

# إسقاط الجدران التي تطوّق الإبداع الجماعي

غاربي هامل Gary Hamel

وأليخاندرو سياغو Alejandro Sayago

في مؤتمر أخير لمنشورات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، تحدث غاربي هامل - البروفيسور الزائر للإدارة الإستراتيجية والدولية في كلية لندن لإدارة الأعمال، ورئيس معهد وودسايد Woodside Institute، وهي مؤسسة مهمتها أن تقدم مرونة تنظيمية وابتكاراً وتجديداً - عن الأساطير التي تقف في طريق الابتكار ضمن منظمات العمل. وفي المؤتمر نفسه، وصف أليخاندرو سياغو - مدير عمليات الابتكار في سيمكس CEMEX شركة الإسمنت العملاقة في مكسيكو - الجهود الناجحة العالية لمنظّمته؛ كي يؤكد أن الابتكار جزء مكمل لـ دي إن إي الشركة، وفي وعي كل عامل فيها. وفيما يلي مقتطفات من كل عرض من عروضها.

## أساطير الابتكار الثمانية لـ غاري هامل

### الأسطورة 1: الأفكار الكبيرة تبدأ كبيرة:

لا فكرة كبيرة حقاً تبدأ كفكرة كبيرة. يتطلّب الأمر الكثير من الأفكار المجنونة، وغير العقلانية، والصغيرة لنجد من بينها القليل الذي يستحق التجربة، والذي يمكن عندئذ أن يسمح لك باختيار ما يستحق الاستثمار حقاً فيه، ويمكن أن يقود أخيراً إلى بروز رابح أو أكثر.

أحد التحديات التي تواجهها معظم المنظمات هو افتقارها إلى هذه المقاربة نحو إستراتيجية مدروسة. إنها لا تفكر في الإستراتيجية على أنها لعبة أرقام تعتمد فيها أرجحية توليد فكرة تكسر القاعدة كلياً على عدد الأفكار الغريبة وغير العادية التي تصورتها الشركة في البداية. في الواقع، تؤدّ معظم الشركات أن تعتقد أنها تستطيع أن تتجنب التجارب والمشروعات شبه الفاشلة بوضع بعض الأذكياء حقاً في غرفة مغلقة عدة أيام، وسؤالهم أن يشحذوا أذهانهم لتتفتق عن أفكار جديدة وجيدة.

هذه مجرد أسطورة واحدة تعترض طريق الابتكار المحتمل لأي شركة. يوجد، في تقديري، سبع أساطير أخرى ترفع إبداعاً مشتركاً.

### الأسطورة 2: الابتكار غالباً ما يكون عن الإنتاج:

هذا الطريق محدود جداً. فهنا توجد القدرة على الابتكار على طول كل مظهر من مظاهر نموذج العمل. الأمر هنا يدور حول السعر، إنه يدور حول كيفية إدارتك العلاقة مع الزبون؛ وهذا من أجل المبتدئين فحسب.

### الأسطورة 3: الابتكار هو عن خط القمة:

إنه يركّز نموذجياً على إبداع منتجات وخدمات جديدة، ستقود نمو خط القمة. ولكن تحقيق ابتكار ثوري في بنية الكلفة أمر مهم بالقدر نفسه. إن شركات مثل ديل Dell، وجيت بلو JetBlue، وإي تريد eTrade هي قلة من الشركات التي نجحت في إعادة التفكير بطريقة درامية في بنية الكلفة التقليدية. قطع التكاليف الزائدة ليس بديلاً عن الابتكار، الذي يأخذ مقداراً وافراً من بنية الكلفة التقليدية لصناعة ما.

### الأسطورة 4: الابتكار أمر لا يمكن تعلمه:

في الواقع، ذلك ممكن. إنه من الممكن تماماً تعليم الناس كيف يتحدّون تقاليد الصناعة الخائفة للابتكار، وكيف يكشفون خيبات أمل الزبائن وحاجاتهم غير المعلنة التي يمكن أن تضيء على فرص ابتكارات جديدة، وكيف يفهمون الفرص المتاحة لرفع اتجاهات بيئية وثغرات لم تُستغل من قبل المتنافسين. لقد دربت ويرلبول Whirlpool، كمثال، آلافاً من المستخدمين؛ كي يكونوا مبتكرين في العمل. والحق أن كل مستخدم مأجور، مطالب بإنجاز وحدة تعليمية أساسية عن أسس التفكير المبتكر. لدى سيمكس CEMEX المكسيكية عمليات متنوعة في قيد التطبيق؛ لرعاية الابتكار.

