

## الابتكار: الفخاخ القديمة

روزابيث موس كانتر

عاد الابتكار ليتربّع على رأس جدول أعمال الشركات، ولم يختفِ ولكنه دائماً موجود أو غائب بحسب الحاجة، وعادة ما يعاد اكتشاف الإبداع بوصفه وسيلة للنمو كل ستّ سنوات (ما يعادل عمر جيل إداري تقريباً)، ومع ذلك فغالباً ما تكون الإعلانات عن الابتكار متبوعة بتنفيذ متواضع يؤدّي إلى نتائج متواضعة وهزيلة، وبذلك تتشتت جماعات الابتكار بهدوء بدافع من تخفيض النفقات، ويسعى كلّ جيل بحماس، ويشرع في مواجهة التحدي للجيل القادم المتمثل في التغلب على من يعادون الابتكار، فعلى مدى الخمس وعشرين سنة الماضية، أجريت بحوثاً، ونصحت الشركات خلال أربع موجات رئيسية، على الأقل، في مواجهة التحديات التنافسية التي أدت إلى انتشار الحماس للابتكار على نطاق واسع.

لقد كان أولها بزوغ فجر عصر المعلومات العالمية أواخر السبعينيات، وفي بداية الثمانينيات من القرن العشرين، وهو العصر الذي واكب صناعات جديدة، وهُدِّد بالإطاحة بالصناعات القديمة. آنذاك، كوَّن رجال الأعمال والمنافسون الأجانب المعرَّضون للأخطار الشركات على أرضهم، وقد بدأت تقنية المعلومات بالتطور من أجهزة الحاسوب المركزية كبيرة الحجم إلى منتجات المستهلك والحاسوب الشخصي، وقد حوَّلت شركات مثل شركة أبل كمبيوتر وادي السيليكون إلى مخازن لقواعد جديدة لمنتجات الابتكار في الولايات المتحدة، وقلَّدت شركة أي بي أم IBM نموذج أبل من خلال تطوير الحاسوب الشخصي المخصوص بها في منطقة فقيرة في بوكا راتون، فلوريدا، وبذلك تحررت من قيود كثير من الشركات. علاوة على أنَّ المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية، مثل جهاز استماع سوني واكمان (المذياع) وسيارات تويوتا، لم تعكس التصميم الجيد فقط، ولكن الابتكارات في عمليات التصنيع التي أجبرت عمالقة الصناعات الأمريكية على إنشاء برامج مخصصة بهم أيضًا؛ لتوليد أفكار جديدة على نحو أسرع؛ لقد أصبحت (إدارة الجودة الشاملة) شغف الجميع.

أمَّا الموجة الثانية، فكانت ناتجة من الضغط لإعادة الهيكلة، في أثناء الذعر الذي استولى على الأعمال في أواخر ثمانينيات القرن الماضي. حينها، هاجمت مجموعات الاستحواذ الشركات التقليدية، ساعية إلى زيادة قيمة الأصول غير المستغلة؛ فأصبحت (قيمة الأسهم) صيحة استنفار، وفي أوروبا تصاحبت إعادة الهيكلة

مع خصخصة الشركات المملوكة للدولة، التي تتعرض الآن لضغوط من الأسواق المالية، وكان نشوء البرمجيات قوة رئيسة وراء الابتكار، فتضاعفت القيمة الإستراتيجية لتقنية المعلومات، حيث أصبح نظام سيبير لحجز التذاكر لشركة الخطوط الجوية الأمريكية منتشرًا على نطاق واسع، بصفته مثالاً على عملية الابتكار التي نجحت بأنها أعمال منفصلة. لقد أنشأت الشركات إدارات جديدة للمشروعات؛ للتيقن من أنها استحوذت على قيمة أفكارهم واختراعاتهم، بدلاً من السماح لعملاق مثل مايكروسوفت بالنشوء خارج الشركة، وكانت الابتكارات المالية هي البدعة الرائجة: حيث إن الشركات المدعومة بالكامل وإدارتها، والمشتقات وغيرها من الهندسة المالية، أو المحال التجارية الكبرى (السوبر ماركت) المالية جمعت بين المصارف وكل شيء آخر تقريباً، إضافة إلى أن عصر إعادة الهيكلة كان يفضل المنتجات التي يمكن أن تكون عالمية على الفور: فبعد فوز شركة جيليت على عرض استحواذ بالقوة أواخر الثمانينيات، أطلقت هذه الشركة بجرأة وبنجاح أنظمة استشعار (إكسل) للحلاقة في بداية التسعينيات، في شكل متطابق في أنحاء العالم جميعها، وعن طريق إعلان موحد الرسالة.

في حين تتمثل الموجة الثالثة بالهوس الرقمي في تسعينيات القرن العشرين، فالوعد والتهديد اللذان حملتهما الشبكة العالمية دفعت كثيرًا من الشركات المؤسسة إلى البحث عن نماذج جذرية للأعمال الجديدة، فكانت شركات بريك أند مورتر مهددة بخطر

الانقراض؛ فهرع كثيرون لإنشاء مشروعات ويب قائمة بذاتها، وفي كثير من الأحيان غير مرتبطة بالأعمال الأساسية، وفي أحيان أخرى تتناقض معها، فكانت العيون متجهة صوب الأسواق المالية بدلاً من العملاء، وأصبحت الشركات غنية دون أرباح أو إيرادات، واشترت شركة AOL شركة تايم وارنر، ووضعت اسمها أولاً، ومن ثم شرعت في تحطيم القيمة بدلاً من تحقيق الابتكار.

بدأت الموجة الحالية من الابتكار في مزاج أكثر واقعية، بعد تحطم الشركات، وأسواق المال، والتكشف؛ بسبب الركود العالمي، وبعد أن أدركت الشركات حدود عمليات الاستحواذ، وأصبحت متشككة في هوس التقنية، بدأت تلك الشركات بإعادة الاهتمام بالنمو العضوي الذي يمثل النمو الحقيقي لجوهر الشركة، وذلك ما يعدُّ مؤشراً جيداً لمدى نجاح استخدام إدارة الموارد الداخلية في توسيع الأرباح، ويحدّد أيضاً ما إذا استخدم المديرين مهاراتهم في تحسين الأعمال التجارية. إنّ الشركات العملاقة التي نجحت في التغلب على عقبات الركود العالمي، وبقيت على قيد الحياة مثل جنرال إلكتريك، وشركة IBM تبنت الابتكار واعتمدته شعاراً لها، حيث التزمت شركة جنرال إلكتريك (GE) مثلاً، بمضاعفة النمو من الداخل، ومن جانبها سعت شركة IBM إلى الابتكار عن طريق معالجة المشكلات الاجتماعية الصعبة التي تتطلب حلولاً تقنية، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شبكة المجتمع الدولي، التي أنشأتها شركة IBM بوصفها شركة غير ربحية، تستعمل قوة الحواسيب غير المستخدمة من كثير من الشركاء؛ لإعطاء

الباحثين في مجال الإيدز وعلماء آخرين القدرة على العمل مع كميات كبيرة من البيانات على نحو غير عادي، إذ يستند محور هذه الموجة إلى منتجات جديدة مصممة؛ كي توفر للمستخدمين ميزات ووظائف جديدة لتلبية الاحتياجات الناشئة. إضافة إلى هذا، عاد الزبائن والأسواق الاستهلاكية إلى مركز الصدارة، بعد أن رُكبت جانباً مؤقتاً بسبب الهواجس والمخاوف الأخرى، فبحثت الشركات عن فئات جديدة لإثراء الشركات القائمة، بدلاً من المشروعات الجديدة الكبرى التي ستأخذهم بعيداً إلى عوالم مختلفة تماماً، ومن هذه الابتكارات الجديدة في هذا العصر أجهزة أبل أي بود، وشركة بروكتر آند جامبل سوفير.

### مُختصر الفكرة

تموّل معظم الشركات نموّها بإيجاد منتجات وخدمات جديدة، ومع ذلك تكرر كثير من الشركات أخطاء مضاعفة النمو نفسه في أثناء جهودها الرامية إلى الابتكار.

مثلاً، تعتمد بعض الشركات إستراتيجية غير موفّقة: الاستثمار فقط في الأفكار التي يُعتقد بأنها ستصبح السلعة الكبيرة والرائجة، ولكن ما النتيجة؟ تُرفض الأفكار الصغيرة التي يُعتقد بأنها ستولد أرباحاً كبيرة؛ فلسنوات عدّة، لم تطوّر شركة تايم إنك أي منشورات جديدة، وأراد المديرون أيّ بداية؛ لتحقيق النجاح على نطاق الشعبية الهائلة نفسها التي تحظى بها بيبولز مجازين، ولكن لم ترتفع الإيرادات إلا بعد أن قررت شركة تايم أن تراهن على عدد كبير من المنشورات الجديدة.

أخطأت شركات أخرى عن طريق وأد الابتكارات العملية بتعريضها للمعايير الصارمة لأداء الشركة القائمة التي يجب اتباعها.

ففي شركة أليد سجنال، كان على المنتجات والخدمات الجديدة القائمة على الإنترنت الالتزام بالمقاييس المالية نفسها المتبعة في الشركة القائمة؛ حيث لم تتضمن الميزانيات أي أموال للاستثمار حتى يضطر المديرون العاملون على الابتكارات العثور على التمويل المخصوص بهم، فماذا كانت العواقب؟ تعديل الأفكار القديمة.

