





انظر إلى سرب الإوز وهو يدور،

وينقض في طيرانه لا تشنيه الرياح، ولا المصاعب، ولا المسافة عن عزمه. لا يوجد في السرب صدرٌ أعظم، ولا رئيس مجلس إدارة، ولا يستطيع أن يأخذ النشرة الجوية عن حالة الطقس بصورة مسبقة، وأن يتنبأ بالعقبات التي سوف تواجهه. إن أفراد الرف الطائر لا يعرفون عدد الذين سيقضون نحبهم أثناء الطيران. ومع ذلك فإن مسارهم حقيقي، وهم قطع واحد. أصحاب نظريات التعقيد يصفون هذا المثال، وأمثلة التناسق الآتي الأخرى في العالم الذي يحيط بنا، بأنه نظام دون حذقة متببهة، أو بأنه النظام المجاني. اللعبة المتشابكة للأسواق المتعددة التي تشكل الاقتصاد العالمي، والتنوع المهزوز للشبكة العالمية، وسلوك مستعمرة النمل وسهام الأوز المجنحة كلها غيض من فيض الأمثلة التي يظهر النظام فيها للعيان في غياب السلطة المركزية. في صميم كل من هذه الأمثلة شيء يعلمنا عن الكيفية التي يجب أن تنبثق فيها الاستراتيجيات الثورية في عالم فوضوي ومتغير على الدوام. أوضح أصحاب نظرية التعقيد أن بإمكان المرء، أن يحرض على انبثاق الأشياء ذات الانتظام الشديد، من خلال إيجاد المجموعة الصحيحة من الشروط المسبقة - ولعل ذلك ينطبق حتى على مفاهيم العمل الثورية.

ينبثق النظام من قواعد عميقة ولكنها بسيطة. لقد بين كريغ رينولدز Craig Reynolds أن بإمكان المرء أن يحاكي سلوك سرب الطير أثناء طيرانه⁽¹⁾ بواسطة ثلاث قواعد بسيطة. حاول الكثير من المدراء التنفيذيين أن يصمموا قواعد الطيران لأسرابهم التي ابتعدت، وذلك بدلاً من أن يعملوا على خلق الظروف التي ستساعد صغارهم على الارتفاع عن سطح الأرض، ووضعهم في طريقهم نحو شيطان جديدة بعيدة. لقد أمضى هؤلاء المدراء التنفيذيون وقتاً طويلاً في العمل على «الاستراتيجية»، ولم يمضوا الوقت الكافي في العمل على خلق الظروف المسبقة التي يمكن أن تنبثق عنها استراتيجيات تكوين الثروة.

إن تجميع الاستراتيجيات الكبرى في برج إدارة الشركة، هو تعهد غير ذي جدوى في عصر الثورة. وهذا لا يعني أن الإدارة العليا ليست ذات شأن. هذا هراء. ولكن وظيفة الإدارة العليا ليست صياغة الاستراتيجيات، بل بناء تنظيم قادر على أن يبذر دائماً مفاهيم عمل جديدة وجيدة، ومساهمة هذه الإدارة في صياغة النص وليست في اختراع المضمون، ودورها هو في تشغيل قواعد التصميم من أجل خلق تنظيم تجديدي عميق، تلك القواعد التي رأيناها عند استعراضنا للشركات الثورية المخضمة.

وعليه فما هي قواعد بناء مؤسسات تجديدية مألوفة ودائمة؟

قاعدة التصميم الأولى: توقعات غير معقولة

استمع إلى المدراء التنفيذيين الكبار في الشركات الثورية المخضمة: جنرال إلكتريك كابيتال GE Capital: من المتوقع أن ننمي أرباحنا بنسبة 20٪ أو أكثر في كل عام. وعندما تكون لكم أهداف غير مألوفة إلى هذا الحد، فإنها ترغمكم على التفكير في فرصكم بشكل مختلف جداً. لو

(1) م. ميشيل وولدروب: التعقيد: علم البزوغ على شفير النظام والفوضى (نيويورك: سيسمون وشوستر، 1992) 241 - 242.

أن نسبة هدف الربح لدى شخص ما 10٪ في السنة أو أكثر، وأن نسبته 20٪ لدى شخص آخر، فإن الثاني سوف يعمل أشياء مختلفة.

تشارلز شواب Charles Schwab: نحن شركة نمو، وهذا هو ميثاقنا. في كل سنة نشعر أن علينا أن ننمو بنسبة 20٪. في كل سنة يجب عليك أن تقول: إن السنة المنصرمة قد مضت، وإننا نبدأ من الصفر. هذا يخلق رغبة لا تصدق في التجديد.

إنرون Enron: نحن نتطلع دائماً نحو الفيل التالي؛ العمل الضخم التالي، الذي يمكننا أن نخلقه. وهذا ما يبقينا مستيقظين في الليل. كل شيء جديد نقوم به يبدأ بتوقعات غير حقيقية تماماً.

إليك هذه التجربة. لتقم باستفتاء سريع لخمسة وعشرين شخصاً في

الوسط من تنظيمك، ولتطرح عليهم السؤال التالي: «ما هو التوقع المعقول للنمو في مستواه الأعلى هذه السنة باعتقادك؟» ثم لتحسب معدل الأجوبة، هل هو 20٪ أم 30٪ أم شيء أقل طموحاً بشكل جوهري؟

لا تتفوق أي شركة عن توقعاتها

إن هذا من حشو الكلام، ولكنه صحيح: لا تتفوق أي شركة عن توقعاتها. إذا اعتقد معظم زملائك بأن نمو العمل سيكون 5٪ أو 10٪ فهذا يكفي، لأن ما يعتقدونه يضع حداً أعلى لما هو ممكن. فلا عجب أن تكون إنرون وجنرال إلكتريك كابيتال وشواب شركات راديكالية مخالفة للقواعد، وتتعهد أهدافاً راديكالية.

قابلت بضعة أشخاص ممن يعتقدون حقيقة بأن على مؤسساتهم أن تكون قادرة على تحقيق النمو بصورة أسرع من المعدل الصناعي بثلاثة أضعاف أو أربعة. لقد دُلّ البحث في عشرين صناعة خلال السنوات العشر الماضية، على أن شركة واحدة فقط من كل عشرة نجحت في تحقيق ضعفي نسبة النمو الوسطى للصناعة. إنني أرغب في المراهنة على أنه لا يوجد أكثر

المعتقدات تضع حداً أعلى لما هو ممكن

من شركة واحدة من بين عشر شركات قد وضعت لنفسها هدفاً للنمو يعادل ضعفي المعدل الصناعي. ورغم أن الطموح الجريء وحده لن يقدم العدد الوفير من الاستراتيجيات غير الملتزمة بالأعراف، فإن غياب هذا الطموح سوف يعطي استراتيجيات باهتة، إمعة.



وسواء كان النمو في الإيرادات أو الأرباح أو الفاعلية، فإن التجديد غير الخطي يبدأ بالأهداف غير المعقولة. وعلى نفس الشاكلة، فإن تقارب الاستراتيجيات التي تهلك الهوامش هي نتاج تقارب التوقعات في أرجاء الصناعة. وإنني لأراهن على أنه لا يوجد أشخاص كثيرون في شركة أميريكان إيرلاينز American Airlines يعتقدون بأن شركتهم يمكن أن تنمو بنسبة ثلاث أو أربع مرات أسرع من يوناتيد إيرلاينز. يعتقد غالبية الأشخاص في معظم الشركات، أن نسبة النمو في «الصناعة» أمر مقضي، وغير ملهم في الحالة النموذجية. ويُعتبر النمو بنفس نسبة نمو النظراء من ذوي الجودة المتوسطة أمراً جيداً بما يكفي. لا يبدأ الناس في البحث عن أفكار تتضمن فتحاً جديداً إلا عندما يتعهدون بأهداف غير معقولة.

إننا نخدع الناس في مؤسّسة ما عندما نقنعهم أن النضال في سبيل أهداف غير معقولة هو في حد ذاته أمر معقول. تحريض الناس وحده غير كاف. عليك أن تبين أن التفوق على معدل الأداء هو أمر ممكن في الحقيقة، وأن تدعم ذلك بالأمثلة، وإلا فلن يقترن الطموح بالمصادقية. سل زملاءك - على سبيل المثال - عما سيفعلونه لو كانوا يشتغلون بنبات الخس.

لن يكون في مقدورك أن تضع رقاقة بينيتيوم في رأس الخسة، وليس من السهل أن تحول الأوراق الخضراء إلى أوراق رقمية ثم ترسلها بسرعة عبر الشبكة العالمية. ومع ذلك فإن سوق الخس المغسول



خس جاهز للمائدة. 1,4 بليون دولار. إذا استطاع أحد أن يفعل ذلك بصنف من الخضراوات، فما هو عذرنا؟

والمقطع والمعلّب بصورة مسبقة (سلطة ضمن كيس) تنامي من الصفر في أواخر الثمانينيات إلى 1,4 بليون دولار بحلول سنة 1999، وذلك بفضل شركة فريش إكسبريس Fresh express ورواد آخرين. أرسل بريدًا إلكترونيًا لجميع معارفك في شركتك: «خس جاهز للمائدة. 1,4 بليون دولار. إذا استطاع أحد أن يفعل ذلك بصنف من الخضراوات، فما هو عذرنا؟» إياك أن تعتقد أبدًا بأن الصناعة التي أنت فيها قد اكتملت. لا توجد صناعات مكتملة، بل مدراء ناضجون يقبلون دون تفكير بتعريف الآخرين لما هو ممكن. لتكون غير معقول!

تحذير واحد دفعا لسوء التفاهم: إذا دفعت الأمور باتجاه أهداف النمو غير المعقولة قام بعض الناس في تنظيمك بالبحث عن طرق مختصرة - استحواذات كبيرة، تنزيل حاد للأسعار، حسومات - فلا تفسح لهم مجالاً كي يمضوا في ذلك. التجديد غير الخطي هو وحده الذي سوف يكوّن الثروة طويل الأمد.

قاعدة التصميم الثانية: تعريف مرّن للعمل

الشركات الثورية المخضّمة غير مقيدة بفهم ذاتي ضيق، إذ أن أفق فرصتهم قابل للتوسع وهو متغير دائماً:

جنرال إيليكتريك كابيتال GE Capital: نحن لا نتحدّث عن حصة

الشوق، لأن الناس يعطون تعريفاً ضيقاً جداً لعملهم عندما يتحدثون عنها.

تشارلز شواب *Charles Schwab*: هناك أناس قليلون جداً هنا، يشعرون أن لديهم ميثاق عمل ضيق، وأن عليهم أن يدافعوا عن عملهم ضد أنماط جديدة تحط من قدر هذه الأعمال.

إينرون *Enron*: لم ننظر إلى إينرون أبداً على أنها شركة طاقة فقط. باعنا طويل إلى حد ما في مجال خلق منتجات وخدمات جديدة حول تجارتنا ذات التكنولوجيا العالية ومهاراتنا في إدارة المخاطر.

من نحن؟ لعله السؤال الأساسي الذي يجب أن ينطلق منه المستخدمون العاديون، والتنفيذيون في الشركة، والذي يمكن أن يطرحوه على أنفسهم. وجوابهم عنه هو الذي يقرّر ما إذا كانت الشركة تبحث عن فرص غير تقليدية أم لا. كثير جداً من الشركات تُعرّف عن ذاتها بما تقوم به أكثر مما تعلمه (خبراتها الجوهرية) وما تمتلكه (أصولها الاستراتيجية). كلية إدارة الأعمال التي تكون نظرتها الأولى والأهم إلى نفسها كمؤسسة تمنح الإجازات الجامعية، لن تغتنم فرصة استخدام الشبكة العالمية أبداً لتقديم التدريب حسب متطلبات الموظفين التنفيذيين الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية. وإذا عرّف الأساتذة الأجلاء عن مؤسستهم بمقدراتها (تطوير المناهج ونقل المعرفة) وبالأصول التي تمتلكها (اسم تجاري محترم) فإن الفرص الجديدة تفتح أمامها.

تمدُّ فيرجن *Virgin* جسورها فوق صناعات متعددة الأنواع مثل السفر الجوي، وبرامج شاملة لقضاء العطل، وبيع الموسيقى بالمفرق، والأعمال المصرفية وأعمال الإذاعة. يقول غوردن ماك كالوم *Gordon McCallum* مدير تطوير العمل في فيرجن: «لا يوجد تخمين حول العمل الذي يجب أن تمارسه فيرجن، أو تهمل الدخول فيه»؛ ومع ذلك فإنها لن تدخل في صناعة إلا إذا اعتقدت بأن في مقدورها أن (أ) تتحدّى القواعد السائدة و(ب) توفر للزبون قضاء عطلة أفضل و(ج) تكون أكثر متعة و(د) تضع شوكة في حلق

أصحاب المراكز المتميزة في السوق الذين أصابهم الغرور بأنفسهم. يقول ماك كولم: (الثقافة هي سؤال يبدأ بـ «لماذا لم» أكثر مما يبدأ بـ «لماذا»).

ديزني Disney، مثل فيرجن، تمتلك اسماً تجارياً يسمو فوق أي عمل بحد ذاته. جون غرين John Green رئيس مجلس إدارة ديزني أتراكشنز Disney Attractions لا يعرف عن عمله بأنه «الحدائق ذات الموضوع»، بل على أنه «تسليّة ثلاثية الأبعاد». نجاح ديزني في مواضيع السفن السياحية، وعروض برودوايه والحدائق التي تجسّد مواضيع صغيرة، وثلة المشاريع الأخرى يدل على تعريف مرن للعمل.

يساعد تعريف العمل المرن على التخفيف من غرائز الحماية عند الموظفين التنفيذيين الذين يشغل بالهم إحياء جزء من نواحي العمل على حساب جزء آخر لتأمين استمراريته. الموظفون التنفيذيون الكبار في شركة جنرال إلكتريك كابيتال الذين يديرون أعمال الشركة الكبرى يمضون ما يعادل نصف أوقاتهم في البحث عن فرص خارج نطاق العمل الذي يقومون بإدارته. من المفترض بكل من يقود عمل الشركة الرئيسي أن يكون موظفاً في تطوير كل الشركة. هل هذا هو الذي يشعر به نواب الرئيس في أقسام شركتكم؟ هل هذا هو الذي تشعر به؟ الضيق في أفق التفكير هو من أشد أعداء التجديد فتكاً. ليس المدير التنفيذي هو الوحيد الذي يحتاج إلى تعريف مرن لحدود العمل، بل إن كل عامل في الشركة بحاجة إليه.

