرسوم المتحركة فيه بالكامل عن طريق الكمبيوتر، وقد تطلَّب صُنعه قدراً كبيراً من الجهد والمواهب الفنية والمهارات التقنية، واجتاز المئات من العاملين في مؤسسة "بيكسار" ممن أشرفوا على إنتاجه عديداً من العثرات، وحققوا أيضاً بعض النجاحات، وكانوا جميعاً يعملون تحت ضغط رهيب، لأن بقاء "بيكسار" وتفوقها في هذا المجال كان مرهوناً بنجاح هذا الفيلم الذي تبلغ مدته 80 دقيقة.

وعلى مدار خمس سنوات متواصلة، كافحت المؤسسة لتصنع الفيلم بطريقتها، ورفضت النصيحة التي أسداها إليها المسؤولون التنفيذيون بمؤسسة "ديزني" الذين اعتقدوا أنه يجب أن يكون الفيلم مليئاً بالأغاني، نظراً إلى النجاح الذي حققته مؤسسة "ديزني" من إنتاجها للأفلام الموسيقية. تمسكت "بيكسار" بفكرتها، وعمل الموظفون في العطلات والإجازات، ليلاً ونهاراً دون شكوى. وعلى الرغم من كونهم صانعي أفلام مبتدئين يعملون في استديو صغير وموقفهم المالي غير مستقر، كانوا مؤمنين بفكرة بسيطة: وهي أنهم إذا صنعوا فيلماً شيقاً يتلهفون لرؤيته، فسيتلهف الآخرون لمشاهدته أيضاً. مرت عليهم أوقات كثيرة شعروا فيها وكأنهم يسبحون عكس التيار ويحاولون تحقيق المستحيل، وكانت هناك أيضاً أوقات شعروا فيها بالفخر والأمل لأنهم وثقوا في حدسهم.

تعلَّم أن ترى

في العام اللاحق لإصدار فيلم "حكاية لعبة"، وضعت مؤسسة "بيكسار" برنامجاً تدريبياً مدته عشرة أسابيع لتعليم المتدربين الجدد كيفية استخدام برامجها الخاصة، وأطلقت على هذا البرنامج اسم "جامعة بيكسار"، وقامت بتعيين مدرب تقني من الطراز الأول لإدارة هذا البرنامج. في ذلك الوقت، كانت كلمة "جامعة" مضلِّلة قليلاً، لأن البرنامج كان ذا طابع تدريبي ولا يشبه في مضمونه ما تقدمه أية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

في حين أن بعض العاملين في "بيكسار" يجيدون الرسم ببراعة، إلا أن معظم الموظفين في المؤسسة لم يكونوا فنانين، ولكن كان هناك مبدأ مهم يعتبر أساس عملية تعلُّم الرسم وأرادت "بيكسار" أن يستوعبه الجميع. لذا قامت بتعيين "إليس كلايدمان"، التي عقدت ورش عمل للرسم مستوحاة من كتاب Drawing on the Right Side of the Brain وهو من تأليف "بيتي إدواردز" والصادر عام 1979، لتعلِّمهم كيف ينمُّون مهارات الملاحظة لديهم.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

في ذلك الوقت، كنا نسمع عن مفهومي التفكير بنصفي المخ الأيمن والأيسر، اللذين أُطلق عليهما فيما بعد اسم "نمط النصف الأيمن" و"نمط النصف الأيسر"، ووفقاً لهذين المفهومين، يكون نصف المخ الأيسر مسؤولاً عن المهارات اللغوية والتحليلية، بينما يكون نصف المخ الأيمن مسؤولاً عن المهارات البصرية والحسية. علَّمت "إليس" الموظفين أنه في حين أن بعض الأنشطة تتطلب استخدام نصفي المخ معاً، إلا أنه عند الرسم، يجب أن نتوقف عن استخدام نصف المخ الأيسر تماماً، وهذا يعني تعلُّم إيقاف عمل المنطقة المخية المسؤولة عن التسرع في إصدار الأحكام، حتى يتمكنوا من رؤية الصورة كلوحة فنية معبرة وليس مجرد أحد الأجسام أو الجمادات. على سبيل المثال: نظراً إلى أن العينين والفم هما أساس عملية التواصل، نميل إلى التركيز على هذين العضوين عند رسمهما بدرجة أكبر من درجة التركيز التي يحظى بها رسم الجبهة مثلاً، فنحن لا نرسم الوجوه على طبيعتها، ولكننا نرسمها وفقاً للنموذج المحفور في أدمغتنا. كان الهدف من ورشة العمل هو مساعدة موظفي "بيكسار" على رؤية الأشكال على حقيقتها، وتجاهل منطقة الدماغ التي تسعى إلى تحويل كل ما نراه إلى مفهوم أو فكرة عامة.

