

الفصل الرابع عشر



بُنى المشاكسة وآلياتها

إن أكثر الطرق أهمية والتي يمكن بها لمنظمة ما أن تشجع المشاكسة والإبداع تتم من خلال المدراء، إلا أنه يمكن للمنظمات أن تصنع بعض الآليات البنوية والإجرائية التي تزيد من فرص تحمّل المشاكسة والإبداع والإصغاء لصوتها.

جعل الإبداع يحدث

كيف تجعل الإبداع يحدث؟ حسن إنك ما لم تكن نائماً أمام أداة تحويل اتجاهات سير القطارات أثناء قراءتك لهذا الكتاب كله، فإنك لا بد قد أدركت أنه ليس بإمكانك أن تفعل ذلك، وعلى أي حال فإننا بعد أن ذكرنا هذا، فإن تشجيع المشاكسة والإبداع يكون أكثر صعوبة عندما تسبح ضد تيار الإجراءات المنظماتية التي تثبته، إن البنى والإجراءات هي التي تصنع الفارق، إذ إنها لا تجعل الإبداع يحدث، إلا أنها تحضر الأرض المناسبة لكي تتمكن أية أفكار إبداعية تريد الحدوث من أن تحط عليها بأمان. وهنا تقع على عاتق الموظفين التنفيذيين مسؤولية خاصة، إذ إنهم عادة هم الوحيدون الذين يمكن لهم إجراء التغييرات البنوية والتغييرات الأخرى التي يحتاج إليها الأمر من أجل تسهيل ازدهار الإبداع.

سوف يطرح هذا الفصل مقترحات حول الطرق التي يمكن بها للمدراء

على المستوى الأعلى تغيير المنظّمات بما يسهل تعزيز الإبداع، ويمكن لمدير الإبداع أن يضع التوصيات التي سوف ترد في هذا الفصل موضع التنفيذ. إن هذه الآليات تتجمع حول طرق تشجيع المشاكسة بشكل صلب مثل تشجيع زيادة القدرة على تحمّل المخاطر، وجعل مسألة الإيمان بأنك لست دوماً على حق مسألة ملموسة وتجنّب المعاقبة على الإخفاق.

تشجيع زيادة القدرة على تحمّل المخاطر

في الوقت الذي نعرف فيه أن على الأشخاص تحمّل المخاطر من أجل أن يصبحوا مبدعين، فإن للمنظّمات طرقاً بالغة التعقيد من أجل تثبيط ذلك، وقد تكون هذه الطرق على درجة من المكر تصل إلى أن يعبس المشرف في وجه الشخص، أو على درجة من العلنية تصل إلى حاجة الشخص إلى إذن من أجل أن يستعمل جهاز النسخ الملون. هناك أحياناً أسباب وجيهة للحذر. فعندما تكون حياتي هي المسألة موضوع البحث، فإنني لا أريد أن يفكر طيبي بطريقة: «إن ذلك لم ينجح بعد، ولكن هيا، دعنا نجرب!». وحتى في عالم الأعمال والذي هو أقل خطورة، فإن القواعد المتعلقة بمن يمكن له صرف مبلغ ما أو من الذي يمكن له أن يذهب إلى مكان ما، ليست سيئة بالضرورة. إلا أن واضعي القواعد يهدفون إلى التخفيف من احتمال السلبيات إلى الحد الأدنى الممكن.

وكما يشير غاري هامل Gary Hamel الذي يكتب في مجلة الثروة Fortune «إنك عندما تحاول أن تضمن عدم حدوث أية سلبية على الإطلاق [فإنك] بذلك تضع سقفاً فوق الجهة العليا»⁽¹⁾. إننا بحاجة إلى إيجاد طرق من أجل تليين

(1) غاري هامل Gary Hamel (أعد اختراع شركتك) مجلة الثروة Fortune (12 حزيران/يونيو 2000) ص 110. إنني بصدق أضيف شيئاً من العنف على كلمات هامل، إذ إنه لم يكن يشير إلا إلى عمليّة وضع موازنة رأس المال في المنظّمات، إلا أنني أعتقد أنه سوف يتفق معي على أن ذلك ينطبق على أي مكان آخر أيضاً.

طريقتنا نفسها في معالجة تحمّل المخاطر والتي تتّصف بالفعالية الكبيرة، إلاّ أنّها لا تتّصف بالإبداعية الكبيرة. وإليك بعضها.

التدريب

إنّ التدريب هو أول ما يفكر به المدراء عندما تواجههم مشكلة جديدة، وهو أمر تقوم به المنظّمات التي حقّقت نجاحاً باهراً، إذ إنّ المنتسبين حديثاً إلى شركة 3-M يتبعون دورة تدريبية إلى جانب المشرفين عليهم، حيث يتم التأكيد أنّ يكونوا مستعدين لتحدي أولئك المشرفين.

وإنني بصفتي مدرّبة قديمة (ليكن ذلك مدرّبة سابقة)، أعرف أنّ التدريب هو شرط لازم للتغيير لكنه غير كافٍ. إنّك بحاجة إليه من أنّ تدفع كرة تحمّل المخاطر كي تبدأ دحرجتها، إلاّ أنّه لا يكفي لوحده من أجل الإبقاء على القوة الدافعة التي بدأت بها تلك الدحرجة.

إنّ قوة التدريب هي قدرته على تعليم المهارات الجديدة، وإنّ تحمّل المخاطر هو أمر جديد بالنسبة إلى الكثير من الناس، ومن حسن التدبير إفساح المجال للممارسة دون الخوف من الانتقام، إلاّ أنّ العجالات تعود إلى السير على الطريق عند ممارسة العمل. وحتى لو كان الموظف قمة في معرفة كيف يتم تحمّل المخاطر، فإنه لن يقوم بذلك إذا ما كان سيتعرّض للسحق عند محاولته القيام به. (وما لم يكن مشاكساً بطبعه، إلاّ أنّه لن يكون عندئذ بحاجة إلى الدورة التدريبية، أليس كذلك؟).

وهكذا فإنّ التدريب أمر له أهميته، ولكن عليك أن تنظر إليه كما تنظر إلى دروس اللغة الإسبانية أي كخطوة أولى ضرورية، إلاّ أنّها ستكون عديمة الفائدة ما لم تكن موجوداً في محيط يمكّنك من استخدام هذه المهارة.

المكافأة والتقدير

إنّ الأمر الثاني الذي يخطر في البال من أجل حل أي مشكلة تتعلق

بالموارد البشرية، هو مكافأة (أو حفز، هل هذه كلمة؟) الموظفين على تحمل المخاطر. إنني لا أعتقد أن المال سوف يشجع على المشاكسة. (انظر الهامش الجانبي للاطلاع على المزيد حول هذا الموضوع)، إلا أنك قد تكون قادراً على المكافأة في مقابل حصيلة المشاكسة، وهي الإبداع.

