

ایده‌های نو از سازماندهی تا اجرا

الگوهای بنیادین برای رواج نوآوری؛ نقش دو گانه پشتیبان فرآیند

نویسنده: پروفسور نوربرت تام، مدیر مؤسسه سازمان و منابع انسانی، دانشگاه برن
مترجم: غزال بهلولی ماسوله، دوره کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه برن

واحدهای تجاری برای دستیابی به قدرت رقابت و برای ادای سهم خود در رفاه جامعه نیاز به نوآوری دارند. با این حال کاستی‌هایی نیز در زمینه توانایی نوآوری در حوزه‌های اقتصادی مختلف و واحدهای تجاری مشاهده می‌شود. پرسش اینجاست: چه شرایط اقتصادی لازم است تا هر نوع نوآوری و فرایند شکل‌گیری آن به بهترین شکل مورد تشویق و پشتیبانی قرار گیرد؟

برای مدیریت واحد تجاری، تعدادی ابزار استاندارد و شناخته شده وجود دارد که پیش از این امتحان خود را پس داده‌اند. برای به کارگیری این ابزار باید دقت و تلاش شود که هر کدام شکل نوآوری دوستی به خود بگیرند. از جایی که تفاوت‌های بسیاری بین قالب‌های شخصیتی ایده‌آل برای مدیریت عادی و مدیریت نوآور وجود دارد، شکل‌گیری این ابزار استاندارد به هیچ‌وجه جزء بدیهیات نیست و خود به خود پیش نمی‌آید.

می‌کنند نشان دهند، هرکدام از اهداف نوآور می‌تواند چه معنا و مفهومی برای تک تک کارمندان داشته باشد.

در راستای اجرای «مدیریت بر مبنای هدف» می‌توان برای نمونه در موارد زیر با یک کارمند بخش بازاریابی توافق کرد:

- در رابطه با این که کدام حوزه از مشتریان نیازمند فعالیت بیشتر است.

- درباره لزوم و چگونگی به کارگیری وسایل ارتباطی جدید در بخش ارتباطات بازار

- و یا درباره این که چه زمان یک محصول جدید نیاز به سنجش بازار دارد.

توافق بر سر اهداف در راستای اجرای «مدیریت بر مبنای هدف» می‌تواند برای نمونه توافق با یک کارشناس سنجش تولید بر سر سنجش تکنیکی یک دستگاه جدید، بهبود فرایند عملیاتی برای یک مرحله تولید جدید و یا طراحی و برنامه‌ریزی جدید واحدهای آموزشی و دروس عملی برای کارآموزان باشد.

برای دستیابی به اهداف عالی سازمان نیاز به ترکیب هماهنگ استراتژی‌ها می‌باشد که این خود تضمین‌کننده توانش نیل به موفقیت در سازمان یا واحد تجاری نیز می‌باشد. به کمک همکاری حداکثر ممکن اعضاء واحد تجاری، امکان تخمین شانس‌ها و خطرات احتمالی درباره اقدامات معینی وجود دارد. گزینش استراتژی در واحد تجاری و دستیابی درست به آن نیز به وسیله همین همکاری پایه‌گذاری و امکان‌پذیر می‌شود. فکر استراتژیک نباید فقط مختص متخصصان داخلی در ستادها و یا مشاوران خارج از سازمان باشد. بسیاری از اعضاء واحد تجاری می‌توانند دست‌کم در طرح پرسش‌های استراتژیک همکاری مؤثری داشته باشند. با برگزاری کارگاه‌هایی با موضوع «استراتژی» می‌توان فکر استراتژیک را در کارها و وظایف روزمره تمرین کرد.

نوآوری چیزی بیشتر از خلاقیت

ریشه واژه «Innovation» به معنی نوآوری، واژه لاتین «Innovatio» است.

برگردان آن نوساختن و دگرگونی است. به این شکل درجه نو بودن از نشانه‌های اساسی مفهوم هر نوآوری محسوب می‌شود. درجه نو بودن از دیدگاه اقتصادی به شدت متفاوت است و گستره آن از یک نوآوری کوچک در یک واحد تجاری نوآور تا یک نوآوری در عرصه جهانی است. یکی دیگر از نشانه‌های فعالیت و فرایند نوآورانه پیچیدگی آن است.