المائدة المربعة لتواصل أفضل

حين يتعلق الأمر بالإلهام المبتكِر، لا تعني المناصب الوظيفية والتدرجات الهرمية شيئاً، لكن للأسف عندما كان موظفو "بيكسار" يعقدون اجتماعاتهم على مائدة طويلة مستطيلة، كانوا يبعثون برسالة مناقضة، فكلما كان الشخص جالساً بالقرب من منتصف المائدة، دل ذلك على أهميته ورقي منصبه، وكلما كان جالساً بعيداً عن المنتصف، قلت فرص مشاركته في الحديث، وانعكس ذلك على شعوره بأنه دخيل على الاجتماع، وإذا كانت المائدة مزدحمة، وهذا هو الحال في معظم الأوقات، كان بعض الحاضرين يتخذون مقاعد في أركان الغرفة، ليمثِّلوا بذلك فئة ثالثة من المشاركين (حيث الفئة الأولى هم الأفراد الجالسون في منتصف المائدة، والفئة الثانية هم الأشخاص الجالسون على طرفيها، أما الفئة الثالثة فيمثلها الأشخاص غير الموجودين على المائدة من الأساس).

ولكن حين اضطروا إلى عقد أحد اجتماعاتهم في غرفة أصغر بها مائدة مربعة الشكل، أدركوا الخطأ. فعندما جلسوا حول هذه المائدة، نجحوا في التحدث بعضهم مع بعض بصورة أفضل، وصار تبادل الأفكار أكثر سلاسة وفاعلية، وتم التواصل البصري بينهم بشكل تلقائي. ولم يكن هذا مطلباً لهم فحسب، بل كان أحد المبادئ الأساسية في "بيكسار": فالتواصل الحر بلا عوائق أمر ضروري، بصرف النظر عن منصب أي منهم في المؤسسة، وعندما كانوا يعقدون اجتماعاتهم حول المائدة الطويلة، لم يدركوا أنهم كانوا يتصرفون عكس هذا المبدأ الأساسي. وبمجرد أن تداركوا الخطأ، تخلصوا من المائدة المستطيلة ووضعوا مائدة مربعة بدلاً منها حتى يتمكن الجميع من التواصل بصورة مباشرة، وكي لا يشعر أحد بأنه طرف غير مهم في الاجتماع.

الاجتماعات اليومية لحل المشاكل معاً

تعتبر الاجتماعات اليومية جزءاً أساسياً من ثقافة مؤسسة "بيكسار"، ليس بسبب ما تحققه هذه الاجتماعات (وهو نقل الآراء والملاحظات البنَّاءة للجميع)، ولكن بسبب الطريقة التي تنتقل بها هذه الآراء والملاحظات، فلقد تعلَّم المشاركون في هذه الاجتماعات أن يتركوا غريزة الأنا خارج قاعة الاجتماعات قبل المشاركة، حيث تُعرض أعمالهم التي يشوبها النقص والقصور على مديريهم وزملائهم، وهذا يتطلب اشتراك جميع الحاضرين بمختلف مستوياتهم ومناصبهم، ويكون رئيس الاجتماع في هذه الحالة مسؤولاً عن تعزيز عملية النقد البنَّاء وتوفير البيئة الآمنة لنشر هذا السلوك الصحي والإيجابي.

وكمثال عملي على ذلك، حقق رئيس أحد الاجتماعات جميع أركان النقد البنَّاء في اجتماع أُطلِق عليه اسم اجتماع "الشجاعة النادرة": ففي هذا الاجتماع، تغنَّى الرئيس بأشهر أغاني الثمانينيات، وكان يمزح مع الحاضرين ويناديهم بألقاب مرحة، حتى أنه سخر من قدرته المحدودة على الرسم بعدما أدخل بعض التعديلات المُقترحة على إحدى المسودات. وفي أثناء الاجتماع، داعب زميلاً كان يبدو عليه النعاس بقوله: "هل ستكتفي ببذل هذا القدر من الطاقة

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

اليوم؟"، وصاح في وجه زميل آخر أعجبه عمله بكلمات المديح التي يتوق أي صانع رسوم متحركة لسماعها: "ممتاز! هذا هو الشكل النهائي المطلوب! انطلق!". وسواء حاز جميع الفنانين والرسامين إعجاب المدير بنفس الحماس أم لا، كان الجميع يعوِّلون على ما يلي: عند انتهاء كل فرد من عرض عمله، كانت قاعة الاجتماعات تضج بالتصفيق الحاد.