إن معظم خطط التعويضات توضع في الوقت الحاضر على أساس مكافأة الموظفين الذين يدبرون الأمور، أي الأشخاص الذين يستعملون أموال الشركة ووقتها ومواردها الأخرى بطريقة مسؤولة. إنها فكرة ممتازة إلا أنه لا يوجد بين المبدعين ومدبري الأمور الكثير من الأشياء المشتركة، وإن استعمال الموارد بحيث تبدو وكأنها طرق غير مسؤولة قد يكون سمة من السمات التي تميز المبدعين، وأنت بحاجة إلى نظام مختلف لمكافأتهم، ولكن بدلاً من أن تجعل اختصاصي التعويضات يتداولون في غرفة لكي يخرجوا بخطة عظيمة جديدة، فإن عليك أن تفكر في ما اقترحه مايكل شراغ Michael Shrag محرر إحدى زوايا مجلة الثروة Fortune عندما قال إن عليك «أن تدع الناس يقرّرون ما هو الجزء الذي يجب أن تشكله رواتبهم من أصل مجمل الفوائد التي يحصلون عليها، دعهم يقايضون على أيام عطلمهم، دع المبدعين يكونون ترتيبات حافزة مقابل الإبداع»⁽¹⁾. وبهذه الطريقة، فإنك تقدم الحوافز بطريقة تخاطب المبدعين لأنها تسمح بأقصى ما يمكن من الاستقلال. إن المكافآت يجب أن لا تقتصر على مجرد المال، وكما سبق لي أن ذكرت، فإن شركة Hewlett-Packard لديها جائزة تُدعى «جائزة التحدي» وهي مخصصة لأولئك الذين قطعوا الميل الإضافي على طريق المشاكسة، وكذلك فإن رئيس إحدى الشركات (والتي طلب عدم ذكر اسمها من أجل حماية هوية ذلك الموظف)، قد استخدم صلاحيته البسيطة التي تخوله الاهتمام بتقدير القيام بالإنجازات، فقد طلب ذات

(1) مايكل شراغ Michael Shrag (هل هي فوائد في كافيتيريا؟ ها إنك تستحق مآبة أكثر ترفاً) مجلة

الثروة Fortune (3 نيسان/ أبريل 2000) ص 274.

مرة من أحد الموظفين ممن قاموا بتطوير تكنولوجيا مبدعة بشكل استثنائي، أن ينظم عرضاً رسمياً لتلك التكنولوجيا يحضره هو وهيئة الإدارة، وذلك في الوقت الذي كان فيه ذلك الموظف في غمرة مفاضلة الشركة بسبب مسألة لا علاقة لها بالأمر، وبذلك يكون رئيس الشركة قد أرسل إشارة تفيد باستعداده لتحمل شيء من «إثارة المتاعب» إذا ما ترافق مع الإبداعية. وكذلك فقد سبق لنا ذكر قيام شركة Nortel بتعيين الدكتور رودلف كريغлер Rudolph Kriegler في مرتبة (زميل نورتل) على الرغم من أنه رفض الأوامر المباشرة التي صدرت إليه من رؤسائه بالتوقف عن العمل في مشروع رئيسي.

إن من أكبر ما يمكن أن يقدم للمشاكسين والمبدعين من مكافآت هو مشاركتهم في جماعتهم التي تمارس العمل، والتي هي عبارة عن مجموعة من العاملين ذوي المعرفة الذين يحافظون على اتصالهم مع غيرهم ممن يعملون في المجال نفسه. وقد تكون تلك المشاركة بشكل عضوية في جمعية مهنية، إلا أنها قد تكون بشكل أقل رسمية. وهناك أبحاث قد بدأت بهدف إثبات أن جماعات ممارسة العمل هي الطريق الذي تأتي المعرفة من خلالها إلى المنظمات، وهي المكان الذي يتم فيه تكوين المعرفة. ولهذه الجماعات أهميتها بالنسبة للشركات التي تهتم بالإبداع، إلا أنها ذات أهمية بالنسبة للمشاكس أو المبدع أيضاً، والذي يدين بولائه الأول إلى العمل ويتطلع إلى أن يحترم من قبل نظرائه، وإن إعطاءه الوقت لكي يعمل في الفعاليات الخاصة بالجمعية وفي نشر أعماله أو لكي يقدم عرضاً في مؤتمر، قد تكون طرقاً فعالة لحثه على العمل. كما قد يكون عليك أن تُحدث مراجعات للعمل من قبل النظراء، نظراً لأن المبدعين والمشاكسين يرون أن أفكار نظرائهم تعتبر ملزمة لهم.

وعلى الرغم من أن هذه المجموعة لا تتجاوب بشكل جيد مع الحوافز التي يفترض أنهم يجب أن يتجاوبوا معها (مثل الترقيات والثناء من قبل الرئيس والمال) إلا أنهم مع ذلك يريدون الاعتراف بهم، أي أن الاختلاف ينحصر في شكل الحوافز ومصدرها فقط.

دفع ثمن التعاون للمشاكسين

كيف يمكنك دفع المشاكس إلى التعاون بما يكفي لك للانطلاق إلى الأمام؟ هل يمكن لنا أن (نحفزهم) على التعاون؟ إننا لا نتحدث بالطبع عن مكافأتهم على استقلالهم أرضاً والتظاهر بأنهم أموات. إذ إن ذلك لا يساعد على الإبداع، ولكن هل أن حثهم باستخدام المال سوف ينجح في جعلهم أكثر اعتدالاً في ما يبدو من اعتراضات؟ إنني لا أظن ذلك. إن المشاكسين لم يصبحوا مشاكسين لأن المشاكسة يدر عليهم أموالاً أكثر، وبالآتي فإن من غير المحتمل أن يعودوا عن مشاكستهم للسبب نفسه.

وعلاوة على ذلك، فإن الحوافز المالية تدفع الناس إلى القيام بمزيد من العمل الذي يقومون به من قبل، أي أنها لا تدفعهم إلى القيام بما هو أفضل أو بما هو مختلف، بل إلى مجرد المزيد من العمل. وفي الوقت الذي يعتبر فيه المزيد من العمل مفيداً بشكل هائل للفعالية، إلا أنه عبارة عن «أداة ضعيفة إلى درجة لا تصدق» بالنسبة للإبداع حسب ما ورد في مجلة الثروة Fortune.

وأخيراً، فإن الأموال عندما تتجاوز حداً معيناً، فإنها ببساطة لا تشكل حافزاً. وقد توصلت الدراسات التي تنظر في أهمية الأموال أنها تأتي في المرتبة (11) من حيث أهميتها متخلفة في ذلك عن مسائل أخرى مثل المسؤولية والاعتراف بها.