من أجل ترسيخ هذه النقطة، طلب المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في جنرال إلكتريك، جاك ويلش Jack Welch إلى رؤساء العمل في الشركة أن يعيدوا تعريف أسواقهم بحيث تقل حصة كل عمل عن 10٪ من سوق عمل الشركة. بعد تمضية سنتين في ترسيخ الرسالة القائلة: إن العمل يجب أن يحتل المركز الأول أو الثاني في صناعته حتى لا يزول، تقول الإدارة العليا للشركة الآن لقادة العمل لديها: إن الشركات ذات الحدود القابلة للتوسع هي وحدها التي سوف تنمو بوتيرة أسرع من منافسيها. وبطريقة مماثلة لا يرى مستخدمو شواب شركتهم بمثابة القائد الذي لا يُنَارَع

في مجال خصم السمسرة، بل يرونها قد سيطرت على نحو 1٪ فقط من المدخرات التراكمية للمستثمرين الأمريكيين.

مفهوم العمل المرن ليس تكريساً للتنوع الذي يُفهم بصورة سيئة. إن الولوج في عمل لا يكون فيه للمنافسين دور كبير هو وصفة لشطب قيمة كبيرة. ينبه إلى ذلك موظف ديزني، جودسن غرين Judson Green، فيقول «يمكنك أن تلقي نظرة إلى وراء على كل ما فعلته ديزني وتضعه في سلتين: الأشياء التي رفعت من اسم ديزني، والأشياء التي ليست لها علاقة في حقيقة الأمر بامتياز ديزني. نحن لم نفلح كثيراً في الصنف الثاني». إن عدم وجود خطة واضحة لرفع المقدرات والأصول يجعل من تعريف العمل المرن أمراً ينتظر الحدوث.

وعلى ذلك ينبغي عليك أن تبدأ بسؤال زملائك: من نحن؟ أين يبدأ أفق فرصتنا وأين ينتهي؟ ما هو الذي نعتبره اليوم بمثابة «خارج النطاق»؟ اجتمع إلى عدد من الأشخاص وابدأوا بإعادة تعريف شركتكم على ضوء ما تعرفه الشركة، وما تملكه وليس ما تفعله. وسوف يساعدكم هذا على أن تغرزوا شيئاً مرناً في إحساس شركتكم بذاتها.

قاعدة التصميم الثالثة: القضية وليس العمل

تستمد الشركات الثورية المخضمة معظم قوتها من ولائها لقضية تتعدى النمو، أو الأرباح، أو حتى تراكم الثروة الشخصية، قضية أكبر منها هي في الحقيقة نبيلة. استمع إلى ما يقولون:

تشارلز شواب Charles Schwab: نحن هنا نعتقد أننا نشفي من السرطان.

فيرجن Virgin Atlantic: عملنا يدور حول تزويد زبائننا بلحظات جديدة بالتذكّر.

إنرون Enron: أحسنا دائماً بأننا في مهمة. نحن غاضبون من

الناحية الأدبية، لأن الكثير من العمل في الطاقة احتكار ترعاه الحكومة. نحن رهينة مثل الزبون. كنا دوماً في صف الملائكة. الناس الذين كانوا ضدنا هم المصالح المُحصنة على الدوام.

تعوز الناس الشجاعة كي يتصرّفوا كثوريين عند غياب الغاية التي تسمو على كل شيء. يتعين على الشركات الثورية المخضمة أن تغيّر جلودها على نحو دوري، وهي تخلف وراءها بضعاً منها كلما هجرت استراتيجية إنتاج متعمّنة، أو نبذت معتقداً عفا عليه الزمن. إن أكثر ما يزعزع تجديد مفهوم العمل هو الحاجة إلى أن يستهلك المرء قيمة رأس ماله الفكري. وتحدد قيمة المرء في التنظيم إلى حد كبير بمقدار ما يعرف. يغيّر تجديد مفهوم العمل لصاقة السعر مقابل كل حرف مما تعرفه الشركة، فتزداد قيمة بعض المعارف، وتقلّ قيمة بعضها الآخر.

ولعل الأمر الأكثر إيلاماً هو أن يقتطع تجديد مفهوم العمل جزءاً من رأس مال المرء الاجتماعي المتراكم. تأمل على سبيل المثال شخصاً مهماً في شركة سيارات يمضي سنوات في ملاطفة موزعي السيارات - حفلات عشاء مع خمرة، وهدر مال العمل دون جدوى في هاواي، مع موزعين كبار، ومئات جولات الجولف - ثم تأتي لتقول لهذا الشخص: إن الموزعين التقليديين في عالم جديد شجاع قد يشكّلون عقبة أمام الشركة بدلاً من أن يكونوا أحد أصولها؟ حظاً سعيداً. من الصعب - بشكل كاف - أن نشطب قيمة ما نعرف، ولعل من الأقصى أن نرى العلاقات الاجتماعية تسحق تحت ثقل استراتيجية جديدة راديكالية.

يعين على المرء الذي يتوازن بين نمط عمل مألوف لكنه ممزّق، وبين مفهوم عمل براق لكنه غير مجرّب، أن يطرح بضعة أسئلة: هل ستحافظ مهاراتي وعلاقاتي على نفس القيمة في هذا العالم الجديد كما كانت عليه الحال في العالم القديم؟ ما هو مقدار الأشياء التي سيطلب إلي ألا أتعلمها؟ كم من الجهد سوف أبذل كي أتكيّف مع نظام الأشياء الجديد؟ هذه أسئلة حقيقية نابعة من القلب، ولا يمكن الإجابة عن القسم الأعظم منها بصورة

مسبقة. إن الشجاعة في أن يخلف المرء وراءه بضعا من ذاته، وأن يركب رأسه طلباً لأجزاء غير معروفة لا تأتي عن طريق تأكيد مبتذل بأن «التغيير جيد»، ولكن عن طريق التعلق الشديد بقضية مفيدة تماماً.

من أين حصلت شواب على الشجاعة كي تهجر نمط عملها إلى الشبكة العالمية، وهي تعلم أن هذه النقلة سوف تضطرها إلى كسر الأسعار حتى 60٪ أو أكثر؟ تأمل في رد فعل شركتك إذا واجهت هذا النوع من القرارات. (نحن نعلم كيف كان رد فعل ميريل لينش Merrill Lynch. لقد أنكرت وأنكرت وأنكرت، ثم ناقشت وناقشت وناقشت، وأخيراً قرّرت). في كثير من الشركات تمر أشهر، وربما سنوات من النقاش الهمجي؛ شيع تتشكل ومواقف تتصلّب، طيف إحياء بعض فواحي العمل على حساب نواح أخرى للمحافظة عليها، سيجوب الدهاليز باعثا الخوف في الموظفين التنفيذيين أصحاب القلوب الضعيفة. لقد تفادت شواب كل هذا لسبب بسيط وحيد هو أن تجارة الشبكة العالمية كانت الشيء الصحيح الذي يجب عمله لصالح الزبائن.

عندما سُئل عن السبب الذي شحن زملاءه بحمي ثورتهم، أجاب ديفيد بوتروك David Pottruck، رئيس شركة تشارلز شواب Charles Schwab ومعاون مديرها التنفيذي بقوله: «نحن حراس على أحلام زبائننا المالية». تأمل هذا. متى كانت آخر مرة قام فيها أمين صندوق المصرف حارساً على أحلامك المالية؟ كم تعرف من الشركات التي تدرج «تحديد مصلحة الزبائن من خلال تقمّص شخصياتهم» ضمن قيمها الجوهرية؟

لا بدّ لمنتجات الشركة أو خدمات - مهما كانت درجة دونيتها - من أن تشحن بغاية سامية، وهذا لا يمكن أن يكون مجرد غلالة من عواطف حلوة، بل يجب أن يأتي من جزء من كل كائن بشري، لأنه ذلك الخيط الذي يجعل العالم أفضل قليلاً. يَعْلَم روي ديزني Roy Disney، نائب رئيس مجلس إدارة ديزني، الأمر الذي دخلت الشركة العمل بسببه فيقول عنه:

تذهب كي تتحدث إلى شخص يعمل في الحقائق، والجميع تحدوهم الفرصة كي يحدثوا تغييراً في حياة الناس. نشعر جميعاً بكثير جداً من نفس الأشياء. تقدم عرضاً جيداً وتنظر إلى الناس يخرجون من المسرح بمزيد من الأمل في حياتهم. تصلني رسائل أحياناً من أشخاص لا يقولون إلا: «شكراً على ما قدّمت لي».

إن ما نحتاجه ليس اقتصاد الأيدي والروّوس، وإنما اقتصاد القلوب. يجب أن يشعر كل عامل أنه يساهم بشيء سوف يؤدي في الواقع إلى تمايز حقيقي وإيجابي

كان تقييم العمال خلال القسم الأعظم من العصر الصناعي يقوم على قوتهم العضلية فقط. يحكى أن فورد سأل ذات مرة: «كلما طلبت زوجاً من اليدين جاء معهما عقل، فلماذا؟» أراد هنري أشخاصاً آليين، لم يكونوا قد اخترعوا بعد حينذاك. نحتفل اليوم بتنوير أنفسنا ونعيش في اقتصاد «المعرفة». نحن نريد من عمالنا أن يحضروا أدمغتهم معهم إلى العمل. ومع ذلك فهل نكون متنورين لو سلبناهم فرصة الإحساس بأنهم يؤدون شيئاً له في الحقيقة أهمية؟ قوة الدماغ مقابل قوة العضلات، والحجرات الدماغية مقابل الأوتار العضلية؛ هل يشكل هذا في الحقيقة قفزة كبرى إلى الأمام؟ هل هذا هو الذي يميزنا عن الآلات؛ قدراتنا المعرفية المتقدمة قليلاً؟ إن ما نحتاجه ليس اقتصاد الأيدي والروّوس، وإنما اقتصاد القلوب. يجب أن يشعر كل عامل بأنه يساهم بشيء سوف يؤدي في الواقع إلى تمايز حقيقي وإيجابي في حياة الزبائن والزملاء.

يعتبر الكثير من العاملين أن العائد على الأسهم العاطفية يقترب كثيراً من الصفر؛ فليس لديهم ما يلتزمون به سوى نجاح مسيرتهم المهنية الذاتية. لماذا لا يحسب في عملنا حساباً لجوهر إنسانيتنا، ورغبتنا في الوصول إلى ما وراء أنفسنا، وأن نتلمس الآخرين، وأن نفعل شيئاً له أهمية، وأن نخلف

لمن وراءنا عالماً أفضل قليلاً؟ معظم الناس في نهاية المطاف يكرسون لعملهم من ساعات يقظتهم أكثر مما يكرسون لبيوتهم وأسرهم ومجتمعهم ودينهم مجتمعة. يجب على الشركة - حتى تؤمن النجاح في عصر الثورة - أن تعطي أعضائها سبباً كي يحضروا جميع إنسانيتهم معهم إلى العمل. ولقد عبّر عن ذلك فيكتور فرانكل Victor Frankl طبيب الأمراض النفسية النمساوي بقوله: «لأن النجاح، مثل السعادة، لا يمكن أن يُطارَد، بل يجب أن يتفجر ينبوعه من ذاته... كالأثار الجانبية غير المقصودة لتكريس المرء الشخصي لقضية أكبر من ذاته»⁽¹⁾.

وعلى ذلك إسأل نفسك: إلام تسعى في عملك؟ ما هو التمايز الذي تحب أن تحققه؟ من الذي يشكرك - أقصد سيُشكرك بالفعل - إن تنجح؟ هل لديك دافع داخلي أم مجرد وظيفة؟

قاعدة التصميم الرابعة: أصوات جديدة

إذا أرادت الإدارة العليا استراتيجيات ثورية فعلية أن تتعلّم الاستماع إلى أصوات ثورية:

جنرال إلكتريك كابيتال *General Electric Capital*: نجّمت فريقاً من الشباب، تقل أعمار جميع أفرادهم عن الثلاثين، ونطلب إليهم أن يرجعوا إلينا بخبر مكان الفرص.

فيرجن *Virgin Atlantic*: نختر موظفين في الحالة النظامية من خارج الصناعة. نمط التوظيف الأساس هو خريجون لامعون قادمون من خارج الصناعة.

انظر إلى تيد تيرنر Ted Turner ومحطة الأخبار (سي إن إن CNN)، وإلى أنيتا روديك Anita Roddick ومواد التجميل (ذُ بُودي شوب The Body Shop)، وإلى السير ريتشارد برانسون Sir Richard Branson والعمل بالطيران

(1) فيكتور إي فرانكل: بحث الإنسان عن المعنى (نيويورك: كتب الجيب، 1984) 17.

(فيرجن أتلانتيك Virgin Atlantic)، وإلى جيم كلارك Jim Clark والرعاية الصحية (هيلثيون Healtheon)، وإلى جيف بيزوس Jeff Bezos وبيع المفرق (أمازون دوت كوم Amazon.com)، وإلى بيير أوميديار Pierre Omidyar والمزادات (أبي بيه eBay). تتم إعادة اكتشاف الصناعة في غالب الأحيان من قبل أشخاص خارجين عنها، من قبل قادمين جدد متحررين من تحيز المحاربين القدماء في الصناعة. ومع ذلك فإن المحافظة على الحرس القديم هي واحدة



من استراتيجيات كثير من الشركات. يتحدث بشأن الاستراتيجيات سنة بعد سنة نفس الأشخاص العشرة إلى نفس الأشخاص العشرة، فلا عجب أن تكون الاستراتيجيات التي تطرح لا نفع فيها مثل مياه الغسيل.

ماذا يجب أن يتعلم عليه الموظفون التنفيذيون العشرون أو الثلاثون من بعضهم البعض، بعد كل هذا؟ فهم يتحدثون مع بعضهم منذ سنوات؛ أداء مراكزهم محفوظ بشكل جيد، وإذا بدأ أحدهم جملة أتمها الآخر. ليس المطلوب كتيبة من كبار السن الحكماء، أو سرب من المخططين، بل المطلوب جذر ضارب في عمق التنظيم. وبعبارة بسيطة: إن فرصة الثورة في الصناعة معدومة دون وجود أصوات جديدة في المحادثات حول الاستراتيجية.

هناك ثوريون في شركتك، إلا أنه لا توجد في كثير من الأحيان وسيلة يمكن أن تحمل أصواتهم إلى الأسماع؛ فهم معزولون ومغلوبون على أمرهم، واتصالهم مقطوع عن الآخرين الذين يشاركونهم عواطفهم، وأصواتهم تكتمها طبقات من البيروقراطيين الحذرين. إنهم تعلموا الامتثال وليس التحدي. وكثيرون جداً من كبار الموظفين التنفيذيين يتوقون في سرهم إلى شركة أكثر مطواعية لا أكثر صخباً.