هرقدر بخش‌های بیشتری در فرایند نوآوری درگیر باشند، به پیچیدگی آن افزوده می‌شود. البته سهم بودن شرکاء بیرونی نیز در فرایند نوآوری، آن را پیچیده‌تر می‌کند. گاهی پیش می‌آید که مراحل یک فرایند نوآور به

فرهنگ مشوق نوآوری در واحد تجاری

در هر واحد تجاری یک‌سری استانداردها، ارزش‌گذاری‌ها و الگوهای فکری بنیادی وجود دارد که رفتار اعضاء واحد و همچنین وجهه آن واحد را شکل می‌دهد.

فرهنگ مشوق نوآوری چه ویژگی‌هایی دارد؟

- کسی که در رأس سلسله مراتب قرار دارد، باید خود در زمینه نوآوری پیش از این توانایی خود را ثابت کرده باشد. برای نمونه به عنوان پشتیبان فرایند نوآوری یک محصول موفق عمل کرده باشد.

- پیشگامی و آمادگی اعضاء واحد تجاری در به کارگیری راه‌حل‌های نوین برای مشکلات.

- در فرهنگ مشوق نوآوری، به اعضاء مجموعه اجازه اشتباه کردن در انجام فعالیت‌های غیر روزمره داده می‌شود. بدون این که اشتباهاتشان برایشان در برگزیده پیامد منفی باشد، البته به شرطی که اشتباهات درست مانند بار پیش تکرار نشده و از این راه تبدیل به مفری برای گریز از بهبود هدفمند نشوند.

- در فرهنگ مشوق نوآوری، مشتریان، تحویل‌دهندگان کالا و مواد اولیه، دیگر شرکا و کسانی که مجموعه به نوعی با آنها کار می‌کند، به عنوان منبع ارزشمندی از ایده‌ها و مجموعه نظرات مورد توجه خاص قرار می‌گیرند و با آنها آن‌گونه که درخور آنهاست، با احترام برخورد می‌شود.

- رؤسا در اعضاء مجموعه برای انجام کارها و خدمات نوآور ایجاد انگیزه می‌کنند. همچنین تلاش رؤسا برای ایجاد انگیزه در کارمندان در جهت کارکرد نوآور نیز در ارزشیابی مدیران رسماً لحاظ می‌شود.

- در صورتی که اجرایی کردن یک ایده نوآور براساس چشم‌انداز و اهداف کلی سازمان (مانند مواضع جدید استراتژیک) ممکن نباشد، باید دلایل رد آن ایده بر کسی که آن را مطرح کرده به شکل متقاعدکننده‌ای ارائه و تفهیم شود.

- در فرهنگ مشوق نوآوری مواردی مانند: موفقیت در نوآوری محصول، نوآوری در فرایند و روش همچنین نوآوری سیستماتیک در منابع انسانی جشن گرفته و ارج نهاده می‌شوند. رؤسا نیز با نام بردن از کسانی که در پشت پرده در دستیابی به این موفقیت‌ها فعال بوده‌اند، کار آنها را ارج می‌نهند.

لزوم ترکیب هماهنگ استراتژی‌ها

روشن است که نوآوری به خودی خود در ارتباطات درون مجموعه‌ای دارای ارزش نیست. بلکه خیلی بیشتر در خدمت اهداف اقتصادی اجتماعی واحد تجاری است. این اهداف برای نمونه، بهبود سهم بازار، بهبود درآمد و سود و همین‌طور ارتقای بهره‌وری و جذابیت در بازار هستند. براساس طرح یا روش مدیریتی «مدیریت بر مبنای هدف»، مدیران باید به کارمندانی که زیر نظارت مستقیمشان کار

در فرهنگ
مشوق نوآوری،
به اعضاء
مجموعه اجازه
اشتباه کردن
در انجام
فعالیت‌های
غیر روزمره
داده می‌شود.
بدون این که
اشتباهاتشان
برایشان در
برگزیده پیامد
منفی باشد

شغلی تأثیر منفی گذاشته نمود.

