

## القاعدة

# 11

## اعترف بالفشل وتحرك إلى الأمام

*Recognize A Failure and Move On*



⇐ لقد أصبحت أكبر سنًا وأكثر حكمة . في بداية حياتك العملية تأخذ كل فشل بصفة شخصية . ولكن جلدك الآن أكثر سمكًا مع العمر ، وقد أصبحت أكثر ميلاً للتعلم من أخطائك .

**Cheong Choong Kong**

⇐ إن الفشل عادة ببساطة موقف غير متوقع ، والذي يتطلب تحويلاً إلى شيء ما إيجابي . لا تنس بان أمريكا اكتشفت نتيجة غلطة كبيرة . كان كولمبس في الواقع يبحث عن طريق إلى آسيا .

**Eugenio Barba**



إنني اعتقد أنه من خصائص الذين يتبنون مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneur أنهم يستطيعون التعرف على الكوارث مبكراً قبل وقوعها . لا تدع الزهو بنفسك أو التذمر يؤثران على قراراتك . عندما تفشل إحدى الأفكار استخدمها كتجربة تعليمية ، وتحرك بسرعة إلى المشروع التالي . لا تخش الفشل . إنه أحد أساليب أداء الأشياء بصورة صحيحة .

توجد في عالم الرياضة باختلاف أنواعها قصص مثيرة لحالات فشل متكررة سواء في الألعاب الفردية أو الجماعية ، كانت يمكن أن تُخرج أصحابها من دائرة الأضواء نهائياً ، ولكنهم لم يستسلموا وأصبحوا في النهاية أبطالاً ونجوماً ، لأنهم استفادوا من حالات الفشل واعتبروها محطات انطلاق إلى الأمام . على سبيل المثال Ray Mayer مدرب كرب السلة الأسطوري في جامعة DePaul ، والذي قاد فريقه إلى تحقيق 37 نصراً موسمياً في إحدى السنوات ، عندما خسر فريقه بعد 29 انتصاراً محلياً سئل حينئذ ، كيف يشعر . قال : "عظيم . الآن نستطيع التركيز على الانتصار بدلاً من عدم الخسارة" .

بالنسبة للكثير من الأفراد ، تحمل كلمة "فشل" إحساساً بنهاية المصير "ولكن بالنسبة للقائد الناجح ، الفشل هو نقطة البداية ، خشبة القفز لتجديد الجهود . إن القادة لا يفكرون ببساطة في الفشل . إنها إلى حد ما تشبه التزلج ، إذا لم تسقط ، سوف لا تتعلم . إنني أحب قصة الشاب الواعد المدير العام التنفيذي بشركة IBM ، الذي أفقد الشركة عدة ملايين من الدولارات في صفقة خاسرة . استدعى Thomas J. Watson مؤسس IBM المدير العام إلى مكتبه ، وبمجرد دخوله إلى المكتب قال الشاب في تسرع وبدون تفكير : "أعتقد بأنك تريد استقائتي ؟" أجاب Watson : "لا يمكن أن تكون جاداً . نحن فقط أنفقنا بعض ملايين الدولارات لتعليمك !!" .

عبر Michael Eisner رئيس مجلس إدارة "والت ديزني" عن ذلك الوضع بهذه الطريقة :

إن شركة في مثل شركتنا يجب أن تخلق مناخًا تنظيميًا يشعر من خلاله الأفراد بأنهم آمنون حين يفسلون . يعني هذا تشكيل منظمة حيث الفشل ليس فقط مسموحًا به ، ولكن الخوف من النقد نتيجة تقديم فكرة غبية غير قائم . وألا يصبح الأفراد يبالغون في الحرص الشديد . ويحتمل أن الأفكار لا تخرج إلى النور مطلقًا ومن ثم لا تسمع مطلقًا . إن الفشل جيد مادام لا يصبح عادة<sup>(1)</sup> .

إن ما قد يصيبني بالجنون ، أن أكتشف أن أحد المديرين لم يقدم إلى فكرته لأنه خشي بأنني قد أرفضها . إنني أخبر أفراد جهازي الإداري ، بأن أسوأ ما يمكن أن يحدث أنني سوف أقول ببساطة "لا" .