ولتجنب مثل هذه الفخ، دعا كانتر لتطبيق دروس الفشل من الماضي في جهود الابتكار المتعلقة بك؛ مثلاً: الزيادة المحتملة في (رهانات كبيرة) مع الأفكار متوسطة المدى والابتكارات التدريجية، وإضافة المرونة إلى مخططات ابتكارك، ووضع الميزانيات، والقيام بالمراجعات. ما النتيجة المتوخاة؟ النتيجة أن أفضل الاحتمالات من أن الأفكار الجديدة التي تنتج من شركتك اليوم ستسجل نجاحات رابحة في السوق غداً.

جلبت كل موجة من تلك الموجات مفاهيم جديدة؛ مثلاً: صعود النّقانة الحيوية التي اتّسمت بترتيبات ترخيص معقدة، أسهم في إضفاء الشرعية على فكرة أن بإمكان الشركات القائمة حالياً الاستعانة بمصادر خارجية للبحث والتطوير والتعلم، من شركاء الأعمال الحرة، أو تحول شركات المنتجات الاستهلاكية إلى شركات تستورد الأفكار من الخارج، إضافة إلى بحوث مختبراتها الذاتية لابتكار منتجات جديدة. وينتج نهج الابتكار أيضاً تغيير الأوضاع الاقتصادية والأحداث الجيوسياسية، وبطبيعة الحال غطت الابتكارات طائفة واسعة، ومن ذلك التقنيات، والمنتجات، والعمليات، ومشروعات تجارية كاملة، لكل منها متطلباتها الخاصة بها.

## تطبيق الفكرة

من أجل تحقيق الابتكار بنجاح، استبدل العلاجات الفاعلة الآتية بالأخطاء الشائعة:

### أخطاء إستراتيجية

- رفض الفرص التي تبدو أول وهلة ضئيلة جداً.
- الافتراض بأن المنتجات الجديدة فقط هي المهمة، وليس الخدمات الجديدة أو تحسين العمليات.
- إجراء كثير من التعديلات والإضافات للمنتجات التي تربك العملاء، وتزيد التعقيد الداخلي.

**العلاج:** وسع مدى بحثك ونطاق رؤيتك. ادعم بعض الرهانات الكبيرة في القيمة، التي تمثل توجيهات واضحة نحو المستقبل، واحصل على الحصة الكبرى من الاستثمارات، وأنشئ أيضاً محفظة للأفكار الواعدة على المدى المتوسط، وموئل قاعدة عريضة من الأفكار في مراحلها المبكرة أو الابتكارات التدريجية.

### أخطاء العملية

- وأد الابتكار عن طريق التخطيط الصّارم، والميزانيات، والمراجعات المبنية على الشركات القائمة.
  - مكافأة المديرين على قيامهم بما التزموا القيام به فقط، وتثبيطهم وثنيتهم عن القيام بإجراء أي تغييرات بحسب ما تتطلب الظروف.
- العلاج:** أضف المرونة إلى التخطيط ونظم التحكم؛ مثلاً: احتفظ بصناديق احتياطية لفرص غير متوقعة.

**مثال:** بعد أن وضع التنفيذيون في شبكة تلفاز المملكة المتحدة BBC المتعثرة الأموال جانباً في حساب الشركة لدعم مقترحات الابتكار، استخدم مدير تنفيذي جديد تلك الأموال التي خصصت أصلاً لصناعة فيلم تدريب جديد، لإنتاج فيلم تجريبي للمكتب، وأصبح البرنامج أكبر فيلم فكاهاي قامت به البي بي سي في عقود.

### أخطاء هيكلية

- وضع الشركات المنشأة حديثاً والشركات القائمة في وحدات منفصلة.
  - إيجاد فئتين من موظفي الشركات: موظفين من أجل المتعة (المبتكرين)، وآخرين عليهم الحصول على المال (مديري الأعمال القائمة).
- العلاج:** وثَّق العلاقة الإنسانية بين المبتكرين وغيرهم في أنحاء منظمتك جميعها. اعقد محادثات متكررة بين المبتكرين ومديري الأعمال القائمة؛ لتعزيز التعلم المتبادل، وتكامل الشركات الجديدة مع المنظمة، وأوجد علاقات متداخلة عن طريق وجود ممثلين عن الشركات القائمة بين مجموعات الابتكار أو مجالس الابتكار الاستشارية بالتناوب، وحدد الأشخاص الذين يقودون الشبكات غير الرسمية التي تمتد بين مجموعات الابتكار والمجموعات السائدة، وشجعهم على تعزيز تلك الاتصالات.

### أخطاء المهارات

- السماح للمبتكرين بالتنقل بين الفرق بسرعة بحيث لا يساعد هذا الأمر على الترابط العضوي بين الأفراد.
  - الافتراض بأنه ينبغي أن يرأس فرق الابتكار أفضل الأفراد التقنيين.
- العلاج:** اختر قادة الابتكار ممن يتمتعون بمهارات الشخصية القوية. هؤلاء سيحافظون على بقاء فريق الابتكار متماسكاً، ويساعدون فرق الابتكار على تبني الأهداف الجماعية وتبنيها، ويدعمون بعضهم من خلال نقاط قوتهم، والمشاركة في المعارف التي يصعب توثيقها في أثناء تطويرهم الابتكار.
- مثال:** عندما أطلقت شركة وليامز سونوما مجموعتها الناجحة للتجارة الإلكترونية في نهاية المطاف، عينت للمجموعة مديراً لم يكن خبيراً في التقنية، ولكنه كان قادراً على جمع فريق مناسب، فقد اختار خليطاً من موظفي الوحدات الأخرى الذين يمكن أن يكونوا ممثلين لمجموعاتهم السابقة.

على الرغم من التغيرات في البيئة والاختلافات بين أنواع الابتكار، واجهت كل موجة من الموجات معضلات مماثلة، ونيح معظم هذه التوترات من تيار يهدف حماية الإيرادات في الشركات القائمة، والحاسمة للنجاح الحالي مقابل تيار يدعم المفاهيم الجديدة التي قد تكون لازمة للنجاح في المستقبل، وقد تفاقمت هذه التوترات بسبب الظاهرة المعروفة منذ مدة طويلة، التي تقول بأن الابتكارات المهمة كثيرًا ما تنشأ من خارج الصناعة وخارج اللاعبين المؤسسين، ما يُوجد ضغوطًا إضافية على الشركات للبحث عن المفهوم الكبير المقبل وبسرعة. وعليه، نشأت مجموعة كبيرة من المعرفة عن معضلات الابتكار.

### دروس من الابتكار

يظهر الابتكار ويختفي بصفته محفزًا إستراتيجيًا لنمو الشركات، ولكن ومع كل موجة من الحماس، يرتكب المديرون التنفيذيون الأخطاء نفسها، حيث يتعثرون معظم الوقت في جهود البحث والتطوير لانشغالهم في عملية توازن صعبة: إنهم في حاجة إلى حماية المصادر في حين يرغبون في إقناع ذواتهم بالمحاور الجديدة، ولكن ليس من الضروري أن تكون (ريادة الأعمال للشركات) الرديف الخلفي للابتكار، حيث يمكن للابتكار أن يزدهر إذا تعلم التنفيذيون الدروس من الأعمال الماضية.

### دروس إستراتيجية

- يجب ألا تمثل كل فكرة ابتكار نجاحًا باهرًا وكبيرًا؛ حيث يمكن لأعداد كافية من الابتكارات الصغيرة أو الابتكارات التدريجية أن تؤدي إلى أرباح كبيرة.

- لا تشدّد على تطوير منتجات جديدة فقط؛ حيث يمكن أن تأتي الأفكار التحويلية من أي وظيفة، مثل: التسويق، والإنتاج، والتمويل، أو التوزيع.
- يستخدم المبتكرون الناجحون (هرم الإبداع)، مع وجود رهانات كبيرة عدّة عند القمة التي تحصل على معظم الاستثمارات؛ ومجموعة واحدة من الأفكار متوسطة المدى في مرحلة الاختبار، وقاعدة واسعة من الأفكار في مراحلها المبكرة أو الابتكارات التدريجية، ويمكن للأفكار والنفوذ الحركة إلى أعلى أو إلى أسفل الهرم.

#### دروس عملية

- الضوابط الصارمة تخنق الابتكار، حيث سيعمل التخطيط، ووضع الميزانية، والمراجعات المطبقة على الأعمال القائمة، على وأد جهود الابتكار قبل خروجها إلى الحياة.
- ينبغي أن تتوقع الشركات الانحرافات عن الخطة المرسومة؛ وإذا كافأ أصحاب العمل الموظفين لما التزموا القيام به، بدلاً من التصرف وفقاً لما تفرضه الظروف، فإنهم سيسهمون في خنق الابتكار واستبعاده، وهو ما يزال في مهده.

#### دروس هيكلية

- على الرغم من تخفيف القيود الرسمية، يتعين على الشركات تشديد الروابط الشخصية بين جهود الابتكار وبقية الأعمال.
- تتقاطع ابتكارات تغيير قواعد اللعبة في كثير من الأحيان عبر القنوات القائمة، أو تجمع بين عناصر القدرات الموجودة في طرق جديدة.
- إذا وجدت الشركات فئتين من موظفي الشركات، وزوّدت المبدعين بمزيد من المزايا، والامتيازات، والحظوة والاحترام، فسيعمل الموظفون الموجودون في المنظمة القائمة على بذل كلّ جهد ممكن للقضاء على الابتكار.