گونه‌های مختلف نوآوری

نوآوری معمولاً چه محتوایی دارد؟ وقتی از نوآوری سخن به میان می‌آید، فکر انسان فوراً منعطف به شکل سنتی آن در واحد تجاری، یعنی نوآوری محصول می‌شود. از این دست می‌توان به نوسازی، دگرگونی و به روز کردن خدمات قابل عرضه یک واحد تجاری اشاره کرد. خدماتی که مشتریان براساس منفعتی که انتظارش را دارند، به شکل داوطلبانه برایش حاضر به پرداخت پول هستند. محصولات از نقطه نظر اقتصادی شامل خدمات نیز می‌شوند. یک محصول فنی - تکنیکی هر چه قدر بیشتر همراه خدماتش عرضه شود، کپی برداری از آن برای رقیب سخت‌تر می‌شود. برای نمونه وقتی عرضه‌کننده خودرو، محصول خود را با یک برنامه پرداخت مناسب در قالب قسط‌بندی مورد پسند مشتری و ۲ سال خدمات پس از فروش عرضه می‌کند، می‌تواند از این راه خود را از رقیب در بازار متمایز کند.

در کنار نوآوری محصولات، نوآوری در عملیات و یا فرایند نیز رفته بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. در اینجا بحث بر سر عملیات نوین در فرایند تولید در واحد تجاری است. نمونه عینی آن نوسازی در مواد خام و یا ایجاد دگرگونی در هجمه اطلاعاتی، عملیات تولید نوین و بهینه‌سازی سیستم‌های کامپیوتری اداری است.

به تازگی از نوآوری‌های اجتماعی در منابع انسانی زیاد سخن به میان می‌آید. محور بحث در اینجا نوسازی و ایجاد دگرگونی در روندهای اداری منابع انسانی است. از موارد زیر می‌توان به عنوان نمونه عینی نام برد، مدل‌های نوین ساعات کاری با انعطاف‌پذیری بیشتر، سیستم‌های ایجاد انگیزه و یا سیستم‌های مشوق با مؤلفه‌های مادی و غیرمادی و طرح‌های جدید برای دوره‌های آموزشی و تحصیلات تکمیلی.

مراحل و فرایند نوآوری

فرایند نوآوری معمولاً در مراحل متداولی شکل می‌گیرد. اغلب از پیدایش ایده و تحقق یا اجرای ایده به عنوان مراحل اصلی این فرایند نام می‌برند. در نخستین مرحله از مراحل بالا، هدف، تشخیص و تمیز اهمیت نوآوری در زمینه‌ای خاص، شکل دادن ایده نوآور و ارائه ایده نو در فرم مناسب به واحد تصمیم‌گیری است. سپس در مرحله دوم، یعنی مرحله پذیرش ایده، ایده نو از زاویه دید فنی، حقوقی، اقتصادی و منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پس از آن طرح‌هایی برای اجرایی کردن ایده‌ای که شانس موفقیت بالایی دارد، تنظیم می‌شود و سر آخر تصمیم نهایی درباره ایده دست چپین شده گرفته می‌شود. البته این تصمیم ریسک‌هایی را نیز در پی دارد. در مرحله



شکل متوالی و مستمر پیش نمی‌روند، بلکه گاهی نیاز به توقف فرایند، بازگشت به مراحل پیشین و بازبینی فرایند است که این روند همزمان نیازمند فعالیت‌های دیگری نیز می‌باشد. این کار خود نیز شرایط را برای پیچیده‌تر شدن فرایند مساعد می‌کند. هر نوآوری همین طور خطرهایی را نیز به دنبال دارد.

به پرسش‌هایی مانند: چگونه یک ایده نوآور اجرایی خواهد شد؟

چه میزان سودآوری خواهد داشت؟ و این که آیا اصلاً با پذیرش، روبرو خواهد شد؟ هیچگاه نمی‌توان در آغاز فرایند نوآوری پاسخ درست و کاملی داد.