الاجتماعات التحليلية

يُعقد اجتماع تحليلي في "بيكسار" بعد إتمام كل فيلم، حيث يستكشف الموظفون في هذه الاجتماعات مواطن النجاح وأوجه القصور، ويحاولون استخلاص الدروس المستفادة من تجاربهم، فالمؤسسات، مثل الأفراد، لا تصبح استثنائية من خلال اعتقادها بأنها استثنائية، بل بإدراكها الجوانب التي لا تبرع فيها والعمل على علاجها. والاجتماعات التحليلية هي إحدى الطرق التي تساعد موظفي "بيكسار" على إدراك الجوانب والنقاط التي لا يجيدونها. ومع ذلك، يفضِّل الموظفون، بوجهٍ عام، ذكر مواطن النجاح على التصريح بنقاط الضعف في هذه الاجتماعات لتحفيز أعضاء الفرق الجديرين بالمديح والثناء.

ثمة خمسة أسباب لعقد الاجتماعات التحليلية، وهي:

1. استخلاص الدروس المستفادة؛ فهذه الاجتماعات تعتبر فرصة نادرة لتحليل التجربة، وهذه الفرصة لم تكن متاحة في أثناء العمل على المشروع.
2. تعليم الأعضاء الذين لم يشتركوا في التجربة كل شيء عنها، مع ذكر إيجابياتها وسلبياتها والدروس المستفادة منها.
3. التنفيس عن مشاعر الاستياء والإحباط في حالة الفشل، وعدم السماح لها بالتراكم، حتى يستطيعوا أن يتخطوها ويمضوا في طريقهم.
4. تخصيص بعض الوقت للتفكير والتأمل في كل جوانب التجربة.
5. إثارة الأسئلة التي يجب أن تُطرح في المشروع التالي.

آلية تقديم لجنة الخبراء للملاحظات

لفهم طبيعة عمل فريق لجنة الخبراء الإبداعي وأهميته لمؤسسة "بيكسار"، يجب أن تضع في اعتبارك حقيقة أساسية: يعاني معظم الأفراد الذين يتولون مشروعات إبداعية معقدة من حالة من الاندماج الذهني والتقمص في وقتٍ ما أثناء المشروع. فطبيعة العمل الإبداعي تتطلب أن يتوحَّد المُبدع مع المشروع الذي ينفذه بكل ذرة في كيانه ريثما ينتهي منه، ويعتبر هذا الاندماج إحدى الخطوات الأساسية اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح وإخراجه إلى النور، ولكن هذا لا ينفي كونها خطوة مُربكة أيضاً، فبمجرد أن يتكوَّن لدى كاتب أو مخرج الفيلم تصور محدد، يفقده وينساه على الفور. فمثلاً: إذا كانت رؤيته تعتمد على وجود غابة، فسرعان ما تتلاشى هذه الرؤية ولا يتبقى منها سوى الأشجار، وهذا يعني أن التفاصيل المتشعبة تؤدي إلى إعاقة الرؤية الكلية، مما يؤدي إلى صعوبة المضي قُدُماً في أي اتجاه محدد، لأن التجربة قد تكون شديدة الثراء بشكل يفوق طاقته.

يمر جميع المخرجين بهذه الحالة من الاندماج، بغض النظر عن مواهبهم أو مهارتهم في التنظيم أو وضوح رؤيتهم، وهذا يشكِّل عقبة في طريق من يريدون تقديم ملاحظات صريحة ومفيدة لهم. لذا، قد تفكر في طرح السؤال التالي: "ما الذي يميز آلية ملاحظات لجنة الخبراء عن أية آلية أخرى؟". إن أول ما يميز هذه الآلية هو أنها تتألف من أفراد لهم باع طويل في رواية القصص، ومروا هم أنفسهم بهذه المرحلة. وفي حين أن المخرجين يرحبون بالتعليقات والتعقيبات من عدة مصادر (في الواقع، عندما تُعرض الأفلام داخل مؤسسة "بيكسار"، يُطلب من جميع الموظفين إرسال ملاحظاتهم)، إلا أنهم يقدِّرون ملاحظات كُتاب القصص ونظرائهم من المخرجين بوجه خاص.

وثاني ما يميز هذه الآلية هو أنه ليس للجنة الخبراء سلطة محددة، وهذا مهم؛ فالمخرج ليس ملزماً بتنفيذ كل الاقتراحات المقدَّمة له، فبعد اجتماعه مع لجنة الخبراء، يمكنه تناول الملاحظات المقدمة له في أثناء الاجتماع بالطريقة التي تحلو

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

له، وهذا يعني أن اجتماعات لجنة الخبراء لا تقوم على مفهوم الرئيس والمرؤوس. يؤدي عدم تمتع لجنة الخبراء بصلاحية إنفاذ الحلول والمقترحات إلى تحسين آليات العمل داخل الفرق بطرقٍ ضرورية.