## دروس مهارات

- تحتاج حتى أكثر الابتكارات التقنية قادة أقياء، يتمتعون بمهارات كبيرة في العلاقات الشخصية ومهارات التواصل.
- يتجمع أعضاء فرق الابتكار الناجح معاً من خلال تطوير فكرة، حتى لو نهجت الشركة إلى التوقيت والتناوب الوظيفي بسرعة.
- بسبب حاجة الابتكارات إلى التواصل بين الأفراد الذين يعرفون كيفية العثور على شركاء في الأعمال التجارية الرئيسة أو العالم الخارجي، تجدهم ينجحون في الثقافات التي تشجع على التعاون.

ساعدت كتب توم بيترز وبوب وتورمان (في البحث عن التميز In Search of Excellence) وكتابي (سادة التغيير The Change Masters) وكتاب جيفورد بينشوت (ريادة الأعمال intrapreneuring) شخصاً يعمل ضمن شركة كبيرة، ويتحمل المسؤولية المباشرة عن تحويل فكرة إلى منتج مريح عن طريق المخاطرة والابتكار، ودعمت موجة الابتكار في الثمانينيات عن طريق لفت النظر إلى أهمية تخفيف أعباء القيود البيروقراطية المحتملة عن المبتكرين كي يتمكنوا من تشغيل أفكارهم، وتبعت ذلك مجموعة من الأعمال التي توثق صعوبة استكشاف الجديد في الوقت الذي تستغل فيه القديم، والذي ظهر من خلال دعوة وجهها كل من مايكل توشمان وتشارلز أورايلى لمزيد من الشركات القادرة على (الفوز من خلال الابتكار)، إضافة إلى أعماله عن إدارة التوترات بين تيار المنظمات القوية القائمة والتيارات الجديدة التي تتبناها جماعات الابتكار في كتابي (عندما تتعلم العملاقة الرقص)، ومن نتائج كلايتون كريستنسن في كتابه (مشكلة المبتكرين)، التي مفادها أن الاستماع إلى العملاء الحاليين يمكن أن يعيق الابتكار.

حتى الآن، وعلى الرغم من البحوث والمؤلفات كلها، ما زلت أجد المديرين التنفيذيين يظهرون عدم وجود الشجاعة أو المعرفة بالموجات السابقة التي قوّضت الابتكار؛ إنهم يدّعون بأنهم يريدون مزيداً من الابتكار، ولكنهم يسألون بعد ذلك: من الذي سيقوم بذلك؟ يدّعون بأنهم يسعون إلى تبني أفكار جديدة، ولكنهم يحطّمون كل فكرة جديدة تُقدّم لهم. وعلى الدوام، ترتكب الشركات الأخطاء نفسها التي ارتكبتها الشركات السابقة؛ مثلاً: في عام 1983م، ظهرت مقالة في دورية هارفارد لمالكولم سالتير، وآخرين؛ الأستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، بعنوان (عندما لا تغامر الشركات برأس المال)، وقد حذّرت هذه المقالة، من أنّ الشركات فشلت في الاستجابة للمشكلات نفسها التي تواجهها اليوم: مع وجود قليل من الاستثناءات الملحوظة، مثل شركات إنتل ورويتزرز، فإنّ المغامرة برأس مال الإدارات، نادراً ما يوجد قيمة كبيرة للأعمال الأساسية. إنّ الذاكرة التاريخية ستتلاشى، ولكن الذي لا مفر منه هو نسيان الدروس التي تعلمناها.

وفيما يأتي فرصة لجمع بعض مما هو معروف عن فخاخ الابتكار وكيفية تجنبها.

### أخطاء إستراتيجية: الحواجز مرتفعة جداً، والنطاق ضيق جداً

إنّ إمكانات الأسعار المميزة، وارتفاع هوامش الأرباح تسحر المديرين التنفيذيين للحصول على الابتكارات التي ستلاقي نجاحاً باهراً، مثل الآي بود المقبل، والفياجرا، أو نظام الإنتاج في شركة

تويوتا. وفي سعيهم إلى الحصول على ذلك، فإنهم ينفقون كميات هائلة من الموارد، على الرغم من أن احتمال إصابة الضربة الكبيرة نادر وغير متوقع، وفي الوقت نفسه وفي السعي نحو تحقيق التطبيق السحري، قد يرفض المديرون الفرص التي تبدو أول وهلة صغيرة جداً، وقد يشعر الناس الذين لا يشاركون في المشروعات الكبيرة بأنهم مهمشون.

لسنوات عدّة، أعادت شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى فحص الأفكار التي لا يمكن أن تؤدي إلى عائدات تقدّر بملايين الدولارات في غضون عامين، واستبعدتها، فثبّتت هذه الخطوة الاستثمارات في الأفكار التي لا يمكن اختبارها وقياسها باستخدام بحوث السوق التقليدية، أو التي لا تستند إلى الخبرة، لمصلحة الأفكار التي كانت قريبة من الممارسة الحالية وبالكد مبتكرة. في 1980 و1990م، كانت شركات فيلسبيري، وكويكر أوتس، وحتى بروكتر آند جامبل (وهي مركز للابتكارات اليوم)، عرضة لشركات صغيرة كان بإمكانها تقديم منتجات جديدة بسرعة، ومن ثمّ تآكل الحصة السوقية للعمالقة، وقد أعربت شركة بروكتر آند جامبل - مثلاً - عن أسفها لعدم تقديمها منظم وعاء المرحاض الجديد قبل قيام منافس لها بفعل ذلك، على الرغم من أن مختبرات بروكتر آند جامبل قد طورت تقنية مشابهة. لقد حصل المنافس على حصة سوقية مهيمنة؛ لأنه المحرك الأول، وفي المثل تخلفت فيلسبيري وكويكر أوتس عن المنافسة في جلب مفاهيم جديدة إلى السوق، وبسبب أدائها المتدني، أُسْتُحُوذ عليها في نهاية المطاف.

كانت شركة تايم إنكوربوريتد التي تعدُّ جناح المجلات في شركة تايم وارنر، لمدة طويلة بطيئة في تطوير المطبوعات الجديدة؛ لأنَّ المديرين أرادوا أن يكون لها في البداية القدرة على النمو لتصبح مجلة بيبولز أو إستريتد سبورتنس أخرى، وهما اثنتان من نجاحات الشركة الأسطورية، ففي مدَّة ما قبل تولِّي لوجان دون دَفَّة القيادة عام 1992م، لم تصدر أيُّ مجلة جديدة تقريبًا، وبعد أن تبنَّى لوجان إستراتيجية ابتكار مختلفة إلى مجموعة المجلة، طورت شركة تايم (أو اشترت) مئة مجلَّة من المجلات تقريبًا، حيث زادت إيرادات الشركة والتدفق النقدي والأرباح على نحو كبير، لم يجد كلُّ عرض إقبالًا شديدًا، ولكن تعلمت شركة تايم ما يعرفه المبتكرون الناجحون: وللحصول على مزيد من النجاحات، عليك أن تكون على استعداد للمخاطرة بالفشل أكثر. والخطأ ذو الصلة هو أن تتصرف كما لو أنَّ عدد المنتجات فقط هو ما يجلب الإيرادات، حتى ولو كانت الأفكار التحويلية الجديدة تأتي من مجموعة مجالات، مثل الإنتاج والتسويق؛ مثلًا: واجهت إحدى شركات النسيج التي تصنع منسوجات معقدة مشكلة مدَّة طويلة؛ بسبب انقطاع خيوط الغزل في أثناء الإنتاج، وهو ما أثار سلبًا في نفقات منتجاتها، ففشلت في تحقيق ميزة تنافسية، ولكن الفريق الأعلى في صناعة النسيج واصل البحث عن منتجات مبتكرة كبيرة حقًا، مثل مواد جديدة تمامًا.

انضم مدير تنفيذي جديد، يؤمن بفتح باب البحث عن الابتكار للعاملين جميعهم، وبعد اجتماع لمناقشة الحاجة إلى التغيير، تقدم

عامل مصنع مخضرم يتحدث بلهجة ثقيلة، وكان هذا العامل قد انضم إلى المصنع بصفته واحداً من المهاجرين الشباب، فتقدم من المدير التنفيذي الجديد على استحياء عارضاً فكرة لإنهاء مشكلة قطع خيوط الغزل، ثم جرّبت الشركة الفكرة ونجحت. وعندما سُئِلَ: منذ متى وأنت تحتفظ بتلك الفكرة؟ أجاب العامل: منذ اثنتين وثلاثين سنة.

وفي المثل، ولأنّ المديرين في كويكر أوتس كانوا في 1990م مشغولين في تغيير صيغ المنتج وتبديله بوسائل بسيطة، فإنهم أفقدوا الشركة كثيراً من الفرص في مجالات أخرى، مثل التوزيع، والاستفادة من منافذ أصغر موجهة نحو الصحة مستخدمة من قبل شركة مشروبات سنابل. وفي مجالي التعبئة والتغليف، نجحت شركة أوشن سبراي لعصير التوت البري، في استقطاب أكبر مروجي العصير في أمريكا (ومن ذلك بروكتر آند جامبل وكوكا كولا) عن طريق الحصول على رخصة حصرية لمدة ثمانية عشر شهراً؛ لإدخالها زجاجات ورقية تدعى تترا باك إلى سوق الولايات المتحدة، وتباهت هذه الشركة؛ أوشن سبراي، بإستراتيجية الابتكار الانتقائية أكثر من منافسيها، ومن ذلك فكرة المنتديات لاستكشاف الابتكارات في أي مجال، وجعلها مفتوحة إلى أيّ موظف، فلاقت الزجاجات الورقية استحساناً منقطع النظر من الأطفال ( وأولياء الأمور الذي يعبئون وجبات طعامهم)، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع حصة أوشن سبراي بصورة تصاعدية.

