

## النوع المناسب من الإخفاق

لورين غاري

الكوارث التي يمكن التنبؤ بها هي موضوع ساخن لنقاشات السياسة العامة الحالية. وهي أيضاً تبرز بوضوح في المناقشات الإدارية إلى حد أن موقف الابتكار بأي ثمن في أوج دوت. كوم يبدو أنه يتلاشى. إلى حد ما، ذلك شيء جيد لأنه في دوامة العقد الأخير من القرن العشرين بدا أن شركات كثيرة نسيت التمييز بين التجربة جيدة التخطيط وعجلة الروليت.

ولكن الآن قد يكون البندول يتأرجح بعيداً جداً في الاتجاه الآخر مع الركود الاقتصادي الذي بات اليوم واقعاً فإن شركات كثيرة لديها هوامش خطأ ضئيلة، فإنها ببساطة لا تستطيع أن تتحمل أخطاء مكلفة. وهي لا تضغط فقط العمليات وسلسلة الإمداد لكل دولار تستطيع توفيره، بل إنها أيضاً تقلل ميزانيات البحث والتطوير وتلغي المشروعات الجديدة. إن العقلية المطبوعة على تجنب المخاطرة غير قابلة للفهم، لكن من المفارقات أنها تتطوي على مخاطرة أيضاً.

تقول أمي إيدموندسون وهي أستاذ مساعد في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: «ليس الابتكار ترفاً حتى في الانكماش بل إنه ضرورة، وفي الواقع فإن الشركات قد تحتاجه الآن أكثر من أي وقت مضى: بعدم تشجيع القيام بالمخاطرة وبتبني سياسة انعدام احتمال الفشل فإن قدرة شركتك على توليد أفكار تحقق إيرادات عظيمة ستجف.

ولكن بالطبع هناك نوعان من الفشل. إنك تستطيع أن تتعايش مع المخاطر المحتملة التي لا تتفاقم - هذه الإخفاقات هي التي تستفيد منها شركتك بصورة جوهرية إن نظرت إليها من زاوية تحسين المنتجات والخدمات الموجودة أو من زاوية خطوط العمل الجديدة التي يجب تجنبها. إنك لن تكون قادراً على أن تأتي بأفكار تمكنك من النفاذ إلى السوق بنجاح ما لم تكن ثقافة وحدتك أو شركتك قادرة على احتمال عدد ضخم من إخفاقات ذكية من هذا القبيل. لكن التجارب المعرفة تعريفاً مهلهلاً التي لا تحظى بمراقبة كافية تخرج عن السيطرة. هذه هي الإخفاقات التي يجب عليك أن تكون قادراً على تجنبها.

كيف تعزز النوع الأول من الإخفاقات وتتجنب النوع الثاني؟

إن إيجاد ثقافة تنظيمية آمنة نفسياً - أي الثقافة التي توصل إلى التساؤل وإلى مشاركة المعلومات والقيام بالمخاطرة التي يتطلبها الإبداع - أمرٌ حاسمٌ. ولكنها يمكن أن تستغرق مدة من الزمن. يقول ديفيد إي. غارفين وروبرت وجين سيزيك أستاذ الأعمال في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: الأفضل أن «تبدأ على نطاق ضيق في بيئة مستقلة متمتعة باكتفاء ذاتي من وحدتك» وكي تؤسس قواعد أرضية

من أجل الإخفاق الذكي الذي يستطيع أن يكون تجربتك بينما يتواصل العمل الثقيل.

### وضع الحدود

شركة ستراتيجوس Strategos الاستشارية ورئيسها وأستاذ زائر في مدرسة إدارة الأعمال في لندن يقدم في كتابه قيادة الثورة Leading the Revolution عدداً من التوصيات فيما يتعلق بالطريقة التي توجه فيها ببراعة القيام بالمخاطرة داخل حمض مؤسستك النووي تحديداً؛ لأن نسب الإخفاق عالية جداً، كما يؤكد الكاتب، فإنه يجب على مصرف ابتكارك أن يكون مجهزاً بكثير من الأفكار والتجارب والمشروعات والأعمال الجديدة ويجب عليك أن تدير كل واحدة من هذه المجموعات على نحو واضح بالطريقة التي يدير بها مستشار مالي حكيبة استثمار.