در مباحث تخصصی نوآوری می‌توان از سه خطر یا ریسک نام برد:

۱- ریسک تکنیکی تولید (آیا فرایند نوآور کارآمد خواهد بود؟)

۲- ریسک اقتصادی (آیا فرایند نوآور در اجراء مقرون به صرفه خواهد بود؟)

۳- ریسک پذیرش (آیا ایده و فرایند نوآور با دید مثبت پذیرفته خواهد شد؟)

با افزایش پیچیدگی نوآوری و درجه نوینی آن این سه ریسک نیز افزایش می‌یابند. پیچیدگی، میزان نو بودن و ریسک‌هایی که متوجه یک نوآوری هستند، بار مناقشه آن را نیز افزایش می‌دهند. از طرفی مناقشه به دلایل عقلانی، فکری و واقع‌گرایانه، زمانی شکل می‌گیرد که تعدادی با عقاید و ایده‌های متفاوت برای به دست آوردن بهترین راه‌حل با هم رقابت می‌کنند. از طرف دیگر دلایلی هم که با دخالت احساسات شکل می‌گیرند، دارای توانش مناقشه هستند. زیرا نوآوری در بیشتر موارد استانداردها و ارزش‌های متداول را خدشه‌دار می‌کند. این امکان همیشه وجود دارد که در یک فرایند نوآور تعدادی از پست‌ها و یا فرصت‌های شغلی از بین بروند و حتی بر پیشرفت‌های

**مدیران باید
به کارمندی
که زیر نظارت
مستقیمشان کار
می‌کنند نشان
دهند، هر کدام
از اهداف نوآور
می‌تواند چه
معنا و مفهومی
برای تک تک
کارمندان داشته
باشد**

اجرای ایده، باید ایده نو که تا این زمان به صورت طرح یا مدل آزمایشی پیش رو قرار داشت، به صورت عینی به اجرا گذاشته شود. پس از آن تلاش‌های همه جانبه‌ای لازم است تا بتوان محصول نو، عملیات نو و یا ابزار نو را در زمینه نیروی انسانی به گروه مورد نظر داخلی یا بیرونی عرضه کرد. برای بالا بردن پذیرش ایده، توانمندی در متقاعد کردن دیگران در جایگاه نخست قرار دارد و این اقدام باید پس از سپری شدن مدت زمان معینی انجام گیرد. در فرایند نوآوری نباید پیش از سپری شدن این زمان موفقیت فرضی یا احتمالی فرایند باعث هیجان و ایجاد باور به محرز دانستن موفقیت شود.

پیش از آنکه فرایند پیچیده نوآوری به پایان برسد، باید میزان پذیرش نوآوری بررسی شود تا به این شکل میزان ریسک نوآوری کاهش پیدا کند. به این شکل مشخص می‌شود که نوآوری چیزی فراتر از خلاقیت است. خلاقیت فقط یکی از لوازم برای فرایند موفقیت‌آمیز نوآوری است. البته نباید فکر کرد که خلاقیت فقط در بخش پیدایش طرح یا ایده نو مورد نیاز است.

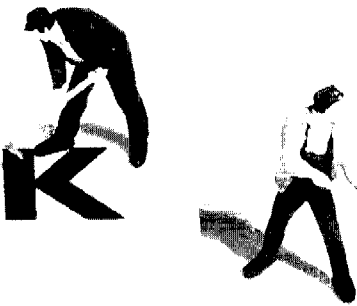
در مرحله اجرایی کردن ایده نیز ممکن است که لازم باشد به شکل نوآور مشکلات احتمالی را هموار ساخت. فرایند نوآور نه فقط نیازمند افراد خلاق بلکه نیازمند تیپ شخصیتی تحلیل‌گر نیز است. وجود افراد تصمیم‌گیرنده با توانایی ریسک کردن و همین‌طور نیروی اجرایی خود ساخته و مستقل نیز از لازمه‌های فرایند نوآور است.