لعلك تظن أنني قسوت على الإدارة العليا.
تأمل في هذا: موظف ساخط في إحدى كبريات
شركات أمريكا عرض علي مؤخراً رسماً توضيحياً
بسيطاً تم توزيعه في أنحاء الشركة كجزء من

برنامج تغيير ثقافي، وأشار هذا الموظف إلى حقيقة أن «كبار الموظفين
التنفيذيين» فقط هم المسؤولون عن «صياغة الاستراتيجية». لم ترد كلمة
واحدة حول التفكير بصورة استراتيجية بمعايير أداء «المدراء» و«المعاونين».
نجحت الشركة، من خلال رسم توضيحي واحد، في حرمان 99,9٪ من
العاملين لديها من الحقوق الخاصة مخفية بذلك مسؤوليتهم عن تجديد مفهوم
العمل، وعن أي تأثير على مستقبلهم الذاتي. ومن السخرية أن تتوقع الشركة
أن يكون الموظفون التنفيذيون «منفتحين على التعلم» إلا إذا تضمن هذا
الانفتاح بالطبع اقتراحاً باستراتيجية جديدة أو مفهوم عمل جديد. لعل نفسك
انقبضت لهذا المثال، ولكن لا تضحك منها؛ فهذا هو واقع كثير جداً من
الشركات.

يجب على الإدارة العليا أن تعطي حيزاً زائداً بشكل طردي للصوت في
الدوائر الثلاث الأقل تمثيلاً في المحادثات، حول المصير والتوجه، وذلك
حتى تصبح الشركة، أو تبقى، مؤهلة
للثورة الصناعية. إن الفريق ذاته، ذا النصيب العاطفي

الأكبر في المستقبل - الفتيان - سيحرم إفسح المجال لصوت الشباب

في الغالب من تقديم مساهمته في
استراتيجية الابتكار المبدع
الدائرة الأولى هي الشباب، أو
بتحديد أكثر، أولئك الذين لديهم القدرة
الشبابية على إعطاء صورة الأشياء على
حقيقتها. هناك أشخاص ممن بلغوا
الثلاثين ويوصفون بأنهم «عجائز متخلفون» وهناك ممن بلغوا السبعين وما
زالوا يعيشون المستقبل. والأمر الغالب مع ذلك هو أن الشباب يعيشون
أقرب إلى المستقبل من الذين يتعدى التاريخ عندهم إلى أكثر من المستقبل.



من المضحك أن يمنع الشباب، في الحالة النموذجية، من المساهمة في عملية تكوين الاستراتيجية، وهم المجموعة التي تتمتع بأكبر نصيب عاطفي من هذا المستقبل.

أثناء وجود غيرهارد شولميير Gerhard Schulmeyer في شركة زيمينز نيكسدورف Siemens Nixdorf أسس عملية «المراقبة المعاكسة» التي تمنح الفرصة فيها لشباب تعدوا العشرين بكذا كي يعلموا

الموظفين التنفيذيين الكبار شيئاً أو شيئين عن المستقبل. قبل سنوات عدة أنشأ شركة أنهوزر - بوش Anheuser-Busch لجنة إدارة «الظل» التي كان عمر أعضائها يقل بعقدتين عن عمر الموظفين التنفيذيين في لجنة الإدارة «الحقيقية». منح الشباب النظرة الثانية بعد الأكبر منهم على القرارات الحاسمة - من الاستحواذ إلى الحملات الإعلانية، وقد توقّرت لهم فوق ذلك قناتهم الخاصة للاتصال بمجلس الإدارة. إذا أردت أن تزداد قرباً من المستقبل فاستمع إلى الذين سبقوك إلى العيش فيه.

انصت إلى الموجودين في محيط الشركة

الدائرة الثانية التي تستحق حيّزاً أكبر من الصوت، هي التي تضم أولئك الأشخاص الذين يتواجدون بالقرب من الحواف الجغرافية للتنظيم. تتزايد قدرتك على التجديد بصورة طردية مع كل كيلومتر تبتعد فيه عن مركز الشركة الرئيسي. قد يكون المحيط بالنسبة لشركة أمريكية هو الهند أو سنغافورة أو حتى الساحل الغربي، وربما كانت المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة هي المحيط بالنسبة لشركة يابانية. لعل كل شخص احتل في أواخر التسعينيات موقعا في السدة الأعلى من شركة جنرال إلكتريك كان يشير إلى البرازيل على أنها المكان الأكثر تجديداً في إمبراطورية جنرال إلكتريك.

عند المحيط يمتلك الناس في الحالة النموذجية موارد أقل، وهم لذلك

مضطربون إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً، ويكون «وضعهم تحت المراقبة» أقل سهولة. لا يحظى التزمّت هناك بنفس المقدار من الدلال الذي يتمتع به في قلب الشركة. عند المحيط يفهم المفكّرون الأحرار - بصورة جيدة - التعليل العقلي الذي يقدّمه العصاة فيما وراء الساحل الصيني؛ الإمبراطور بعيد، والهضاب عالية. ولكن مرة أخرى في كثير من الشركات، يحظى المحيط بالنزول اليسير من الصوت في عملية صنع الاستراتيجية.

دع القادمين الجدد يلقون كلمتهم

الدائرة الثالثة هي القادمون الجدد، والمفيدون منهم بشكل خاص، هم القادمون من صناعات أخرى، أو الذين نجحوا حتى هذه اللحظة في النجاة من الأثر المحبط لتدريب الشركة. إنهم، مرة أخرى، يستحقون حقاً طرداً من الصوت في أي محادثات حول تجديد العمل. ربما بحثت شركتك في الخارج عن موظفين تنفيذيين كبار لهم منظور جديد غرض. ولكن كيف طلبت - حسب النظام - نصيحة القادمين الجدد على كل المستويات، والذين لم يذعنوا بعد لموت التزمّت الزاحف؟

إن من السخرية أن نرى الشركات تطرد «الاختلاف» حسب النظام، وهي التي تدعي بأنها تحتفل به. ليس الاختلاف بالجنس أو العرق أو المحتد هو الذي يؤثر في الحقيقة، بل هو الاختلاف بالتفكير. التنظيم الذي يحاكي الأمم المتحدة في اختلافها له فائدة عملية قليلة، إذا تم تدمير هذا الاختلاف الفكري من قبل تدريب الشركة و«الممارسات الفضلى» و«الوضع على قدم المساواة» و«التركيز». قوس القزح في العديد من الشركات يستحيل إلى لون واحد على وتيرة واحدة.

هذه نقطة كي تقف عندها: إذا عقد أحد في تنظيمك اجتماعاً مرة أخرى حول «الاستراتيجية» أو «التجديد» عليك أن تتأكد من أنه لم يُطلب إلى نصف الموجودين أن يحضروا مثل هذا الاجتماع من قبل. إشحن

الاجتماع بتجديد والقادمين الجدد، والذين من الأطراف البعيدة للشركة. إفعل هذا وسوف تتضاعف فرص الخروج بمفاهيم عمل ثورية حقيقية بمقدار أربع مرات.

قاعدة التصميم الخامسة: سوق مفتوحة للأفكار

إذا أردت أن تطلق روحاً تبحث عن العمل بعقلية الباحث عن الكسب ضمن شركتك فما عليك إلا أن تخلق سوقاً داخلية للأفكار تعج بالحركة. العملة المتداولة في مملكة الشركات الثورية المخضمة هي الأفكار الجديدة.

جنرال إيليكتريك كابيتال: تجتمع القيادة العليا في كل أسبوع لمدة نصف يوم للمداولة في أفكار عمل جديدة. يمكن لكل أحد أن يسجل اسمه على جدول الأعمال.

فيرجن: كل شخص يعرف رقم هاتف رئيس مجلس الإدارة، وقد يستقبل على هاتفه ثلاث مخابرات في اليوم من أناس يريدون أن يجربوا شيئاً جديداً.

ينرون: لقد حططنا من الجدران القائمة قدر استطاعتنا. ويمكن لأي شخص - حتى ولو لم يكن عضواً في الإدارة أو اللجنة التنفيذية - أن يستوقفك في ركن القاعة وي طرح فكرة، وهذا يحدث في كل الأوقات. لقد غطينا الجدران الموجودة لدينا بألواح بيضاء وقلنا للناس: «اكتبوا كل فكرة لديكم على اللوح الأبيض».

كثيرون من قادة شركات الذين يحسدون العاملين الباحثين عن الكسب في وادي سيليكون على النجاح، والعشرات من الشركات الكبرى قد أسست صناديق للمخاطرة من أجل الاستثمار في شركات وادي سيليكون الناشئة. ومع ذلك فالقليل من الموظفين التنفيذيين فكروا في كيفية جلب روح وثقافة وشخصية الوادي الخلاقة إلى داخل مؤسساتهم؛ كيف يمكن لهم أن يلهبوا عواطف البحث عن الكسب عند عناصرهم بالذات. إنهم يظنون أن الوادي مليء بأصحاب النظرة المستقبلية اللامعين، وأن شركاتهم مليئة ببعاسيب نحل غبية.

إن الذي جعل من وادي سيليكون مستنبأ زجاجياً عالي الحرارة لتجديد مفاهيم العمل، ليس عرقاً ممتازاً من أصحاب النظرة المستقبلية المفعمة بالبحث عن الكسب، ولكنه وجود ثلاثة «أسواق» مترابطة بإحكام: سوق الأفكار، وسوق رأس المال، وسوق المواهب. الأفكار ورأس المال والمواهب تحوم دواره في وادي سيليكون في رقصة بحث عن الكسب بلا كلل، وتنصهر في بوتقة أي تشكيلة يحتمل كثيراً أن تولد ثروة جديدة، مهما

وما وادي سيليكون إلا معسكر لاجئين للثوريين الذين

كان نوع هذه التشكيلة. في معظم الشركات الكبرى، على سبيل المقابلة، تكون الأفكار ورأس المال والمواهب، هامة بطيئة النمو ولا تتحرك، إلا إذا أمرها أحدهم بذلك. وبما أن وادي سيليكون هو سوق تنبض بالحياة، فإن الشركة الكبرى العادية هي اقتصاد مركزي التخطيط. فلا عجب أن نجد في وادي سيليكون الكثير من الباحثين عن الكسب المبعدين، وما وادي سيليكون إلا معسكر لاجئين للثوريين الذين لم يستطيعوا أن يجدوا أذناً صاغية في مكان آخر.

شركة مخاطرة متوسطة الحجم في وادي سيليكون تحصل سنوياً على ما يعادل خمسة آلاف خطة عمل غير مطروقة، فما هو عدد خطط العمل غير المطروقة التي يحصل عليها نائب الرئيس في شركتك كل عام؟ خمس، عشر؟ صفر؟ لا توجد فرص كثيرة لبلوغ الموجة التالية عندما تكون زاويتك من المحيط هادئة مثل زاوية مغطس الحمام. وعلى ذلك فما الفرق بين وادي سيليكون - أو فيرجن أو جنرال إلكتريك كابيتال أو إنرون - وبين شركتك؟.

يرى المبتدئون أن كل شخص في وادي سيليكون يفهم أن الأفكار الراديكالية الجديدة هي السبيل الوحيد لخلق ثروة جديدة للشركة أو للأفراد. أصحاب البلايين في الاقتصاد الجديد، مثل جيرى يانغ Jerry Yang مؤسس

ياهو! Yahoo! وبيير أوميديار Pierre Omidyar رئيس مجلس إدارة ومؤسس أي بيه eBay، لم يصبحوا أغنياء عن طريق اعتصار الرمح الأخير من فاعلية أنماط عمل تقضي نحبها. ستبقى سوق الأفكار مجذبة مثل متجر سوفيتي في عهد بريجنيف Brezhnev، وذلك حتى يصدق العاملون بأن الأفكار المحطمة للقواعد، هي أكثر الطرق الأكيدة نحن ابتكرنا الثروة لشركاتهم ولأنفسهم.

هناك اختلاف آخر بين استثمار وسلم الشركة الوظيفي. في معظم الشركات تكون ساحة سوق الأفكار مجمع للبيع ليس فيه إلا مشتر واحد، ولا تطرح الفكرة فيه إلا في مكان واحد هو في أعلى السلسلة الطالبة، فلا

لم يستطيعوا أن يجدوا أذنا صاغية في مكان آخر

تحتاج لأكثر من كلمة «لا» حتى يقضى عليها. في الوادي لا يوجد من يمكن أن يقول: لا، بشأن فكرة جديدة، ومن النادر أن تجد شركة ناشئة ناجحة لم تكن خطة عملها المبدئية قد رُفضت من قبل عدد من الرأسماليين المخاطرين قبل أن تجد من يراها.

في وادي سيليكون، وإضافة إلى ذلك، لا يوجد تحيز حول من هو قادر على اختراع مفهوم عمل جديد، فهناك الترقية من خلال الكفاءة أو الإنتاج. ليس من المهم البتة كم عمرك، أو الدرجة العلمية التي تحملها، أو مكان العمل الذي كنت فيه من قبل، أو الثوب الذي تلبس، ولكن المهم هو نوعية تفكيرك وقوة رؤيتك. في الوادي لا يظن أحد أن الشيء العظيم التالي سوف يأتي من نائب رئيس كبير يدير آخر شيء عظيم. هذا، مع ذلك، سبب آخر لأن تكون ساحة سوق الأفكار نابضة بالحياة في وادي سيليكون، أكثر مما هي عليه في كثير من الشركات.

كانت أليزا بيتشي Alisa Petchey موظفة جوية شابة في خطوط فيرجن أتلانتيك الجوية Virgin Airways Atlantic، وقد ضربت الموجة دماغ هذه



العاملة الباحثة عن الكسب - التي لم تكن محط الأنظار - عندما كانت تساعد صديقة لها على رسم خطة عرسها. كانت صديقتها، مثل كل عروس دنا زفافها، مشغولة بلائحة طويلة لا نهاية لها على ما يبدو، مما يجب عليها القيام به؛ من تحديد الكنيسة، وقاعة الاستقبال، وترتيب الضيافة، واستئجار الليموزين، واختيار الزهور، والتخطيط لشهر العسل، وتوجيه الدعوات وغيرها وغيرها. وفجأة طرقت الفكرة باب أليزا؛ لماذا لا نعرض على العرائس اللواتي دنا زفافهن خطة ما لرحلة زفاف كاملة؟ حملت أليزا فكرتها إلى السير ريتشارد برانسون Sir Richard Branson الذي شجعها على أن تمضي فيها قدماً. والنتيجة: سوق تجارية عرائسية بمساحة عشرة آلاف وخمسمئة قدم مربع، هي الأكبر في بريطانيا، وصف مبهرج من المنسقين العرائسيين الذين يساعدون على ترتيب كل شيء لليوم الكبير. ما اسم هذا العمل الجديد؟ إنه بالطبع: عروس فيرجن Virgin Bride. هل يمكن لهذا أن يتم في شركتك، هل يمكن لمستخدم في الدرجة الدنيا بلغ من العمر عشرين وكذا، أن يأخذ بتلابيب رئيس مجلس الإدارة ويوقفه حتى يسمع منه، ثم يحصل منه على الإذن للبدء بعمل جديد؟ أم هل يستطيع، مثل لويزا كيتشن Louisa Kitchen من شركة إنرون Enron، أن يشكّل فريقاً من بضع مئات، كي ينصبوا على مفهوم عمل جديد دراماتيكي حتى دون إبلاغ المدير التنفيذي؟

قاعدة التصميم السادسة: سوق مفتوح لرأس المال

هل يبدو هذا مثل طريقة أعمال الموازنة في شركتك؟

فيرجن: بالنسبة للمشاريع الجديدة، لسنا بصدد احتساب أعباء التغلب على العقبات، ولا توجد لدينا أسعاراً قافزة. الأسئلة التي نطرحها هي: هل الأمر محتمل؟ هل يتمتع بروح التجديد؟ هل يدّر علينا مالاً؟ فإذا كان الجواب نعم مضيئاً قداماً في العمل. وإذا كنت ترى فرصة في شيء بعيد عن هذه الصفحة فلا فائدة من القول إنه بعيد عن هذه الصفحة بضعفين.



أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون ليسوا أناساً أغبياء من الناحية المالية، ولكنهم بالتأكيد لا يفكرون على طريقة المدراء الماليين. في حين تتواجد كلا الفئتين في عالم تمويل المشاريع، إلا أن سوق رأس المال في وادي سيليكون ليس كمثله شيء في الشركات الكبرى. الاختلاف الأول هو الولوج إليه. كم هو سهل على شخص من المستوى السابع الأدنى في شركة كبرى أن يحصل على بضعة مئات من آلاف الدولارات كي يجرب فكرة جديدة؟ وسواء كان المبلغ نصف مليون دولار أو خمسين مليوناً، فإن مصاعب الاستثمار تبدو - لشخص بعيد جداً عن الإدارة العليا - أمراً لا يمكن التغلب عليه.

ومن الناحية التاريخية، فإن نحو ثلثي شركات وادي سيليكون الناشئة تتلقى تمويلها الأولي من «ملائمة»؛ أشخاص أثرياء يشاركون في استثماراتهم من أجل تمويل الشركات الجديدة. يقدم الملاك العادي نحو خمسين ألف دولار، والاستثمارات العادية للجولة الأولى في شركة ناشئة بقدرة خمسمئة ألف دولار. هذا خطأ دوار في التقرير السنوي لشركة متوسطة الحجم. ومع ذلك فكم هو سهل على الباحث عن الكسب شديد الحماسة في شركتك أن يجد عشرة ملاكين يرغب كل منهم باستثمار خمسين ألف دولار؟

نادراً ما تشق أفكار العمل الخلاقة الجديدة طريقها عبر المناخل المالية التقليدية، ولن تمر الإدارة العليا أي شرح لمشروع مالي إلا إذا كان مرفقاً بأعمدة من التحاليل. ولكن هل يعقل أن توضع نفس العراقيل، أمام الاستثمارات الصغيرة، في الشركات التجريبية الجديدة التي توضع أمام الاستثمارات الكبرى، والتي لا يمكن نقضها في الأعمال القائمة؟ لماذا يكون الأمر على هذا القدر من الصعوبة أمام شخص يحمل فكرة غير تقليدية كي يحصل على التمويل الذي يحتاجه، ولا سيما عندما يكون هذا المبلغ المطلوب زهيداً، حتى ينتج نموذج الأول، أو يصمم شركة تجريبية صغيرة في السوق، أو مجرد أن يخرج عملاً إلى النور؟

سوق الأعمال الكبرى يسير في وادي سيليكون بشكل مغاير. تحدث إلى ستيف جيرفستون Steve Jurveston الذي قدم التمويل لشركة هوتميل Hotmail وهي أكثر شركات المخاطرة اليافعة نشاطاً، وسله عن تقييمه لفكرة عمل واعدة، فسيقول لك:

كأن أول ما سألت عنه: من الذي سيهتم بهذا الأمر؟ ما نوع التمايز الذي سيحدثه؟ وبصورة أساسية كم سقفه؟ أريد أن أمول أشياء لا تقف عند حد. وكان الشيء الثاني الذي سألت عنه هو: كيف سيكون؟ كيف سيتم تقييمه؟ ما هي الآلية التي تبعث على زيادة العائدات؟ هل يمكن أن ينتشر كالجرثومة؟ وأخيراً أريد أن أعرف مدى التزام الأشخاص. إنني لا أستثمر أبداً في أشخاص يقولون إنهم سوف يفعلون شيئاً، بل أستثمر في أشخاص قد باشروا بفعل شيء، ويريدون التمويل حتى يدفعوه إلى الامم. مسؤولية العاطفة تتعدى الخبرة.

تختلف فكرة خطة العمل لدى شركات المخاطرة عن مثيلتها لدى المدير المالي النموذجي. استمع مرة أخرى إلى جيرفستون:

خطة العمل ليست عقداً كالموازنة. إنها قصة؛ قصة حول فرصة، وطريق للهجرة، وكيفية خلق قيمة والتمسك بها. إنني لا أستخدم برنامج الإكسيل Excel في العمل أبداً، ولا أشغل الأرقام أبداً، أو أضع أنماطاً رياضية. أعلم أن التنبؤ هو نظرة وأهمة إلى الحقيقة. إنني أتجاهل هذا من أساسه. لا توجد من الناحية النموذجية تنبؤات عن حسابات نسبة العائدات الداخلية، أو القيمة الاقتصادية مضافة، ولكنني أمضي كثيراً من الوقت في التفكير بالحجم الكبير الذي سيصل إليه هذا الشيء.

الأمر هو هذا: تهدف موازنة رأس المال في معظم الشركات إلى التأكد من أن الشركة لن تراهن أبداً، وبشكل نهائي، على استثمار لا يدر عائداً مقبولاً. ولكن في محاولة ضمان ذلك لا يوجد أبداً جانب سفلي غير متوقع. إن عملية موازنة رأس المال النموذجية تضع سقفاً على الجانب العلوي.

يبدأ الرأسماليون المخاطرون بمجموعة مختلفة من التوقعات حول النجاح والفشل. يمكن لشركة مخاطرة تضم خمسة شركاء أن تستثمر في عشرة أفكار، من أصل خمسة آلاف فكرة، تراها محفوظة للخيارات. ويمكن أن يتم شطب قيمة خمس أفكار من أصل العشر، وثلاث يمكن أن تحقق نجاحات متواضعة، وأنا سوف أضعف الاستثمار المبدئي، وسأعيد خمسين إلى مئة ضعف من مبلغ الاستثمار. الهدف هو التأكد من أن لديك رابحاً كبيراً وليس التأكد من عدم وجود خاسرين.

في كثير من الشركات الكبرى، يجب أن يذهب شخص ذو رؤية لنمط عمل جديد راديكالي إلى المدافعين عن نمط العمل القديم كي يحصل على التمويل. في معظم الأحيان، يملك الشخص الذي يدير الشيء القديم حق نقض الشيء الجديد. وحتى تدرك المشكلة التي تنجم عن ذلك تخيل بأنه ينبغي على كل مجدد في وادي سيليكون أن يذهب إلى بيل غيتس Bill Gates لطلب التمويل. ما أسرع ما سيكون كل من في الوادي عاملين في توسيع امتياز الويندوز Windows. وداعاً لشبكة الكمبيوتر. وداعاً للغة جافا Java ولغة جيني Jini. وداعاً للكمبيوتر بالمبوينت PalmPoint. وداعاً لموردي تطبيقات الخدمات. ووداعاً لمعظم الأشياء الأخرى التي ستتحدّى نمط عمل مايكروسوفت الحالي.

لا يسأل الرأسمالي المخاطر كيف يلعب مشروع ضد نجاح الآخر. لا يطرح أحد هذا السؤال. هل هذا المشروع الجديد متلائم مع استراتيجيتنا الحالية؟ التلاؤم اليوم فضيلة، ولكن المرء يحتاج إلى وقت لدراسة بضعة فرص غير متلائمة مع الاستراتيجية الحالية، وذلك في عالم تكون فيه فترة عمر نمط العمل العادي أطول من عمر الفراشة، وأقصر من عمر الكلب. ربما ظهر أن إحدى هذه الفرص جذابة في مجملها أكثر من الفرصة التي تعمل عليها. ولكن كيف لك أن تعرف إذا لم تكن ترغب في خلق سوق لرأس المال يضع شيئاً من النقد خلف شيء غير تقليدي؟

قاعدة التصميم السابعة: سوق مفتوحة للمواهب

يعرف كل مدير تنفيذي في وادي سيليكون، أنك إذا لم تعط عناصرك عملاً مفرحاً للنفس، وستفناً دراماتيكياً بدأوا بترك العمل.

إيرون: الثقافة هنا هي أن الشخص إذا أراد أن ينتقل إلى فرصة جديدة فله ذلك. الرسالة التي أرسلناها دائماً هي أن أفضل الناس يخدمون الشركة وليس قائد عمل واحد. لا يستطيع المدراء أن يتعلقوا بشخص يريد أن يجرب أشياء جديدة. عندما يصل الأمر إلى الأشخاص، فالملكية ليست بالتحديد تسعة أعشار القانون.

تصور ماذا يحدث لو أن 20٪ من أفضل الناس لديك هبوا وتركوا العمل في سنة واحدة. هذا ما يحدث في جميع الأوقات في وادي سيليكون. يغير عمال الوادي أبواب عملهم بقلق وكرب أقل مما يشعر به الناس عندما يغيرون وظائفهم ضمن الشركة. إنهم بالتأكيد يقفزون في طلب المال، ولكنهم فوق ذلك يقفزون بحثاً عن فرصة العمل في الشيء العظيم التالي. الشركات التي تطارد قاتلي الفرص تجتذب أفضل المواهب. وقد عبر عن ذلك دون مجاملة إحدى الرأسماليين المخاطرين بقوله: (الناس من المستوى أ يعملون في فرص من المستوى أ).

تعمل سوق المواهب في وادي سيليكون بكفاءة صارمة. في مطلع التسعينيات كانت شركات مثل أبل Apple وسيليكون غرافيكس Silicon Graphics تفرخ مواهب، في حين كانت الشركات الناشئة الصاعدة مثل سيسكو وياهو! مغناط للأدمغة الموهوبة. في شركات الاقتصاد القديم ما زالت النظرة إلى العاملين أقرب إلى الخدم على سفينة. يظن نواب الرئيس في الأقسام بأنهم يمتلكون الناس الرئيسيين في العمل. وإذا اشتغل هؤلاء الناس في ساوث بيند South Bend أو دي موان Des Moines أو ناشفيل Nashville أو في مئات من المدن الأخرى التي لا يوجد فيها مثل هذا الاقتصاد الملتهب الموجود في وادي سيليكون، فإنهم قد لا يجدون أن القفز

من السفينة سهل. ولكن هذا لا يشكل سبباً لتقييد الطموحات والعاملين المبدعين بالسلاسل إلى سطح سفينة نمط عمل يغرق ببطء.

يجب على
العاملين أن
يعتقدوا
بأن أفضل
طريقة
للربح
الكبير
هي أن
يكونوا
جزءاً من
بناء شيء
جديد

عندما شرعت إينرون في إيجاد عمل يركز على تجارة الحزمة العريضة، حدّدت الإدارة الجديدة سبعين من الأشخاص الخبراء التجاريين في أقسام إينرون الأخرى يكون وجودهم حاسماً من أجل تحقيق بداية سريعة، وتم نقل أربعة وستين من أصل السبعين إلى عمل الحزمة العريضة، وذلك في غضون أسبوع واحد! إذا لم تكن الموهبة هي هذا المحرّك لشركتك فلن تتوفّر الفرصة لها حتى تتمكن من اللحاق بأسواق جديدة في عصر الثورة. هناك أمران يسهلان عمل سوق المواهب في إينرون. الألقاب الوظيفية في المستويات العليا محمولة ومرتبطة بالأشخاص ينقلونها معهم ولا ينقلون المناصب، فإذا انتقل نائب الرئيس في عمل قائم إلى عمل جديد فإنه يبقى

نائباً للرئيس حتى ولو أمضى الأسابيع القليلة الأولى مرتبطاً وظيفياً بشخص أدنى منه مرتبة. هناك أيضاً فرصة لتراكم الثروة بصورة جدية نظراً لأن فريق إنشاء إحدى مصالح إينرون الجديدة يعطي أسهماً عادية وهمية ترتبط قيمتها بنجاح المشروع.

سوق المواهب في إينرون فياض جداً، بحيث أن الإدارة العليا تستخدمه كدليل إلى المكان الذي تستثمر فيه. يشرح ذلك جيف سكيلينغ Jeff Skilling، رئيس مجلس إدارة إينرون وكبير مدراء العمليات فيها، فيقول: «إذا بدأ الناس بصورة مبالغتة بالانتقال إلى منطقة عمل جديدة فإن هذا مؤشر على أنه يجب علينا أن نصب المزيد من الموارد. يبحث الناس عندنا ويجدون فرصاً. الناس أذكى منا نحن في القمّة. والصوت الانتخابي عند أقدامهم».

يوجد إحساس في الكثير من الشركات بالأحقية بين نواب الرئيس



وادي سيليكون في شركة شل الهولندية الملكية

شل الهولندية الملكية، عملاق النفط الأنكلو - هولندي، المتخذة مقرأ لها على بُعد يزيد عن ستة آلاف ميل عن وادي سيليكون، نادراً ما تؤخذ خطأ على أنها شركة مبتدئة رخوة خفيفة الحركة. مدراء شل الجوالون في العالم مشهورون بأنهم انضباطيون وأذكاء ومنهجيون. إنهم لا يمضون كالحالمين ذوي العيون الوحشية. ولكن مجموعة من الرافضين بقيادة تيم وورن Tim Warren، مدير الأبحاث والخدمات الفنية في قسم الاستكشاف والإنتاج - أكبر أقسام شل - كان منصرفاً لتغيير كل هذا. ظل وورن وفريقه يعملون بجهد حتى يحرروا سيل الأفكار ورأس المال والمواهب من عقالها؛ وحتى يجعلوا قسم الاستكشاف والإنتاج منطقة تجديد ودي. أوحى نجاحهم الميداني بإمكانية أن يملأ العملاق العالمي بنوع من روح النعمة على الأعراف تشيع في وادي سيليكون.