### الأسطورة 5: الابتكار ليس مهمتي:

في عالم تتقلص فيه العائدات الناجمة عن التحسينات الإضافية بالمقارنة بعائدات الابتكار الكامل، يكون التفكير الثوري الخارق هو

مسؤولية كل واحد. لا يمكن حبس الابتكار في الـ R&D وتطوير منتج جديد، بل ينبغي أن يكون قدرة موزعة على نطاق واسع. الهدف بسيط: حشد خيال كل مستخدم وحثه.

### الأسطورة 6: الابتكار أمر محفوف بالخطر:

هذا مفهوم خاطئ آخر - وطالما أنه مستمر فسيظل الابتكار أمراً من الدرجة الثانية. من المؤكد أن بعض الابتكارات خطيرة - مثل رهان شركة GM على السيارات التي تعمل بالهيدروجين. ولكن كما هي العادة، غالباً ما يكون الابتكار حقيقياً. لننظر في بطاقة محلات ستاربكس. كان ذلك ابتكاراً حقيقياً: لا أحد في صناعة الأطعمة السريعة قد أقتع أبداً من قبل الزبائن أن يدفعوا سلفاً لمشروب الحليب وفطائر الصباح. مع هذا، كان ذلك الابتكار لا يكاد يحمل خطورة. لقد جرى اختبار تقنية بطاقة المدين جيداً، وجرى أيضاً اختبار الفكرة في بعض المخازن قبل تعميمها في أرجاء البلاد. إن المخاطرة هي عمل الاستثمار مضرراً بعدم الثقة. البراعة بالطبع هي أن تبتكر بطرق لا تتطلب استثمارات كبيرة تراهن بها على أملاكك.

### الأسطورة 7: الابتكار باهظ التكاليف:

لا، ليس بالضرورة. عليك أن تبحث عن وسائل للتجريب والاختبار منخفضة الكلفة. فكر جيداً كيف يمكنك الابتكار بأقل قدر ممكن من المال؟ إننا نعرف أن هناك علاقة بسيطة جداً بين أموال النجاح التنافسي وأموال البحث والتطوير؛ سواء أكنت تقيس الأمر من حيث

البحث والتطوير بحسب نسبة المبيعات، أم إذا كنت تقيسه بحسب الطريق نحو النجاح.

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو الآتي: ما المقدار الذي أستطيع أن أستثمر فيه أو أستغله في مؤسستي أو شركتي من الخيال الكلي؟ كم موظفاً في هذه الشركة سيستيقظ غداً قائلاً: «أعرف أن مسؤولية الابتكار في الشركة تقع على عاتقي»؟

#### الأسطورة 8: الابتكار هو استثناء:

مثل الضغط من أجل الجودة الذي عمّ أربعين سنة خلت، لم يكن الابتكار معياراً في كثير من المنظمات. ولكنه، كالجودة، يمكن أن يصبح قدرة منظمة أكثر من مجرد حفظ وظيفة معينة. إن بناء تلك القدرة يتطلب الاهتمام بالتدريب، والأدوات، وأجهزة القياس، وعمليات القرار، والحوافز، والقيم التنظيمية. فقط عندما تدعم جميع هذه الأشياء بابتكار مستمر يكسر القاعدة، سيصبح الابتكار طريقة حياة أكثر من مجرد نشاط عرضي واستثنائي.

#### كيف تقوم سيمكس بالابتكار؟

#### الابتكار عن طريق هيئة مختصة:

قبل نحو أربع سنوات، أدركت سيمكس CEMEX أنها تحتاج إلى تطوير صيغ جديدة للنمو في الأسواق، التي كان حضورنا فيها قوياً.

في بعض أسواقنا الرئيسية -مثل المكسيك- كنا نملك حصة مهمة من السوق، ولكننا عرفنا أن تلك الأرقام لم تكن مستمرة بالارتفاع كثيراً. وعرفنا أيضاً أن منافسينا كانوا يقومون بغزوات أكبر عبر زيادة إنتاجهم من الإسمنت، وأنهم أصبحوا أكثر عدوانية بتحدي موقعنا الريادي.