وفي مجال آخر، استفادت صناعة السيارات في الولايات المتحدة في بداياتها من الابتكار، من خلال المجالات المالية: فقد فتح التمويل

الاستهلاكي أسواقاً جماعية شاملة للمنتجات التي سبق أن كانت متاحة للأثرياء فقط الذين يمكنهم تحمّل نفقاتها، وكان أحد اختراقات إنتل في مجال التسويق: فقد تعاملت مع رقائق الحاسوب كما لو أنها رقائِق بطاطس. ولأنّها شركة تقنية، كان بإمكان إنتل ترك الابتكار إلى أناس البحث والتطوير، ولكن عن طريق تسويق مكون مباشرة للمستهلكين، اكتسبت إنتل قوة هائلة فيما يتعلق بتعاملها مع الشركات المصنّعة للحاسوب، التي لم يكن لها من خيار سوى وضع رقائِق إنتل مدموغة باسمها على كلّ حاسوب.

وفي المثل، استخدمت شركة الأسمنت العالمية سيمكس، ومقرها الرئيس في المكسيك، تبادل الأفكار على نطاق واسع لتوليد الابتكارات التي قد توجد مصادر أخرى ذات قيمة لأحد المنتجات، والتي يمكن أن تصبح بسهولة سلعة شائعة، حيث تشمل هذه الابتكارات العلامات التجارية، والأسمنت المعبأ، وأساليب تقديم الخدمات المدعومة بالتقنية لإيصال الأسمنت للعملاء بأسرع ما يمكن كما لو كان صفيحة بيتزا، في حين كانت شركة بروكتر أند جامبل تحصل على الاهتمام الواسع بابتكارات منتجاتها، مثل سويفر وكريست ستريبيس، والابتكارات في وسائل الإعلام الجديدة، مثل مواقع الإنترنت التفاعلية لمسلسلات صوب أوبرا التي ترعاها، والتي برهنت على فائدتها لقيمة الشركة المستقبلية.

عندما تهتمُّ الشركة بالمنتج، وتكون حريصة جداً على الإيرادات، فيمكن أن ينشأ عن ذلك مشكلة أخرى، فقد تتبدّد طاقة ابتكارات المنظمة عبر مجموعة من المشروعات الصغيرة جداً من أجل

الحصول على الإيرادات المباشرة، وعلى عكس ما هو متوقع قد ترفع مثل هذه المشروعات النفقات على المدى الطويل، في حين يمكن أن يعني الفشل في تشجيع المشروعات الصغيرة فرصاً ضائعة، حيث يشبه تبني عدد كبير جداً من المشروعات غير المثمرة زراعة البذور في أرض حجرية؛ فقد تنبت هذه البذور، لكنها لا تكوّن جذوراً ثابتة لتنمو وتصبح شيئاً مفيداً، فإذا لم تأخذ الأفكار الجديدة صورة الابتكارات المميزة، بل صورة منتج متواضع التنوع، فسيؤدي انتشاره إلى فقدان قيمة العلامة التجارية، وإرباك العملاء، وزيادة التعقيد الداخلي، مثل تقديم عشرات الهجوم والنكهات من رقائق البسكويت بدلاً من وجبة خفيفة جديدة ومختلفة، وهذه مشكلة تواجه شركة كرافت حالياً.

### أخطاء العملية : ضوابط صارمة

تكمن المجموعة الثانية من الأخطاء التقليدية في العملية، وعلى وجه التحديد، في وجود الدافع لخلق الابتكار من خلال وجود ضوابط صارمة، مثل: التخطيط، والميزانيات، والمراجعات المطبقة على الشركات القائمة، إضافة إلى أنّ عدم اليقين المتأصل في عملية الابتكار الذي يجيد عن الأصل، أو التشتت غير المتوقع أمرٌ لا مفرّ منه. أما السبب الذي مكّن شركة أوشن سبراي حديثة العهد في الصناعة من انتزاع فرصة الزجاجة الورقية من أكبر شركات صناعة العصائر الأمريكية، فهو أن تخصيص الأرصدة والموارد المالية في الشركات الكبرى يتم على أساس سنويّ، وتحتاج مثل هذه الشركات إلى لجان لدراسة خيار التعبئة والتغليف قبل اتخاذ الالتزامات التي تحيد عن خطتها.

سعت شركة أليدسجنال (تُعرف الآن باسم هاني ويل) عام 2000م إلى منتجات وخدمات جديدة قائمة على الإنترنت، باستخدام التخطيط الإستراتيجي، وعمليات إعداد الميزانية القائم في وحدات الأعمال التجارية القائمة، فقد طلب المدير التنفيذي إلى الأقسام تقديم أفضل الأفكار عن الابتكارات القائمة على الإنترنت إلى استعراض الميزانية الربع سنوي.

وعلى الرغم من أن تلك الابتكارات المقدمة كان لها الأولوية، فإنها يجب أن تخضع للمقاييس المالية نفسها المعمول فيها في الشركات القائمة إذ إن الميزانيات لم تتضمن أموالاً إضافية للاستثمار؛ وكان على المديرين العاملين على الابتكارات العثور على مصادر التمويل المخصصة بهم عن طريق الوفور أو التحويلات الداخلية، فكانت النتيجة في كثير من الأحيان تحديث الأفكار الموجودة أصلاً أو تعديلها.

تعدُّ مراجعات الأداء والمقاييس المرتبطة بها، مكن خطر آخر للابتكارات؛ فالشركات القائمة لا ترغب في وجود الخطط فقط؛ وإنما تريد من المديرين التَّشَبُّثُ بها أيضاً، فهي غالباً ما تكافئ الأفراد لفعل ما هم ملتزمون القيام به، وتشجيعهم عن إجراء تغييرات إذا اقتضت الظروف ذلك؛ ففي حالة مقال كبير للدفاع مثلاً، يحصل الأفراد على علامات متدنية لعدم تقديمهم ما كانوا وُعدوا به تماماً، حتى لو سلموا شيئاً أفضل، وهذا ما جعل الأفراد يعدون بأقل مما يستطيعون، ما أدى في نهاية المطاف إلى الحدِّ من تطلعاتهم، ونبذ الأفكار الابتكارية.

في بداية عام 1990م، أنشأ مصرف بوسطن (الآن جزء من مصرف أوف أميركا) وحدة ابتكار أطلق عليها اسم (فيرست كوميونتي بانك FCB)، حيث كانت أول مبادرة مصرفية شاملة للتشديد على الأسواق داخل المدينة، فكافحت وحدة FCB لإقناع المديرين الموجودين في مجموعة التجزئة المصرفية في مصرف بوسطن أن مقاييس الأداء المعتادة مثل وقت المعاملة والربحية لكل عميل، لم تكن مناسبة لتلك السوق التي تتطلب تعليم العملاء، من بين أشياء أخرى، أو لمشروع جديد لا يزال في حاجة إلى استثمارات، وقد جادل المديرين في أنه يجب إغلاق الفروع ذات (الأداء الضعيف). ومن أجل إنقاذ الابتكار، كان على قادة وحدة FCB ابتكار مقاييس مخصصة بهم، قائمة على أساس رضا العملاء والولاء، وإيجاد طرق مبتكرة لإظهار النتائج وفتحاً لمجموعات الفروع. وقد أثبت هذا المشروع في وقت لاحق، قدرته على الربح، وأهميته للمصرف القائم عندما شرع في سلسلة من عمليات الاستحواذ.

### أخطاء الهيكلية: التواصل فضفاض جداً، والتباعد حاد جداً

في حين يعدُّ ربطُ الشركات الحديثة بعمليات الشركات القائمة أمراً خطيراً، فيجب أن تكون هذه الشركات حذرة في كيفية هيكلية الكيانين لتجنب الصدام بين الثقافات أو جداول الأعمال المتعارضة.

يعدُّ إنشاء وحدة منفصلة تماماً عن الأعمال الرئيسة هو النهج الأكثر درامية، التي يجب أن تخدم قاعدتها الضمنية، لقد كان هذا هو المنطق وراء إطلاق شركة ساتيرن بوصفها وحدة تابعة مستقلة عن شركة

جنرال موتورز، فقد توقف العمل بقواعد جنرال موتورز، وشجّع فريق ساتيرن على الابتكار في كل جانب من جوانب صنع السيارة؛ التصميم، والإنتاج، والتسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء. وكان الأمل أن أفضل الأفكار ستدرج في الشركة الأم، ولكن بدلاً من ذلك وبعد الإطلاق الناجح، أُعيد دمج ساتيرن في جنرال موتورز، فتبحّر كثير من ابتكاراتها.

في أثناء الوقت الذي استغرقتته شركة ساتيرن لتثبيت خطواتها على طريق النجاح، كانت تويوتا التي فضلت التحسين المستمر على المبادرات العابرة أو التأسيسية مثل ساتيرن، لا تزال تتفوق على جنرال موتورز في الجودة، ورضا العملاء، وزيادة حصتها في السوق. وفي المثل، حرّرت المدارس المستأجرة في الولايات المتحدة من قواعد نظم المدارس العامة؛ كي تتمكن من الابتكار، ومن ثم تكون نموذجاً للتعليم المحسّن، فوظفت تلك المدارس كثيرًا من الممارسات المبتكرة، ومن ضمنها الأيام المدرسية الطويلة، والمناهج المركزة، ولكن كان قليل من الأدلة على أنّ تلك المدارس قد أثرت في تغيير بقية المدارس العامة في بقية المناطق التعليمية المخصصة بهم.