إن الانطباع الأخير الذي أريد أن أعطيه ، أن كل شيء حدث أن لمستته قد تحول إلى ذهب . واحدة من حالاتي الفاشلة مبكرًا إلى تايلاند ، كانت عرض آلات البيع عن طريق إسقاط العملة والتي يطلق عليها Vending Machine . الحالة الثانية كانت محاولة تكرار نجاح الوكالة التجارية Franchise لوجبات Mister Donut السريعة في ماليزيا كما تحقق بالضبط في تايلاند . في كلتا الحالتين ، قرارات شطب مئات الآلاف من الدولارات في وضع لم يستغرق دقائق استنادًا إلى نتائج الأنشطة التي كانت أقل من عام كامل . إنك تنتظر إلى الرجل الذي أصبح اسمًا في "الليودز في لندن عام 1990 ، بالضبط كما تحول كل شيء في العملاق التأميني إلى ما هو كرهه وبغض . إن الوضع يبدو كطريق سهل لكسب الأموال - مجرد التوقيع هنا ، وتنتظر أن تتدفق إليك أرباح الأسهم . على الأقل هذا ما أخبرني به أصدقائي الذين كونوا ثرواتهم . مجرد وخزة بسيطة من الكوارث الطبيعية كانت تعني أن المستثمرين في شركة التأمين أصبحوا مطالبين بدفع تعويضات ضخمة لأعداد هائلة من أصحاب الحقوق . لقد فقدت كل بنس من استثمارات بلغت 250,000 دولار . إن هذا لمجرد التوضيح أنه ليس هناك طريق سهل للحصول على الأموال وتكوين الثروات .

(1) Peter Krass(ed): "The Book of Business Wisdom" (John Wiley & Sons, New York) 1997.

إن المديرين المالكين لمشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneurs ، يجب أن يستمتعوا كثيراً بما يفعلونه . إنهم يسيرون على حبل البهلوان ، ويجب أن يكونوا أكثر قلقاً على الفرص التي تفقد ، حتى دون التعرف على مجرد وجودها ، وكما قال Wayne Gretsky لاعب هوكي الجليد المشهور ، في أحد المواقف : "إنك تفقد 100% من الضربات التي لا تسدها" .

إنني مذنب كرجل ثان في فقد الكثير من الفرص . أي مدير مالك لمشروعات الأفكار الجديدة يرفض فرصة تسويق أحذية الجري ؟ أنا . إنني فقط لم أفهمها . اعتقدت بأن تايلاند شديدة الحرارة وبانكوك شديدة التلوث . إن مفهوم أن التايلانديين يبحثون عن المتعة والبهجة كانت بالنسبة لي أمراً بعيد الاحتمال . بالطبع لم أفكر للحظة أن أحذية الجري قد أصبحت موضوعاً للموضة .

لقد كانت تشبه تماماً قصة الأدوار الملائمة . لقد جاءني بعض المديرين التنفيذيين الأمريكيين في موضوع تدشين ما يطلق عليه (7-11) في تايلاند وهو ما يشبه فكرة (المول Mole) . فكرت بأن هناك آلاف المحلات الصغيرة المنتشرة في كل أرجاء تايلاند ، وبالتالي يعتبر هذا المشروع في رأيي هراء . كم كنت مخطئاً . إن هؤلاء المديرين الذين طردتهم من مكنتي حينئذ ذهبوا إلى رؤية جماعة CP إحدى أكبر الشركات في تايلاند . وتوجد الآن فئات المتاجر (7-11) في تايلاند . إذا كانت هناك أية تعزية ، وموجهة لي ، فإن آخرين كثيرين قد فقدوا فرصاً كبيرة . فكر في الآتي :

« اعتقد أن هناك سوقاً عالمياً لما يقرب من خمسة أنواع من الكمبيوتر »

Thomas Watson of IBM.

