

## سنة آراء مدهشة عن الابتكار

لورين غاري Loren Gary

لا تدع الرتابة تخدعك، سواء كان ذلك يتعلق بنوعية عمل الشركة، أم بموقعها، أم بخط الإنتاج فيها. إن الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الرفيعة، مثل الاتصالات أو المجال البيولوجي، لا تحتكر الابتكار. في بعض الأحيان، قد تعلمنا بعض الشركات التي تعمل في الظل بعيداً عن بقعة الضوء الإعلامية، في القطاعات غير المصنفة العالية التقنية، دروساً مدهشة عن الابتكار.

في تسعينيات القرن العشرين، أدى الإنتاج الزائد عن الحاجة في صناعة الورق إلى تدهور الأسعار. وقعت شركة إنلاند بيبورود أند باكجنگ (شركة التعبئة والتغليف المحلية) - وهي أكبر وحدة في تكتل أوستن Austin conglomerate Temple-Inland ومقرها في إنديانا بوليس - في مأزق كبير. فبعائد سنوي يبلغ نحو ملياري دولار،

وجدت إنلاند نفسها في وسط مجموعة من المصنعين، لا هي قادرة على أن تكون لاعباً أساسياً، ولا زعيمة على السوق. ولأن مستقبلها على هذه الشاكلة بات يتأرجح في ميزان القوى، قررت الجهة القيادية في الشركة تحدي الفرضيات الأساسية لنموذج عملها.

يقول المدير التنفيذي للشركة مايك سوليفان Mike Sullivan: «عدت الشركات الكبرى التي تكمل عمل بعضها بعضاً أن التنافس في الكلفة أمر مسلمٌ به. فنظام الحوافز لديهم يشجع على إنتاج أكثر كم ممكن من أطنان الورق، عبر تشغيل الطاقة العظمى للمصانع. إلا أننا تحدينا فكرة أن تحقيق أخفض سعر للطن يساوي ربحاً أكبر؛ لقد أردنا أن يخبر السوق المصانع: متى تعمل أكثر؟ ومتى تعمل أقل؟ لا العكس. ولكي نحسّن نتائجنا، ونغدو القوة العظمى في السوق، كان علينا التفكير على نطاق أصغر، لذلك أوجدنا مناطق إقليمية يوجهها السوق تعمل كلاعبين مستقلين في صناعتنا. لقد غيرنا المقاييس من حساب الكلفة لكل طن إلى العائد على الاستثمار (ROI). هذه الحوافز دفعت مديري المناطق إلى اتخاذ مبادرات جديدة. وقمنا أيضاً بإعادة ترتيب قاعدة ممتلكاتنا بإغلاق أحد المصانع، ووضع آخر تحت إدارة تضافر مشترك، يقدم منتجات عالية القيمة لصناعة أخرى مختلفة؛ وقد حققت هذه التغييرات توازناً أفضل لسلسلة مزودي منتجنا.

في النهاية، قفزت الأرباح ثانية، وأكملت شركة إنلاند حديثاً طلبات بقيمة 900 مليون دولار، مما جعلها واحدة من قادة هذه الصناعة.

ولكن لا بد من القول: إن إستراتيجيتها تلك كانت تنطوي على قدر كبير من المخاطرة، خاصة في دورات الهبوط، وفقاً لما ذكره روبرت جيه توماس Robert J. Thomas - زميل قديم في معهد أكسنشر للتغيير الإستراتيجي Accenture's Institute for Strategic Change - إذ قال: «لتخطي الأمر، كان على إنلاند أن تقلب كل شيء تقريباً 180 درجة - بدءاً من قوة المبيعات والطريقة التي كانت تعوضها، وصولاً إلى عملية الإنتاج. كانت الشركة تقوم بأشياء تحمل قدراً من المخاطرة، ولكنها مبدعة أكثر كثيراً مما كان يجري في سيليكون فالي».

### يخرج الابتكار من أقل الشركات والأشخاص احتمالاً للابتكار

الدرس الذي علمتنا إياه شركة إنلاند هو واحد من الآراء المنافية للحدس والبداهة حول الابتكار، التي جرى التطرق إليها في إحدى الندوات حديثاً، تحت رعاية منشورات كلية إدارة الأعمال في هارفارد. إليكم هنا بعض الآراء التي استخلصناها من تلك الندوة مدعومة ببعض المصادر الإضافية.