بحلول سنة 1996 أصبح من الواضح لوورن وبعض من زملائه، احتمال ألا يحقق قسم الاستكشاف والإنتاج أرباحه الهادفة دونما تجديد جديد. في سبيل البحث عن تحريك للتفكير الجديد، شجع وورن عناصره على تخصيص 10٪ من وقتهم للأفكار «غير الخطية»، ولكن النتائج كانت أقل مما تأمل. كان شعوره بالخيبة نقطة الولادة لمدخل جديد تماماً إلى تجديد بسيط ومنحرف. منح وورن هيئة صغيرة من المفكرين الأحرار سلطة تخصيص عشرين مليون دولار لأفكار يقدمها نظرائهم من أجل تغيير اللعبة، ويمكن لكل شخص أن يقدم فكرة جديدة. تحدّد الهيئة والأفكار التي تستحق التمويل ويتم قبول المقترحات من كل أرجاء شل.

عملية تغيير اللعبة - وهو الاسم الذي اشتهر به هذا الأمر فيما بعد - رأت النور في تشرين الثاني/نوفمبر 1996. في البداية لم يفلح توفير التمويل للمشروع في إعطاء دفع كبير للأفكار الجديدة، حتى العاملون

الألمعيون والمبدعون الذين اعتادوا العمل طويلاً على مشاكل فنية محدّدة بشكل جيد وجدوا صعوبة في الخروج بأفكار ثورية. طلبت الهيئة مساعدة فريق من المستشارين من استراتيجوس Strategos على أمل إطلاق هذه العملية، فقام هذا الفريق بتصميم «مخبر تجديد» على مدار ثلاثة أيام لمساعدة العاملين على تطوير أفكار تخالف القواعد. حضر المخبر المبدئي اثنان وسبعون من الباحثين عن الكسب المحتملين، وهذا أكثر مما توقعته الهيئة. كان الكثيرون منهم أشخاصاً لم يساور الشك أحداً في أن لديهم نزوات الباحثين عن الكسب.

تم في مخبر التجديد تشجيع الثوريين المتبرعين على أن يتعلموا من التجديدات الراديكالية المنجزة خارج قطاع عمل الطاقة، وكذلك تعليمهم كيفية تعيين أعراف الصناعة وتحديدها، وكيفية توقع جميع أنواع الانقطاعات واستثمارها، وكيفية زيادة مقدرات شلّ وأصولها بطرق جديدة. بعد ذلك وضعت مجموعات تتألف كل منها من ثمانين تدريباً حول موائد مستديرة أمام شبكة من أجهزة كومبيوتر صغيرة محمولة، وتم تشجيعهم على تشغيل مهاراتهم التفكيرية الجديدة. بدأت الأفكار تتوارد عبر الشبكة في البداية ببطء، ثم باندفاع. جلبت بعض الأفكار فورة من التأييد من قبل المجموعة وظلت بقية الأفكار يتيمة. بحلول نهاية اليوم الثاني، كانت قد تولّدت 240 فكرة، بعضها تحمل أعمالاً جديدة تماماً والكثير منها كانت مداخل جديدة ضمن الأعمال الحالية.

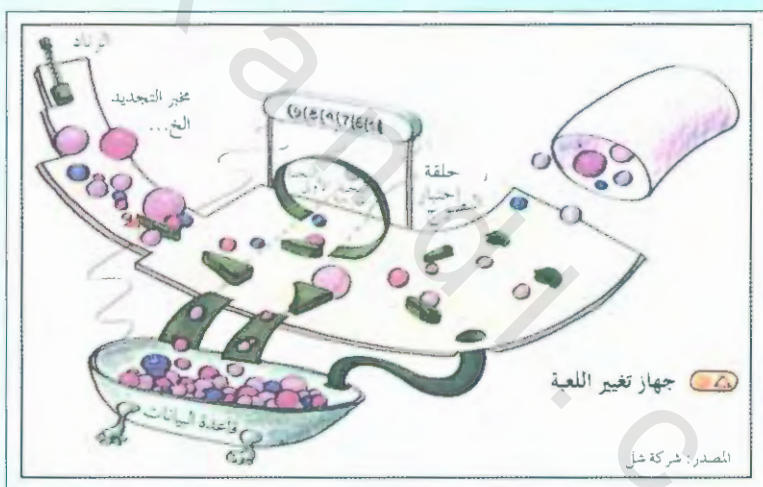
اتفق الحاضرون بعد ذلك على مجموعة من معايير الفرز من أجل تحديد الأفكار التي تستحق جزءاً من المال المخصص، فتم تحديد 12 فكرة جديدة بالتمويل، وتكامل حول كل من هذه الأفكار جيش من المؤيدين. دعيت فرق المشروع الناشئة لحضور «مختبر عمل» تعلّموا فيه كيفية ترسيم حدود الفرصة وتحديد الشراكات الواعدة، وترقيم مصادر المنفعة المنافسة، وتعيين المضامين المالية الواسعة. تم تدريب هذه

الفرق بعدئذ على تطوير خطط عمل مدة كل منها مئة يوم تتكوّن من طرق، تكلفتها قليلة، وأخطارها ضئيلة لاختبار الأفكار. وأخيراً طرح كل فريق قصته أمام «مجلس المشروع» المؤلّف من هيئة تغيير اللعبة، وعينة من كبار المدراء وممثلين عن وحدة شلّ لتكنولوجيا المشاريع Shell Technology Ventures المسؤولة عن تمويل المشاريع التي لا تقع ضمن نطاق وحدات عمليات شلّ.

ومنذ انتهاء المختبرات عملت الهيئة بجهد من أجل إضفاء الصيغة الإدارية على العملية الداخلية للبحث عن الكسب، وهي تجتمع أسبوعياً لمناقشة الطروحات الجديدة التي تم استلام 320 منها خلال عامين من عمر الهيئة، بعضها عبر شبكة الاتصالات الداخلية في شلّ. يتم استدعاء العامل الذي يطرح فكرة واعدة، فيقوم بعرضها على الهيئة خلال عشر دقائق، ويتبع ذلك جلسة لمدة ربع ساعة للتأكد من جودتها، فإذا وافق الأعضاء على أن الفكرة واعدة في الحقيقة، فإن العامل يدعى إلى جولة أخرى لمناقشة مجموعة أوسع من خبراء الشركة الذين قد تكون معارفهم أو تأييدهم على درجة من الأهمية في سبيل نجاح المشروع. قبل رفض الفكرة تنظر الهيئة بعناية في الخسارة التي قد تلحق بشلّ إذا تبين أن الفرصة تحقّق ما يدعيه الراعون لها. والأفكار التي تنال الضوء الأخضر تتلقّى التمويل خلال ثمانية أيام أو عشرة، بمعدل مئة ألف دولار، وقد يصل أحياناً إلى ستمئة ألف دولار، والأفكار التي لا تحقّق نجاحاً في التعريف بها تدرج ضمن قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها من قبل أي شخص يرغب في مقارنة فكرة جديدة بالطروحات الأقدم.

بعد بضعة أشهر يخضع كل مشروع لمراجعة إثبات مفهومه، حيث يتعين على الفريق أن يبيّن بأن خطته قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وأنّه يستحق المزيد من التمويل. وهذه المراجعة تضع في الحالة النموذجية نهاية لعملية تغيير اللعبة الرسمية، وذلك رغم أن الهيئة سوف

تساعد المشاريع الناجحة في غالب الأحيان على إيجاد مكان دائم ضمن شلّ. وقد انضوى في نهاية المطاف نحو ربع الجهود التي تمّ تمويلها تحت لواء وحدة عمليّات، أو في مبادرات تنمية مختلفة لشركة شلّ، ونقلت أخرى إلى مشاريع البحث والتطوير، وتمّ شطب أخرى على أنّها مثيرة للاهتمام، ولكنّها تجارب غير منتجة. في مطلع سنة 1999 تولدت عن عمليّة تغيير اللعبة أربع من أصل خمس مبادرات كبرى للتنمية في شركة شلّ. ولعل الأكثر أهمية أن تساعد عمليّة تغيير اللعبة (المبينة في الرسم) على إقناع الإدارة العليا في شلّ بأن عاطفة البحث عن الكسب تكمن في كل مكان، وأن بإمكانك أن تجلب وادي سيليكون إلى الداخل.



المصدر: شركة شلّ

لنكن واضحين، الذي نهم في الاقتصاد الجديد ليس عائد الاستثمار ولكن عائد الخيال

ورؤساء المصالح. يقولون: «هيه! إننا نجلب كل الأموال، فيجب أن يكون لدينا أفضل العاملين». ولكن القيمة الهامشية الذي يضيفها عامل موهوب إلى عمل تتم إدارته من قبل مدير آلي تشكل في غالب الأحيان جزءاً من القيمة التي يمكن للفرد أن يضيفها إلى مشروع ما زال حتى اللحظة طي الأقوال. لماذا لا يتم إيجاد مزاد داخلي للمواهب حيث يتوجب على نواب الرئيس الكبار أن يزاودوا ضد مدراء المشاريع الداخلية كي يجذبوا الموهبة الأفضل؟ يمكن أن تعزى المواهب التي تم احتباسها في أعمال على شفير الاضمحلال كي تنضم إلى فرق عمل عنترية مع ارتباط ذلك براتب جذاب وأسهم وهمية. إذا كان أفضل الناس عندك سيتركون في نهاية المطاف إلى سقف أرحب، فلماذا لا تفسح لهم المجال كي ينتقلوا إلى سقف أرحب ضمن شركتك بالذات؟

سوق المواهب أكبر من لائحة بالوظائف المفوحة. يجب على العاملين أن يعتقدوا بأن أفضل طريقة للربح الكبير هي أن يكونوا جزءاً من بناء شيء جديد، وهذا يعني تقديم حوافز للعاملين الذين يرغبون في تحمّل «مخاطر» في سبيل شيء غير عادي، ويعني الاحتفال بكل عامل شجاع يهجر أمام وراثة عمل إلى فرصة غير مجربة.

ما هو مردود خلق أسواق داخلية للأفكار ورأس المال والمواهب؟ حسناً، تأمل فيما يلي: في وادي سيليكون نحو مليوني شخص، ولنفرض أن نصفهم يعملون في القطاع الخاص، والباقي أطفال ومتقاعدون وموظفون حكوميون وما شابه. لنفترض أن عقلية نصف هذا المليون شخص في الكسب مشابهة للعقلية التي تجدها في شركتك؛ أشخاص لم يعملوا في كل مسيرتهم المهنية في سيفن إيليفن Eleven - 7 أو جيفي لوب Jeffy Lube، أي نصف مليون شخص. لنطلق عليهم تسمية مجموعة جينات وادي سيليكون.

بلغ مجموع عمليات طرح كامل الأسهم لأول مرة في السوق سنة 1998 واحداً وأربعين مرة فحققت بحلول كانون الثاني/يناير 1999 قيمة أولية في السُّوق بلغت 27 بليون دولار. فإذا قسمت 27 بليون على 500,000 تحصل على 54,000 دولار تصب في إيجاد ثروة لكل شخص؛ هذا في سنة واحدة. في السُّوق سنة 1999 الملتهبة لطرح الأسهم بلغ مجموع عمليات طرح كامل الأسهم لأول مرة في السُّوق تسعين مرة، حققت قيمة أولية في السُّوق بلغت 245 بليون دولار سنة 2000. ولكن دعنا نركّز على بيانات سنة 1998 الأكثر محافظة.

اضرب 54,000 بعدد العاملين في تنظيمك. هل أوجدت شركتك مثل هذه الثروة في السنة الماضية من خلال مجموعة جيئئات العاملين لديك؟ لنر. في نهاية سنة 1999 بلغ عدد عمال جنرال موتورز 594,000 عامل، وهذا يعطي اثنين وثلاثين بليون دولار في الثروة الجديدة الكامنة لو أن جنرال موتورز استطاعت فقط أن تخلق عاطفة وخيال وادي سيليكون. بلغ عدد عمال سيرز Sears وروبك Roebuck 324,000 عامل، وهذا يعطي سبعة عشر بليون دولار في الثروة الجديدة الكامنة. بلغ عدد عمال موتورولا Motorola 113,000 عامل وهذا يعطي ستة وخمسين بليون دولار.

حسناً، وعلى ذلك فلعل من غير المعقول أن نطمح إلى مجاراة أداء وادي سيليكون المندفع، ولعلك تستطيع أن تخلق ثروة جديدة بنصف هذه السرعة. ولكن إسأل نفسك: هل يمكن أن يقل مردود جلب وادي سيليكون إلى الداخل، عما يمكن أن تحصل عليه من تقديم إدارة متشابهة، أو تخطيط موارد المشروع، أو بعض برامج الخدمة الأخرى؟ إذا كان الجواب بالنفي، أفلا يستحق هذا الأمر نفس الاهتمام على الأقل؟ لنكن واضحين، الذي يهم في الاقتصاد الجديد ليس عائد الاستثمار، ولكن عائد الخيال، إلا إذا كان وادي سيليكون في الداخل.

يمكن أن نجد آخر حصون التخطيط المركزي على الطريق السوفييتية في شركات مؤشر فورشن 500؛ إنه يسمى تخصيص الموارد. ليست

الشركات الكبرى أسواقاً، وإنما هي سلالم وظيفية. فالناس في القمّة يقرّرون الأماكن التي يذهب إليها المال. وتجبر الأفكار غير التقليدية على سلوك طريق ملتوية إلى أعلى هرم الشركة. وإذا نجحت فكرة ما في تفادي منازلة المتشككين من نواب الرئيس وكبار نواب الرئيس ونواب الرئيس التنفيذيين، فإن هناك مديراً تنفيذياً بعيداً يقرّر إن كانت ستستثمر أم لا.

وفي المقابل فإن وادي سيليكون مبني على اجتذاب الموارد. إن يكن في الفكرة ميزة تجذب الموارد على شكل رأس المال مخاطر ومواهب، وإلا فلا. لا يوجد مدير تنفيذي في وادي سيليكون. لا يوجد دماغ كبير يصنع قرارات التخصيص الشاملة. إن تخصيص الموارد يناسب الأعمال الحالية بشكل جيد. فالناس في القمّة يبنون العمل في نهاية المطاف ويصدرون الأحكام - بحكم مركزهم - على الاستثمارات الموجهة إلى ديمومة أنماط العمل الحالي. ولكن المحاربين القدماء في الإدارة ليسوا عادة أفضل الذين يحكمون على مزايا الاستثمار في أنماط عمل جديدة تماماً، أو إدخال تغييرات جذرية على الأنماط الحالية.

ليس تخصيص الموارد المقبل من القمّة إلى القاعدة، هو الذي لا محل له في الشركات، بل له ذلك، ولكنه لا يمكن أن يكون اللعبة الوحيدة في البلد. إن كان الهدف هو خلق ثروة جديدة فالمطلوب هو شيء أكثر عفوية بكثير، وحدوده أقل ضيقاً يشبه اجتذاب المصادر إلى حد كبير جداً. ولهذا فإنه يتعين على كل شركة أن تصبح مزيجاً من تخصيص الموارد المنضبط، واجتذاب الموارد المرتجل. هل يمكن لذلك أن يتم؟ نعم. خذ من وقتك دقيقة واقراً قصة عملية تغيير اللعبة في شلّ (انظر العمود الجانبي المعنون «وادي سيليكون في شركة شلّ الهولندية الملكية»)، فإن استطاعت شلّ أن تنفذه، فإن بإمكانك أن تحذو حذوها.