الصدق والصراحة

توجد عدة أسباب وجيهة وراء عدم صراحة الموظفين في تعامل بعضهم مع بعض داخل بيئة العمل، ومهمتك هي البحث عن هذه الأسباب ومعالجتها. بالمثل، عندما يختلف معك أحد الموظفين في الرأي، فلا بد أن هناك سبباً وراء ذلك الاختلاف، وتتمثل أول مهمة لك في فهم الأسباب التي دفعت ذلك الشخص إلى التوصل لاستنتاجات مخالفة لاستنتاجاتك.

بوجه عام، يتردد الموظفون في الإفصاح عن الأمور التي قد تُحدِث توتراً في بيئة العمل. لذا، تعتبر اجتماعات لجنة الخبراء والاجتماعات التحليلية والاجتماعات اليومية وغيرها، وسائل لتعزيز قدرة كل موظف في التعبير عن رأيه، بصرف النظر عما إذا كان هذا الرأي مؤيداً أو معارضاً، فجميع هذه الوسائل آليات مفيدة للتقييم الذاتي تهدف إلى كشف النقاب عن شخصياتنا وأفكارنا الحقيقية.

وظِّف الأكفأ منك!

حاول دائماً توظيف من هم أذكى وأكفأ منك، واستثمر في الأفضل، حتى لو كان يبدو لك تهديداً محتملاً. وعندما تبحث عن أشخاص لتوظِّفهم، اهتم بطموحهم وقدرتهم على النمو في المستقبل أكثر من اهتمامك بالمستوى الحالي لمهاراتهم؛ فما يقدرون على فعله غداً أهم بكثير مما يمكنهم إنجازه اليوم. وإذا كان هناك موظفون في مؤسستك لا يجدون لديك ترحيباً بأفكارهم، فأنت الخاسر بالتأكيد. لا تقلل من شأن الأفكار المنبثقة من منابع غير متوقَّعة، فضوء الإلهام يمكن أن يشع من أي مكان.

الخوف من الفشل

يبدو رفض الفشل وتجنب الأخطاء هدفاً سامياً، ولكنه مضلِّل في ذات الوقت. ومثال على ذلك جوائز "جولدن فليس" Golden Fleece التي أُطلقت عام 1975 لجذب الانتباه إلى المشروعات التي تموِّلها الحكومة وتهدر فيها مبالغ طائلة بشكل سافر. لم يرغب أحد في الفوز بهذه الجائزة لأن منظِّميها – تحت ستار عدم إهدار المال – قاموا دون قصد منهم بوضع ثمن غالٍ ومحرج لكل من تسول له نفسه أن يرتكب خطأ.

الحقيقة ببساطة أنك إذا قمت بتمويل آلاف المشروعات البحثية، فسينتج عن بعض هذه المشروعات آثار إيجابية وواضحة وملموسة، بينما لن ينتج عن بعضها الآخر أي نتائج. بالتأكيد لا يستطيع أحد التنبؤ بالمستقبل، ومع هذا كانت الرسالة الضمنية التي نقلتها هذه الجائزة للجميع واضحة للغاية، وهي أن تكون الهيئة القائمة بالأبحاث على علم بقيمة النتائج التي ستؤتيها هذه الأبحاث "قبل" إجرائها. لقد اعتبرت هذه الجائزة الفشل سلاحاً مدمراً، بدلاً من أن تنظر إليه باعتباره وسيلة للتعلم.

في مؤسسة "بيكسار"، تشبه مراحل تأليف القصص عملية إجراء الأبحاث تماماً، لكن "بيكسار" تعلم أنها لا تستطيع التنبؤ بالمستقبل، ولا ترى الفشل سيئاً بالضرورة؛ بل إنه نتيجة حتمية مصاحبة لأي اكتشاف أو تجربة جديدة.

التجارب القصيرة

تميل مؤسسة "بيكسار" إلى إنتاج الأفلام القصيرة لاكتشاف كل ما هو جديد واستلهام أفكار مثيرة ومشوقة للمستقبل. على مدار السنوات، أصبحت "بيكسار" معروفة بإدراج الأفلام القصيرة في بداية الأفلام الطويلة، وهذه الأفلام القصيرة التي تتراوح مدتها بين ثلاث وست دقائق، ويتكلف صنع كل فيلم منها نحو مليوني دولار تقريباً، لا تُدِرُّ على

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

المؤسسة أي أرباح فورية، وبالتالي يصعب تبرير صنعها، وما يجعلهم يستمرون في إنتاجها هو حدسهم الذي يخبرهم بأن الأفلام القصيرة عنصر جيد يجب الإبقاء عليه.