### العوائق قد تحرّض الابتكار أحياناً بدلاً من إعاقته

إن الوصول السهل إلى المال وعدم وجود ضغوط تتعلق بالوقت لا يضمن الخروج بنتائج مبتكرة. لقد قامت شركة إنلاند بحركة غيرت اللعبة، عندما كانت تحت نيران المدفع - حيث كان المال قليلاً، وكانت الحاجة إلى التصرف ملحة وفورية. في هذا الخصوص، يعلق راندي

كوميسار Randy Komisar - الحاضن الأول للمشروعات ومدير تنفيذي افتراضي، ومؤلف كتاب «الناسك والأحجية» (The Monk and the Riddle) - قائلاً: «في الشركات التي تعاني تعثراً بسيطاً، لكنه لم يظهر بعد في أسعار سوق الأسهم، وحيث لا يزال المستثمرون يبدون ثقتهم بها، هناك دوماً من يخرج إلى السطح بوصفه مديراً تنفيذياً جديداً، وهو مكبل الأيدي، ويُجبر على تحمل الأمر ومواجهته. غالباً ما تكون الشركات، خاصة الكبرى منها، أقدر على الابتكار عندما يكون ظهرها مستنداً إلى الحائط».

قد يكون عدم الشعور بالضغط الكافي هو مشكلة شركة مايتاغ Maytag عندما كانت تسعى للاستفادة من التقنيات السريعة التطور في مجال الأدوات المنزلية. أرادت مايتاغ أن تكون قادرة على الاستثمار إذا ما تبين أن أيّاً من تلك التقنيات يمثل اختراقاً ثورياً. وضعت هذه الشركة بيضها في عدة سلال، لتجنب المخاطرة المرتبطة بدراسة البدائل المختلفة بدقة وعناية وتقرير الرهان الأفضل، الذي عليها أن تركز عليه. ولكن هذه الإستراتيجية القليلة الخطر، التي كانت تضعها في منتصف السلم، قدمت لها نتائج متوسطة وضعيفة التأثير. يقول توماس معلقاً: «ربما قد عجّل ذلك برحيل المدير التنفيذي لويد وارد Lloyd Ward من منصبه».

ابحث عن أشخاص سعداء ثم حرّضهم للدخول في مناقشة

«هناك دلائل كثيرة على أن الأشخاص المتفائلين هم أكثر مثابرة في أوقات الشدة»؛ هذا القول للبروفيسور روبرت ساتون Robert I. Sutton

أستاذ مادة علم الإدارة وهندستها في كلية ستانفورد للهندسة، إذ يدير مشاركة مركز العمل والتكنولوجيا والتنظيم. إضافة إلى ذلك، ذكر ساتون في كتابه «أفكار غريبة قد تنجح» (Weird Ideas That Work): أنه عندما يكون الناس في مزاج حسن، فإنهم يكونون أكثر مرونة عن وعي منهم بذلك، إنهم «يولدون أفكاراً أكثر تنوعاً وكماً». ما إن تجد مجموعة من الأشخاص السعداء والمتفائلين يعملون معاً للخروج بفكرة للعمل، يتحتم عليك أن تشجعهم؛ كي يسألوا عن افتراضات وآراء بعضهم بعضاً. كتب ساتون عن أن الفكرة التي ما تزال «في مرحلة بدايتها، ولكن لم تثبت جدارتها بعد، يكون عندها التضارب البناء في الآراء حولها ضرورياً وحاسماً، من أجل تطوير القيمة التي تحملها واختبارها». للاختلاف البناء سمات دامغة، بحسب قوله، وهذا يتجلى عندما يتناقش الناس المعنيين حول «الأفكار بدلاً من الأمور الشخصية أو العلاقات الخاصة».

### الابتكار ليس ظاهرة تعم الشركة بأسرها

يقول توماس: «في عدد كبير من الشركات التي تركز على أن تكون الأولى في تقديم تقنية جديدة إلى السوق، فإنه عندما تُعرف تلك التقنية يميل الأداء على مستوى الشركة كلها إلى التراجع إلى مستويات أقل من المقبولة. مع ذلك، يمكنك أن تجد حتى في الشركات الموجودة التي تبدو باهتة جيوباً للابتكار الذي يحدث من دون سبب واضح». بعبارة أخرى، بدلاً من الإصرار على أن الإبداع أمر بعيد، بعد السماء عن الأرض،

في كل أوقات شركتك وكل أقسامها، احتفل به وأعلنه على الملأ عندما تصادفه. يتابع توماس قائلاً: «الأعمال والمهام مثل اليراع، فهي تومض في السماء بعض الوقت، ثم تتلاشى، ثم لا تلبث أن تظهر في مكان آخر من الشركة».