الاستقلال

إن لدى المبدعين حاجة كبيرة جداً لأن يكونوا مستقلين، إنهم يرغبون في أن يبدعوا ولكن بشروطهم الخاصة وعلى طريقتهم الخاصة، وعليك أن تدعهم لتفكيرهم هذا ولكن إلى الحد الممكن. ولكن كيف يمكنك أن تقوم بذلك وأن تستمر مع ذلك في الإنتاج؟ إن هذا أمر ممكن. يطرح موس كانتر Moss Kanter اقتراحاً مفيداً بهذا الصدد ورد في مقالة نشرتها له (مجلة هارفارد للأعمال)⁽¹⁾ يتضمن أنك إذا أردت الاستقلال الذي تمكن إدارته، عليك أن تعطي الناس منهجية خاصة باتخاذ القرارات بدلاً من أن تتخذ القرارات نيابة عنهم. ومن

(1) Hamel, op. cit

المنهجيات التي استخدمتها في الماضي⁽¹⁾ تعليم الناس السبب في أهمية القرار، وترسيخ المعايير وتحديد متى يجب التدخّل ووضع منهجية خاصة بتقدير مدى المخاطر التي تحملها أفعالهم. وإذا ما تقيّد الناس بخطوط الدلالة الخاصة باتخاذ القرار، فإنّ بإمكانهم أن يكونوا مستقلين وأن يحافظوا في الوقت نفسه على الاتجاه الاستراتيجي. إلاّ أن هناك توضيحاً واحداً: إنهم إذا ما تقيّدوا بخطوط الدلالة التي وضعتها لهم، فإن عليك أن تتعايش مع النتائج حتى لو لم تكن لتتخذ القرار نفسه، إلاّ أن ذلك هو تعريف الاستقلال أليس كذلك؟

قابلية التحرك

من السهل عليك أن تترك العمل مع رئيس ضيق الأفق، أو أن تتحرك نحو مشروع جديد مثير، إذ إن لديك بيئة أكثر مراعاة لتحمل المخاطر. لقد كان لدى شركة Enron وهي إحدى أكثر الشركات مدعاة للإعجاب حسب استطلاعات مجلة الثروة Fortune، سوق داخلية خاصة بالعمل، يقوم الناس فيها باختيار المشاريع التي تعجبهم. وفي الحقيقة، فإن الموقع الخاص بتجاريتهم على الإنترنت والذي سمي Enron Online قد أنشئ من قبل مدير المشروع الذي قام بتجنيد أفراد يعملون لدى مدراء آخرين، وقد وصل عدد عناصره إلى 350 عنصراً، قبل أن يعرف الموظفون التنفيذيون ذوو المناصب العليا بوجوده. وقد حقّق موقع Enron Online أعمالاً تجارية وصلت قيمتها إلى (100) مليار دولار خلال السنة الأولى من عمله.

وتسمح شركة Enron للأشخاص بالاحتفاظ بألقابهم الوظيفية، بغضّ النظر عن مكان العمل الذي ينتقلون إليه، وعندما يعين شخص بوظيفة نائب

(1) ستيوارت ألسوب Stewart Alsop (أن تأكل أو تؤكل) مجلة الثروة Fortune (8 تشرين الثاني/نوفمبر 1999)، ص 85 - 7.

انظر فرانسيس هورايب Frances Horibe (إدارة العاملين ذوي المعرفة: مهارات ومواقف جديدة من أجل إطلاق رأس المال الفكري في منطقتك) تورنتو دار نشر جون وايلي وأبناؤه 1999 وذلك للاطلاع على المزيد حول هذا الموضوع.

مدير فإنه يحافظ على هذا اللقب حيثما عمل ، وكذلك الأمر بالنسبة للتعويضات التي يتلقاها إذ إنها تبقى ثابتة . وهكذا فإن الناس يصبحون أكثر استعداداً للانتقال إلى مشروع جديد أو مشروع فيه بعض المخاطرة لأن ذلك الانتقال ليس تخفيضاً لدرجته كما أنه لا يعاني صعوبات مالية بسببه . وإضافة إلى ذلك ، فإن تقييم الأداء في الشركة لا يتم عن طريق لجنة مؤلفة من (24) عضواً . وبهذه الطريقة وكما يقول جيفري سكيلينغ Jeffrey Skilling رئيس الشركة : «فإن تحديد معدل أدائك يتم عن طريق المنظمة لا عن طريق رئيسك ، ولذلك فإنك لا تتعرض إلاً للقليل جداً من المخاطر في تحركك»⁽¹⁾ .

قدرة المشاكسين على الوصول

إن التشجيع على تحمّل المخاطر دون وجود طريقة لإيصال إشارة بأنها تعترض الطريق يؤدي إلى إيجاد موظفين محبطين . لقد كان لدى إحدى المنظمات التي عملت فيها طريقة طوّرت بشكل جيد ، وكانت متقبلة بشكل جيد أيضاً من أجل التعبير عن المشاكسة . كانت الشركة كبيرة جداً وكانت عملياتها تغطي مناطق إقليمية متعددة ، وكان بعض فروع المناطق لديه من الميزانية وعدد عناصر الإدارة ما يفوق الإدارة العامة للمنظمة .

كانت الطريقة المستخدمة في التعامل مع هذا الأمر تبدو مرهقة ، إلاً أنها كانت فعالة ومؤثرة في الوقت نفسه . فلو افترضنا أنني مدير متوسط المستوى في الإدارة العامة وأريد من نظير لي في أحد فروع المناطق أن يقوم بشيء لا يرغب القيام به ، فإن على كل منا أن يبلغ ذلك الوضع إلى رئيس مختلف يعمل في بنية منظمّاتية مختلفة ، وعلى هذا فإن الشخص الوحيد الذي يعتبر مسؤولاً عن كل منا هو المدير العام . وإذا لم نتمكن أنا وجو من الاتفاق ، فإن علي أن أطلب من رئيسي أن يتكلم مع رئيس جو . وإذا لم تتم تسوية المسألة على هذا

(1) جوستين فوكس Justin Fox (الرمز السري لشركة Nokia) مجلة الثروة Fortune (1 أيار/ مايو 2000)

المستوى، فيجب رفعها إلى المديرين اللذين هما على المستوى الأعلى مباشرة في كل من فرع المنطقة والإدارة العامة وهكذا. إلى أن يصل الموضوع إلى المدير العام.