كان هدف الموجة الأولى من الأفلام القصيرة التي أنتجتها مؤسسة "بيكسار" هو مشاركة الابتكارات التكنولوجية مع مثيلاتها من المؤسسات. ثم في عام 1989، توقفت عن إنتاج هذه الأفلام، وعلى مدار السنوات السبع التالية، انصب تركيزها على الإعلانات المدرَّة للإيرادات وعلى الأفلام الطويلة، ولكن في عام 1996، وبعد عام من إصدار فيلم "حكاية لعبة"، قررت أن تحيي فكرة الأفلام القصيرة مجدداً، وكانت تأمل أن يؤدي ذلك إلى تشجيع التجريب والابتكار، وأن تكون الأفلام القصيرة بمثابة منصة اختبار لصانعي الأفلام المبتدئين الذين يرغبون في إخراج أفلام طويلة في يوم من الأيام. وقد وضعت المؤسسة تكاليف هذه الأفلام ضمن بنود البحث والتطوير.

فإذا كان من الممكن صقل الابتكارات التقنية من خلال الأفلام القصيرة، فهذا في حد ذاته سبب مقنع للإبقاء عليها. وفي نهاية المطاف، ستجني المؤسسة أرباحاً كثيرة ولكن ليس بالضرورة من المصادر التي توقعتها. كما حققت الأفلام القصيرة إنجازاً آخر لمؤسسة "بيكسار"، وهو تنويع خبرات من يعملون في هذه الأفلام مقارنةً بالخبرات التخصصية التي يكتسبونها من العمل في الأفلام الطويلة، وبالإضافة إلى ذلك، نظراً إلى انخفاض أعداد العاملين بالأفلام القصيرة، أدى ذلك إلى بناء علاقات أعمق بينهم، وهو الأمر الذي أفاد مشروعات المؤسسة الأخرى.

> **الفريق المناسب للفكرة المناسبة**
>
> قدِّم فكرة رائعة لفريق ضعيف الأداء، وسيخفقون في تطبيقها، ولكن إذا قدمت فكرة ضعيفة لفريق محترف، فسينجحون في تطبيقها أو سيأتون بأفضل منها. إذا اخترت الفريق المناسب، فسيطبق ما تطرحه عليه من أفكار بالشكل الصحيح.

الوحش الجائع والطفل القبيح

الأفكار الأصلية هشة، وفي مراحلها الأولى لا تمت بصلة للجمال. لذلك، تطلق مؤسسة "بيكسار" على النماذج الأولية لأفلامها اسم "الأطفال القبيحين"، فهذه النماذج ليست نسخاً جميلة مصغرة للمنتج النهائي، بل إنها شديدة القبح، وغريبة، ودون معالم واضحة، وضعيفة، وغير مكتملة. وشأنها شأن الأطفال، تحتاج هذه النماذج إلى غذاءٍ لتنمو، وهذا الغذاء يتمثل في الوقت والصبر، وهذا يعني أن هذه النماذج تعاني من صعوبة في التعايش مع ما يمكن أن نطلق عليه "الوحش" (وهو أي فريق كبير يحتاج أن يتغذى باستمرار على موارد جديدة كي يبقى ويمارس وظيفته بكفاءة).

فكرة "الطفل القبيح" صعبة القبول لأول وهلة، فالكثير من الأشخاص الذين استمتعوا بمشاهدة أفلام "بيكسار" يعتقدون أن هذه الأفلام خرجت إلى النور وهي ناجحة وقوية ومكتملة النمو بالفعل. وفي الحقيقة، تطلب الوصول بها إلى هذه المرحلة شهوراً، إن لم يكن سنوات، من العمل الشاق. وإذا جلست لتشاهد النماذج الأولى لهذه الأفلام، سترى جوانب القبح واضحة، ولكن التصرف الطبيعي هو مقارنة النماذج الأولى بالأفلام النهائية، ومهمة "بيكسار" هي حماية أطفالها (أو النماذج الأولى لأفلامها) من التعرض للانتقاد بسرعة.