### الحل ليس في متناول اليد دائماً

يشير منظر الأنظمة بيتر سينج Peter Senge إلى أن معظم الشركات قد باتت أسيرة نجاحها، فهي تستمر بمحاولة عمل الأشياء نفسها، التي نجحت معها في الماضي، برغم أن الظروف تكون قد تغيرت، وأصبحت تتطلب منها شيئاً مختلفاً. لهذا السبب، فإن حل أي مشكلة تواجهنا لا بد وأن يأتي من خارج الشركة.

في أوائل القرن العشرين، كانت شركة ديون DuPont تتخبط بشأن ما عليها أن تفعله بعد أن توسع حجم العمل، وأصبح أكبر من قدرة مؤسسيها على التعامل معه، خاصة عندما لم يكن لدى المؤسسين عدد كاف من الأقارب لمعاونتهم في إدارة الشركة. وللغرابة، فقد أتاها حل تلك المشكلة من شركة جنرال موتورز بزعامة ألفرد سلوان Alfred Sloan. ومع ذلك، فقد أدى نجاح جنرال موتورز نفسها إلى بروز مشكلة تتعلق بالإدارة الجماعية، إذ كيف تحقق ازدهاراً سريعاً من دون وجود بنية إدارة مركزية؟ في هذا الخصوص يقول توماس: «الحل لتلك المشكلة الذي ظهر في السبعينيات لم يأت من جنرال موتورز نفسها، وإنما من شركات مثل بولارويد Polaroid وهيلويت باكرد Hewlett-

Packard وديجيتال Digital. وكذلك، فإن المشكلة التي واجهتها شركة بولارويد، في محاولة امتلاك عملية تطوير منتجها كله، ومحاولة أن تكون هي مصدر الابتكار لمنتجها، جرى التعامل معها بنجاح عن طريق شركة سيسكو Cisco، التي تكتسب الابتكار عبر شراء الشركات المبتكرة».

انظر خارج أسوار مؤسستك عندما تنشُد حلاً مناسباً. لقد وجدت شركة إنلاند الإلهام المطلوب عندما قامت بحركتها التي غيرت قواعد اللعبة في تاريخ شركات النفط مثل شركة موبيل Mobil وشركة إكسون Exxon، اللتان عرفتا كيفية إدارة عمليات الإنتاج وتحسينه بدلاً من جعل تلك العمليات هي التي تقودهما. ومع سير عملهما استطاعتا أن تحولتا عملهما المحلي إلى محطة عالمية لتوليد الطاقة الكهربائية.

**أمض مزيداً من الوقت في شحن قدرتك على التوقف  
في الوقت المناسب، لا في محاولة خفض معدل فشلك**

في أغلب الأحيان، تقوم الشركات باتخاذ إجراءات تجعل من الـ R&D منتجة أكثر. قد تكون هذه الخطوات مفيدة لها، إلا أن هناك حقيقة أساسية تتمثل، بحسب قول ساتون: بأنك «إذا أردت تحقيق ابتكار يجب عليك عندئذ تحمّل نسبة الفشل العالية». إن الاستخدام الأمثل لوقتك قد يكون عبر ضبط قدرتك التنظيمية على وأد المشروعات غير الواعدة في أبكر وقت ممكن من العمل. تعطي بعض الشركات الفرق التي تقود الابتكار لديها حوافز لإدارة نفسها بنفسها وضبطها. إذا قرر فريق في شركة الصناعات الدوائية نوفارتيس Novartis يعمل على

تطوير مرَّكَّب ما أن العمل لا يسير بالاتجاه الصحيح، فإنه يحصل على مكافأة؛ لأنه عرف كيف يضغط على زر التوقف عن متابعة مشروعه في الوقت الصحيح. يقول ساتون: «عليك بالطبع في أوقات مختلفة من عملية الابتكار أن تلغي بعض الأفكار من دون أن تلغي الناس». وهنا يتجلى كيف أن وجود أشخاص متشائمين في الفريق أمر عديم الجدوى. يتابع ساتون قوله: «إن أساليب دعم العمل الروتيني -النشاطات المتوازنة والمتجانسة التي هي من صميم الممارسات المقبولة للإدارة- هي أسوأ ما يمكن أن تقوم به من أجل الابتكار. والطريقة الوحيدة للحصول على ابتكار هي عبر تحمُّل كثير من الاختلاف وعدم التوازن البنَّاء» .

### لقراءة المزيد

«أفكار غريبة قد تنجح: 11/2 ممارسة لتعزيز الابتكار وإدارته ودعمه»  
بقلم: روبرت ساتون (2002، فري برس).