إن الطريقة تبدو بيروقراطية، إلا أنها لم تكن كذلك لأنها كانت ممارسة مقبولة بشكل جيد، ولم يكن أي من الناس يشعر بأنه لا يعرف من أين يأتي الخطر، وفي الحقيقة فقد كان العامل الهام هو أن أعلم جو بخططي لنقل الموضوع إلى المستوى الأعلى لكي يعمل على تزويد رئيسه بالمعلومات اللازمة. وإضافة إلى ذلك، فإن طبيعة البشر تنطلق إلى العمل، إذ إنه كلما تفاقم الخلاف كلما ازداد الضغط نحو التسوية، لأن المدراء الأعلى مستوى يدركون أن الأمر سوف ينعكس بشكل سيء عليهم إذا ما تضايق رؤسائهم من طرح أمر كان يجب تسويته على مستوى أدنى، إذ إن العادة قد جرت على أن لا تصل إلى المستوى الأعلى سوى أكبر المسائل التي تتعلق بسياسة المنظمة واستراتيجيتها. وعلى ما تقدم، فقد كان لدى الموظفين طريقة للتعبير عن الخلافات بشكل مقرر منظماً.

يمكنك أن تتخطى التسلسل الهرمي بشكل كامل لكي تؤمن القدرة على الوصول كما هو الأمر في شركة Motorola، حيث يمكن لأي موظف فيها أن ينظم ما يسمى بـ«تقرير أقلية» متجاوزاً بذلك المشرف عليه لكي يبدي وجهة نظر مختلفة. إلا أن هذا النظام لا يعمل إلا إذا كانت تلك التقارير لا تجلب العقوبات على الموظفين. أما إذا كانت كذلك فإنك لن تحصل سوى على القليل الثمين منها. وإذا لم تكن متأكداً مما إذا كانت لديك تلك الثقافة (والتي لا تتوفر لدى معظم المنظمات)، فإنك قد تحتاج إلى تجربة النظام الأقل تبسيطاً باعتراف الجميع والذي تم شرحه أعلاه.

المثل الذي يُحتذى به في تحمل المخاطر

إن الموظفين يدركون أن المهم في الأمر هو ما يفعله المدراء لا ما

يقولونه. وإن بإمكانك أن تحض الموظفين على تحمّل المخاطر وأن تدرّبهم على ذلك وتكافئهم عليه، إلا أنك إذا لم تقم به بنفسك كمثّل يُحتذى به فإنه لن يحدث. يشيد ه. لي سكوت H. Lee Scott Jr. المدير العام الحالي لشركة Wal-Mart بسام وولتون Sam Walton مؤسس الشركة لمعرفته بهذه النقطة. فقد كان سكوت مديراً قاسي المعاملة لم يكن يدرك أن عناصره كانوا تحت المعاناة في ظل إنذاراته المتواصلة لهم. وقد استخدم أولئك العناصر سياسة الباب المفتوح الخاصة بسام وولتون من أجل عرض شكواهم. وقد تبين لسكوت من خلال النقاش أنه كان يعاقب الـ95٪ الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه مقابل الـ5٪ الذين يحتاجون لأن يُضغط عليهم كي يقوموا به وعلى نفس القدر من الأهمية، فإن وولتون طلب من سكوت في نهاية الاجتماع أن يصفح كل فرد منهم مهنتاً إياه على شجاعته في استخدام سياسته في تسوية المشكلة. إنها قصة عظيمة في ما يتعلق بالمكافأة على تحمّل المخاطر، إلا أنها أيضاً مثل يُحتذى لأن سكوت قد رواها بنفسه.

وكذلك فإن شركة Schwab شكّلت مثلاً آخر يُحتذى به في تحمّل المخاطر، فقد أوجدت موقعاً على الإنترنت باسم e-Swab من أجل التجارة عبر الإنترنت دون أن تدرك أن ذلك سيجبر زبائنها على الاختيار بين استخدام الموقع وبين طريقة العمل التقليدية. وقد أدّى ذلك إلى حدوث مشاكل داخلية هائلة مع السماسرة الذين كانوا يتخاصمون على الزبائن أنفسهم. ولذلك فإن الشركة قامت بـ«عملية مؤلمة ومكلفة تضمنت دمج موقع E-Swab كما اضطرت إلى إعادة تسعير منتجاتها الرئيسية والاحتفاظ بكافة موظفيها وإعادة إصلاح النظام بأكمله»⁽¹⁾. وكانت النتيجة هي أن Schwab قد أصبحت في مركز أفضل

(1) غارث مورغان Gareth Morgan (صور المنظمة: الطبعة التنفيذية) - (سان فرانسيسكو مؤسسة

شركة سمسرة في مجال بيع التجزئة. وقد أثبتت أن بإمكانها تحمّل المخاطر وأن تتراجع عنها إذا لم تنجح.

إثبات أنك لست دوماً على حق

إن تشجيع زيادة القدرة على تحمّل المخاطر يعتبر خطوة هامة، ولكن بالإضافة إلى ذلك فإن على المنظمات الإبداعية أن تخطو نحو ما هو أبعد مدى من إجراءاتها الداخلية، كالتخطيط الاستراتيجي والتوجيهات الأخرى التي على الرغم من كونها أدوات هامة من أجل الفعالية، إلا أنها بأكملها تفترض ضمناً بأن هناك شخصاً ما في المستوى الأعلى يملك الجواب الصحيح لكل سؤال، إلا أن الأجوبة الصحيحة قد تأتي من أي مكان، وإن اقتصر من يستطيع اتخاذ القرار على أشخاص معينين يجعل من المنظمة منظمة فعالة لكنها ليست إبداعية بالضرورة. وهناك بعض الأمور التي يمكنك أن تقوم بها كي تثبت أنك تدرك ذلك.

قاعدة الـ15٪ الخاصة بشركة 3-M

هل تعلم أن 50٪ من المنتجات البيولوجية الطبية قد تم اكتشافها عندما كان العلماء يقومون بأبحاث حول أمور أخرى؟ لقد أدركت شركة 3-M هذه الحقيقة مما دعاها إلى إيجاد قاعدتها الشهيرة التي تُعرف بقاعدة الـ15٪. ويطلق ديف غاغنون Dave Gagnon عليها اسم «الأمور غير الشرعية ذات الطابع الرسمي» وهي «الحرية التي نعطيها للموظفين في إنفاق 15٪ من وقتهم في العمل على مشاريع لا يجيزها عملهم الأصلي الذي يمارسونه عادة». وقد استخدم الدكتور كنت نيلسون Kent Neilson تلك الـ15٪ من أجل تطوير «رذاذ معطل للتكاثر» وهو عبارة عن رذاذ غير خطر على البيئة يستخدم تكنولوجيا التغليف الميكروي Microencapsulation من أجل منع تكاثر حشرات مؤذية معينة، وكان ذلك بمثابة نجاح باهر.