چگونگی ایجاد انگیزه برای طرح ایده نو

چه کسی می‌تواند در واحد تجاری پدیدآورنده ایده و فکر نو باشد و چگونه می‌توان او را تشویق به این کار کرد؟

در این راستا کارمندانی که باید در میزان بالایی ایده نو طرح و آن را اجرا کنند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. برای نمونه پژوهشگران علوم طبیعی، مهندسان بخش پژوهش و گسترش، طراحان، کارشناسان تبلیغات و بازرگانی و یا مدیران پروژه و وظیفه سنگین‌تری در طرح و اجراء ایده‌های نو دارد. وظیفه رؤسا در واحد تجاری، ایجاد انگیزه در این کارمندان برای انجام خدمات نوآور است. این ایجاد انگیزه و تشویق به وسیله ابزار مشوق انجام می‌گیرد. براساس مطالعات زیادی که درباره انگیزه و نوآوری و ارتباط آنها انجام شده می‌توان به این نتیجه رسید که خود کار و محتوای آن و انگیزه‌های بی‌واسطه‌ای که در ارتباط با کار به وجود می‌آیند، برای کارمندان بالا به صورت ویژه‌ای تأثیرگذار بوده و دارای کارکرد مشوق می‌باشند. در این راستا کارمندان بیش از هر چیز به تکالیف و کارهایی نیاز دارند که در انجام آنها بتوانند توانایی‌های خودشان را محک بزنند و آنها را گسترش دهند. این‌گونه وظایف باید فضای باز و عمل را برای کارمندان ایجاد کنند و به آنها شانس

یک محصول فنی - تکنیکی هر چه قدر بیشتر همراه خدماتش عرضه شود، کپی برداری از آن برای رقبا سخت‌تر می‌شود



یادگیری بدهند.

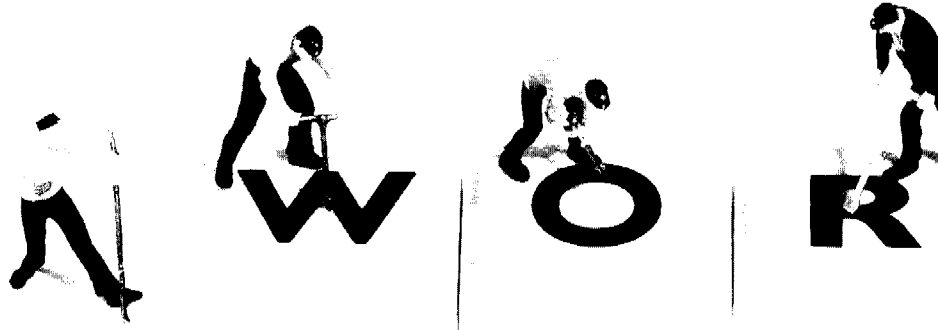
در فرایند نوآوری همکاری کارمندان با همدیگر و با رؤسا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا کمتر کاری در این فرایند به تنهایی قابل انجام است. رؤسا باید کارمندان را موظف و تشویق به ارائه انتقادهای سازنده کنند. رؤسا نباید در طرح ایده نو سد راه کارمندان باشند و یا مداخله حسدورزانه در کار آنها داشته باشند بلکه خود نیز باید به استانداردهای رفتاری جاری در واحد تجاری کمک کرده و مطابق آنها رفتار کنند.

آنچه در مرکز توجه قرار دارد فکر دسته جمعی و موشکافانه است. مسلم است که انگیزه‌های مادی نیز باید سیگنال‌های مشوق نوآوری بفرستند. مؤلفه‌های مشخص‌کننده میزان کارایی نیز باید به طور شایسته‌ای لحاظ شوند. کارمند در صورت نشان دادن کارایی بالا از خود به موقع مورد تشویق قرار گیرد. پاداش‌های خاص برای طرح ایده‌های قابل اجرا و یا پاداش‌هایی که برای دستیابی به اهداف مرحله‌ای در نظر گرفته شده‌اند تا به حال توانسته‌اند عملکرد موفقی در ایجاد انگیزه برای نوآوری داشته باشند.

پشتیبانی در امر خلاقیت

از مراحل مختلف فرایند نوآوری این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که یک کارمند باید خصوصاً در سه زمینه پرورش ایده خلاق، ارائه راهکار تحلیل‌گرانه برای حل مشکلات و تحقق بخشی فعالانه به ایده برجسته باشد. در موارد بسیار نادر دیده می‌شود که کسی از هر سه کیفیت اساسی به اندازه مساوی برخوردار باشد. از این رو همکاری افراد هر سه گروه باید به طور مؤثر برنامه‌ریزی شود.