يمكن أن تعزى المشكلة في كلتا الحالتين إلى التواصل الضعيف بين الحديث والقائم، وفي الواقع عندما يعمل الأشخاص بمعزل عن غيرهم، فقد تفوّتت الشركات فرص الابتكار تمامًا، وفي كثير من الأحيان تتقاطع ابتكارات تغيير قواعد اللعبة في قنوات المنشأة القائمة جميعها، أو تجمع بين عناصر القدرات الموجودة من خلال طرق جديدة، فقد كانت محطة CBS يوماً ما أكبر محطة إذاعية في

العالم، وتملك سجل أكبر شركة في العالم أيضًا، ومع ذلك فشلت في ابتكار الموسيقى المصورة، وفقدان تلك الفرصة لمحطة MTV. أيضًا، في أواخر التسعينيات، كانت شركة جيليت تمتلك وحدة لفرشاة الأسنان تدعى (أورال B)، وهي وحدة أجهزة تدعى (براون)، ووحدة بطارية تدعى (دوراسل)، ولكنها تخلفت في إدخال فرشاة أسنان تعمل بالبطارية.

يتزايد احتمال أن تفقد الشركات الابتكارات أو تقضي عليها عندما تحتاج الابتكارات المحتملة إلى خبرات من صناعات مختلفة أو معرفة تقنية مختلفة، وقد يفشل مدير المنظمات القائمة في فهم طبيعة الفكرة الجديدة، أو يشعرون بأنهم مهتدون من قبلها.

في منتصف التسعينيات، عندما غامرت شركة الشبكة العالمية AT & T بالوصول إلى الإنترنت بوساطة شركات الهاتف للمسافات الطويلة، واجهت هذا المزيج القاتل، حيث شارك المديرون في وحدات قطاع خدمات المستهلك التقليدية وخدمات الأعمال في سلسلة من المناقشات عمّا إذا كان يجب إدارة الشبكة العالمية بصفتها وحدة تجارية مميزة، ولها أرباحها وخسائرها المخصصة بها، أو إدراجها في وحدات الأعمال الحالية التي تشدد في المقام الأول على قطاع المستهلكين، في حين كان مديرو خدمات المستهلكين مترددين في التخلي عن أي شيء، وفي نهاية المطاف وافقوا على الفصل لحماية المشروع الحديث من أن تسحقه البيروقراطية، ولمنع قياسه مقارنة بالشركات الأكثر نضجًا، التي تولد تدفقات

نقدية كبيرة بدلاً من احتياجها إلى الاستثمار، ولم يكن جميعهم مهتمين بما حدث؛ لأنهم يعتقدون أن مزود خدمة الإنترنت لا يحقق إيرادات وأرباحاً كبيرة.

ولكن ما إن اكتسبت الشبكة العالمية الزخم، حتى استقطبت مزيداً من الاهتمام، فبدأ الناس في قطاع خدمات المستهلكين التفكير في ابتكار توسيع يوفر الصوت عن طريق (بروتوكول) الإنترنت (الاتصالات عن طريق (بروتوكول) الإنترنت)، وعُدَّت هذه الخدمات تهديداً محتملاً يهدد بابتلاع الشركات التجارية القائمة، فأمسك مديرو خدمات المستهلك بالشبكة العالمية، وشرعوا في تهميشها، لقد استخدموها منصةً لبيع الخدمات البرية للمسافات الطويلة الأساسية، وبدأوا بتطبيق مقاييس الأعمال التجارية على الإنترنت نفسها المستخدمة للمستهلك عبر المسافات الطويلة، فظهر التسعير مشكلة فورية، فقد سُعرت الخدمات عن طريق الشبكة العالمية؛ لتشجيع النمو، وللحصول على عدد كبير من المشتركين، وتفعيل شبكة كبيرة، ولكن الوحدة القائمة لم ترغب في تكبُّد أيِّ خسائر على أيِّ من خطوط الأعمال؛ لذلك رفعت الأسعار، فتوقف نمو الشبكة العالمية. وبذلك تعامل مديرو الخدمات الاستهلاكية مع الشبكة العالمية بأنها تافهة، وأن الأعمال التجارية بطيئة النمو، ولا تستحق استثمارات كبيرة. وعليه، لم يخصَّصوا الموارد الكافية لتطوير الوصول إلى الإنترنت وتقنية الاتصالات عن طريق (بروتوكول) الإنترنت، وتقييد ابتكار اتصالات مهمة كان من الممكن أن يجعل شركة AT & T رائدة في ذلك المجال.

فاقمت الاختلافات الثقافية التوترات في AT & T؛ حيث كان لمديري الشركة القائمة مدد طويلة من الخدمة في نظام بيل. أما مجموعة الإنترنت، فقد استأجرت مهنين تقنيين من خارج الشركة، ممن يتواصلون بلغة أجهزة الحاسوب، وليس الاتصالات الهاتفية.

حتى عندما يُطلق مشروع جديد ضمن الأعمال القائمة، تندلع الاشتباكات الثقافية إذا وجدت فتتان من موظفي تلك الشركات؛ فئة تجد المتعة في كل ما هو جديد، وأخرى تُعنى بجمع الأموال. يعرف المبدعون المعينون، سواء جماعة البحث والتطوير، أو وحدة المشروعات الجديدة، بأنهم من يبدع المستقبل، فهم متحررون من القواعد، أو مطالب الإيرادات، ويسمح لهم باللعب مع الأفكار التي لا تعمل حتى الآن، في حين يتوقع من زملائهم اتباع القواعد، وتلبية المطالب، وتحصيل المال، في حين يشعرون بأنهم كالمطاحن أحياناً، والدينامصورات أحياناً أخرى، وأنهم نماذج عمل سيمحوهم الزمن قريباً.

في بداية عام 2000، حاولت أرو إلكترونيكس الدخول في مغامرة على الإنترنت، فقد أعطي مشروع (Arow.com) مساحة في المرفق نفسه الذي تجري فيه قوة المبيعات التقليدية، فتوقفت أوجه التشابه هناك. تألفت مجموعة شبكة الإنترنت من الموظفين الجدد، الشباب غالباً، من خلفيات متنوعة، وكانوا يرتدون نمطاً مختلفاً تماماً من الملابس. أنفقت المجموعة المال على الأثاث الفاخر، وفي ذلك الإنفاق الكبير على مطبخ جديد، وقد قيل من أجل التبرير: إن فريق عمل

(Arrow.com) يعمل 24/7، كانت قوة المبيعات التقليدية قلقة حقاً من التهديد الذي تشكله المبيعات التي تدعمها خدمة الإنترنت مقارنة بعمولاتهم، وبعلمهم بمكاتبتهم الأقل نظافة، فأصبحوا غاضبين على نحو علني، وسادت علاقات حادة بين المجموعات، بحيث أُقيم جدار من الطوب للفصل بين جهتي المبنى، كان الفريقان يتصارعان دائماً، معرضين العلاقات مع العملاء للخطر عندما تصارعت المجموعتان على الزبائن نفسهم، وفي خضم كل ذلك، أصبحت (Arrow.com) مجرد قناة توزيع أخرى، وكان على الرئيس التنفيذي التدخل وإيجاد هياكل للتواصل بينهما.

### أخطاء المهارات: القيادة ضعيفة جداً، والتواصل أضعف

الخطأ الشائع الآخر هو بَخْسُ الجانب الإنساني في الابتكار، ونقص الاستثمارات المخصصة له، ففي كثير من الأحيان يضع كبار المديرين أفضل الناس تقنياً في مواقع القيادة، وليس أفضل القادة، ويفترض هؤلاء المديرون ذوو الميول التقنية - خطأ - أن الأفكار ستتكلم عن نفسها إذا كانت جيدة، وبذلك يهملون التواصل مع الخارج، أو أنهم يشددون على المهام ويهملون العلاقات، فيضيعون فرص تحسين التجانس بين أعضاء الفريق، اللازمة لتحويل المفاهيم غير المطورة إلى ابتكارات مفيدة.

فالمجموعات التي تُكوَّن دون الانتباه إلى مهارات العلاقات الشخصية تجد صعوبة في تبني الأهداف الجماعية، وصعوبة أيضاً في الاستفادة من نقاط القوة المختلفة التي يجلبها الأعضاء معهم،

أو التواصل على نحو جيد بما فيه الكفاية لتقاسم المعرفة الضمنية التي لا تزال قيد التكوين، ويصعب توثيقها، في حين يكون الابتكار قيد التطوير. فبناء الثقة والتفاعل بين أعضاء الفريق الذي ستبرز شرارة أفكاره العظيمة يحتاج إلى الوقت، وقد وجد الباحثون في معهد ماساتشوستس للتقنية أن أعضاء فريق البحث والتطوير يحتاجون إلى الوجود معاً مدة عامين كي يكونوا منتجين حقاً وقد، أدركت شركة فيلسبييري في زمن معين أن متوسط طول المدّة الزمنية التي تحتاج إليها الشركة للانتقال من فكرة منتج جديد إلى النجاح في تسويقه، هي من أربعة وعشرين إلى ستة وعشرين شهراً، ولكن متوسط طول المدة التي يقضيها الناس معاً في فرق المنتج ثمانية عشر شهراً؛ لذا لا عجب أن الشركة كانت متخلفة في مجال الابتكار.