إن السماح للموظفين بتطوير المشاريع الخاصة بهم على حساب الوقت الخاص بالشركة، هو إشارة قوية لتعلم أنك لست الوحيد الذي يملك أفكاراً، إلا أن عليك أن تصون ذلك الوقت من التجاوزات الطبيعية الخاصة بالحياة المنظمّاتية. وقد أبلغ غيوف نيكولسون Geoff Nicholson نائب الرئيس للشؤون العالمية للأبحاث والتطوير الموظفين بأنه إذا ما تعرّضوا لمشاحنة من قبل أي من الناس في ما يتعلق بالـ15٪ الخاصة بهم، فإن عليهم أن يقولوا له «دعني وشأني» وأن يتصلوا به إذا ما استمر تعرّضهم للتدخلات في شؤونهم، وإن في ذلك لطريقة أخرى في حماية المبدعين والمشاركين.

المشاريع القائمة والقفزات الطائفة

تحتاج الأفكار إلى وقت من أجل تطويرها، إلا أنها تحتاج أيضاً إلى الأموال إن عاجلاً أو آجلاً، وذلك من أجل توظيف مهارات معينة أو عدد أكبر من الأشخاص أو من أجل إنتاج نموذج تجريبي. حيث تقوم المنظمات التي تتقن الإبداع بتأمين الأموال اللازمة لبذور المشروع، إذ يحتوي رأس مال شركة G.E على ما يدعى «نفقات حبوب الذرة» وهي مخصصة من أجل إجراء التجارب على مجال صغير وتقييم ما تحمله الفكرة من الاحتمالات. كما تخصص شركة Nortel Networks وهي شركة عملاقة في مجال اتصالات الألياف الضوئية مقادير من الأموال على المستويات المنظمّاتية المختلفة، والتي يمكن استخدامها في تمويل أية فكرة يرى المدير أنها تحمل إمكانات مفيدة إلا أنه لا يحاسب على النتائج، وبذلك فإن هذه الأموال ما هي إلا مخصصات لرشوة الإبداع. أما شركة Corel التي تصنع كلاً من Word Perfect و Corel Draw فإن لديها برنامجاً ممتعاً يوازن بين المردود والإبداع. ويقول ديريك بيرني Derek Burney المدير العام للشركة: «إن المنافسة الرئيسية التي أواجهها ليست من شركة Microsoft بل هي من مجموعة الإقلاع المؤلفة من شخصين أو ثلاثة والتي تجذب إليها أكثر الأشخاص الموهوبين. إنهم يقدمون إثارة وأموراً معقدة

تصعب مجاراتها في أية شركة كبيرة». وعلى هذا ومن أجل إيجاد ذلك، قام بيرني بإنشاء برنامج أطلق عليه اسم «»، الذي يعني الحرف الأول من كلمات: إبداع، براعة، استعلام، اختراع. وحتى اسم البرنامج فقد أبقى غير محكم عن قصد. وعندما تكون لدى أحد الموظفين فكرة لامعة فإن بإمكانه أن يطلب منحه إجازة لمدة أسبوعين لكي يتمكن من العمل عليها، كما يتم تعيين شخص أو شخصين آخرين لصالح مشروعه من أجل تقديم الخبرة والنظرة ويوجد هذان الشخصان خلال الأسبوعين التاليين داخل «المرآب الفعلي» المخصص كلية من أجل تطوير الفكرة.

وعند انتهاء الأسبوعين، يمكن لهذا الفريق أن يطلب تمديد العمل لمدة أسبوعين آخرين، وهكذا طالما أن الفكرة تبدو ذات إمكانات كامنة فيها. وقد حقق هذا البرنامج من النجاح ما دفع إلى تشكيل وحدة «المشاريع الجديدة» من أجل استثمار تلك الأفكار. وتلك هي النقطة التي يندمج عندها الإبداع بالفعالية كما يشير إلى ذلك ستيف كويسنيل Steve Quesnelle نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية في شركة Corel، حيث يقول: «لدينا أشخاص عظماء ولا نعاني نقصاً في الأفكار، ويكمن السر في الاستمرار في تشجيع الأفكار الجديدة وفي الوقت نفسه عدم صرف الانتباه إلى النقطة الجوهرية». لا يسمح لوحدة المشاريع الجديدة بأن تعمل على تطوير ما يزيد عن خمسة مشاريع جديدة بأن واحد، وعليهم أن يجعلوا (المرائب الفعلية) تستمر في إنتاج الأفكار الجديدة، إلا أن عليهم أيضاً التركيز على الأفكار التي تحمل وراءها أكبر الاحتمالات في تحقيق موارد مالية.

رأسماليو المشاريع الداخلية

إنهم ذوو فائدة لا تقل عن فائدة أموال بذور المشروع، إلا أن لهم سيئة أيضاً، إذ إنهم يفترضون أن شخصاً واحداً فقط، ليس هو المبدع، هو الذي سوف يقرّر ما إذا كانت الفكرة تستحق المتابعة أم لا. وإن استرجاع ما يقوم به

أولئك الناس يشكل طريقة جديرة بالاهتمام لكي تثبت لك أنك لست دوماً على حق .

إن معظم السبب في نمو وادي السيليكون يرجع إلى رأسماليي المشاريع VC، وهم الأشخاص الذين يملكون الأموال والميل إلى المخاطرة. حيث إنهم يتولون مشاريع ليس لها تاريخ مثبت مسجل. ولا تكمن الميزة التي يتمتع بها أولئك الأشخاص في ما يملكونه من مال وما لديهم من نزعة إلى المخاطرة فحسب، بل في عددهم أيضاً. إذا لم يتمكن أحدهم من رؤية مدى تألق فكرتك فإن بإمكانك أن تتوجه إلى شخص آخر منهم .

لا يوجد هناك متنبئ واحد هو الذي يعرف كل شيء ويتصدق بالأموال، ويمكن للمنظمات أن تستخدم هذه الطريقة نفسها. حيث إنه إذا لم يتمكن أحد المبدعين في شركة 3-M من الحصول على دعم رئيسه الخاص، فإنه يصبح حراً في تسويق الفكرة في أية جهة بحثاً عمن يقبل بها. أما شركة Teradyne التي تصنع أجهزة الاختبار الخاصة برقائق أشباه النواقل والشبكات الهاتفية والبرمجيات فإنها تستخدم فكرة أخرى من أفكار رأسماليي المشاريع VC. إذ إنها تمول الإقلاع البديل للمشروع الجديد، حيث ترفع تقارير الإقلاع إلى هيئة مدراء لا إلى الرئيس، ولديها رأس مال للمشروع وليس ميزانية له، ويشكل ذلك طريقة أخرى من أجل تأمين المزيد من الحرية والاستقلال للمبدع، لم يكن ممكناً تأمينها في ظل البنية العادية للإدارة .