لو كنا ما زلنا نستمر في تحقيق نمو وتقدم، لكننا أكثر فاعلية. لذا، باشرنا برحلة الابتكار؛ طورنا نموذجاً للعمليات الداخلية، يمكنه تعزيز الابتكار في الشركة. كان ذلك النموذج يرسخ الابتكار في المنظمة، وهكذا فإن المشروعات الجديدة لن تكون بالضرورة نتيجة الاكتشاف بالمصادفة، بل هي بالأحرى نتيجة خط مدروس متقدم باستمرار.

العنصر الأساسي لنموذجنا هو هيئة الابتكار. عبر هذه الهيئة نحن نؤسس إستراتيجيتنا -ما نريد أن نبتكره.

لما كان مجال عملنا هو صناعة الإسمنت والخططات الجاهزة، فتحنا أساساً نعمل في مجال البناء، ونحن لا نريد أن نطور مواد بعيدة جداً عن ذلك النطاق. لذا، من المهم أن نضع أجندة عن: أين نريد أن نركز جهودنا؟ وهذا ما تقوم به هيئة الابتكار التي تتألف من تسعة أشخاص من أعلى الشخصيات في الشركة: أربعة نواب رؤساء، وأربعة مديرين، ومستشار خارجي واحد يعرف الشركة جيداً. هؤلاء الأفراد يمثلون معظم أقسام «سيمكس مكسيكو» ويتشاركون على أساس التناوب، مع تغييرات تحدث كل 12 - 18 شهراً.

بالطبع، هذه الإستراتيجية ليست كافية؛ علينا أن نتحدث. لذا، ابتكرنا عمليات لتقديم مبادرات عمل جديد. لدينا عمليتان، الأولى نطلق عليها منصات الابتكار، والثانية ندعوها بنك الأفكار.

### منصات الابتكار:

خطط الابتكار هي أساساً موضوعات نستخدمها، كي نبتكر عليها. على سبيل المثال، واحد من هذه الموضوعات هو «حلول بناء متكاملة». تحت هذا العنوان فإن أي شيء يجعل عملية البناء أسرع، وأجدي، وأكثر إنتاجاً يحقق فائدة. نحن نتطلع إلى فرص عمل يمكن أن تتطور حول تلك الفكرة. هناك موضوع آخر جرى طرحه حديثاً هو «التطور الاقتصادي المحلي»؛ ماذا نستطيع أن نفعل كي نعزز التطور الاقتصادي والإقليمي الذي يمكن أن يصبح أيضاً مصدراً للعمل لنا؟ نحن ندير برامج متعددة في وقت واحد، مع التركيز على نحو خاص على حلول مشكلات البناء، وتسليم الإنتاج، والشؤون اللوجستية، والخدمات المرتبطة بذلك، وتطوير تطبيقات جديدة للإسمنت والبيتون.

تتطور كل منصة باستخدام المراحل الآتية:

البحث عن فرصة: بداية، نحن نبحث عن الفرص التي تقع تحت نطاق فكرتنا. وهكذا، إذا كنا نتحدث عن تطور إقليمي فإننا نتساءل: «ما الفرص الموجودة في عملية التطوير الإقليمي والاقتصادي التي نستطيع الاستفادة منها؟».

الاستكشاف: نحن نكتشف أشياء كثيرة قائمة على ما يجري في الاقتصاد المحلي، أو الوطني، أو العالمي. سوف ننظر إلى أشياء مثل الصيحات أو التوجهات الديموغرافية، ومثل التقنيات الجديدة المتوافرة، التي نستطيع بطريقة ما أن نستخدمها، وهكذا. النقطة المهمة هي أن نسدد سهامنا على فرصتين أو ثلاث فرص جيدة وقوية، نجد أنه من المثير متابعتها - تلك الفرص التي يمكن أن تغير الصناعة أو تغير ديناميكية ما نفعله، وتعطينا مزية تنافسية إذا كنا قادرين على اغتنامها.

التصور: ثم ننتقل بعد ذلك إلى ما نسميه مرحلة التصور. وهي التي يجري فيها معظم العمل المبتكر. فنحن الآن بتنا نملك الفرصة، فكيف نستفيد منها؟ ما الأشياء التي يمكننا أن نحققها بفضل تلك الفرصة؟ لا يوجد صيغة سرية وراء التصور، ولكن هناك عدد من الأدوات التي نستخدمها تساعد على إظهار فكرة. مثالنا على هذا مقارنة استخدمناها في الماضي: هي دوري مباريات كرة الطاولة (البينج بونغ).

