

# القواعد السبعة لإدارة الأشخاص المبدعين صعبى المراس

## Seven Rules for Managing Creative-But-Difficult People

Tomas Chamorro-Premuzic<sup>1</sup>

ترجمة: مؤسسة السكعة  
بكالوريوس تمويل ومصارف



### إن إخماد الإبداع أشبه بورم خبيث في المنظمة

قد لا تستطيع التخلص من المزاجية، وعدم الانتظام، وغرابة الأطوار، لكن إذا لم تتعلم كيف تحقق أفضل النتائج من استخدام موظفيك المبدعين فقد يكون الإفلاس بانتظارك. لكن العكس سيحصل فيما لو تم الاهتمام بهم ورفع سويتهم بشكل ودي وسلس. إن عدد المؤسسات التي تحافظ على سعادة الأشخاص المبدعين بقدراتهم منخفض، على الرغم من زعم جميع المؤسسات باهتمامها بالإبداع أو على الأقل بالإنتاجية.

فما هي مفاتيح الحفاظ على الموظفين المبدعين؟

1. اغتتم قدراتهم ودعهم يفشلون: افعل ما يفعله الآباء الذين يمجدون عبث أطفالهم، وأظهر دعمك غير المشروط للمبدعين، وشجعهم لفعل حتى ما هو سخيف وفاشل. فالابتكار يأتي من الأشياء المشكوك فيها أو التي يحفها المخاطر وقد تثبت بالتجربة. فإذا كنت تعلم ما سيحدث فلن يكون هناك إبداع، وحيث أن طبيعة الأشخاص المبدعين تميل لكونهم مجريين، لذلك ستجدهم يحاولون ويختبرون، وبالرغم من كون التجارب مكلفة لكنها أقل تكلفة إذا ما قورنت بتكاليف عدم الابتكار.
2. حاصرهم بأشخاص مضجرين: إن أسوأ شيء يمكنك فعله للموظفين المبدعين، أن تترض عليهم العمل مع أشخاص يشبهونهم. لأنهم سيتنافسون على الأفكار والنويات الجنونية بشكل دائم، فقد يتجاهل بعضهم بعضاً، وهم لن يفهمهم بل سيتشاجرون معهم. ويكون الحل بتأييد الإبداعات من زملائهم التقليديين لتحدي أفكارهم، بينما يُنافس غير التقليديين بتوجيه اهتمامهم نحو التفاصيل والعمليات التنفيذية الرتيبة وفعل الأعمال العادية، (فمثلاً: ميسي بحاجة إلى بوسكيوتس وبويل، ورونالدو بحاجة إلى ألونسو وراميس).
3. اشملهم بأعمال ذات معنى: يتجه المبدعون بطبيعتهم نحو امتلاك خيال كبير، فهم ينظرون إلى الصورة الأكبر، وهم قادرين على فهم أسباب المشكلة ولو لم يستطيعوا توضيحها، وأداؤهم لا يكون جيداً إلا عندما يُدعمون. ويمكن تطبيق هذه القاعدة على باقي الموظفين حيث لدى كل شخص كثير من الإبداع إذا حظي بالاهتمام الصادق. وتضم المؤسسة عادة موظفين لا يهتمون كثيراً بالأعمال المجدية إلا إن حضرتهم بمكافآت خارجية.
4. لا تلح عليهم: يعتبر منح الناس الحرية والمرونة في العمل محفزاً للإبداع. فإذا كنت ممن يودون التنظيم والترتيب والقدرة على التنبؤ فقد لا تكون مبدعاً. وعلى كل حال يجب فعل كل ما يمكن لتحقيق الأداء الأكثر إبداعاً بفضوية وواقعية دون تنبؤ، وعليه يجب عدم الوثوق بالعادات، كما يجب عدم حد حرية الموظفين المبدعين أو إجبارهم على إتباع أعمال منتظمة، بل يجب تركهم يعملون بشكل منعزل وبعيداً عن ساعات الدوام الاعتيادية، فلا تسألهم أين يكونون؟ وماذا يفعلون؟ أو كيف يفعلونها؟
5. ادفع لهم القليل ولا تدفع لهم أكثر مما ينبغي: يوجد نقاشات قديمة

حول العلاقة بين المحفزات الجوهرية وغير الجوهرية، لكن الأشخاص الذين لديهم موهبة الإبداع لا يُحفزون عادة بالمال. وقد أظهرت دراسة شملت أكثر من 50000 مديراً من 20 منطقة مختلفة أن أكثر الناس الواسعي الخيال والفضوليين هم الذين يُحفزون بالإدراك والفضول العلمي أكثر من الأشياء التجارية.

6. باغتهم: هناك بعض الأشياء التي تجعل الإبداع يزداد سوءاً، فالأشخاص المبدعون غربيون، فهم يقومون بالبحث عن تغيير مستقر حتى عندما يكون نتاجهم سلبياً، ويأخذون طرقاً مختلفة للعمل كل يوم حتى لو خسروا، ولا يكرروا نفس الطلب. ويربط المبدع التسامح الكبير بالغموض، فكما يجب الإبداعيون التعقيد ويتمتعون في جعل الأمور البسيطة معقدة أكثر، فهم يفضلون إيجاد مليون جواب أو مليون مشكلة بدلاً من البحث عن حل وحيد للمشكلة، وبالتالي فمن الضروري مفاجأة موظفيك المبدعين، وإلّا فدعهم يصنعون حياتهم الخاصة.

7. اجعلهم يشعرون بأهميتهم: إن الأشخاص الذين يريدون أن يكونوا مهمين يسببون أكثر المشاكل في العالم، وذلك بسبب فشل الآخرين بالتعرف عليهم. لذلك يجب عدم معاملة جميع الأشخاص بنفس الطريقة بل يعاملهم بما يستحقون، فكل شركة تضم أعداداً من الموظفين المتنوعين، ولا بد من تمييز المدراء ذوي الكفاءة، فإذا فشلت في معرفة الموظفين المبدعين المحتملين فسيذهبون إلى مكان آخر يشعرون فيه بقيمة أكبر.

وكتحذير أخير، لا تكن أنانياً حتى عندما تكون قادراً على إدارة موظفيك المبدعين، وينبغي ترك الإدارة للآخرين، فعلى الرغم من ندرة كون المبدعين الطبيعيين موهوبين بمهارات القيادة، فهناك سير للقيادة الجيدين وأخرى للمبدعين وهم مختلفون كثيراً. (فستيف جوبز) كانت علاقته مع الأدوات أفضل من علاقته مع الناس، بينما معظم مهندسي (غوغل) ليسوا مبالين كثيراً بالإدارة.

لقد بين البحث الدقيق أن المبدعين يظهرين العديد من صفات الاضطراب العقلي الذي يمنعهن من إيجاد قادة مؤثرين، فهم تأثرون وغير اجتماعيين وأنانيين، وغالباً ما تتخفف عاطفتهم للعناية برفاهية الآخرين، لكن إبداعاتهم تبهج الجميع.

1. [http://blogs.hbr.org/cs/2013/04/seven\\_rules\\_for\\_managing\\_creat.html](http://blogs.hbr.org/cs/2013/04/seven_rules_for_managing_creat.html), April 2, 2013, Harvard Business Review