تمويل النظراء

لقد ذهبت بعض المنظمات إلى ما هو أبعد من تحصيل أموال بذور المشاريع التي تدعمها الإدارة، والتي تقدم من خلال شخص واحد أو من خلال موارد كثيرة، وذلك بتحويلها مبلغاً كبيراً من المال إلى الموظفين الذين يقومون بأنفسهم بإقرار الأفكار التي يجب أن يتم تمويلها. وقد تكون شركة 3-M هي السلف الذي انحدرت منه هذه الحركة، وذلك عندما أنشأت (منحة التكوين)،

وعندما لا يتمكن المبدعون من الحصول على التمويل من المصادر السابقة الذكر، فإن بإمكانهم اللجوء إلى هذا الصندوق طلباً للمساعدة، وعندئذ فإن نظراءهم هم الذين يقررون ما إذا كانت الإدارة قد فاتها المركب في ما يتعلق بأمر يستحق المتابعة.

وبشكل مشابه، فإن شركة Shell هيئة مستشارين لشؤون الإبداع تضم موظفين من ذوي الفكر الحر من أجل توزيع مبلغ (20) مليون دولار على الأفكار التي تشكّل إنجازاً والمقدمة من قبل نظرائهم. وعندما تقوم الهيئة بدراسة تمويل كل فكرة، فإنها تعمل أولاً على تقييم موضوع ما الذي سوف تخسره الشركة إذا ما تمت الموافقة على تمويلها، وما هو احتمال أن تكون النتائج التي سوف تحققها مطابقة لما يدعيه راعي تلك الفكرة. وكانت النتيجة هي أن أكبر أربع مبادرات تنمية طرحت في سنة 1999 كانت بداياتها تقوم على أساس مبادرة (أفكار الإنجازات) الآتية الذكر.

تمويل مواقع الإبداع

هناك طريقة هامة أخرى من أجل حماية القدرة على الإبداع لديك يتم تنفيذها عند وضع الميزانية. فقد قام غيوف سميث Geoff Smith نائب رئيس شركة Mitel لشؤون تطوير الأعمال باستقطاع نسبة 10٪ من ميزانية البحوث والتطوير، وخصّصها لتمويل عمل عدد من الموظفين في وحدة «التكنولوجيات الاستراتيجية»، وهي وحدة تتألف من أشخاص لا عمل لهم سوى النظر إلى المستقبل البعيد، وتجربة التقدم المفاجئ الكبير المقبل والذي لا يساهم في ما لدينا اليوم من نتائج نهائية، إلا أنه يصبح أمراً أساسياً في سنوات المستقبل.

التغييرات في التسلسل الهرمي

وأخيراً، فإن هناك طريقة جذرية من أجل إظهار معرفتك بأنك لست دوماً

على حق. فقد تجاوزت شركة Nokia والتي مضى على تأسيسها 135 سنة في فنلندا، شركة Motorola في سنة 1998. وأصبحت بذلك الشركة الأولى في العالم في صناعة أجهزة الهاتف المتنقلة. ويرغب جورما أوليلا Jorma Ollila المدير العام لشركة Nokia بأن تصبح الشركة: «المكان الذي يمكنك فيه أن تحصل على شيء من اللهو وأنت تفكر بشكل يختلف عن التفكير العادي، وحيث يسمح لك بارتكاب الخطأ»⁽¹⁾.

تستطيع كل مجموعة من مجموعات Nokia أن تكون خلاقة إلى الحد الذي تريده، وإذا ما استثنينا بعض الأنظمة المشتركة فليست هناك أية قواعد تقريباً. وفي الحقيقة، فقد وجدت مجلة الثروة Fortune أن هذه الشركة «هي من أقل الشركات الكبيرة على وجه الأرض تمسكاً بالتسلسل الهرمي، وهي مكان يسود فيه عدم وضوح عميق حول معرفة من هو المسؤول».

يبدو أن هناك تطرفاً في الأمر، أليس كذلك؟ مكان لا يعرف فيه أحد من هو المسؤول؟ كيف يمكن لذلك أن ينجح؟ ومع ذلك فإنه قد نجح بالنسبة إلى Nokia.

قد تكون تلك الرواية أكبر من أن تستطيع تحملها، إلا أن كل ما ورد في هذا القسم من إحياءات يتحدّى افتراضاً شائعاً. فقد أشار غاريث مورغان Gareth Morgan في كتابه بعنوان (صور المنظمة)⁽²⁾ إلى أنه غالباً ما ينظر إلى المنظمات على أنها آلات لكل شخص فيها دوره. وبمثل هذه النظرة إلى العالم فإن من المفيد والمهم أن تميز بين ما تفعله أنت وما أفعله أنا حتى لا ندوس على أقدام بعضنا بعضاً. إن ازدواجية الجهود هي أمر سيئ وغير فعال، ويجب

(1) جوستين فوكس Justin Fox (الرمز السري لشركة Nokia) مجلة الثروة Fortune (1 أيار / مايو 2000) ص 161 - 174.

(2) غاريث مورغان (صور المنظمة الطبعة التنفيذية سان فرنسيسكو مؤسسة النشر Berett Koehler (1998)، الفصل 2.

أن نهدف إلى علاقة منظّمة بين الأجزاء المحددة بشكل واضح. وعلى أي حال فإن الطرق الأخرى التي ينظر بها إلى المنظّمات تحض على تفكير مختلف إلى حد بعيد.

ولكن ماذا يكون الأمر إذا لم تكن المنظّمة آلة بل دماغاً؟ إذ إن الدماغ يحتوي على مراكز تقوم بأعمال مماثلة أو مشابهة، وإذا ما تعرّض أي جزء منه للأذى فإن جزءاً آخر منه يتولى القيام بالعمل أحياناً، وفي هذا المجال فإن توفير البديل الإضافي أمر جيد وإلغائه هو أمر مدمر وليس إيجابياً. إننا كلما قطعنا شوطاً في عصر المعلومات، كلما ازدادت حاجة المنظّمات حسب ما أرى إلى أن تقوم بدور الأدمغة لا الآلات. وكما أثبتت شركات Corel و Nortel و 3-M و Shell، فإنه يبدو وكأن الإبداع يزدهر عندما تكون الأمور أقل ترتيباً وروتينية مما تسمح به النظرة إلى العالم على أنه آلة.