إنّ التغييرات في تكوين الفريق التي تفضلها الشركات في عدم تبديل الأفراد، يمكن أن تجعل التحركات الوظيفية عائقاً أمام المشروعات الجديدة، وفاشلة في التعامل مع التحديات الصعبة، ما حدا بأعضاء الفرق القبول بالحلول التقليدية والاستقرار على ما هم عليه.

في شركة هوني ويل وفي 1980م، كان قادة الفرق الجديدة في المشروعات الجديدة يُرقّون في كثير من الأحيان من بين الأعضاء أنفسهم قبل اكتمال العمل؛ لأنّ الترقيات كانت تستند إلى مبدأ؛ اقبل أو ارحل، فقد كانت الأجور مرتبطة بحجم الأصول الخاضعة للرقابة (صغيرة بالعرف في المشروعات الجديدة) بدلاً من صعوبة المهمة،

وحتى المبتكرون المتفانون كانوا يفضلون ترك مشروعاتهم في منتصف الطريق، وكانت شركة هوني تقلل من أهمية جهود الابتكار الشخصية وتقوّضها؛ حيث كشفت مراجعات أحد المديرين التنفيذيين سبب فشل أحد المشروعات الجديدة هذه المشكلة، لكنّ التّحيز للتقنية جعل من الصعب على مديري المدرسة القديمة في ذلك العصر زيادة تقديرهم لقيمة ترابط الفريق واستمراريته.

أيضاً، تتعثر جهود الابتكار عندما يُهمل التواصل وبناء العلاقات بين أعضاء الفريق، فعندما كانت شركة جاب إنكوربوريتد تكافح في أواخر التسعينيات، أطلقت الشركة كثيراً من المشروعات عبر الوحدة لإيجاد الابتكارات في المنتجات، ومفاهيم تجارة التجزئة، والعمليات، وسرعان ما أصبح بعض من فرق المشروع بيئات مغلقة، وابتعد بعض الأعضاء عن زملائهم السابقين. وبسبب عدم الاستفادة من أفكار الآخرين، كانت مُخرجاتهم وتوصياتهم هزيلة؛ وبسبب فشلهم في التّواصل مع أقرانهم، فقد فشلوا في تبادل حتى مقترحاتهم الضعيفة.

لا يستطيع المبدعون العمل بمعزل عن الآخرين إذا أرادوا أن تُتعرّف مفاهيمهم، ويجب عليهم إقامة تحالفات مع مؤيدين لهم يوفرّون الغطاء الضروري للمشروع، ويتحدثون نيابة عنهم في الاجتماعات التي لا يحضرونها، أو رعاية الابتكارات الجديدة وهي تتحرك ضمن المراحل السابقة لنشرها واستخدامها. ولإرساء قواعد استقبال النجاح للابتكار، يجب أن تكون المجموعات قادرة على تقديم ما هو غير مألوف؛ حتى يمكن فهمه عن طريق المصطلحات المألوفة، والتمهيد للابتكارات

المُعطلة عن طريق التأكيد أنّ التعطيل سيكون سهل التحكم فيه، فعندما يحير الخبراء التقنيون جمهورهم بدلاً من تنويرهم، فإنهم يفقدون المؤازرة، وسيكون الجواب ب (لا) دائماً أسهل من الجواب ب (نعم)، فمشروعات المجموعات التي تعمل في الخفاء، ثم تعلن عن أفكارها كاملة في وجه الاعتراضات، مصيرها الزوال أحياناً.

عدم الاهتمام بالعلاقات والتواصل مع مديري الأعمال الرئيسة، كان سبباً في إطلاق شركة تمبرلاند خطأً واعدًا لأحذية السفر وأمتعته. طورت المجموعة من قبل مجموعة بحث وتطوير تدعى مصنع الاختراع، والتي كانت مستقلة عن الأعمال السائدة في الشركة، وكانت مجموعة السفر تسمح للمستخدم بالسفر ومعه زوج واحد من الأحذية، يضاف إليه أو يزال عنه بعض المكونات المناسبة ليتناسب مع مجموعة من الأنشطة في الهواء الطلق. فاز المفهوم بجائزة التصميم من بيزنيس ويك عام 2005م، ولكن بعض فرق العمل القائمة لم تدرج في تطورات مصنع الاختراع، ورفضت القوى التقليدية العاملة في المبيعات بيع المنتجات الجديدة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن نجاح الدكتور كريغ فيفيد في تطوير شبكة رقمية من أعلى المستويات لمركز مستشفى واشنطن، وللمؤسسة الأم (MEDSTAR) الصحية، كان شهادة على الاستثمار في الجانب الإنساني، فقد صممت مجموعة صغيرة من المبرمجين نظام معلومات سهل الاستعمال في قسم الطوارئ، وليس قسم دائرة تقنية المعلومات، وبذلك كانوا فعلاً على مقربة من المستخدمين. حرص الدكتور فيفيد

وشريكه، الدكتور مارك سميث، على أن يكونا أعضاء في كثير من لجان المستشفى؛ لتكون لديهم قاعدة واسعة من العلاقات. كان لاستثمارهما في الناس ومساهماتهما في تحقيق أهداف مشتركة مع المستشفى تأثير إيجابي: فقد ساعدت تصرفات فييد وشريكه سميث على نشر الأخبار الطبية، والدعم بين الإدارات الأخرى لنظام المعلومات الجديد (سُمِّي الآن Azyxxi)، ما أدى إلى توفير الوقت وإنقاذ الأرواح.

يتكوّن مُناخ العلاقات داخل جماعة الابتكار بوساطة المناخ خارجه؛ لذا فإنّ وجود ثقافة سلبية بدلاً من ثقافة إيجابية يمكن أن يكلف الشركة كثيراً من المال، ففي أثناء تعرُّس سيجيت تكنولوجي في منتصف وحتى أواخر 1990م، كان لدى الشركة الكبيرة التي تصنع محركات الأقراص لأجهزة الحاسوب الشخصية سبعة مراكز تصميم مختلفة تعمل على الابتكار، ومع ذلك كان لها أدنى إنتاجية في البحث والتطوير في هذه الصناعة؛ لأنّ المراكز تنافست بدلاً من أن تتعاون، وكانت محاولات جمعهم معاً مجرد فرصة لكلّ منهم الدفاع عن مجموعته، بدلاً من البحث عن أرضية مشتركة فيما بينهم. لم يفتقر مهندسو سيجيت ومديروها القواعد الإيجابية لتفاعل المجموعة فقط، لكنهم كانوا على العكس من ذلك: فالناس الذين كانت أصواتهم مرتفعة في الاجتماعات التنفيذية حصلوا على (أكبر اهتمام) لسلوكهم السيئ، وأثر عدم وجود المنتج وعملية الابتكار سلبيّاً في فقدان حصتها في السوق، والعملاء الساخطين، وانخفاض المبيعات، وقد هدّدت سيجيت مع تضاؤل مبيعات أجهزة الحاسوب وتلاشي قاعدة العملاء، بأن تصبح منتجاً للسلع عند تغيير بيئتها التقنية.

تحت إدارة الرئيس التنفيذي الجديد ستيف لوكزومدير العمليات الجديد بيل واتكنز، اللذين عملا شراكة معًا، وضعت شركة سيجيت معايير جديدة لكيفية تعامل الأفراد فيما بينهم، بدءًا من الفريق التنفيذي، وقد أدى هذا الوعي الرفيع إلى عملية منهجية لتكوين الفرق الأساسية (مجموعات الابتكار الوظيفية)، وتشغيلها، فقد درّب العاملون في شركة سيجيت على منهجيات مشتركة لبناء الفريق، سواء في برامج التدريب التقليدية أو عن طريق المشاركة في الأنشطة الخارجية الصعبة في نيوزيلندا، ومواقع نائية أخرى. ولقيادة الفرق الأساسية، رُقّت سيجيت الأشخاص الذين كانوا معروفين بمهارات التواصل القوية بدلاً من ذوي المهارات التقنية الأكبر. وخلافًا للجان العدائية التي أنشئت في أثناء سنوات التراجع، فقد أنشأت الفرق الأساسية عملية مثيرة وابتكارات للمنتج، جعلت الشركة تحتل مكان الصدارة مرة أخرى في قيادة السوق، وكانت شركة سيجيت الجديدة قادرة على إبداع الابتكارات بوصفها جزءًا لا يتجزأ من مجموعة واسعة من الأجهزة الإلكترونية الجديدة، مثل أجهزة أي بود والهواتف المحمولة.

## علاجات الابتكار

إنّ البحث عن تقدم مفاجئ واختراق ما هو معروف من الأفكار، والمنتجات، والخدمات يمكن أن ينحرف عن مساره الطبيعي في أيّ من الطرق التي وصفناها سابقًا أو كلّها، ولحسن الطالع، ومع ذلك، يظهر التاريخ أيضًا كيف ينجح الابتكار، حيث لا تحتاج (ريادة أعمال

الشركات) إلى أن تكون مزيّجًا من الكلمات المتناقضة وغير المنطقية، أو مفهومًا يتكون من عناصر متناقضة أو غير متوافقة.

