

## استخلاص أفضل أفكار الموظفين مع آلان جي. روبينسون

يتحدث كل من آلان جي. روبينسون، ودين إم. شرويدر، الأستاذين في جامعتي ماساتشوسيتس أميرست وفالبيرايوزو، على التوالي، قائلين: إن المقاربة المناسبة، لتوليد أفكار موظفيك، تسهم في تكوين ما هو إيجابي من الحلقات. يصبح الموظفون أكثر انخراطاً في العمل حين يرون أن أفكارهم تستغل في الشركة، ويمنح المديرون الموظفين، حين يرون أثر أفكارهم، المزيد من الصلاحيات - التي تؤدي إلى المزيد والأفضل من الأفكار.

كيف يمكن لك الخروج بمثل ذلك الموقف المربح للجميع؟ تعلم تقدير القيمة في الأفكار البسيطة، كما يقول روبينسون، واستبعد أياً من المعتقدات حول الحاجة إلى المحفزات المادية.

**ما مشكلة المقاربة التقليدية فيما يتعلق بتوليد الأفكار؟**

تجسدت وجهة النظر السائدة لدى معظم الشركات، منذ أن جادل فريدريك تايلور على هذه الفكرة، في أن وظيفة الإدارة تتمثل

بالتفكير، ووظيفة العامل بالتنفيذ. يملك العمال المباشرون، مع ذلك، في الحقيقة، معرفة تفاصيل المنتجات، والخدمات، والعمليات، بما يفوق المديرين، فضلاً على وجودهم في موقع أفضل لتحديد المشكلات وتعيين الفرص.

### ما بعض سمات نظم الأفكار الفاعلة؟

تُشجّع الأفكار بقوة من المناحي كافة. يتسم تقديم الأفكار بالسهولة، وتقويم الاقتراحات بالسرعة والفاعلية. يؤدي إيكال صنع القرار على العمال المباشرين، فيما يتعلق بأكثر عدد ممكن من الأفكار، إلى ما هو أفضل من القرارات، وأسرع من التنفيذ، وأقل كلفة من العمليات، فضلاً على ما يوفره من وقت المديرين.

### لِمَ التأكيد على الأفكار البسيطة؟

يبحث قادة الأعمال، على الدوام، عما يحقق الاختراقات من الأفكار - التي تكفل لهم التقدم في المنافسة «بضربة واحدة». يمثل ذلك السبب في تركيز ما يطبقونه من الأنظمة والسياسات على الأفكار الكبيرة فحسب.

لا يدرك الكثير من المديرين ما يمثله ذلك من قيد كبير. لا يمكنك التفوق، فيما يتعلق بالعديد من الجوانب المهمة في مجال الأعمال كخدمة الزبائن، والاستجابة، والنوعية، وإدارة النفقات- ما لم تؤدّ الأمور البسيطة على النحو الصحيح.

اقترح موظف مسؤول عن الخدمات، في منتج «غرايفاين كانيون رانش» في جنوب غرب أريزونا، مدة اجتماع لعرض الأفكار، توفير بطاقات خاصة من الورق تحتوي على فراغات؛ لتمكين النزلاء من كتابة معلومات التواصل الخاصة بهم. كان النزلاء يستخدمون أوراقاً كاملة تزودهم بها إدارة المنتج؛ لتبادل الأسماء والعناوين مع النزلاء الآخرين. لم يكن ذلك ملائماً للنزلاء، أو اقتصادياً للمنتج، على حد سواء.

لم يكن لتلك الفكرة أثر مباشر فيما يتعلق بأداء المنتج، أو إرضاء النزلاء، ولكن يمكن للأفكار البسيطة، مجتمعة، أن تشير بوضوح إلى الاستجابة العالية للمنتج، فيما يتعلق بتحسين الخدمات.

تظل الأفكار البسيطة مميزة لأصحابها، إضافة إلى ذلك، على عكس الأفكار الكبيرة، التي يمكن للمنافسين تمييزها بوضوح، والرد عليها أو محاكاتها، في الكثير من الأحيان، بسهولة نسبية. يمكن للأفكار البسيطة، في نهاية المطاف - بسبب افتقار المنافسين إلى السبل الطبيعية لاكتشافها- أن تصب في خانة المزايا التنافسية الكبيرة لشركتك.

### كيف يجدر بالشركات توجيه عملية توليد الأفكار؟

يجدر بإستراتيجية الشركات أن تساعد على تحديد المكان الذي تركز فيه بحثها عن الأفكار. تتمثل آلية التوجيه الرئيسة، بذلك الصدد، بتعيين الدوافع الرئيسة للأداء، ثم التماس الأفكار المتعلقة بتلك الدوافع.

هل يتعين على الشركات مكافأة الأفكار؛ لضمان تدفق الكثير منها؟

ليس بالقدر الذي تعتقده. تحصل الشركة اليابانية «إديميتسو» على أكثر من مئة فكرة في العام، لكل موظف، دون منح أي من العلاوات. تبين، إضافة إلى ذلك، أن العديد مما يبدو مناسباً من خطط المكافآت -التي تمنح، على سبيل المثال، نسبة من المدخرات أو الأرباح الناتجة عن كل فكرة- تأتي بما هو معاكس من النتائج، عبر إضافة كمية هائلة من العمل غير المجدي، وتقويض الثقة والعمل الجماعي.

يملك معظم الموظفين العديد من الأفكار، ويسعدون برؤيتها تتحقق، فضلاً على شعورهم بالفخار للمشاركة في نجاح الشركة. يتجسد أكثر السبل فاعلية لتقدير الأفكار، من ثم، في تنفيذها سريعاً، وتكريم أصحابها من الموظفين.

إن أردت تقديم المكافآت المادية، فأسندها إلى ما يتسم بالوضوح من المعايير، وامنحها للموظفين كافة، بما يتسم بالعدالة والشمولية.

تربط شركة «كايسي فاين فورنيشور»، على سبيل المثال، بين علاوات الموظفين الفصلية المجزية، وبين التحسن في الأداء، بما يشمل، على سبيل المثال، تقليص مرتجعات الزبائن.