إنها نصيحة مفيدة ولكنها تعالين الجانب الآخر من الموضوع. إن ما تحتاجه الشركات في الوقت الراهن، هو إرشادات للتأكيد على أن التجربة تستحق المخاطرة، ويقول غارفين: «إن الإخفاقات الذكية تقلص إلى الحد الأدنى التكلفة التنظيمية، بينما تزيد إلى الحد الأعلى التعلم التنظيمي ولهذه الإخفاقات الميزات الآتية.

- إنها تبدأ بافتراضات استباقية: إذا كنت تدخل في تجربة تقول: «دعنا فقط نرى ما الذي يحدث» أو «إن لم تكتب مسبقاً ما هي

توقعاتك، فإنه من غير المرجح أنك ستتعلم أي شيء منها» كما يقول غارفين: «وأنت ستكون عرضة لما يسمى انحياز الإدراك المتأخر مستتجاً أن ما حدث في التجريب يؤكد ما كنت تتوقعه دوماً».

- إنها صغيرة نسبياً «الإخفاقات التي تكون فعلاً كبيرة تتطوي على مضاعفات سياسية كثيرة جداً» تضع مهن الناس في الخطر، ويمنع الاضطراب الناتج المؤسسة من التعلم من التجربة.
- حلقة التغذية الراجعة قصيرة نسبياً: لا يخدمك جيداً أن تطلق نموذجاً أصلياً وبعدئذ تنتظر ثلاث سنوات كي تستقبل تغذيته الراجعة. إن ظروف السوق وحاجات الزبائن ستكون متغيرة كثيراً في غضون ذلك. إن الأمر النموذجي هو أن تبدأ بجمع المعلومات عن تجربتك في غضون أسابيع، مع العلم أن بعض المشروعات تستلزم مدة أطول».

إن البحث في تطوير منتج جديد في شركات موتورولا Motorola (هواتف محمولة) وجنرال إلكتريك GE (الماسحات الضوئية + CA) و Corning (الألياف البصرية) و Searle Nutrasweet) يكشف النقاب عن فوائد عملية «اختبر وتعلم» وهي طريقة من التقريب المتعاقب عبر الإخفاق الذكي. وكما يوضح المؤلفون غاري س. لين وجوزيف ج. مورون وألبرت س. بولسون فإن هذه الشركات تعلمت كيف ستحصل على منتجات مناسبة، وذلك بأن تحضر إلى الأسواق منتجاً كان في

## النوع المناسب من الإخفاق

أول الأمر مقبولاً فقط. لقد أدخلت هذه الشركات تحسينات على المنتج بسرعة استجابة إلى تعليقات الزبائن وعندئذ أعادت عملية التغذية الراجعة والتحسين مرات كثيرة.

إن شركة خدمات التصميم والابتكار IDEO تقدم نموذجاً ممتازاً عن طريقة الإخفاق بذكاء «إنها رفعت النمذجة الأصلية إلى مستوى شكل فني». وكل نماذجها الأصلية يجب أن تحقق ما تدعوه الشركة «قاعدة 3RS»: يجب أن تكون هذه النماذج استقرائية منجزة بوصفها محاولة أولى (مثل نموذج الهاتف المدمج المصنوع من مادة البوليسترين يمكن أن يصنع لكنه يتيح لك، مع ذلك إمكانية اختبار سهولة استخدامه). ويجب أن تكون سريعة ومناسبة (وقريبة على نحو كافٍ من ميزات الأداء والوظيفة والشكل المرغوب فيه).