يعتقد موظف إينرون، جيف سكيلينغ Jeff Skilling، بأن شركته قطعت شوطاً بعيداً نحو جلب وادي سيليكون إلى داخلها، فيقول:

جميع أنواع التجديد والأفكار تتخلل عبر إينرون، ويجري الناس ورأس المال إلى الجيد من هذه الأنواع. وإنني لأمل أن يبدو لك شيء يشبه إينرون كثيراً إذا وضعت دائرة حول وادي سيليكون. ولكن يجب أن يكون خلق أنماط عمل جديدة داخل شركة أسهل من خلقها ضمن وادي سيليكون، لأن هناك احتكاكاً أقل. لا ينبغي على الناس أن يتفاوضوا على وظائف جديدة كلما انتقلوا إلى عمل جديد، ويمكننا أن نرفع من قدراتنا الجوهرية. وكذلك لدينا موارد مالية هائلة.

وعلى ذلك، إسأل نفسك هل تشعر شركتك بأنها أكثر شبهاً بوادي سيليكون أم بالاتحاد السوفيتي؟

قاعدة التصميم الثامنة: التجريب الأقل خطراً

إن كون الشركة ثورية لا يعني أن عليها أن تأخذ على عاتقها خطراً كبيراً.

جنرال إلكتريك كابيتال: نطلب الأشياء من أمكنة تكون حواجز الدخول صغيرة. لن تجدنا نقوم باندماجات جد كبيرة. إننا ننجز مئات من الاستحواذات. ولكن من غير المعتاد بالنسبة إلينا أن نقوم بصفقات كبرى، فهي مجلبة لأخطار كبرى. هل قمت بتوقيت السوق على الشكل الصحيح؟ هل تقوم بشراء عمل لأن الشخص الآخر يرى أنه الوقت الصحيح للخروج منه؟

فيرجن: نحن ماهرون جداً في تدبّر أمر الجانب السالب. نحن في العادة نأخذ مهارات شخص ما، وأموال شخص ما.

هناك افتراض ضمني في كثير من الشركات هو أن التعرض للخطر يقل عندما تكون الشركة تراكمية عنه، عندما تكون ثورية. يعتقد الكثيرون بأن من الأفضل أن تترك منافساً متهوراً يأخذ على عاتقه خطر اختبار مفهوم عمل جديد بحيث أن الرهان على المضمون يأتي سريعاً بعد ذلك. وهناك آخرون - وهم قلة في معظم الشركات - يجادلون في أن على الشركة أن تتحلّى

بالشجاعة كي تحتل أسواقاً جديدة، وسيجادلون بأنك إن لم تكن أول المنطلقين فلن تربح السباق على ثروات الغد. «نحن بحاجة إلى المزيد ممن يتحملون المخاطر فيما حولنا» هو الادعاء الذي غالباً ما يسمع في الشركات التي فاتتها الأسواق الجديدة المثيرة.

ومع ذلك فهذا هو انشطار نصفي كاذب. ليس الاختيار بين أن تكون متابعاً حذراً من ناحية، وأن تكون مخاطراً متهوراً من ناحية أخرى. من غير المحتمل أن يؤدي أي من هذين المدخلين أكله في عصر الثورة. موتورولا تخلّفت عن نوكيا - على سبيل المثال - في الانتقال إلى الهواتف الرقمية، ودفعت ثمناً غالياً لقاء سيرها زهواً. تعلّمت الشركة أنك لن تستطيع أن تلعب لعبة اللحاق بالمنافس الذي يتحرك بسرعة خفيفة. ومن الناحية الأخرى فإن موتورولا خاضت مقامرة هائلة بمشاركتها في الإيريديوم Iridium - عمل الاتصالات بواسطة الأقمار الصناعية - وكانت في نهاية المطاف مجبرة على شطب أموال كبيرة عندما ظهر أن التفاؤل في توقعاتها بشأن تبني الزبون كان زائداً عن حده. غير أن من الممكن أن تجد طريقاً وسطاً بين هاتين النهايتين. الشركات الثورية المخضومة محترسة وشجاعة ومتبهة وسريعة.

مرة أخرى يقدم مجتمع رأس المال المخاطر تشبيهاً مفيداً. الرأسماليون المخاطرون يأخذون المخاطرة على عواتقهم، ولكنهم ليسوا متحمسين كباراً للمخاطر. إيه تي أند تي AT & T في شراء صناعة السلك التلفزيوني، ومونسانتو Monsanto في إنفاق البلايين على رقاقة لعبة فيديو جديدة، هذان خطران كبيران. يبحث الرأسماليون المخاطرون عن فرص لا تتطلب الكثير من الأموال النقدية حتى تقلع. لقد بلغت الاستثمارات المبدئية في هوتميل Hotmail نحو ثلاثمئة ألف دولار، وبيعت الشركة إلى مايكروسوفت بما يقارب الأربعمئة مليون دولار. من الناحية التاريخية تمت تغذية وادي سيليكون بوقود الأفكار الجديدة ذات المظهر الأنيق، وليس بالملايين من القطع النقدية الأمريكية خضراء الظهر. يعمل الرأسماليون المخاطرون على تعزيز ثقافة الاقتصاد في الإنفاق في الشركات التي يمدّونها بالدعم، وبما

أنهم متورطون في صميم هذه الشركات - المساعدة على تعيين فريق الإدارة، ترأس اجتماعات مجلس الإدارة، صياغة الاستراتيجية مع المالكين - فجميعهم في موقع جيد يعرفون منه متى يضاعفون رهانهم، ومتى يقطعونه وينسحبون. المدير المالي التنفيذي العادي، مقارنة بالرأسماليين المخاطرين، منفاق. ومع ذلك فالرأسماليون المخاطرون يعرفون أن السرعة هي كل شيء. إنهم لا يتسامحون في الحديث عن الفعل، في الاستعداد للجاهزية. إنهم يعرفون أن الطريقة الوحيدة التي تحسم فيها التشكك الذي لا مفر منه بشأن الفرص الجديدة، هي أن تلوح بشيء أمام الزبائن، وترى إن كانوا سيعضونه.

يعيش الرأسماليون المخاطرون على شعار فيرجن Virgin القائل «لتقم بتبشيره لولبياً، هيا بنا نفعل ذلك». وفي الحقيقة فإن فيرجن قد أغلقت من الأعمال أكثر مما أوجدته كثير من الشركات طوال عمرها. تمتلك فيرجن خطة للخروج من كل عمل تدخل فيه، خطة تقلل الخطر المحتمل على اسم فيرجن التجاري إلى الحد الأدنى. لا يبرهن هذا النوع من التخطيط المسبق على أي حاجة إلى الالتزام بالفرص الجديدة، ولكنه يعترف بأن ما ينطبق على شركات وادي سيليكون ينطبق على فيرجن: الكثير من الشركات الناشئة سوف تفشل (على الرغم من ادعاء فيرجن بسجل مسيرة أفضل من تمويل الشركة المخاطرة العادية).

هنا مقولة راسخة: معظم المشاريع الجديدة سوف تفشل. هل يفهم الناس في شركتك هذا؟ يمكن لشركة المخاطرة أن تواجه الفشل خمس مرّات أو ستاً من أصل عشر انطلاقات، ومع ذلك تكون بطلاً. هل يمكن لأحد في شركتك أن يبقى بعد نسبة كهذه؟ عدد الشركات التجريبية التي تنطلق هو أقل أهمية من نسبة النجاح. وعلى العكس ففي العديد من الشركات تعتبر الالتزامات بأعمال تلفظ أنفاسها، وتبلغ كلفتها بلايين الدولارات «سالمة» في حين ينظر إلى شركات تجريبية لأقزام ليليبوتيين Lilliputian على أنها خطيرة. الخطر هو حاصل ضرب مبلغ الاستثمار

باحتمال الفشل. تجربة بمئة ألف دولار ذات نسبة فشل قدرها 80٪ هي في جوهرها أقل خطراً من استثمار يبلغ مئة ألف دولار بنسبة فشل قدرها 1٪. على فرض أنه لا توجد قيمة متبقية لكل من المشروعين في حال الفشل، فإن الجانب السالب للمشروع «الخطر» هو 80,000 دولار ($80 \times 100,000$ ٪) ومليون دولار ($1 \times 100,000,000$ ٪) «للشيء المؤكد». ومع ذلك فما هو الشيء الذي يمكن أن يحظى بالتمويل الأسرع في شركتك؟ كثير من الشركات لا تفلح في إدراك هذا الحساب البسيط، وإن أدركته فإنها تقوم بعدد أقل من الاندماجات الكبرى - على سبيل المثال - وتضع بذور العشرات من الشركات التجريبية منخفضة القيمة قليلة الخطر.

يجب التمييز بين الخطر على المشروع والخطر على القضية

إن التفريق بين خطر المشروع ومجموعة الأخطار أمر مهم. يمكن أن يكون الخطر الذي يتهدد كل شركة تجريبية مفردة بالفشل كبيراً، ولنقل 80٪، ومع ذلك فلاحتمال هو أن تفلح شركة تجريبية واحدة من مجموعة مؤلفة من عشرة شركات، لكل منها فرصة نجاح واحدة من أصل عشر فرص. وهذا لا ينطبق على الاستثمارات الصغيرة في مفاهيم العمل الراديكالية الجديدة، في حين تكون نسبة العائد المحتمل في الحالة النموذجية على الاستثمارات الكبرى التراكمية متواضعة. يبحث الرأسماليون المخاطرون عن فرص ذات مكنون موجب هائل يقع ضمن سلسلة 1:10، 1:100 حتى 1:1000. لو تميزت معظم مشاريع المحفظة بمثل هذا المكنون الموجب لكانت «القيمة المتوقعة» للمحفظة مرتفعة حتى وإن كانت احتمالات فشل كل مشروع لا تُقاس باحتمالات نجاحه. المستثمر المتبصر بعواقب الأمور لن يرغب في طرح استثماراته في مشروع واحد، بل سيكون مبتهجاً بأن يستثمر في كل محفظة المشاريع. وهذا بالطبع هو المنطق وراء حاضنات مثل سي إم دجي آي CMGI وآي سي دجي ICG والشبكة العالمية والتي تدير، على مواقع الشبكة العالمية، محفظة من الشركات الناشئة. ومرة أخرى فإن الكثير من الشركات تخفق في فهم هذا المنطق المتصل بمحفظة المشاريع، ولهذا فإن معظم الشركات لا تمتلك عشرات



وعشرات من شركات القواعد الجديدة التجريبية التي تفور
فتتلاشى. يجب على كل شركة أن تبني محفظة من تجارب
مفاهيم العمل كي تجد فرصة باهرة.

وبالمناسبة، فإنك إذا عاملت الشخص الذي انطلق
لتوه «بشيء مؤكد» نسبته 20٪ كما تعامل الشخص الذي
انطلق «بشيء مؤكد» نسبته 99٪ فنهائيتك في شركة تعج
بالفئران الصغيرة الوجلة. من المتوقع أن يكون الفشل

حليف الشخص الذي يقوم بإدارة مشروع منظوري كبير في محفظة من مثل
هذا المشروع، ولكن الفتاة الصبية التي تمتلك مشروعاً تراكمياً في عمل
راسخ الأقدام يجب ألا تفشل أبداً. ومع ذلك مرة أخرى، فإن من النادر
حصول هذا التمييز، فذلك يشبه قليلاً معاملة الشخص الذي يفشل في إيصال
كرة الغولف إلى حفرة الضربة الرابعة ضمن مسافة ثلاثمئة ياردة، كمعاملة
الشخص الذي لم يفشل إلا في ضربتين فقط. إفعل ذلك وسوف ينتهي أمرك
في شركة تعج بلاعبين لمسافة قدمين - أشخاص ذوي أمزجة عصبية
يجتمعون في عمل «سالم». لن تتوفر لشركتك فرصة مهما كانت للانضمام
إلى مصاف خالي الثروات. يجب أن انفصل الخطر الشخصي تماماً عن خطر
المشروع. يجب عليك أن تحتفل بالفرد أو بالفريق الذي يقود رحلة إلى
المجهول.

غالباً ما تزيد الشركة من خطر إنجاز شيء جديد عند تقييمه، وذلك
لسبب بسيط، هو أن الإدارة العليا بعيدة جداً عن أن تقييمه بشكل مبني على
المعلومات - فهي بعيدة جداً عن الزبائن، وبعيدة جداً عن صوت المستقبل.
هناك فرق مهم بين الخطر الحقيقي والخطر المحسوس، الخطر الحقيقي
وظيفة لعدم التأكد من الحدوث الذي لا يمكن تقليصه إلى الحد المطلوب:
هل ستفلس التكنولوجيا؟ هل يدرك الزبائن قيمة هذه الخدمة الجديدة؟ ما هو
المبلغ الذي يرغبون في دفعه مقابلها؟ وهكذا دواليك. أما الخطر المحسوس
فهو وظيفة للجهل، وهو يتزايد كلما ابتعدت عما يفهمه أول شخص يضع

يده على الفرصة. لقد قامت شركة ديترويت Detroit Loumina Chevrolet والفورد كونتور Contour Ford. هل كان هذا لأن هذه الأنواع من السيارات هي الوحيدة التي أراد الأمريكيون شراءها، أم لأن مصممي ديترويت لم يطلعوا على آخر ما يطلبه الزبائن؟ شكّلت سيارات مثل نيو بيتل New Beetle ودودج فايبر Dodge Viber خطراً في نظر بعض الناس الذين لم يكونوا على وفاق مع آخر طراز المشتريين والمتحمسين المندھشين. الأمر بسيط: لا يمكنك أن تترك الحكم على ما هو مسبب للخطر، مما هو غير مسبب لأناس لا يستطيعون أن يروا آخر لمسات الموضة بمنظار مزدوج.

بيد أن الشركات ليست في النهاية بحاجة إلى المزيد ممن يتحملون المخاطر، بل إلى أناس يفهمون كيف يزيلون المخاطر عن الطموحات الكبيرة. هناك طرق عديدة لفعل ذلك. يمكنك أن تمرر المخاطر إلى الشركاء الاستراتيجيين مثلما فعلت فيرجن عندما أفلعت بعملها الخاص بالخدمات المالية - فيرجن دايركت Virgin Direct - حيث اعتمدت على شركة تأمين أسترالية لتأمين القسم الأكبر من رأس المال المبدئي، وعلى مصرف بريطاني لتأمين الدعم في الأعمال المكتبية. ويمكنك - على شاكلة جنرال إيليكتريك - أن تشتري «أجنحة البوشار» التي هي أعمال صغيرة تساعدك على أن تتعلم الفرص الكبيرة. عندما فهمت جنرال إيليكتريك الأساسيات، وفرص إعادة اكتشاف العمل ألقت برأس مالها. إن الهدف من المراحل الأولى لأي تجربة لمفهوم عمل جديد هو تكبير نسبة التعلم على الاستثمار إلى الحد الأعلى.