وبالنسبة إلى مفهوم "الوحش"، يعتقد كثيرون أن هذا المفهوم يمثِّل مخلوقاً جشعاً وبشعاً وخارجاً عن نطاق السيطرة، ولكن في الواقع، أي فريق يصنع منتجاً أو يدرُّ ربحاً يمكن اعتباره جزءاً من الوحش، بما في ذلك فريقا التسويق والتوزيع. يعمل كل فريق حسب منطقه الخاص، ولا تهتم فرق كثيرة بجودة المنتج، ولا بإدراك أثرها على تلك الجودة، لأن هذه الفرق ببساطة لا تنشغل بالجودة بقدر ما تنشغل بمتابعة أعمالها واستمرار التدفقات النقدية، كما أن لكل فريق أهدافه وتوقعاته ويعمل وفقاً لرغباته.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

الحل بالطبع يكمن في إطعام الوحش، بإشغال وقته وجذب انتباهه واستغلال مواهبه، ولكن حتى عندما تقوم بذلك، لا يكتفي الوحش ويهدأ؛ فمن مفارقات الحياة القاسية أن إطعام الوحش وما يتبعه من نجاح يولدان ضغطاً إضافياً لتحقيق مزيد من النجاح، ولذلك نجد في مؤسسات كثيرة أن الحاجة إلى إنتاج وتصنيع منتج هي التي تحقق النتائج، وليس قوة الأفكار الأولية التي أدت إلى ظهور المنتج.

التغيير والعشوائية

ما الذي يخشاه الناس حقاً عندما يقولون إنهم لا يحبون التغيير؟ ربما الضيق الذي يسببه الارتباك أو العمل الإضافي أو الضغط الذي قد يكون مصاحباً للتغيير، وبالنسبة إلى عديد من الناس، يعتبر التغيير علامة على الضعف تساوي اعترافهم بأنهم يجهلون ما يقومون به. ومع ذلك، فإن الشخص الذي لا يستطيع تغيير رأيه شخص خطير. ولقد كان "ستيف جوبز" معروفاً بتغيير رأيه في لمح البصر عند ظهور حقائق جديدة، ولم يصفه أحد بالضعف.

عادةً ما ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره تهديداً لنموذج أعمالهم القائم، وهم بالطبع محقون في تلك النظرة. على سبيل المثال: انتقلت صناعة الكمبيوتر من الحواسيب المركزية إلى أجهزة الكمبيوتر الصغيرة إلى المحطات الطرفيَّة إلى أجهزة سطح المكتب، وأخيراً إلى أجهزة الآيباد في الوقت الحالي. وكل جهاز من هذه الأجهزة تبنته مؤسسة لبيعه وتسويقه والقيام بالأعمال الهندسية التي تخصه، وهذا يعني أن الانتقال من جهاز إلى آخر تطلَّب إحداث تغيير جذري في كيان هذه المؤسسات التي تبنت هذه الأجهزة. في منطقة "سيليكون فالي" بجنوب "سان فرانسيسكو"، حاولت فرق المبيعات الخاصة بكثير من مصنِّعي أجهزة الكمبيوتر الحفاظ على وضعها الراهن، ومع مقاومة هذه الفرق للتغيير، ابتلع المنافسون حصصهم السوقية، وبمرور الوقت غرقت مؤسساتهم وانهارت. ومثالٌ على ذلك مؤسسة "سيليكون جرافيكس"، وهي مؤسسة اعتادت بيع الأجهزة الكبيرة والباهظة للغاية، وقاومت بشراسة فكرة بيع أجهزة أقل سعراً. صحيح أن المؤسسة ما زالت قائمة، ولكننا لم نعد نسمع عنها.

حماية الأفكار الجديدة

تتمثل مهمة القادة داخل البيئات الإبداعية في حماية الأفكار الجديدة ممن لا يفهمون الحقيقة التالية: لتحقيق عمل عظيم، يجب المرور بمراحل يكون العمل فيها عادياً أو متوسطاً. يجب أن تحمي المستقبل، وليس الماضي.

التنقيب عن المشاكل الخفية

وفقاً للأساطير الإغريقية القديمة، وقع "أبوللو" – إله الشعر والنبوءات – في حب "كاساندرا" الفاتنة، ابنة ملك وملكة طروادة، وتقرَّب منها بمنحها موهبة عظيمة، وهي القدرة على رؤية المستقبل، وفي المقابل وافقت على الزواج منه، ولكنها عندما أخلفت وعدها، لعنها "أبوللو" وسلب منها قدرتها على الإقناع إلى الأبد. ومنذ ذلك الحين، لم يصدقها أحد، واعتبر الناس أن كل ما تقوله كذب وجنون. وعلى الرغم من أن "كاساندرا" قد تنبأت بدمار طروادة، وحذرت قومها من تسلل جيش الإغريق إلى مدينتها داخل حصان خشبي كبير، لم تتمكن من منع وقوع هذه المأساة، حيث لم يستمع أحد لتحذيراتها أو يلقِ لها بالاً.