هذه المزايا المرتبطة بالتكلفة والمدة يمكن أيضاً أن تساعد في ضمان أن تكون إخفاقاتك ذكية «إذا أخفقت بسرعة وبتكلفة قليلة فإن ذلك إخفاق جيد، لا سيما، إذا اكتشفت أن الافتراضات عن الطريقة التي ستغير بها السوق أو الكيفية التي ستتطور بها حاجات الزبائن لا تعيق» كما يقول جون ويلسون مدير صندوق المؤسسة الإستراتيجية (SEF) وهي قسم مسؤول عن استثمار أسهم خاصة لشركة UPS. إنه لا يمزح حين يقول: إن تكلفة التجربة ومدتها هما عاملان حاسمان ولكن صندوق المشروعات الإستراتيجية (SEF) لا يضع أهدافاً محددة وشاملة للجميع

على السواء لأيٍ منهما. جزء من السبب، كما يقول ويلسون، بالمقارنة مع كثير من المؤسسات التي تخاطر بالاستثمار في مشروعات جديدة وأكبر تكون العوائد المالية بالنسبة لها هي الأولوية العليا، فإن المهمة الرئيسية لصندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية هي أن تعيد المعرفة إلى الشركة. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننا نتطلع إلى استكشاف تكنولوجيا ناشئة أو أسواق جديدة لها أهمية إستراتيجية لمستقبل شركة UPS، كما أن الاعتبارات المالية هي فعلاً في أسفل قائمة أولوياتنا» ولكنها تدخل في العمل مع ذلك. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننا نستثمر في المراحل المبكرة من شركة في بداية تأسيسها ونموذجياً في الجولة الأولى أو الثانية من التمويل حيث إنه في تلك المرحلة تكون خبرة البدء غير معروفة على نطاق واسع، وهكذا لا يكون فقط الاستثمار هو الأقل تكلفة بل يوجد أيضاً إمكانية أكبر للنجاح».

إن المهارات الأساسية تبرز بوضوح في التفكير العميق لشركة UPS في طريقة بناء تجربة. إذا فشلت في المهارات الرئيسة للشركة فإن مجموعة تطوير منتج داخلية في شركة UPS تتجه إلى تحمل المسؤولية عن المشروع. ولكن إذا كانت التجربة وراء نطاق تلك المهارات الأساسية للشركة - مثلاً، تطوير البرامج التي تستطيع أن تحسن خدمة شركة UPS على نحو مهم - فإن صندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية يساعد تلك المجموعات كي تبحث خارج نطاقها عن شركات في بداية تأسيسها لتستثمر فيها. إن عملية الجهد الواجب أدائه من أجل فحص شركاء

## النوع المناسب من الإخفاق

من هذا القبيل تشمل أسئلة مثل ماذا سنتعلم من هذا الاستثمار الذي لم نتعلمه بطريقة أخرى؟ وما هي قابلية التطبيق لفكرة شركة في بدايتها؟

لكن ربما المعيار الأكثر أهمية الذي تمتلكه UPS هو شرط وجود راع داخلي في كل حالة استثمار - وحدة ما ضمن الشركة تبدي استعداداً لدعم الاستثمار عادةً بالعمل بوصفها مراقباً في مجلس إدارة. هذا الاشتراط يؤكد أن التجربة مهمة إستراتيجياً لـ UPS وبذلك يزداد احتمال أن تكون الدروس المكتسبة بالتعلم - حتى إذا فشلت التجربة - قيمة الشركة حديثة الانطلاق.