إن تحقيق الفرصة الكبيرة الجديدة يشبه قليلاً محاولة إطلاق النار على حمامة التدريب على الصيد ضمن سرب سريع الطيران، إن استخدمت بندقية فغالب الظن أن تخطيء، ذلك أنها أداة جيدة عندما يكون الهدف كبيراً وبطيئاً، أما عندما يكون صغيراً وسريعاً فأملك الوحيد في بندقية الصيد ذات الفوهتين. غالباً ما تعقد الشركات، عند مواجهة فرصة جديدة غير واضحة المعالم، رهاناً واحداً قبل أوانه. يتزايد عدد الشركات التجريبية التي يجب

إطلاقها كلما كبر التشوش المبدئي حول ما سوف يشتريه الزبائن، وأفضل شكل للمنتج، وخطة التسعير الناجعة، وقنوات التصريف الأكثر فعالية.

كثير من الشركات الكبرى تشعر أن زجّ مواهب إدارية نادرة في شركات تجريبية صغيرة الحجم، هو في نهاية المطاف مضيعة للوقت. يذهب التفكير في النهاية إلى السؤال: ما هو مدى الحجم الذي يجب أن تكون عليه هذه الشركات التجريبية حتى تشكل أثراً يمكن تضمينه في شركات تبلغ وارداتها عشرة بلايين أو عشرين أو خمسين بليون دولار؟ لم تفكر جنرال إلليكتريك كابتال بهذه الطريقة. من أجل إضفاء صفة «الفوار»، وهو الاسم الذي تطلقه هذه الشركة على وحداتها الرئيسة العاملة؛ يجب أن تكون هذه الوحدة قادرة على توليد أرباح سنوية قدرها 25 مليون دولار، وقد تبدو هذه الأرباح كبيرة، ولكنها أقل بشكل مهم من 1٪ مما تربح الشركة في سنة طيبة؛ وهي أقل حتى من أرباح «أجنحة البوشار». يمضي كبار مدراء جنرال إلليكتريك كابتال كثيراً من الوقت في البحث عن «أجنحة البوشار» ومحاولة توسيعها إلى «مشاريع» ما قبل الفوارة. تذكر أن الاقتصاد الجديد مليء بأعمال يافعة قُدرت قيمتها بمبالغ جد عالية. ومع ذلك فأشجار الصنوبر الباسقة هذه لم تكن سوى شتلات قبل بضع سنوات.

في غالب الأحيان هناك نسبة 1 : 1 بين مقدار الانتباه الذي توليه الإدارة لمشروع أو لعمل، وبين إيراداته الراهنة. وهذا تطبيق خاطيء لانتباه الإدارة، وهو وصفة للمحافظة على الأمر الواقع. تحتاج الأشياء الصغيرة إلى أن تنتعش بما توليه الإدارة العليا لها من انتباه، ولن تنمو هذه الأشياء دون أن ينالها سماد من اهتمام الإدارة العليا بها.

لا بدّ من أن يأتي وقت يحتاج فيه العمل الناشئ إلى أن يستعير موارد راديكالية من مكان آخر في التنظيم، حتى يكسب الجدل حول تضارب القنوات، أو يضاعف من استثماراته، فإذا تركز انتباه الإدارة العليا على مكان آخر فإن هذا العمل الناشئ تعوزه الثقة في «الاهتمام به». لم تدبل مشاريع جنرال إلليكتريك كابتال و«أجنحة البوشار» الخاصة بها، في بعض «أقسام

المشاريع الجديدة» القاصية، بل تمت تغذيتها وتوجيهها من قبل الموظفين التنفيذيين المتسلسلين الذين يعرفون أن الطريقة الوحيدة للاستمرار في النمو هي متابعة إقلاع كثير من الشركات التجريبية الصغيرة.

راهن بالقليل. ضع كثيراً من الرهان الصغير. فكّر في شركاتك التجريبية على أنّها محفوظة من الخيارات. مرّر المخاطر إلى شركائك. سارع في التعلّم. احتف بالكشافين. هذه هي روح وثقافة إنشاء الشركات التجريبية قليلة المخاطر، وهي قاعدة تصميم حاسمة لإقامة مؤسسات ثورية بشكل متوافق.

قاعدة التصميم التاسعة: الأقسام الخلية

ليست الشركات الثورية المخضرمة نصباً قائمة بذاتها، بل هي شركات تم تقسيمها إلى عدد كبير من الوحدات الثورية.

فيرجن: نحن لا ندير إمبراطورية، بل عدداً كبيراً من الشركات الصغيرة. نريد أن نكون عملاً وطيداً فيه شعور شركة صغيرة، بحيث يستطيع الناس أن يروا نتائج جهودهم الخاصة.

ع ن د د ا ت ت و ق ف

ال ش ر ك ات ع ن

ال ان في س ام و ا ل ت م ا ي ز



ف ان ا ل ت ج د ي د ي ق ض ي

ن ح ب ه و ا ل ن م و ي ت ب ا ط ا

إينرون: لم تكن قادرين على البدء بأعمال جديدة ضمن الأعمال الحالية. سوف تنال الأعمال الكبيرة حظوتها أولاً. عندما أقلعنا بعملنا في بيع الكهرباء بالجملة قمنا من الناحية المادية بعزل فريق الإقلاع. كان هؤلاء الناس يعملون ضمن عمل مبيع الغاز بالجملة. قلنا لهم: «لا عودة».

ينمو الجنين البشري من خلال عملية انقسام الخلية: خلية منفردة تصبح اثنتين، فأربع، فثمان، فست عشرة، وهكذا دواليك. بعض الخلايا تصبح الرئتين، وبعضها الأظفار والعظام والأوتار العضلية، وبقية أعضاء وتراكيب الجسم. الانقسام والتمايز هما جوهر النمو، وهذا ينطبق على المؤسسات. عندما تتوقف الشركات عن الانقسام والتمايز فإن التجديد يقضي نحبه، والنمو يتباطأ.

على سبيل المثال، عندما أظهرت سجلات فيرجن الإشارات الأولى على السبات، أخذ السير ريتشارد برانسون Richard Branson كلاً من نائب المدير العام ونائب مدير المبيعات ونائب مدير التسويق، وشكل متهم نواة شركة بتركيبة جديدة. وفجأة لم يعودوا نواباً، بل أصبحوا مسؤولين. أضحت فيرجن بصورة مجتمعة أكبر شركة تسجيلات مستقلة في العالم، ولكن برانسون يدعي أنها لم تشعر في أي مكان بشعور شركة كبرى.

لم تكن فيرجن الشركة الوحيدة التي تؤمن بالانقسام الخليوي، فقد شهدت السنوات الأخيرة عدداً قياسياً من فكّ الإندماجات، والتخلي عن الاستثمارات وإفrazات الشركات المنبثقة (إيه تي أند تي AT & T ولوسنت Lucent، هيوليت - باكارد Hewlett-Packard وأجيلانت Agilent، ثري إم 3 M، وإيميشن Imation، روكويل Rockwell وكونيكرانت Conexant والعشرات غيرها). ومع ذلك فإن الكثير من هذه كانت قليلة جداً، وجاءت متأخرة جداً. أبطال الانقسام الخليوي الحقيقي يمارسون صيغة أكثر راديكالية بكثير من انقسام الحجيرة الحية إلى حجيرتين.

لعلك لم تسمع عن شركة إيلينوي تول ووركس Illinois Tool Works

ذات البلايين الستة من الدولارات. ومع ذلك فقد نمت أرباحها بين عامي 1994 و1999 بضعفي أرباح مؤشر ستاندرد أند بور 500. تم تقسيم هذه الشركة إلى أكثر من 400 وحدة عمل، بلغ معدل أرباح كل منها خمسة عشر مليون دولار، ولكل منها مديرها العام الذي يتمتع بكل صلاحيات المدير التنفيذي طالما تجاوزت الوحدة الأداء المنافس. عندما تبلغ واردات الوحدة خمسين مليون دولار يتم تقسيمها إلى وحدتين أو ثلاث. فمثلاً، قسم ديلتار Deltar التابع للشركة، والذي يبيع مثبتات بلاستيكية لسوق السيارات استغرق سبع سنوات حتى وصل بمبيعاته إلى مليوني دولار. وبعد أن تم فرزها عن قسم فاستيكس Fastex وحصل على منشآته الصناعية الخاصة وعناصر مبيعاته، زادت إيراداته عن 700٪ في غضون أربع سنوات. وقد انقسمت ديلتر ذاتها منذ ذلك الحين مراراً وتكراراً. القسم الرئيسي اليوم لسته وعشرون «ولداً» يبلغ مجموع مبيعاتهم مجتمعين ثلاثمئة مليون دولاراً. وقد تم تقسيم الاستحواذ، الذي تم سنة 1998 بقيمة بلغت ثمانمئة مليون دولار، إلى ما يزيد عن ثلاثين وحدة. إليكم ما يقوله بعض أعضاء الفريق التنفيذي حول ولع الشركة بالانقسام الخليوي:

نحب أن ننافس شركة كبرى، لأن فرق إدارتها لا تمتلك الشعور نفسه الذي يملكه الناس عندنا. وليس هذا هو المجال الذي يتفوق فيه ذكاؤنا، بل هو أن الناس لدينا يركّزون على جزء صغير من السوق. وهم مثل الباحثين عن الكسب - وليس في هذا الأمر مبالغة.

نحن نطوّر مدراء بسرعة كبيرة لدرجة أن الشخص عندما يمكن أن يبدأ في إدارة عمل عندما يبلغ العشرينيات من عمره. بعض الأعمال تبدأ صغيرة جداً، ربما بخمسة إلى ثمانية ملايين دولار. هذا مكان كبير لتجربة الشباب. فإذا فشلوا لملمنا البقايا وانتقلنا، وإذا عملوا في شركة أخرى فإنهم سوف ينكمشون في وظائف ما. أمامهم الفرصة هنا للقيام بكل شيء⁽¹⁾.

(1) تيم ستيفنس: «الاندفاع مريح أيضاً»، إندستري ويك، 21 حزيران/يونيو 1999، 28 - 34.

إن فوائد الانقسام الخليوي لتجديد مفهوم العمل عديدة، أولها أنه يحرر الإنسان ورأس المال المادي من جبروت أي نمط عمل منفرد. لقد سمعت ما يقال من أن الحجم هو عدو التجديد، وهذا ليس بصحيح. التزمّت هو القضية. وحدة عمل سواء أكانت بحجم مليون أو عشرة ملايين دولار، تتعلّق من الناحية النموذجية بنمط عمل واحد. إن الذي يقف حائلاً دون التجديد هو الولاء لذلك النمط من العمل، وليس حجم العمل بحدّ ذاته، يخلق الانقسام الخليوي فراغاً لأنماط عمل جديدة. لو بيه Lou Pai من إينرون، الذي ترك قسم التجارة بالكهرباء بالجملة، ليقنع بعمل بيع الطاقة المستجرة من مصادر خارجية للزبائن التجاريين بصورة مباشرة، يعبر عن ذلك ببساطة فيقول:

إذا كنت تدير عملاً موجوداً، وكنت مسؤولاً عن عمل جديد أيضاً، فلست في حقيقة الأمر مسؤولاً في كثير من الأحيان عن نجاح العمل الجديد طالما أن عملك القديم يستمر في أدائه الجيد. نحن نريد من كل شخص يقوم ببناء عمل جديد أن يخرط فيه بنسبة 100٪.

وثاني هذه الأسباب أن الانقسام الخليوي يوفر فرصاً لتغذية مواهب البحث عن الكسب، فهو يقلّل من عدد الخدم الذين يقومون على مستودعات الآخرين، ويزيد من عدد الباحثين عن الكسب الذين يديرون أعمالهم الخاصة. وثالثها أن الانقسام الخليوي - بمحافظته على الوحدات صغيرة مع التركيز عليها - يبقي المدراء العامين قريبين من صوت الزبون. ورابعها أنه - من خلال بعثته للقوى - يضعف قدرة الأقسام الكبيرة على قتل المشاريع التي يمكن أن ترفع سبل إيراداتها للمحافظة على فاعليتها. فمثلاً، قرار هيوليت - باكارد بوضع وحدة طابعتها النافثة للحبر، وقسم طابعتها الليزرية في قسمين مختلفين ساعدهما على تخطي مناقشة إحياء جزء من العمل على حساب جزء آخر للمحافظة على النجاح، هذا الإحياء الذي كان في غالب الأحيان يعطلّ نظام الحوافز الجديدة، وبذلك استفادت هيوليت - باكارد في أنها أصبحت الأولى في العالم في العاملين الطباعيين معاً.

إن الانقسام الخليوي يرغب الشركات بصورة مؤكدة على المثابرة على الإنتاج المشترك بقص الكثير، بغرض تخفيض التكلفة، ولكن الإنتاج على هذا الشكل لم يعد يمثل الميزة التي عهدناها تماماً، والتفكك لم يعد يكلف كما كان عليه الحال في الماضي. السرعة والمرونة والتركيز لم تكن مهمة أبداً كما هي عليه اليوم. ولهذا فإن الانقسام الخليوي هو المبدأ الحاسم للتجديد. وعليه، فهل تمتلك شركتك أي أقسام قيمتها بليون دولار أو يزيد؟ أعط السيد جيمس فاريل James Farrell، المدير التنفيذي لشركة إيلينوي تول ووركس سكيناً منحنية، وسوف يحولها إلى ستة وستين عملاً متقناً تقريباً!

قاعدة التصميم العاشرة: جمع الثروة الشخصية

لا يمكنك مكافأة الباحثين عن الكسب كالخدم، والشركات التي تفشل في هذه الحقيقة البسيطة سوف تخرج المواهب الباحثة عن الكسب. **إينرون:** إذا خالفنا قدوة، فهي قدوة التعويض. إننا ندفع لأناس مثل الباحثين عن الكسب. كثير من الشركات تتحدث عن الباحثين عن الكسب، وتطلب إلى الناس أن يتحملوا المخاطر، فإن نجحوا لم يحصلوا على شيء أكثر من فئات مكافأة، وإذا فشلوا سرحوا من عملهم. تدرك إينرون بأنك إذا أردت للناس أن يخلقوا ثروة فعليك أن تتقاسمها معهم، ليس مع حفنة من الموظفين التنفيذيين أصحاب الامتيازات، بل مع الثوريين الناجحين في كل المستويات.