« التليفزيون ؟ لا شيء مفيد سوف يأتي من هذا الجهاز »

المؤلف والصحفي الإنجليزي C.P. Snow

« الأمريكيان في حاجة إلى التليفون ولكن نحن لسنا في حاجة إليه : لدينا الكثير من الساعة » .

المدير الهندسي في مصلحة البريد البريطانية Sir William Preece

حينئذ هناك الفكرة المتألقة التي تعتبر مؤكدة تماماً في تغيير عادات المستهلك .  
في عام 1988 ، قرر أحد عمالقة التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية R.J. Reynolds  
أن الوقت قد حان لإنتاج نوع من السجائر بدون دخان وأكثر أمناً . فكرة عظيمة ،  
خاصة وأن الحملة ضد التدخين كانت في طريقها إلى الذروة . بعد إنفاق ملايين  
الدولارات على البحوث ، جاء Reynolds بالأسبق ، "كبسولة نكهة" التي تطلق  
طعم ورائحة مادة "النيكوتين Nicotine" . فكرة عظيمة . حسناً ، حتى هذه  
المرحلة . مع كل علبة سجائر يوجد كتيب تعليمات من أربع صفحات ، كانت السجائر  
صعبة في إشعالها ، وأكثر صعوبة في تدخينها ، وتلخيصاً لذلك ، كان المذاق سيئاً ،  
والرائحة أكثر سوءاً . بينما كان Reynolds يبشر بمزايا تخفيض الأضرار الصحية ،  
فإن المدخنين قد عادوا إلى عاداتهم وماركة سجائرهم التقليدية . عندما يتأخر  
الإدراك تكثر الرؤي .

ولكن حتى في حالة مزايا الإدراك المتأخر يكون من السهل تفسير بعض حالات  
الفشل أكثر من غيرها . في الستينيات (1960) . في بداية حياتي العملية المبكرة ،  
قمت بتدشين مشروع إدخال آلات المشروبات عن طريق إدخال العملات ، وذلك في  
تايلاند . كانت النظرية جذابة ، ولكن العملة المحلية التي تعتبر محورية في  
المشروع ككل "الباهت التايلاندي" استمر في حالة تغيير مستمر من حيث الحجم  
والوزن . لقد كانت كارثة ، وفقدت الكثير من أموالني ولكن التجربة لفتتني درساً  
مهماً : أهمية التوقيت The Importance of Timing .

لم تكن تايلاند مستعدة لآلات البيع . بالطبع البلد مغطى الآن بهذه الآلات في كل  
أرجائه ، وعملة الباهت أكثر استقراراً . قد تكون لديك الفكرة الممتازة ، ولكن إذا  
كنت مسرفاً في التبكيير ، تستطيع أن تخسر بنفس المستوى الذي تخسره إذا  
أسرفت في التأخير .

إن فشل "الكعكة الأستاذة" في ماليزيا لا يزال يحيرني . نجح المفهوم جيداً في  
تايلاند . إن نكهة الحلوى جذبت أذواق التايلانديين . كما كان يشعر الأمريكيان في  
المحلات . في الستينيات (1960) ، كان "للکعكة الأستاذة" منافذ للتوزيع في اليابان

أكثر منها في حالة "ماكدونالدوز". إنني أعتقد بأن أي منتج أمريكي ينجح في اليابان ، لابد أن يكون منتجاً عظيماً ، لأن اليابان تعتبر سوقاً صعبة أمام الشركات الأمريكية . على أية حال إنني أحب "الكعكة الممتازة" ، ولذلك تبدو كما لو كانت ملائمة جداً ، وقد كنا ناجحين منذ اليوم الأول . إن الناس قد أحببتها .

إنني أفترض بأن الفشل قد أظهر الوجه الآخر للعملة غير المحدودة ، بعض الأشياء لا تنجح ببساطة في أماكن أخرى . لا يعني هذا أننا لم نحاول . لقد غيرنا المواقع ، أنفقنا أموالاً على الإعلان ، وأجرينا تجارب على الأسواق . لا شيء قد نجح . سوف لا يأكل الماليزيون "الكعكة الأستاذة" - حسناً ، على أية حال ، ليست كعكتنا . في نهاية اليوم ، يعد كل منا اللعبة الخاصة به ، ويذهب بها إلى بيته .