تمخضت عن أحد هذه الاستثمارات، مع شرك ماوي Moai للتقنيات صانعة برامج مزاد علني على الإنترنت، خسارة مالية. لكن الأفكار الثاقبة المكتسبة من الشراكة ساعدت UPS في تحسين سرعة موقعها الخاص على الشبكة العنكبوتية وفاعليته. استثمار آخر يكافح الآن يرتبط بشركة هاي بوينت سيستمز High Point Systems، صانعة برامج «أمر الدخول» التي تمكن المستهلكين من أن يتفحصوا البضائع بدقة في المنزل وأن يوجدوا قائمة تسوق على الإنترنت بسهولة أكبر. إن الاستثمار في هذا المشروع حديث الانطلاق أدى دوراً في التصميم النهائي لـ UPS على أن: «علم اقتصاد توصيل طلبات مواد البقالة إلى الزبائن في منازلهم يجعل من الصعب على مزود الخدمة أن يكسب أي مال» كما يقول ويلسون: إن الدروس المكتسبة بالتعلم ساعدت Ups كي تتجنب القرار الخطير المتمثل في دخول ذلك السوق، واعتماداً

على الطريقة التي يتطور بها سوق إمداد مكتب المنزل، فإنها قد تزود يوماً ما بفوائد إيجابية أيضاً، كما يصف ويلسون. وبالرغم من أن هذه الاستثمارات لم تنجح من منظور مالي، فإنها زادت الرأسمال الفكري لـ UPS وساعدتها في المحافظة على مسار إستراتيجي سليم.

ويقول ويلسون: إن الاستثمار في الشركات الخارجية «يقلل المخاطرة الشخصية لموظفي UPS لأننا نتعلم من تجربة -وأحياناً من الفشل- المقاولين خارج الشركة». وإذا فشلت التجربة فإنه أقل أذىً من خفض القيمة المقدرة للاستثمار من أن نغلق مشروعاً داخلياً ونسرح الموظفين. إن ذلك صحيح إلى حد ما ولكن ليس هناك شركة تستطيع أن تبقى على قيد الحياة بالاتكال حصرياً في الشركات الخارجية أو الاستثمارات من أجل كل ابتكاراتها. تحتاج ثقافتك الداخلية إلى أن تكون داعمة لأنشطة القيام بمخاطرة محسوبة.

يجب عدم الخلط بين حرية الإخفاق وجواز ارتكاب  
أخطاء ناجمة عن حماقات

بحكم طبيعة الخصائص العقلية والنفسية يميل معظم الناس إلى التفاؤل المفرط بشأن حظوظ مشروع حديث الانطلاق من النجاح. يقول غارفين: «إنك لن تتمكن مطلقاً من حمل الناس على مشروع صعب إذا لم تضخم للغاية عندهم أرجحية النجاح. بالإضافة إلى ذلك، في معظم الأمثلة، فإن خطر المشروع لا يظهر جلياً قبل أن تمضي به قدماً.



وتتفق دوروثي ليونارد وويليام ج. أبيرناتشي أستاذ إدارة الأعمال في مدرسة الأعمال في هارفارد مع تقويم غارفين. وبالرغم من ذلك فإنها تقول: «من المهم جداً أن تتوثق أن الناس الذين هم أعلى منك مرتبة في المؤسسة يفهمون أنه توجد درجة ما من المخاطرة المترافقة مع المشروع الذي تتولى القيام به».

وعلاوة على ذلك، كما تشير هي والمؤلف المشارك والتر سواب في كتاب عنوانه: عندما يتطاير الشرر «When Sparks Fly» فإن تأليف فريقك وبناءه يجب أن يكونا ملائمين لدرجة المخاطرة التي تقدم عليها. مع مشروع تكون فيه المخاطرة كبيرة، مثلاً، لا بد من أن تكون راغباً في فريق عمل متفوق إبداعياً ومتنوع فكرياً وقائد فريق قادر على التحمل.

