

هل المخاطرة هي ثمن الابتكار؟

هال بلوتكين Hall Plotkin

إن عالم السوق يتغير بسرعة عمياء. وبهذا، فإنه يمكن للميزة التنافسية أن تضيع على نحو سريع. أنت بحاجة إلى أن يقوم الموظفون لديك بالتفكير بطريقة مبتكرة، ولكنك لا تريد القيام بتشجيع الأخطاء السخيفة أو قرارات العمل السيئة. يقول المديرون، ذوو الخبرة: إن أفضل طريقة لرسم الخط العام هي اعتماد سياسة معلنة تتوقع الأخطاء حتى في البرنامج الذي يقوم، ظاهرياً، بمكافأة العاملين الناجحين.

فمثلاً، يلتف مارك روني، رئيس شركة UPS e-Ventures، على الشرك المعتاد لتشجيع الفشل الذكي، فهو يقوم بتكريمه ضمن حدود ضيقة. وكما يقول «روني»، فإنه جزء من مهامك بوصفك قائداً أن تترك الموظفين يعرفون أنك تتوقع حدوث الفشل أحياناً: «لتكون ناجحاً في نظري، فإن هذا لا يعني بالضرورة أنك قد قمت ببناء العمل. لقد

أنفقت كثيراً من الوقت مع فرق المشروع ومع الإدارة العليا، وأنا أخبرهم أنه لا بأس من الخطأ، ولا بأس من أن تكون هناك فكرة سيئة».

أحد المديرين الذين يأخذون هذه المقاربة هو جورج زيمر، مؤسس شركة منز ويرهائوس لإنتاج الملابس المخصصة للرجال ومديرها التنفيذي. تطورت هذه الشركة، منذ إنشائها عام 1973، من مخزن وحيد في «هيوستن» إلى 680 فرعاً تتحكم بـ 15% من السوق الأمريكية المختصة بتفصيل الملابس الرجالية. لقد عرف الموظفون في تلك الشركة كيف يقومون بتفصيل البزات الحديثة بسرعة لرجال الأعمال في المطارات، ولاستضافة الأطفال في أثناء قيام الأهل بالتسوق.

يقول زيمر: إن إيجاد ثقافة مشتركة، حيث يكون الموظفون على استعداد لتحمل المخاطرة التي تكمن في محاولتهم نهج طرق جديدة، يكون مستحيلاً إذا لم يشعر العاملون أن لهم الحرية في استخدام قوانينهم الخاصة بهم من وقت إلى آخر. إن سياسة التفاوضي عن الأخطاء يجب أن تكون أكثر من مجرد كلمات إذا أراد المدير الحصول على أفضل أداء من العاملين. لقد كانت لدى زيمر الرغبة في اتباع تلك الفلسفة بكل ما تحمله من معنى؛ وذلك لتعزيز غايته.

بعد أن اعترف أحد الموظفين بسرقة 3000 دولار من درج النقود؛ وذلك بغرض إشباع رغبته في لعب القمار، قام زيمر برفض الاعتراضات التي تقدم بها المشرف المباشر على الموظف،

وترك ذلك الموظف يحتفظ بعمله بعد قيامه برّد المبلغ المسروق عبر حسمه من راتبه. بالرغم من أن الخبراء قد نصحوا زيمر أن اللص سيسرق ثانية (وقد فعلها مما أدى إلى طرده من الخدمة أخيراً) إلا أن زيمر كان يقول: إن ذلك المال ما هو إلا ثمن ضئيل للمحافظة على ثقافة رابحة للشركة.

أخبر الموظفين ما يجب عليهم القيام به

لا ما لا ينبغي القيام به فقط

يستطيع المديرون غالباً تعزيز تفهم الموظفين حدود المخاطرة، وذلك عبر تصرفاتهم. وتجد بعض الشركات أنه من المفيد تقديم الإرشادات المكتوبة المتعلقة تماماً بالتصرفات غير المقبولة. وما يساعد هنا هو توفير أمثلة منتظمة لافتة للنظر لأنماط المجازفات التي على الموظفين القيام بها. قامت مؤسسة «مينز ويرهاوس» باتباع طريقة التساهل مع الأخطاء، وذلك عن طريق نشر برنامج الحوافز الذي جرى تصميمه، ليختبر الموظفون أفكاراً لم تُجرب من قبل.

يقوم البرنامج بتسهيل تطوّر الممارسات الأفضل وانتشارها، وذلك بمنح موظفيها إجازة أسبوع إضافية كل ثلاثة أشهر. ويتلقّى كل مرشّح، جرى اقتراحه، قميصاً قطنياً يحمل شعار الشركة. يقول زيمر: «لقد كان لهذا الأمر كبير الأثر في مؤسستنا، ولم يكلفنا الأمر سوى القيام بمنح أربعة أسابيع إجازة، وبعض القمصان القطنية».

استخدم مقارنة المعلم المهم لتقليل المخاطر المالية

عندما يكون هناك مخاطر في العمل فإن المسألة الأصعب تتعلّق غالباً بالقرارات المالية، مثل قرار المباشرة بحملة تسويق مكلفة لأحد المنتجات الجديدة، أو القيام بمحاولات لتطوير المنتج. يقدّم غاي كاواساكي Guy Kawasaki، المدير التنفيذي لمشروع كراج التكنولوجيا Garage Technology Ventures، توصياته للمديرين للقيام باستخدام طريقة «المعلم المهم» في مثل هذه الظروف. فينبغي إخبار الموظفين تعطيل أي فكرة مالية كبيرة محفوفة بالمخاطر حتى تُختبر شرعيتها.

يقول كاواساكي: «ربما يكون لدى أحدهم فكرة تكلف مبلغ عشرة ملايين دولار، ولكنك إن أنفقت مبدئياً مبلغ مئتي ألف دولار على النموذج الأولي، ثم توقفت لتفكّر بترؤ: ماذا تفعل؟ وقمت بحساب كل خطوة، فبإمكانك عندئذ التقليل من المخاطر المصاحبة للفشل. وبالرغم من أن الفشل ما زال قائماً، إلا أنه يكون صغيراً، وستكون هذه تجربة جيدة لتستفيد منها. وفي الحقيقة، سيكون هذا أفضل؛ لأن الشركة ستكون من حولك».

عندما يتعلّق الأمر بالمخاطر فإن أفضل ما بإمكان المديرين، بحسب ما يقوله كاواساكي، إخباره للموظفين هو أنهم يتوقعون منهم التعامل مع أموال الشركة وسمعتها، وكأنها أموالهم وسمعتهم الخاصة، وتركهم

يعلمون أن المخاطر والأخطاء المدروسة لن تقضي على مهنتهم مادام أنهم يقومون بالابتكار لما فيه مصلحة الزبائن. ثم يضيف مخاطباً المديرين: «تصرفوا وكأنكم تقصدون هذا الكلام فعلاً».