هذا يعني أننا نضع الفرصة أمام مجموعة تتألف من نحو 32 مستخدماً من الشركة كلها بكل مستوياتها، ثم نختار اثنين منهم للبدء. على سبيل المثال، سيلعب إيريك جولة مع فيك في أثناء الأسبوع. عليهما أن يخرجاً بأفكار يمكنها الاستفادة من الفرصة التي حددناها. سيكون على إيريك «إرسال» فكرته الأولى إلى فيك، ولدى فيك 24 ساعة كي يجب على تلك الفكرة إما بقذفها خارجاً أو البناء عليها. ويستمر فيك وإيريك بتقاذف الأفكار من وإلى لجولتين أو ثلاث جولات، عادة ضمن إطار زمني مدته أسبوع. وتجري متابعة كل شيء وفق نظام يقوم على الإنترنت.



في نهاية الأسبوع، سوف تحكم هيئة من الخبراء على أفكار إيريك وبيك، وتقرر من يربح تلك المباراة الخاصة. ولو كان فيك هو الراح كان عليه أن يلعب جولة أخرى مع الشخص الثاني في المجموعة (تجري المنافسة على نحو ودي، لذا لا توجد ضغائن بين من يربح ومن خسر). في نهاية اللعب، الذي يمكن أن يستمر مدة خمسة أسابيع أو ما يقارب ذلك، لن يكون لديك فقط مجموعة من الناس تملك الدافع، وتفكر في فرصة العمل، بل سيكون لديك أيضاً حزمة من الأفكار الجديدة. وعندما يشعر الناس بروح التنافس إزاء هذه اللعبة، فإنهم سيخرجون حقاً ببعض المقترحات المثيرة للاهتمام.

**التصفية:** عندما يصبح لدينا حقيقة من خمس فكرٍ أو ست راسخة، تنتقل إلى الوجه الثاني من العملية: تنقية الأفكار وإقرار أي منها، يمكن أن يصبح فعلاً مفهوماً عملاً قابلاً للتحقيق. نعلم عند هذه المرحلة عادة على زملاء ذوي البصيرة الذين يملكون المعرفة، والخبرة، والخيال لتحويل الأفكار إلى مفاهيم عمل حقيقية. يأتي هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة أو خارجها، وهم عادة خبراء في الصناعة. هذه المرحلة هي حيث نحدد ما المنتج والحل، والإجابة على أسئلة مثل: ما السوق الذي نهدفه؟ ما الذي يجري داخل ذلك السوق؟ هل هو مكلف؟ ما الفوائد التي نستطيع أن نقدمها عبر المنتج أو الخدمة، سواء أكان وظيفة أم اقتصادية أم نفسية؟ إننا هنا نحاول أن نحدد ما عوامل النجاح الأساسية، التي ستمكّن تلك الفكرة من الظهور.

التطور: ما إن نترجم الفكرة إلى مفهوم عمل، فإننا نعيد المفهوم إلى هيئة الابتكار، ونقرر إذا كان المفهوم لديه القوة الكافية لتوجيهه نحو الخطوة اللاحقة. يمكن أن يعني هذا إطلاق مدير للعمل، وتطوير خطة عمل، أو رعاية دراسة أكثر جدية حول إمكانية التطبيق. أخيراً، في أي وقت نحدد فيه شيئاً يبدو أنه يملك الإمكانيات ليكون ناجحاً جداً، علينا أن نمهد له الطريق.

ثمة أشياء مثيرة للاهتمام جاءت من هذه العملية. المثال الجيد هو ما ندعوه البناء السريع. في المكسيك، وفي عدة بلدان متطورة، الإسكان مسألة كبيرة. وتقديم السكن لأسر ذات دخل متوسط أو أدنى أمر مهم. في الوقت الحاضر، هناك برنامج حكومي ضخيم لمحاولة رعاية مثل هذه المشروعات الإسكانية. وفي الواقع، كثير من التمويلات الحكومية والخاصة تتدفق على ذلك القطاع المهم. لذا، بدأنا نفكر في كيفية استخدام الفرصة وتحويلها إلى عمل. لقد تكلمنا مع الزبائن، وقمنا بكثير من الأشياء؛ كي نحدد الفرص الموجودة في هذا القطاع.