### أسس الأمن النفسي

هل ينجح القيام بمخاطرة فقط في بيئة خالية من الضغط؟ كلا، وفقاً لدراسة إدموندسون عن مؤسسة ضخمة ذات منفعة عامة في منطقة وسط الأطلنطي. تحت الضغط الشديد لتخفيض التكاليف فإن هذه المؤسسة سرحت 25% من موظفيها وظلت قادرة على ابتكار أساليب جديدة لتكون أكثر إنتاجاً، في ظل قيادة مدير تنفيذي رئيس جديد فإن المؤسسة ارتقت إلى مستوى أفضل من الممارسات مقارنة مع مؤسسات مشابهة وتخلصت من طبقة تامة من الإدارة (غالباً عبر صفقات تقاعد مبكر سخية) وزادت أجر معظم العمال الباقين

وأتاحت لهم مرونة أكبر في صنع القرار عن طريق إيجاد فرق عمل مكلفة باكتشاف طرق أرخص لإنجاز الأعمال.

يقول إدموندسون: إن رسالة المدير التنفيذي الرئيس إلى الموظفين بعد إعادة الهيكلة هي «إن الوضع ملح ونحن نحتاج إليكم كي تغيروه». لقد أوضح أن المهمة كانت في مأزق وأنه سيكون على الأشياء أن تتغير لكنه ترك أيضاً العمال الباقين يعرفون أنهم لن يعاقبوا بسبب المحاولة بطرق جديدة. هذا المثال يؤكد صفة مميزة أخرى للإخفاقات الذكية: وهي أنها ليست عقابية. ويقول إدموندسون: «الضرورة الملحة والعقوبة تعارض إحداهما الأخرى حتى إن لم يبدُ أن الأمور تتحوّل هذا المنحى في البداية، ويستطيع الموظفون أن يتحملوا ضغط انخفاض الإيرادات والخوف من التهديد بتقليص عدد الوظائف إن هم باتوا على يقين أن نظراءهم ورؤساءهم لن يزعجهم جراء إقدامهم على مجازفات مناسبة» يكتب هامل قائلاً: «إن إحدى الطرق لتعزيز القيام بالمخاطرة هو أن تثبت من أن مقاييس الشركة تركز كثيراً على الابتكار وإيجاد الثروة وأيضاً المحافظة على الثروة والتنافؤية. والطريقة الأخرى هي أن تغير افتراضاتك الأساسية للإخفاق». يقول غارفين: «إن معظم الشركات تعمل وفق افتراض الكمال والعصمة من الخطأ، إنها تفترض أنها إذا أجرت عشر تجارب، فإن تسعاً منها يجب أن تكون ناجحة. ولكن شركة IDEO تتبنى موقفاً أنه إذا نجحت خمس أفكار من 1000 فكرة تختبرها فإن ذلك يعد نجاحاً كبيراً جداً». لا تستطيع أن تحقق

التميز بالتخطيط للكمال، إنك تفعل ذلك بإيجاد بيئة تسمح لفرق العمل بأن ترتكب أخطاء وتتعلم منها.

في دراسة في Harvard Business Review October 2001 عنوانها «Speeding up Team Learning» عن تسريع وتيرة تعلم فريق العمل قدرات فرق الجراحة للتكيف مع تقنية جديدة تجعل تقليص المداخلة الجراحية مع الأنسجة السليمة المحيطة بالقلب ممكناً، يوضح إدموندسون وزملاؤه ريتشارد بومير وغاري بيزانو الطريقة التي يؤدي بها الإخفاق الذكي دوراً حتى في العمل حيث يوجد حيز صغير جداً من التسامح مع الخطأ. لقد كتب هؤلاء: «إن كثيراً من المعلومات عن قلب المريض التي كان يكتشفها الطبيب الجراح، تقليدياً، عبر المشاهدة والجس باتت الآن تنقل بواسطة أدوات قراءة رقمية وأصوات فوق سمعية تعرض على جهاز مراقبة بعيداً عن مجال رؤيته (أو رؤيتها). إن الفرق التي تكيفت مع التكنولوجيا الحديثة الأسرع والأكثر فاعلية استفادت من التجربة والخطأ، لقد كانت هذه الفرق قادرة على أن تجرب «مع طرق جديدة من إنجاز الأشياء كي تحسن أداء الفريق حتى إذا كانت بعض الطرق الجديدة أثبتت في النهاية أنها لا تتجح».