تعتبر قصة "كاساندرا" حكاية رمزية تهدف إلى توعية الناس بما قد يحدث عند تجاهل التحذيرات ذات المغزى، ولكنها يجب أن تثير تساؤلاً مختلفاً: لماذا نظن أن "كاساندرا" في هذه القصة هي ضحية اللعنة؟ لقد حلَّت اللعنة الحقيقية – فيما يبدو – على جميع من كذَّبوها وتجاهلوا تحذيراتها.

لقد اتخذ رؤساء العديد من المؤسسات الصاعدة قرارات خاطئة وطائشة، ولقد كان سوء عاقبة هذه القرارات واضحاً حتى في لحظة اتخاذها. لا أحد يستطيع أن ينكر أن هؤلاء الرؤساء كانوا يتمتعون بمهارات إدارية مميزة وكانت لديهم طموحات عظيمة، ولكنهم لم يتخيلوا أن قراراتهم ستكون بهذا السوء، ولم يدركوا أنهم يتصرفون بعجرفة وخيلاء.

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

ومع ذلك، لعب الوهم دوره القاتل وخدع هؤلاء الرؤساء والمديرين، ففاتهم إدراك أحد العناصر الضرورية لاستمرار نجاحهم، وهي أن رؤيتنا كبشر محدودة للغاية، وهذا يعني أنه يتعين علينا مواجهة المجهول بمنتهى الموضوعية والانفتاح والحياد.

في عام 1995، عندما كان "ستيف جوبز" يحاول إقناع موظفي "بيكسار" بطرح المؤسسة للاكتتاب العام، تمثلت إحدى الحجج التي استخدمها لإقناعهم في أنهم مهما طال الزمن سيقومون بإنتاج فيلم لن يحقق ربحاً، وأنهم يجب أن يكونوا مستعدين لذلك الموقف مالياً، وطرح المؤسسة للاكتتاب العام سيمدهم برأس المال اللازم لتمويل مشروعاتهم الخاصة، ومن ثمَّ التحكم في مصيرهم، بالإضافة إلى أن الاكتتاب العام سيكون غطاءً يحميهم من الفشل. لقد كان "ستيف" مؤمناً بأن نجاح وبقاء مؤسسة "بيكسار" يجب ألا يعتمد فقط على أداء وإيرادات كل فيلم ينتجونه.

كان المنطق الذي أقام "ستيف جوبز" حججه على أساسه صادماً، وهو أنهم سيفشلون حتماً، ولكنهم لن يعرفوا متى ولا كيف، وهذا يعني أنه يتعين عليهم الاستعداد لمشكلة غير معروفة لهم بعد. ومنذ ذلك اليوم، أخذ الموظفون على عاتقهم مهمة التنقيب عن أكبر قدر ممكن من المشاكل الخفية والمجهولة ونقل معرفتهم بهذه المشاكل إلى زملائهم، وهي عملية تتطلب قدراً كبيراً من الالتزام بالتقييم الذاتي. إن وجود غطاء مالي من شأنه أن يحميهم من الفشل، ولقد كان "ستيف" محقاً في هذه النقطة، ولكن الهدف الأهم بالنسبة إليهم كان متمثلاً في الحفاظ على انتباههم ويقظتهم، وأن يكونوا دائماً مستعدين للفشل، من دون أن يعلموا بالطبع توقيت هذا الفشل أو كيفية حدوثه.

هناك من يعتقد أن الأخطاء التي ارتُكبَت في مؤسسات كبرى مثل "فورد" أو "نوكيا" أو "كوداك" قد حدثت بسبب تهاون القائمين بأعمال هذه المؤسسات، أو بسبب التوقعات المُبالغ فيها في النمو والربحية، مما أدى إلى إجبار قادة هذه المؤسسات على اتخاذ قرارات خاطئة وقصيرة الأجل، ولكن المشكلة الأكبر هي أن هؤلاء القادة لم يدركوا حقيقة وجود مشاكل لا يمكن رؤيتها، وبسبب ذلك افترضوا عدم وجودها من الأساس. وهذا يلقي الضوء على أمر مهم: إذا لم تسع إلى الكشف عن المجهول والخفي والمستتر، وفهم طبيعته، لن تكون مؤهلاً لقيادة مؤسستك.

لا تجعل الاستقرار هدفك

يجب أن نتقبل حقيقة الارتكاب الدائم للأخطاء بالتزامن مع ظهور تحديات جديدة، ما يعني أن عملنا لن ينتهي أبداً. سنواجه دائماً مشاكل لا تنتهي، وسيكون بعضها خفياً عن مداركنا، ولكننا يجب أن نكشف النقاب عنها ونحاول تقييم أدوارنا فيها، حتى لو كان هذا يعني الشعور ببعض الانزعاج وتحمُّل قدر من اللوم. يجب أن نحشد طاقاتنا لحل المشاكل التي نواجهها مهما كانت صعوبتها.