أحد الزبائن وضح شيئاً مهماً لنا، قال: «اهتمامي الأكبر باليد العاملة. نظراً إلى ندرة العمال الماهرين في منطقة ما، كان علينا أن ننقل بالطائرة أشخاصاً ذوي خبرة من أجزاء متفرقة من البلاد للمساعدة في بناء مشروع إسكان». فكرنا، في أثناء عملية الابتكار الداخلي، في ذلك وقال أحدهم: «لماذا لا نستخدم قوالب معدنية، النمط الذي يستخدم في بناء المستودعات الكبيرة؟». نحن الآن نصب

فقط الإسمنت في تلك القوالب. هذه الأشياء يمكن أن تجهز بساعات قليلة فقط. نستطيع أن نفعل ذلك من أجل بيت صغير، من نمط البيوت التي تتطلب مثل هذه المبادرة.

بعد ثبات الإسمنت، نقوم بنقل القوالب ويصبح لدينا بيت كامل تقريباً. قمنا بتعميم الفكرة وأطلقنا العمل منذ ما يزيد قليلاً على 24 شهراً مضت. في العام الماضي، أنتجت الفكرة ما يقارب 30 مليون دولار من فوائد اقتصادية للشركة في نهاية العام. إنها تعطي الزبون حلاً عظيماً؛ لأن البناء كان قادراً على تخفيض دورة البناء من 24 يوماً إلى ثلاثة أيام. بالإضافة إلى ذلك، يحصل مالك البيت على بيت جيد. وبهذه الطريقة استطعنا تقليص بعض العيوب الإنشائية: كالجدران الملتوية. وتستخدم هذه الطريقة إسمنتاً أكثر في القدم المربع من البناء من الأساليب التقليدية؛ لذا فإنها رابحة من ثلاث طرق.

### بنك الأفكار:

عمليتنا الثانية مختلفة بعض الشيء وندعوها «بنك الأفكار». هذه العملية تقوم على الإنترنت، إذ يستطيع أي واحد - كل واحد على الإطلاق - في المؤسسة أو الشركة أن يقدم فكرته، التي ينبغي أن تكون فكرة عمل. وعندما تقدّم فكرة عليك أن تشرح ما فوائدها، وتكاليفها، ومضامينها، وما عوامل النجاح الأساسية التي تمتلكها، وكيف ستقوم الشركة بتنفيذها. وهكذا يكون لزاماً على أي فرد التفكير ملياً في الفكرة قبل عرضها.

نحن نعمل حقيبة من الأفكار التي نتلقاها ونجمعها وفق وحدات عمل مختلفة. وفي كل واحدة من هذه الحقائق تقع الأفكار على واحدة من أربع فئات. كل فكرة مصممة على شكل نجمة، أو كرة، أو تفاحة، أو عظمة.

إذا كانت الفكرة لديها كثير من القوة الكامنة وتكون أيضاً سهلة التنفيذ نسبياً، فإنها نجمة. تلك هي الأفكار التي نريد أن ندفعها قدماً ونمارسها على الفور.

إذا كانت الفكرة تحمل شيئاً من القيمة بالنسبة إلى العمل، ولكننا غير واثقين حقاً حيال طريقة تنفيذها الآن، فسوف ندعو الفكرة كرة؛ لأنه ما يزال علينا أن نلعب بها قبل أن نجد طريقاً للاستفادة منها.

إذا كانت الفكرة قليلة القيمة نسبياً ولكن من السهل علينا تنفيذها، فسوف ندعوها تفاحة، وسوف نعطي تلك التفاحة إلى الشخص المناسب في المنظمة، وهو سيقدر إما أن يأكلها أو يرميها بعيداً.

أخيراً، بالنسبة إلى الأفكار التي نسميها عظاماً، فهي التي نبحث فيها عن أي قطعة لحم ملتصقة بها، حتى لو لم نجد أي لحم أبداً، فسنتأمل نحفظ بتلك الأفكار.

كنا قادرين في السنة الأخيرة وحدها على الحصول على 1800 عرض من كل أرجاء المنظمة، عددنا من بينها نحو 210 فكر أنها ثمينة. بالطبع، إننا سنحصل على مجموعة من الأفكار تسعى حقاً إلى تحقيق تحسين مستمر، وهذا جيد.

البرامج تضم عادة من 10 إلى 12 شخصاً ممن يعطوننا عموماً نحو 20% من وقتهم -يوم في الأسبوع- وهم جاؤوا من جميع أرجاء المنظمة، مما يعني أننا قادرون على الحصول على زاد من أرجاء الشركة كافة. تكتسب المشروعات الملكية بطريقة أسرع كثيراً، بفضل هذه الطريقة، من مجرد امتلاك حاضنة معزولة تقوم بعملها الخاص.