عدم المعاقبة على الإخفاق

إن تحمّل المخاطر لا يتعلّق بالمكافأة على النتائج الناجحة فحسب، بل إنه يتعلّق أيضاً بتجنّب المعاقبة على الإخفاق، إلا أن الكثير من أنظمتنا تقوم على أساس تلك المعاقبة حتى على المستوى الاجتماعي. وعلى سبيل المثال، فإنك إذا ما أشهرت إيفلاسك في إيطاليا، فإنك لن تستطيع مطلقاً بعدها أن تحصل على أي قرض شخصي أو قرض عمل، وسوف يطاردك الإخفاق طيلة ما بقي من عمرك. وإننا نفعّل الشيء نفسه في المنظّمات، إذ إن الإخفاق يجعل الناس ينظرون إلينا بشيء من الهزاء، وكأننا نسمعهم يقولون «طبعاً، يقول إنه كانت هناك مخاطرة في الأمر، إلا أن السبب قد يرجع إلى أنه لم يكن على مستوى ذلك الأمر». ولن يكون باستطاعتنا مطلقاً أن نتخلّص من إشاعات الغرف الخلفية، إلا أن باستطاعتنا أن نقوم ببعض الأمور من أجل تجنّب المعاقبة على الإخفاق.

تغيير الافتراضات المتعلقة بالمخاطر

كما هو الأمر في حياتنا، فإننا نفضل حقيقة في عملنا الخيارات التي لا

تحمل طابع المخاطرة، والتي ليست لها جوانب سلبية، والتي تحمل في طياتها أرباحاً ضخمة مضمونة. إلا أن الآمال ليست هي الواقع، وإذا لم تكن هناك مخاطر ولا جوانب سلبية فلن تكون هناك أرباح. إلا أن تخطيطنا ما زال يتركز على تخفيف المخاطر إلى الحد الأدنى وزيادة الناتج إلى الحد الأقصى، وهذا أمر بالغ العقلانية والفعالية، إلا أنه ليس بالغ الإبداعية. وعلينا أن نعمل على تغيير افتراضاتنا التي تتعلق بالمخاطر بل والتي تتعلق بالعوامل التي تشكل النجاح. يفترض رأسماليو أي مشروع تجاري أن 5 من أصل كل 10 استثمارات يقومون بها لن تكون أكثر خفض كامل لقيمة الموجودات، أي أنهم لن يستردوا بنسأ واحداً منها. وأن أربعة من تلك الاستثمارات ستحقق نجاحات متوسطة وأن واحداً فقط سيحقق أرباحاً تبلغ 50 - 100 ضعف قيمة الاستثمار. أي أن الاستثمار الأخير يعوّض عن باقي الاستثمارات كلها. ومن الطبيعي أن رأسماليي المشاريع سوف يتوجهون نحو الاستثمار الكبير فقط إذا كان بإمكانهم ذلك. إلا أنهم في الوقت نفسه يعرفون مبدأ يجب أن تتبعه معظم المنظمات: عليك أن تقبل الكثير من الضفادع لكي تصل إلى أميرها، وإنك لا تعرف الضفدع منها من الآخر إلا بعد أن تكون قد قبلتها.

حسناً تفعل إذا ما أنفقت الكثير من جهدك كي تعرف الضفادع التي تبدو وكأنها أمير من بين الضفادع الموجودة وفي تخطيط استراتيجية تقبيلها ووضع مشروع يحدد العدد الأدنى من الضفادع التي يجب تقبيلها لضمان تقبيل أميرها، إلا أن كل ذلك سيكون دون فائدة في نهاية الأمر، وكل ما عليك هو أن تنطلق وتبدأ التقبيل.

إن المسألة ليست في أن تقوم بالاستثمار في أي شيء، بل عليك أن تعمل على تشجيع الحلول البديلة والمنافسة، إذ أن أحدها قد يكون يحمل الإبداع الذي يشكل الإنجاز الجديد الذي تحتاج إليه، حتى لو تبين أن الحلول التسعة الأخرى عديمة الفائدة.

إن الطريقة التي يقوم بها رأسماليو المشاريع هي مسألة أخرى يجدر بالمنظمات أن تمنع النظر فيها، إنهم لا يقومون ببناء قرارهم إلى حد كبير على أساس المخاطر، بل على أساس أقصى ما يكمن في المشروع، وهم يسلّمون بأن أي شيء يحمل احتمال الربح الوفير سوف يحمل أيضاً مخاطر كبيرة واحتمالات فشل، إلا أن ذلك لا يشكّل سبباً لتجنّبه. فهل يمكنك أن تتصوّر مدى الاختلاف في الحالة التي ستكون عليها منظمتك إذا ما صارت تفترض أن ارتفاع نسبة المخاطر لا يشكّل عائقاً أمام النشاط؟

وبالمناسبة، فإن هناك تغييراً بسيطاً يمكن لشركتك أن تقوم به، وهو أن تتوقف عن تطبيق القواعد نفسها من أجل تبرير الاستثمارات الصغيرة وكأنها استثمارات كبيرة. لقد شاهدت منظمات تطلب تقديم خطط عمل مع أهداف المعلومات ومدى التأثير على البيئة، وتوقعات دعم الزبائن من أجل تخصيص بضعة آلاف من الدولارات من أجل مشروع تطوير يستحق الاهتمام، إلا أنه لا يهز الأرض، علينا أن نصبح أكثر تنوراً.

السرعة في الإقرار بالإخفاق

إن ديف غاغنون Dave Gagnon أحد مدراء البحث والتطوير في شركة 3-M يدرك أن من الصعب تحديد قيمة العمل بالنسبة للمشاريع التي يعمل عليها الموظفون، وعلى هذا فإنه يجب أن تترك لهم الحرية للتحري عن أي شيء يحاولون القيام به. ولكن بما أن 10٪ فقط من الأفكار هي التي تنجح «فإن السر يكمن في السرعة في إقرار الإخفاق»⁽¹⁾. ويتفق جون روث John Roth مع ذلك الرأي إذ يقول: «إذا كان يبدو أن هناك أمراً على وشك الإخفاق، فإن من الأفضل أن نقوم بإلغائه بشكل مبكر بدلاً من نتأخر في ذلك»⁽²⁾.

(1) دافيد براون David Brown (اقطع للموظفين جزءاً من الكومة) مجلة (محرر شؤون الموارد البشرية) (23 تشرين الأول/أكتوبر 2000) ص 3.

(2) لاري ماكدونالد Larry MacDonald شركة Nortel Networks: (كيف عمل الإبداع والرؤية على تكوين عملاق شبكات (تورنتو) دار نشر John Wiley وأبناؤه، 2000) ص 164.

كيف يمكنك أن تقوم بهذا الأمر؟ عليك أن تبحث مع الموظفين المعايير التي تطبقها عندما تقرر في ما إذا كان هذا المشروع سوف ينجح أم لا. وعليك أن تقوم بذلك قبل أن يبدأ الموظف في العمل على الفكرة الجديدة العظيمة.