وهناك أمر آخر مهم، وهو أن إطلاق العنان للإبداع والابتكار يتطلب فك القيود، وتقبل المجازفات، والثقة في زملائنا، والعمل على إفساح طريق النجاح لهم، والانتباه إلى كل ما يمكن أن يخلق شعوراً بالخوف، والقيام بكل ذلك لن يجعل من مهمة إدارة بيئة عمل إبداعية أمراً سهلاً، ولكن السهولة ليست هدفنا؛ هدفنا هو التميز.

الكتاب

Authors:	Ed Catmull and Amy Wallace
Title:	**Creativity, Inc.**: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration
Publisher:	Random House (April 8, 2014)
ISBN:	978-0812993011
Pages:	368

المؤلفان

إدوين كاتمول
رئيس وأحد مؤسِّسي شركة "بيكسار"، ورئيس استديوهات "ديزني" للرسوم المتحركة.

إيمي والاس
محرِّرة في عدد من المجلات، مثل: "لوس أنجلوس" و"وايرد" و"ذا نيويوركر" و"ذا نيويورك تايمز ماجازين".

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر: عن العربية للإعلام العلمي "شعاع"

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 02 2 +
فاكس : 22612521 02 2+

للاتصال بأي من مكاتبنا في
السعودية والإمارات والأردن واليمن
وسلطنة عمان وقطر وباقي الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا:

www.edara.com

تصدر عن شعاع أيضًا دوريات :

خلاصات كتب التربية والتعليم
علاقـــات
المختار الإداري
صحتك ثروتك
إلهام على مدار العام
السلسلة الصوتية: الإدارة في السيارة

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونيًا على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب على موقعنا.

رقم الإيداع : **6454**
ISSN: 110/2357

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Without further notice we will prosecute to the fullest extent allowed by law.

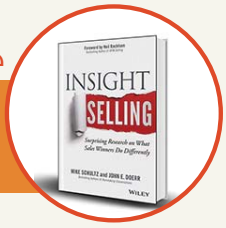
حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي

شعاع

حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشتركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

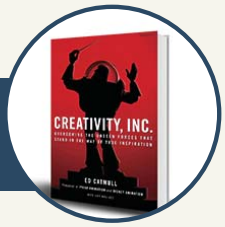
أعداد هذا الشهر



خلاصة "كتب المدير" **رقم: 587**

البيع الفَطِن

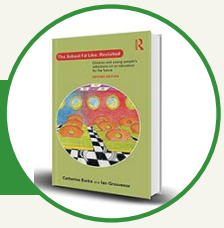
تأليف: مايك شولتز – جون دوير



خلاصة "كتب المدير" **رقم: 588**

منظومة الإبداع

المؤلف: إدوين كاتمول – إيمي والاس



خلاصة "كتب التربية والتعليم" **رقم: 69**

المدرسة كما نريدها

تأليف: كاثرين بيرك – إيان جروفنور

المختار الإداري

العدد 177

- العلوم السلوكية لحل المشكلات المجتمعية
- سمو الشيخة "لطيفة بنت محمد بن راشد آل مكتوم" شغف بالإبداع
- فن البيع
- مقـــولات القيـــادة
- هل أنت قائد خارق للعادة؟
- لن تضيع أغراضك بعد اليوم!

صحتك ثروتك

العدد 21

- نصائح نحو تغذية سليمة لطفلك
- أسرار لياقة المشاهير
- أطعمة تقوي الذاكرة
- خذ غفوتك تحت مكتبك
- كيف تعالج حروق الشمس
- مراحل نمو المخ
- صور "السيلفي" قد تضر بشرتك!

علاقـــات

العدد 117

- وظِّف الإنترنت لحفظ سمعتك كطبيب
- تطبيق ينبهك بالمتاجر المزدحمة
- أفكـــار.. باختصـــار
- إتيكيت اجتماعات العمل
- كيف تستجيب للنقد
- إجازة غير محدودة!
- روِّج لمؤسستك على "إنستجرام"

This copy is licensed to: omar.alkhabbaz@iag.sg Edara.com User: 325588 and is not to be shared. Any illegal sharing constitutes infringement of Edara.com intellectual property rights. Edara.com reserves the right to pursue the fullest extent allowed by law.

للاشتراك زوروا موقعنا www.edara.com