تأمل في النقطتين البيانيتين التاليتين اللتين تشيران إلى معنى أوسع: سنة 1999 التحق 25٪ من طلبة كلية التجارة حملة الماجستير في إدارة الأعمال، من جامعة هارفارد، بالعمل في شركات يقل تعداد عمالها عن الخمسين، والتحق 25٪ من طلبة كلية التجارة حملة الماجستير في إدارة الأعمال، من جامعة إستانفورد في شركات يقل عدد عمالها عن الخمسة والعشرين. إن حملة الماجستير يشمون رائحة الثروة، ويعرفون أن أفضل الفرص ليجمعوا الثروة هي الالتحاق بالعمل لدى شركات تبحث عن الكسب، وتكافئ الناس على خلق الثروة.

يجب أن يعطى الأفراد
الباحثون عن الكسب فرصة
الربح الكبير - فرصة قطع
المكافآت طرداً مع دورهم
أو لقبهم



لم تكن شركة أندرسون كونسولتينغ Anderson Consulting بخيلة عندما عوّضت كبار شركائها، ومع ذلك فقد ترك الشركة ثلاثة منهم سنة 1999 إلى شركات ناشئة تبحث عن الكسب.

لن يعمل الباحثون عن الكسب لقاء نتف من المال، ولكنهم يعملون لقاء حصة من الأسهم الاسمية. أظهرت دراسة حديثة قامت بها شركة استراتيجيك كومبنسيشن ريسيرتش Strategic Compensation Research Associates بأن شركة الشبكة العالمية العادية قد أصدرت أسهماً ممنوحة للعاملين يمكن أن تقلل عدد المساهمين الحاليين بنسبة 24٪ فيما لو استخدمها هؤلاء العاملون⁽¹⁾. يطالب الباحثون عن الكسب بحصة من العمل، ومن ذا الذي يلومهم على ذلك؟ الطاقة التي تصرف في سبيل خلق شيء من لا شيء تساوي أضعاف الطاقة التي تُستهلك في تخليص تركة شخص آخر من العيوب.

مفاهيم العمل الراديكالية، وطاقة الباحثين عن الكسب، هما «رأس المال» الحقيقي في عصر الثورة. ولا عجب أن يتوقع أصحاب الأفكار أن تكون مكافأاتهم ومكافأة المساهمين الآخرين على سوية واحدة. إنهم يريدون بالتأكيد أن يفعلوا شيئاً «عظيماً من فوره» ولكنهم يريدون أيضاً أن يروا تدخلاً بنسبة 1:1 بين المساهمة وصافي القيمة.

كان العاملون في الماضي يرغبون في كثير من الأحيان، بمقايضة فرصة المسؤولية الكبيرة براتب كبير في شركة ناشئة مخاطرة لقاء وعد بوظيفة

(1) مات كرانتر: «ثروة عمال موقع الشبكة العالمية الحي المفاجئة يمكن أن تستوي مع ثروة المستثمرين»، يو إس إيه توديه، 26 تشرين الأول/أكتوبر 1999.

دائمة، ذات مرتب ولكن دون مسؤولية، في شركة وقورة ولكنها آمنة. واليوم - بعد عقد من عمليات تقليص عدد العاملين المستمرة - يعرف العاملون أنه لم يعد من أمان في الوظائف في شركة ذات موقع متميز في السوق أكثر مما هو عليه الحال في شركة ناشئة على الشبكة العالمية. إنهم يسألون أنفسهم؛ لماذا يجب علينا، والحالة هذه، أن نخلد إلى الأرض، في حين أن الجانب العلوي في مكان آخر، تعلو فيه المستويات أكثر فأكثر. وفي النهاية كم هو عدد الثورين الذين تعرفهم ممن يريدون أن ينتظروا نحو عشرين سنة حتى يحصلوا على ركن مكتبي لهم وأسهم ممنوحة؟

تأمل في هذه القضية. أدى رفض هاسو بلاتنر Hasso Plattner - عندما كان يشغل سنة 1998 منصب المدير التنفيذي المشارك لشركة البرمجيات الألمانية ساب SAP - خطة لتخصيص أسهم ممنوحة لفريق الإدارة العليا في أمريكا إلى موجة من نقض الولاء. «عندنا في ألمانيا فلسفة مختلفة. ما كنت لأضحى بالشركة في سبيل حفنة من مدراء أمريكيين»⁽¹⁾. وقد تم اتخاذ هذا الموقف رغم أن حصة بلاتنر الذاتية في الشركة كانت تبلغ البلايين. وخلال شهرين من هذا القرار كان رئيس الحسابات العالمية في الشركة، وهو أول من أثار موضوع الأسهم التي تمنحها الشركة لموظفيها أمام بلاتنر، قد انتقل إلى أريبا Ariba مقابل أسهم كثيرة ممنوحة للموظفين من قبل الشركة. شهدت ساب SAP أمريكا في غضون ثمانية عشر شهراً من ذلك، رحيل أكثر من مئتين من كبار مدراءها، ميممين شطر شركات أقل بخلاً، والسبب بسيط: ففي عصر الثورة، سوف تتزايد صعوبة خلق الثروة ما لم تكن مستعداً للمشاركة عليها.

استمع إلى جيم تايلور Jim Taylor المعروف بإيمانه بالمستقبل، وهو يقول: «يجب أن يكون لديك تقليد لمكافأة الناس بما يعكس التغيير غير

(1) نيل إي بوديت: «كيف عجز عملاق من البرمجيات عن اللحاق بثورة الشبكة العالمية»، وول ستريت جورنال، 18 كانون الثاني/يناير 2000.

الخطي الذين يدخلونه على العمل، ويجب أن يكون واضحاً لدى الجميع بأن التجديد المنظوري هو أكثر الطرق رسوخاً لجني المكافآت الاقتصادية الرائعة».

تفخر شركة تشارلز شواب بخطتها الواسعة لتملك الأسهم، مع المحافظة على تركيز كل شخص على خدمة الزبائن من خلال طرق تؤدي إلى خلق ثروة جديدة. يقول أحد كبار الموظفين التنفيذيين: «جميع العاملين يملكون أسهماً. ولكل واحد نفس المقام، وهناك انسجام في جدول الأعمال. نعرف جميعاً أننا يمكن أن نصبح أغنياء إذا قمنا على خدمة الزبون بشكل أفضل مما يخدمه الآخرون».

إن خطط تملك الأسهم من قبل العاملين هي البداية، ولكنهم لا يتعدون بما يكفي. يحتاج المجددون إلى أكثر من حصة في أسهم الشركة؛ إلى حصة في أفكارهم الذاتية، إذ - من غير ذلك - ستنقصهم المثابرة والشجاعة، وهما اللتان تمثلان - في أحوال كثيرة جداً - الفرق بين النظرة الثاقبة اللامعة وبين مفهوم العمل الجديد النابض بالحياة. يجب أن يمنح الأفراد الباحثون عن الكسب فرصة الربح الكبير؛ فرصة قطف المكافآت بصرف النظر عن دورهم أو لقبهم. هناك رأي طريف في كثير من الشركات هو أن المرتبة مرتبطة بخلق الثروة؛ وإلا فكيف يمكن للمرء أن يشرح تركيبة التعويضات الهرمية الشديدة السائدة في معظم الشركات؟ ومع ذلك فالموظفون التنفيذيون هم غالباً أكثر حرصاً من المخالفين للقواعد. إنهم في أحسن أحوالهم يخلقون مناخاً يمكن أن يزدهر فيه التجديد الراديكالي. ينبغي على الشركة - حتى تكون ثورية مخضمة - أن تفصل التعويض عن المرتبة والدرجة، واللقب الوظيفي والموقع في السلم الوظيفي. وهذا ما فعلته إينرون. هناك أربعة مستويات ضمن عمل إينرون الذي يتعاطى تجارة الغاز: متاجر ذات مرتبة دنيا، ومتاجر ذات مرتبة عليا، ونائب رئيس، ومدير عام، وفي كل سنة تكسب حفنة من المتاجرين ذوي المرتبة الدنيا أكثر مما يكسب المدير العام، ويحقق عدد لا بأس به من المتاجرين ذوي المرتبة العليا دخلاً أكبر بكثير من نائب الرئيس العادي.

تركز أربعة، من أصل المواضيع الثمانية في «بيان» رؤى إنرون، على دفع الاستراتيجيات الثورية: التجديد والإبداع والتنوع والتغيير. فلا غرو إذن أن تؤمن إنرون بمكافأة الباحثين عن الكسب حسب مقياس مساو لإنجازاتهم.

إليك فيما يلي كيف ساعد هذا المبدأ البسيط إنرون على بلوغ الشأو الذي وصلت إليه اليوم. في كل مرة تشيء إنرون عملاً جديداً - سواء كان إنرون إنترناشيونال Enron International أو إنرون إنيرجي سيرفيسز Enron Energy Services (استجرار الطاقة من المصادر الخارجية) أو إنرون كومونيكيشنز Enron Communications (للتجارة بالحزمة العريضة) - كان فريق الإقلاع يُمنَح شريحة مهمة من الأسهم الوهمية. يتم تحديد قيمة الأسهم الاسمية حسب نمو القيمة التي تعطى للعمل الجديد، ويمكن أن تحتسب باستخدام مضاعفات الواردات أو الأرباح أو من قبل مصرف استثماري خارجي. استخدمت إنرون الأسهم الوهمية من أجل اجتذاب المواهب من الشركات الأخرى وذلك بالطريقة نفسها التي تستخدمها شركة منطلقة فنية مندفة. عندما يصبح العمل الجديد مولداً لأرباح مهمة، تتم مقايضة الأسهم الوهمية الأصلية في المشروع الخاص بأسهم إنرون الحقيقية. في حالة إنرون إنيرجي سيرفيسز تسلم نحو أربعين شخصاً من أفراد فريق الإقلاع أسهماً وهمية. فلا عجب أن يكون الباحثون عن الكسب الطموحون في إنرون تواقين للابتعاد وإطلاق أشياء جديدة. يركز هذا النظام أكثر العاملين في إنرون طموحاً وإبداعاً على خلق الثروات الجديدة التي تدفع بتقييم الشركة في السوق دائماً إلى الأعلى.

يعتقد الموظفون التنفيذيون في إنرون أن من غير المحتمل أن يدفع الراتب وحده الناس إلى البحث دون كلل، عن مشاريع ومدخلات غير تقليدية. لقد أضحت إنرون قادرة على اجتذاب مواهب مالية عالية، مواهب من الصنف الذي قد يلتحق بالعمل لدى غولدمان ساكس Goldman Sachs أو سالمون سميث بارني Salmon Smith Barney لأنهما تعطيان الأفراد حصة

كبيرة من الثروة التي يخلقونها. لقد وظّفت إينرون في إحدى السنوات عدداً من الشباب المندفعين (hot) المتخرجين من كلية وورتن لإدارة الأعمال Wharton Business School أكثر مما وظّفته أي شركة استشارية، أو مصرف استثماري. تعرف إينرون أنك لن تتمكن من كسب حرب المواهب، إذا لم تشعر هذه المواهب بأنها تمتلك فرصة الموت في سبيل السياج.

قبل عقد من الزمن، كان أمام الباحثين عن الكسب حفنة من الخيارات، ولكن فرصهم غير محدودة في عالم تتلاطم فيه أموال شركات المخاطرة. سل الرأسماليين المخاطرين في وادي سيليكون أن يسموا أكثر الموارد ندرة في سلسلة قيم خلق الثروة، وسوف يعطونك الجواب نفسه: شخص يتميز بولع الباحثين عن الكسب والخبرة التشغيلية، ويمكن أن يكون مديراً تنفيذياً فعالاً. يوجد في شركتك العشرات ممن تنطبق عليهم مواصفات هذه الوظيفة، فهل يجب أن يتركوها بحثاً عن حظوظهم؟ واحدة من أقدم الحكم في العمل هي أنك تحصل على ما تدفع ثمنه. فإذا لم ترغب شركتك في أن تدفع ثمن البحث عن الكسب، وثمن التجديد، فإنها لن تحصل عليهما.

هل شركتك مبنية من أجل التجديد؟

لنعد إلى الوراء قليلاً ونأمل في قواعد تصميم التجديد، وفي الصفات التي تشيع في الشركات الثورية المخضرمة وخمى الثورة فيها. يمكن أن تتظاهر شركتك بأنها جادة في التجديد، ولكن هل ألزمت نفسها بشكل كامل بتجسيد قواعد التصميم في كل سبيل، وكل يوم؟

سل نفسك هذه الأسئلة:

- هل شركتك مستعدة لزيادة تطلعاتها إلى الحد الذي لا تكتفي معه بأقل من التجديد الراديكالي؟
- هل شركتك مستعدة بطرح تعريفها «للسوق المخدمة» وتعريف أفق فرصتها باتساع أكبر؟

- هل شركتك مستعدة للبدء في البحث عن قضية يمكن أن تكون عظيمة جداً، وعلى حق جداً، لدرجة أنها تحول ثلث من سكان المهاجع الصغيرة الخائفين إلى محاربين صليبيين؟
- هل الإدارة العليا في شركتك مستعدة للسكوت قليلاً والبدء بالاستماع إلى الموظفين الشباب الجدد، وإلى هؤلاء الموجودين في أطراف الشركة استماعاً حقيقياً؟
- هل شركتك مستعدة لفتح عملية استراتيجيتها على مصراعيها أمام كل فكرة عظيمة دون الاهتمام بمصدرها؟
- هل شركتك مستعدة للبدء بتمويل أفكار الجناح المتطرف، حتى وإن كان 80٪ من عائد هذه الأفكار صفرًا.
- هل شركتك مستعدة لأن تحرر بعضاً من أفضل العاملين لديها حتى ينطلقوا للعمل في بناء أنماط عمل الغد؟
- هل شركتك مستعدة للبدء في الانتباه على بذور التجديد الصغيرة التي تكافح الآن لشق التربة العليا؟
- هل شركتك مستعدة لأن تستخدم الإمبرياليين الذين يفضلون ترؤس إمبراطورية كبيرة ولكنها بطيئة الحركة، من أن تعطي الحكم الذاتي للشباب من بناء العمل المتحمسين؟
- هل شركتك جاهزة لفك الربط بين التعويض والموقع على السلم الوظيفي والخبرة وتقسيم الثروة مع المفكرين الراديكاليين والفاعلين الشجعان؟
- من المحتمل كثيراً ألا تكون شركتك قد اعتنقت بعد جدول أعمال التجديد. وينبغي عليها - حتى تزدهر في عصر الثروة - أن تلزم نفسها بشكل كامل بجعل تجديد أنماط العمل قدرة راسخة. هذا هو التحدي الذي سوف نتصدى له في الفصل المقبل والأخير.