يجب عليك أن تكون دقيقاً في ما يتعلق بالنتائج التي ترغب فيها، ولكن عليك أن تدرك أيضاً أن الإبداعات الجديدة لا تبدو مبشرة بالخير إلى حد كبير، إذ إنها يمكن أن تكون مربكة أو محدودة أو صعبة الاستعمال. وقد لا تبدو وكأنها ميزة هامة بالمقارنة مع التكنولوجيا الناضجة التي ظهرت الإبداعات الجديدة كي تحل محلها، وبمناسبة الحديث عن هذا الموضوع: فقد استخدمت القوات المسلحة الأمريكية الحاسبات الإلكترونية إلا أن الأمور التي لها علاقة بـ«الفاصولياء والرصاص والبطانيات» كانت تتابع باستخدام نظام الأوراق التي تكتب باليد لأن الطعام والذخيرة ووسائل المعيشة كانت أموراً أكثر حيوية بالنسبة للمجهود الحربي من أن يوكل بها إلى هذه التكنولوجيا التي لا يعتمد عليها.

الإخفاق المهيب

إنك إذا قمت بذلك النوع من تقييم المخاطر الذي بحثنا فيه أعلاه، فإنك سوف تكون في وضع أفضل كي تميز بين الشخص الذي يخفق في مشروع لا تزيد نسبة احتمال نجاحه عن 20% وبين الشخص الذي أطاح بـ«شيء مضمون» بنسبة 99%. ولكن دعنا نواجه الأمر، إننا في أغلب الأحيان لا نميز بينهما. إذ إننا نساوي بين المبدع الذي يستهلك كل أونصة من براءته لكنه يخفق في أن يأتي بخطوة أولى غير محددة، وبين الشخص غير الكفاء الذي لا يريد سوى عدم إزعاج الزبون بشكل يدفعه إلى إلغاء الصفقة. وكلاهما يعتبر من المخاطر الرديئة بالنسبة للأمور الأكبر والأفضل، إلا أنه تجب معاملتهما بشكل متعاكس، فالشخص الذي يطيح بأمر مضمون يجب إما العمل على زيادة مهاراته أو إبعاده، أما المبدع فيجب أن يعطى مشروعاً آخر يتضمن نسبة عالية من

المخاطرة واحتمالاً ضئيلاً بالنجاح لكي يستخدم في إنجاز ما تعلمه من المشروع الأخير، ويجب أن يكافأ ذلك المبدع على العمل الجيد لا على النتائج.

وإضافة لذلك، فإن علينا أيضاً أن نغيّر المفردات اللغوية التي نستخدمها. ولنكن مثل شركة Schwab عندما تذكر «الإخفاقات المهيبة»، وهي المشاريع التي كانت مستحقة للمتابعة إلا أنها لم تنجح. إن الإخفاق المهيب هو شيء جيد، شيء مهيّب حقاً، وهو شيء نتمنى جميعاً أن يرد في سيرتنا الذاتية.

الخلاصة

ترغب المنظمات في أن تدعم الإبداع، إلا أن أنظمتها وإجراءاتها وبناها غالباً ما تقودها إلى الاتجاه المعاكس تماماً، ولذلك فإن عليها أن تعمل على تغييرها مع تغيير الافتراضات الضمنية أيضاً، وذلك من أجل أن تصبح المنظمات أكثر انفتاحاً تجاه تحمّل المخاطر والإبداع والمزيد من المشاكسة. وهذه التغييرات لا تحل محل قيام المدراء كل لوحده بتشجيع المشاكسة والإبداع في الوحدة التي يديرها، بل إنها تضاف إلى ذلك التشجيع. وسوف يتم التعامل مع هذا الموضوع في الفصل الآتي.

النقاط الرئيسية

- إن بعض البنى والأنظمة الموجودة في المنظمات تثبط المشاكسة والإبداع.
- من أجل تشجيع زيادة القدرة على تحمّل المخاطر، على المدراء أن يقوموا بتدريب ومكافأة من يتحمّلون المخاطر، وتأمين الاستقلال والقدرة على الوصول وقابلية التحرك للمشاكسين، وأن يكونوا المثل الذي يُحتذى به في تحمّل المخاطر.
- من الضروري توفير أموال بذور المشاريع إما من فائض أرصدة الإبداع التي يتصرّف بها المدراء، أو أن يتم منحها من قبل النظراء إلى نظرائهم.

- إن عدم المعاقبة على الإخفاق يعني أن علينا أن نعمل على تغيير افتراضاتنا الخاصة بتحمُّل المخاطر وأن نعرف كيف نسرع في الإقرار بالإخفاق وأن ننظر إلى الإخفاق على أنه إخفاق مهيب .

مراجع هذا الفصل

- براون، دايفيد Brown David «اقطع للموظفين جزءاً من الكومة»، مجلة (محرر شؤون الموارد البشرية) (23 تشرين الأول/أكتوبر 2000) ص 3.
- كولفن، غيوفري Colvin Geoffery «ما الذي تجعلك الأموال تفعله»، مجلة الثروة Fortune (17 آب/أغسطس 1998)، ص 213.
- ديس، غيوفري ج. Dess, Geoffery G. «القيادة في القرن الحادي والعشرين» مجلة (الديناميكية المنظماتية) (شتاء 2000)، ص 30.
- هامل، غاري Hamel, Gary «أعد اختراع شركتك» مجلة الثروة Fortune (12 حزيران/يونيو 2000)، ص 99 - 118.
- هامل، غاري Hamel, Gary «تسيير نمو القواعد» مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/سبتمبر 2000) ص 87 - 173.
- هورايب، فرانسيس Horibe Frances «إدارة العاملين ذوي المعرفة: مهارات ومواقف جديدة من أجل إطلاق رأس المال الفكري في منطمتك» - (تورنتو: دار نشر جون وايلي وأبناؤه، 1999).
- لوميس، كارول ج. Loomis, Carol J. «سام سوف يكون فخوراً» مجلة الثروة Fortune (17 نيسان/أبريل 2000) ص 44 - 131.
- نيميث، شارلان جين Nemeth, Charlan Jeanne «إدارة الإبداع: عندما يكون الأكثر هو الأقل» (مجلة كاليفورنيا للإدارة) (المجلد 40 رقم 1 أواخر 1997).
- ستيوارت، توماس آ. Stewart, Thomas A. «شركة 3-M تستأنف الطيران» مجلة الثروة Fortune (5 شباط/فبراير 1996) ص 97.
- ستيوارت، توماس آ. Stewart, Thomas A. «كيف حلت شركة Teradyne معضلة

- المبدع» مجلة الثروة Fortune (10 كانون الثاني/يناير 2000) ص 188 - 90.
- ستيوارت، توماس آ Stewart, Thomas A «نقل المخاطر إلى السوق» مجلة الثروة Fortune (6 آذار/مارس 2000) ص 424.
- ثورو، ليستر Thurow Lester (خطاب أمام المركز الكندي لتطوير الإدارة) (7 تشرين الثاني/نوفمبر 2000).