لسوء الحظ ، لساعات حالاتي الفاشلة ، لم تنته هناك . في السبعينيات (1970) ، تمثل فشلي المثير في إدارة محلات (سوبر ماركت) . اشترت العمليات التايلاندية التي تستند إلى مزارع منتجات الألبان في هونج كونج . لقد بدت التوقعات جيدة ، بالنسبة للمتجر الثاني ، قد أجرنا مبني في موقع Sukhumvit ، الطريق في بانكوك ، حيث في تلك الأيام ، كل الأجانب وكثير من أثرياء تايلاند كانوا يعيشون هناك . ماذا كان يمكن أن يكون أسهل من هذا ؟ كان الأجانب يريدون كل أنواع البنود التي لا يستطيعون شراءها من المتاجر المحلية ، بالإضافة إلى شراء كل ما يلزمهم من مكان واحد مكيف الهواء . كان التايلنديون قد بدءوا بالاهتمام بفكرة "السوبر ماركت" ، وكانوا سعداء لتجربة شيء ما جديد . ما الذي كان يمكن أن يكون خطأ ؟ تقريباً كل شيء .

إن أول شيء تتعلمه من العمل في ميدان الأغذية ، أنك يجب أن تكون صحيحاً في كل يوم . ليس مقبولاً أن نقول ، "كان عندنا لبن طازج أمس" أنك تكون جيداً فقط مع جودة آخر لحظة دخل فيها شخص ما المتجر . إذا فشلت في توفير البند الذي يريده العميل ، سوف يسأل : "لماذا أتسوق من هنا ؟"

إنني أيضاً قللت من شأن المعارضة . لقد هزمتنا متجر يسمى Villa لرجل أعمال تايلاندي يديره أباً عن جد . لقد حقق نجاحاً كبيراً في بانكوك ، ولا يزال يدير

أفضل "سوبر ماركت" في المدينة . إنه يستحق نمو وازدهار أعماله ، لأن السوبر ماركت الذي يديره لديه ، دائماً كل شيء طازج ، والذي كان يمثل صعوبة كبيرة في تلك الأيام . يكون عليك أيضاً أن تحدد الكميات التي تطلبها أكثر من اللازم ، ويكون لديك أكوام من السلع الفاسدة ، أقل من اللازم ، ويكون لديك الكثير من العملاء الفاضلين . مرة أخرى . في ظاهرها البساطة والوضوح ، ولكن في ممارستها ، إنها كانت في منتهى الصعوبة . الجزء الرئيسي الآخر في المعادلة كان يتمثل في الحصول على موردين يمكن الاعتماد عليهم ، وكان هذا متعذراً حينئذ .

لقد عرفت بأننا في ورطة عندما أخبرتني زوجتي بأن معارفها يفضلون الشراء من Villa ، وكانت هذه طريقة مهذبة لكي تقول أنها أيضاً كانت تفضل ذلك . سلسلة بضائع Villa كانت الأفضل ، ولم تكن أرفقهم أبداً خالية ، إن أفسى نقد يأتي من شخص ما مثل الزوجة أو أقرب الأصدقاء ، ولكنهم يقدمون لك أعظم هدية لكونهم صرحاء وواضحين . إنهم كانوا على حق . المعارضون أو المنافسون كانوا هم الأفضل .

لقد خرجنا بأسرع ما كنا نستطيع الأكثر فقراً ، ولكن الأعمق حكمة . إنه من المهم أن تعرف متى توقف خسارتك . إن الإصرار والمثابرة التي أعجب بها كثيراً يمكن أن تصبح بسرعة عبئاً ثقيلاً حول رقبتك ، إذا لم تعرف متى تتوقف عن إهدار أموالك الجيدة بعد الرديئة . لا تخلط مطلقاً بين سمات التصميم مع تلك المتعلقة بالعناد والغباء .