وفيما يأتي أربع طرق لتحقيق النجاح:

### علاج الاستراتيجية : توسيع مجال البحث

يمكن للشركات وضع إستراتيجية ابتكار يمكنها العمل في ثلاثة مستويات، فيما أسميه (هرم الابتكار)؛ في القمة: بضع رهانات كبيرة تمثل اتجاهات واضحة للمستقبل، وتحصل على حصة الأسد من الاستثمار، وفي الوسط: مجموعة من الأفكار الواعدة على المدى المتوسط، تتابعها فرق تطوّرها، وفي القاعدة الواسعة: أفكار في مراحلها المبكرة أو ابتكارات تدريجية تسمح بالتحسين المستمر. يتجه التأثير من أعلى الهرم نحو أسفله، حيث تشجع الرهانات الكبيرة الانتصارات الصغيرة التي تسير في الاتجاه نفسه، ولكنها أيضًا تستطيع الاتجاه نحو قمة الهرم؛ لأنّ حياة الابتكارات الكبيرة تولد أحيانًا من أفكار صغيرة، كما كان الحال عندما طوّرت شركة 3M قصاصة الورق اللاصقة ذات الشهرة الفائقة.

إنّ التفكير في الابتكار في صورة هذا الهرم يعطي كبار المديرين أداة لتقييم الجهود الحالية، وإجراء تعديلات وفقًا لثبوت قيمة الأفكار وحاجتها إلى مزيد من الدعم، وضمان وجود نشاط عند المستويات الثلاثة جميعها، حيث تنمو ثقافة الابتكار بسبب قدرة الجميع على القيام به. وفي الوقت الذي تتابع فيه المجموعات المتخصصة المشروعات

الكبيرة، وتطوّر الفرق المؤقتة أفكار المدى المتوسط، يمكن دعوة الجميع في الشركة إلى المساهمة في الأفكار، حيث يمكن أن يكون كل موظف مكتشفًا لفكرة محتملة، أو بادئًا في مشروع ما، ويظهر ذلك فيما قامت به شركة IBM؛ ففي يوليو الماضي عقدت الشركة تجمُّعًا للابتكار، ضمَّ أكثر من ألف شركة، مدة ثلاثة أيام عبر شبكة الإنترنت، وأسهم في هذا التجمُّع، مئة وأربعون ألفًا من الموظفين والعملاء تقريبًا، ممن يمثلون مئة دولة وأربع، بما يعادل سبعة وثلاثين ألفًا من الأفكار، ورتبها على وفق أهميتها، ما وهب الشركة مخزونًا هائلًا من الأفكار الخام، بعضها ذو شأن كبير، ومعظمها ذو شأن متواضع، وبالتأكيد سيكون احتمال حصول المنظمة على أفكار كبيرة أكبر إذا كان لديها مصدر واسع لكثير من الأفكار المتواضعة؛ لذا فواحد من أسرار نجاح الشركات التي تظهر معدلات مرتفعة من الابتكار هو أنها تحاول تحقيق مزيد من الإنجازات.

اعتمدت شركة جيليت نموذج الهرم جزءًا من حملتها لتسريع الابتكار عامي 2003 و2004م. كانت النتيجة سيلاً من الابتكارات في كل وظيفة ووحدة أعمال، وهذا ما زاد الإيرادات والأرباح، فقد شملت الابتكارات منتجات جديدة مثل فرشاة الأسنان التي تعمل بالبطارية؛ ومفاهيم جديدة في جعبة دائرة البحث والتطوير، مثل آلة الحلاقة ذات الشفرات الخمس التي طُوِّرت عام 2006م، ونظام الحلاقة فيوجن الذي يعمل بالبطارية؛ وحملات التسويق المبتكرة التي حيّدت المنافسة، مثل حملة (Mach3 Turbo)، التي تفوقت على آلة شيك كواترو للحلاقة؛

والتقنية الجديدة في مجال الموارد البشرية، وفي أول تجمع للابتكار دعت إليه جيليت في مارس 2004م، عرضت كل وحدة أفضل ما لديها من أفكار لذلك العام بطريقة مبتكرة. إضافة إلى أن الدائرة القانونية روجت أخلاقيات الشركة بطريقة طريفة: مثل توزيع بطاقات (اخرج من السجن فانت حر) مثل تلك الموجودة في لعبة المونوبولي، وقد كان لاحتضان الدائرة القانونية للابتكار ميزة إضافية للشركة؛ حيث كان المبتكرون في حاجة إلى الخدمة السريعة اللازمة لإيداع طلبات البراءات، أو المساعدة على التخلص من العقوبات التنظيمية.

إن إستراتيجية الابتكار التي تشمل الابتكارات التدريجية والتحسين المستمر يمكن أن تساعد على تحرير العقول في أنحاء الشركة كلها، وهذا ما يجعل الموظفين أكثر تقبلاً للتغيير عندما تحدث اختراقات كبيرة.

### علاج العملية : إضافة المرونة إلى التخطيط وأنظمة التحكم

تتمثل إحدى طرائق تشجيع الابتكار ليزدهر خارج الدورات المألوفة في الاحتفاظ بصناديق خاصة من الأرصدة المالية للفرص غير المتوقعة، وبهذه الطريقة لا تحتاج الأفكار الواعدة إلى انتظار دورة الميزانية المقبلة، ولن يكون المبتكرون في حاجة إلى تسؤل الأموال اللازمة من مديري الأعمال القائمة، الذين تقاس نجاحاتهم وفقاً للإيرادات والأرباح الجارية، ففي منتصف وحتى أواخر 1990م، تسببت الإدارة الاستبدادية والضوابط الجامدة لبي بي سي بالانزلاق في ابتكار البرنامج، ومن ثم حصتها بين

جمهور المشاهدين. كانت الميزانيات قليلة، وبعد الانتهاء من وضعها، اقتصر الإنفاق على الفئات المحددة سلفاً. وفي عام 2000م، خُفِّفَ كلٌّ من الرئيس التنفيذي والمدير المالي الجديدين القواعد، ووضعا الأموال في حساب الشركة لدعم مقترحات للابتكار، وقد أوضحا أنه لا ينبغي للقواعد الجامدة أن تقف حجر عثرة في طريق الأفكار الإبداعية، وكان أكبر نجاحات بي بي سي في عقود الفيلم الفكاهي (ذا أوفس، المكتب) مجرد مصادفة، وقد أصبح ذلك ممكناً عندما قام مدير جديد بالمبادرة، واستخدم الأموال التي كانت مخصصة أصلاً لفيلم بي بي سي التدريبي (الطيّار).

وظّفت شركة IBM مثل هذه المرونة مباشرة في بنيتها التحتية؛ فأنشأت صندوقاً للابتكار، برأس مال قدره مئة مليون دولار لدعم أفضل الأفكار الناشئة عن تجمع الابتكارات، ومستقلاً عن عمليات التخطيط والميزانية العادية؛ من أجل السماح للأفكار في قاعدة (هرم الابتكار) من الازدهار، والانطلاق نحو قمة الهرم. قال نيك دونوفريونائب الرئيس التنفيذي في شركة آي بي إم للابتكار والتقنية: لم يسبق أن جلب أحد في أي وقت مضى مثل هذا التنوع العالمي من الأعمال، وقادة الفكر على هذا النطاق جنباً إلى جنب لمناقشة القضايا والفرص الأكثر إلحاحاً في عصرنا. وقال أيضاً: لدينا شركات تطرق الباب قائلة: أعطونا أفضل الأفكار والمعها، ودعونا نعمل معاً لجعلها حقيقة واقعة، إنَّها فرصة ذهبية لإيجاد أسواق وشراكات عمل جديدة تماماً.

والى جانب الحاجة إلى نماذج التمويل المختلفة وشراكات التطوير، فإن عملية الابتكار تحتاج إلى أن تعفى من بعض متطلبات الشركة؛ فبعد كل شيء، يوجد كثير من الاختلافات بين الأعمال القائمة والمشروعات الجديدة؛ فالمعرفة التي يمكن أن تدفعها الابتكارات إلى الأمام بوساطة النمذجة السريعة، والتعلم من سلسلة من التجارب السريعة، قد تعني مراجعة بعض المعالم الرئيسية والتمويل الإضافي في أن تحدث أسرع مما هي بالنسبة إلى الأعمال القائمة، التي عادة ما تسير على وفق إيقاع المشروع، بدلاً من التقويم الفصلي أو السنوي الثابت. وللأنواع الأخرى من المشروعات، قد يكون الصبر على نحو أكبر هو المطلوب؛ فمثلاً: عندما تواجه مجموعة الابتكار عقبات غير متوقعة، وتحتاج إلى إعادة النظر في نموذجها، فإن الحل هو المرونة، والعلاج بحسب الحالة.

### علاج الهيكلة : تسهيل التواصل الوثيق بين المبتكرين وأعمال الشركة القائمة

في الوقت الذي تحدُّ فيه الشركات من الضوابط الرسمية التي من شأنها إعاقة الابتكارات، يجب عليها توثيق التواصل الإنساني بين من يتابعون جهود الابتكار وغيرهم ممن يعملون في الأعمال الأخرى، وينبغي أن تجرى المحادثات المثمرة على نحو منظم بين المبتكرين ومديري الأعمال القائمة، وأن تكون فرق الابتكار مسؤولة عن الاتصالات الخارجية بوصفها جزءاً من مسؤوليتهم، ولكن يجب أن يعقد كبار القادة أيضاً مناقشات تشجّع على الاحترام المتبادل

بدلاً من التوتّر والعداء، ويجب أيضاً أن تهدف هذه المناقشات التعلم المتبادل؛ للحدّ من المنافسة، وتعظيم فاعلية إعادة دمج الابتكارات التي أصبحت أعمالاً جديدة. وعلاوة على الاجتماعات الرسمية، يمكن للشركات تسهيل المحادثات غير الرسمية، مثلما فعلت شركة (ستيل كيس) التي أنشأت مركز تصميم يجبر الموظفين على الالتقاء فيما بينهم، أو تحديد الأشخاص الذين يقودون شبكات في الوحدة الرسمية، وتعزيز جهودهم التي تشجّع على التواصل.