بالنسبة لهذه الفرق، التعلم في وقت بالغ القصر على هذا المنوال أثمر بين الفينة والفينة رؤى كانت ستضيع لو أن أحد أعضاء الفريق ركن إلى الانتظار حتى تتم مراجعة العمل رسمياً بعد حدوثه؛ الأمر الذي يعد مكوناً جوهرياً في التعلم الأكثر تنظيماً.

في الواقع، عدد من الممارسات التي انتهت إلى أن تكون منظمة على أساس إداري بوصفها جزءاً من الإجراءات العملياتي المعيارية الجديد، كانت أصلاً محددة عبر التأمل والتفكير المستمر على مر الدقائق الذي يسم عملية التجربة، والخطأ.

ويتابع المؤلفون القول: إنه في حال حدوث عملية التجربة والخطأ في أجواء خاصة عندما يتعلم الأفراد ضمن فريق يجازف الموظفون بالظهور جاهلين أو غير أكفيا عندما يقترحون أو يجربون شيئاً جديداً.

إن تحييد الخوف من الارتباك أمر ضروري لتحقيق تواصل قوي متبادل، الأمر الذي يقتضيه الابتكار والتعلم في وقت متناهي القصر هنا دور قائد الفريق حيوي جداً. من فرق جراحة القلب الأكثر نجاحاً وجد المؤلفون أن القادة عملوا كنماذج «عدم العصمة من الخطأ» لقد كانوا مستعدين للاعتراف بأخطائهم للفريق. ويوضح إدموندسون قائلاً: «تستلزم التكنولوجيا الجديدة من أعضاء الفريق أن يتبنوا تكافلاً أكبر كي يعملوا على نحو فاعل مع الفرق ذات التسلسل الوظيفي الهرمي، إن رغبت أن يكون جميع العاملين قادرين على الاعتراف بأخطائهم ومناقشتها عندما تتوافر فرصة لفعل ذلك إذا لم يكن القائد مستعداً لأن يكون قدوة، عندئذ من الأرجح أن التجربة كلها ستفشل».

عندما ينمذج القائد الافتراض أن الفشل جزء محتوم من عملية الابتكار، فإن كل شخص آخر من الفريق يرى أنه فعلاً أمر حسن أن

## النوع المناسب من الإخفاق

ترتكب الأخطاء في أثناء عملك. وأن تتحدث عنها مع زملائك. إنهم يفهمون أن التعلم وقت بالغ القصر هو قيمة تنظيمية حقيقية وليس فقط قولاً دارجاً جميلاً، لكن الحرية في أن تخفق «يجب ألا تكون مشوشة برخصة لارتكاب أخطاء سخيفة». كما يقول غارفين في كتاب التعلم في العمل Learning in Action حيث يؤكد أيضاً أن «المحاسبة تبقى ضرورية من أجل الأداء الفاعل، ولا يجب على أي مؤسسة أن تعتق التفكير المشوش أو العنيد المتشبث بالرأي الخاطئ». في GE جنرال إلكتريك الاختلاف مفهوم جداً. وفقاً لرئيس تنمية القيادة: «إذا كان قرارك صائباً، في ضوء قاعدة معلومات متاحة لك في حينه، فإنك لن تكون مهدداً بسببه، وإذا كنت صنعت قراراً خاطئاً وأي شخص استطاع التنبؤ به، فإنه لا يوجد شخص غفور جداً».

## قراءات إضافية

- Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work by David A. Garvin (2000 Harvard Business School Press)
- When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups by Dorothy Leonard and Walter Swap (1999, Harvard Business School Press).
- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press).

“Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process” by Gary S. Lynn, Joseph G. Morone, and Albert S. Paulson (California Management Review, 1996).