فمنذ البداية يمكن أن يقال لمجموعات الابتكار بأنّ عليها مسؤولية تجاه خدمة العمل الرئيس، في الوقت الذي تسعى فيه أيضاً إلى ابتكارات أكبر لبدء أعمال تجارية جديدة، ويمكن أن يكتب ذلك في موائيقها، ويعزّز بتداخل العلاقات، سواء تنطوي على ممثلين عن الشركة الأم كانت، أو التناوب مع جماعات الابتكار، أو المجالس الاستشارية المشرفة على جهود الابتكار، فبعد فشل أول فكرة عظيمة، تعلّم مصنع اختراعات تمبرلاند العمل على نحو وثيق مع فرق العمل الرئيس لتلبية احتياجاتهم للابتكارات الفورية، مثل الأحذية الترفيهية المبطنة بالصوف الناعم من شركة سمارتوول، والسعي نحو تغيير اختراقات قواعد اللعبة. في حين مزجت مجموعة تيرنر الجديدة لمنتجات البث الإذاعي ما بين أنواع المشروعات: تطورات مستقلة، وتحسينات القنوات الحالية، والشراكات الخارجية، ومشروع الاستثمار الضخمة. وفي السنوات الأخيرة، أسست شركة بيتسبرغ الوطنية (PNC) مجموعة للخدمات المالية مجموعة المنتجات

الجديدة للإشراف على التطورات السائدة، مثل التسعير، وتحسينات المنتج، وكذلك محركات النمو في قدرات المجالات الجديدة، مثل الخدمات القائمة على التقنية، وخدمات المكاتب المساندة للاستثمار والتمويل، وكانت نسبة مبيعات الشركة من المنتجات الناشئة (21%) عام 2005م، وهو ما يمثل (46%) من مجموع المبيعات.

يمكن أن تسهّل الهياكل التنظيمية المرنة، التي تنظّم بوساطتها الفرق في الوظائف أو التخصصات الحلول والتواصل الجيد، حيث تمتلك مجموعة تكتل بوبليسييس لوسائل الإعلام فرق (اتصالات شمولية) تجمع بين الأفراد عبر وكالات الإعلان لديها، وهي (ساتشي أند ساتشي، ليو بورنيت، بوبليسييس العالمية، وهلم جزاً) ومجموعات التقنية من أجل التّشديد على العملاء والعلامات التجارية. في حين نظمت مجموعة نوفارتيس للأدوية علاقاتها مع مجموعة البحث والتطوير المرتبطة على نحو وثيق بالأسواق والعملاء، وقد ساعدت هذه العلاقات الشركة على عرض ابتكارات إبداعية بسرعة، مثل علاج مرض السرطان جليفيك، وساعد أيضاً نجاح فريق المستقبل في مصنع شركة سيجيت على نطاق الشركة على إدخال ابتكارات عملية تبدو خارقة على الاستخدام الواسع النطاق لنموذج الفرق الأساسية.

اكتشف المبتكرون في الإيدسيجنال أنّ معالجة الفرص الواعدة تتطلب التواصل عبر المجموعات المنفردة؛ مثلاً: نظّمت شعبة الطيران والفضاء في مجموعات كانت مخصصة لشركات الطيران التجارية

الكبيرة، وشركات الطيران التجارية الصغيرة، والطيران العام (الطائرات الخاصة والمستأجرة)، ولكن كانت أفضل فكرة جديدة هي التفريق بين الزبائن الذين يقومون بأعمال الصيانة المخصصة بهم أو يقومون بالتعاقد مع الآخرين، كانت الشعبة في حاجة إلى إنشاء اتصالات جديدة في الأراضي المقسمة سابقاً من أجل البدء في عملية الابتكار.

يعزى نجاح مجموعة ويليامز سونوما لمتاجر التجزئة متعددة القنوات في مجال التجارة الإلكترونية، إلى الطرق التي أوصل عن طريقها رؤاد الشبكة تطوراتهم إلى بقية الشركة، فمنذ البداية رفض الرئيس التنفيذي هوارد ليستر النظر في مشروعات الربط بوساطة الإنترنت التي كانت مستقلة عن عمليات الشركة الأخرى. كان تطوير أول شبكة رئيسة لهدايا الزفاف؛ لإيجاد فرص عمل جديدة للأعمال القائمة، وعندما أثبت هذا المشروع الرائد قيمته، أطلقت دائرة التجارة الإلكترونية، ووضعت في مبنى مخصوص بها، ولكن بدلاً من الوقوف بعيداً والسعي في مجالها الخاص، سعت الدائرة إلى تعزيز آليات القنوات الموجودة، وليس التنافس معها، ولم تقس نجاحها فقط وفقاً لمبيعات التجارة الإلكترونية، ولكن أيضاً وفقاً لتزايد المبيعات عن طريق القنوات الأخرى التي عززتها الشبكة ويسرت عملها. ولتعزيز ارتباطاتها الوثيقة مع الأعمال الرئيسية، عرضت الدائرة التدريب المجاني لبقية الشركة.

## علاج المهارات: اختر القيادة ومهارات التعامل مع الآخرين، وأحط المبتكرين بثقافة داعمة للتعاون

الشركات التي ترعى المهارات القيادية هي الأكثر احتمالاً لجني الابتكارات الناجحة، فقد كان أحد أسباب نجاح وليمز سونوما في التجارة الإلكترونية بسرعة وربحية عالية هو اهتمامها الدقيق نحو الجانب الإنساني. شيلي نانديكيولار؛ أول مدير لمجموعة وليمز سونوما للتجارة الإلكترونية، لم يكن على علم ودراية بهذه التقنية، ولكنه كان قائدًا تمكّن من تجميع الفريق المناسب، فقد ثمن العلاقات والتعاون؛ لذا اختار خليطاً من الموظفين الحاليين من وحدات أخرى، الذين يمكن أن يكونوا ممثلين لمجموعاتهم السابقة، وموظفين جددًا جلبوا معهم مهارات جديدة، وأضاف فرقاً عبر الشركة لربط فريق التجارة الإلكترونية وتقديم المشورة لهم، إضافة إلى أنه اخترع دور التكامل لتواصل أفضل مع مجموعات العمليات؛ فوقع اختياره على باتريشيا سكيريت، المشهورة بتكوين العلاقات، لتكون رئيسة لهذا الدور.

وفي المثل، كانت جيل سنودن قادرة على قيادة مصرف فيرست كوميونيتي بانك، في وقت محفوف بالأخطار، ومشحون بالعداء بين إداريي الدرجات الوسطى نحو الابتكار الناجح الذي أنتج ابتكارات أخرى (منتجات وخدمات جديدة)؛ بسبب مهاراتها القيادية لا المصرفية. لقد كوَّنت فريقاً مترابطاً من الموهوبين الذين تآلفوا معاً، وشعرت بالحب نحو رسالتهم، وأصبحت مجموعتها بسرعة واحدة من أكثر الأمكنة في

المصرف الرئيس المرغوبة العمل فيها، ووطورت علاقات قوية مع كبار المسؤولين التنفيذيين الذين ساعدوها على التعامل مع التوترات في الوسط، وكانت توضح باستمرار، وبصورة لا لبس فيها السبب في أن تكون وحدتها مختلفة، وبذلك لقد ساعدت قدرتها على الإبداع، ورؤيتها، والعمل الجماعي، والمثابرة هذه المجموعة على النجاح، لتصبح نموذجاً وطنياً يُحتذى به، في حين تعثرت جهود المصارف الأخرى.

برهنت ابتكارات IBM الكبيرة، مثل عرض الحوسبة على الشبكة عن طريق الشبكة العالمية أنها ممكنة؛ لأن ثقافة الشركة تشجع الأشخاص على التعاون، فقد أشرك الرئيس التنفيذي سام بالميسانو مئات الآلاف من موظفي IBM في مناقشة قيم الشركة على شبكة الإنترنت، في حين عمل نيك دونوفريو نائب الرئيس التنفيذي لشركة IBM للابتكار والتقنية، على جعل تسعين ألف شخص من العاملين في مجال التقنية في أنحاء العالم جميعها يشعرون بأنهم جزء من مجتمع واحد يسعى إلى الابتكار. أما نائب الرئيس ستانلي ليتو، الذي يعدُّ بطل شركة IBM فيما يتعلق بالشبكة العالمية، فبحث عن شركاء في وحدات أعمال الشركة والمناطق الجغرافية التابعة لها؛ لدفع الابتكار قُدماً.

يمكن للشركات القائمة تجنب الوقوع في الفخاخ التقليدية التي تخنق الابتكار، عن طريق توسيع نطاق البحث عن أفكار جديدة، والحد من الضوابط الصارمة والهياكل الجامدة أكثر من اللازم، وتحقيق تواصل أفضل بين المبتكرين والأعمال القائمة، وجني مهارات التواصل والتعاون.

ينطوي الابتكار على الأفكار التي تصنع المستقبل، ولكن السعي من أجل الابتكار محكوم بالفشل ما لم يهيئ المديرين الذين يسعون في أثر الابتكار الوقت اللازم للتعلم من الماضي، فالحصول على التوازن الصحيح بين الاستغلال (الحصول على أعلى العوائد من الأنشطة الحالية) والاستكشاف (التماس ما هو جديد) يتطلب مرونة تنظيمية وقدراً كبيراً من الانتباه إلى العلاقات بين الأفراد، فقد كان الأمر هكذا دائماً، وسيبقى كذلك مستقبلاً.

\* \* \*