افراد فعال نیاز به مشوق و پشتیبان در سلسله مراتب واحد تجاری دارند. از آنها می‌توان به عنوان قیام و یا «پشتیبان قدرتی» نام برد. کمک و همکاری پشتیبان



به تازگی از
نوآوری‌های
اجتماعی در
منابع انسانی
زیاد سخن به
میان می‌آید.
محور بحث در
اینجا نوسازی و
ایجاد دگرگونی
در روندهای
اداری منابع
انسانی است

برای اجرایی کردن ایده از طریق مشارکت افراد پیدا شود. مرحله اجرایی کردن ایده یا مرحله تحقق، از سازماندهی بیشتری برخوردار است. در این مرحله به حفظ هدف زمانی اهمیت بیش از اندازه‌ای داده می‌شود، به همین ترتیب در بیشتر مواقع درجه مشارکت ناگزیر کاهش می‌یابد.

در این نوشته کوتاه فقط امکان اشاره به تعدادی از ابزارهای کلی نوآوری وجود داشت.

گذشته از آن در دنیای نوآوری، ابزارهای خاص دیگری نیز وجود دارند که به کارگیری آنها اگر با هدف نوآوری فرایند نباشد، فقط تأثیری سطحی برجا خواهد گذاشت؛ مانند روش‌های خلاقانه و سیاست پشتیبان قدرتی که پیش از این درباره آنها گفته شد. از این رو این دو ابزار، مبانی تشویق نوآوری را در واحد تجاری تشکیل می‌دهند.

زیرنویس:

۱- Machtpromotor

پشتیبان قدرتی: شخصی است که با استفاده از نفوذ و اقتدار خود به پیشبرد اهداف یک طرح یا پروژه کمک می‌کند. این پشتیبان هرچقدر از جایگاه بالاتری در سلسله مراتب برخوردار باشد، می‌تواند تأثیرگذاری بیشتری نیز داشته باشد.

۲- Fachpromotor

پشتیبان فنی: شخصی است که از اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پروژه برخوردار است. جایگاه پشتیبان فنی در سلسله مراتب تأثیری در حمایت از پروژه ندارد.

۳- Prozesspromotor

پشتیبان فرایند: شخصی است که از دانش سازمانی برخوردار است و بین پشتیبان فنی و پشتیبان قدرتی ارتباط برقرار می‌کند. او همچنین فرایند نوآوری را مدیریت می‌کند.

قدرتی در واحد تجاری بسیار ضروری به نظر می‌رسد، زیرا ایده‌های نو در موارد عادی عمدتاً با مقاومت روبه‌رو می‌شوند، مانند تغییر در بودجه و یا سلسله مراتب و ارتباطات ناشی از آن.

ایده‌های نوآور ممکن است از طرف یک «پشتیبان فنی» ۲ و یا هر فردی که از لحاظ تخصصی ورزیده و از لحاظ حساس فعال بوده، در ارتباط با هدف و استراتژی واحد تجاری مطرح شود. برای این که امکان بررسی جدی و آزمایش ایده‌هایی از این دست فراهم شود، باید در برابر هر آن چه که در مقابل دگرگونی و نوسازی ایستادگی می‌کند، وزنه‌ای نصب کرد، اهرمی که نقش مدافعی با نفوذ را در دفاع از طرح نو داشته باشد و از طرح در مراحل بعدی فرایند نوآوری دفاع کند.

زمانی به هدف نزدیک می‌شویم که در کنار پشتیبان قدرتی در سلسله مراتب و پشتیبان فنی یک نفر به عنوان «پشتیبان فرایند» ۳ نیز وارد میدان شود. به طور نمونه یک مدیر پروژه به عنوان پشتیبان فرایند به‌طور مداوم در تلاش است، فرایند نوآوری را به پیش ببرد و همکاری متخصصان مختلف را با تصمیم‌گیرنده‌ها هماهنگ کند.

چگونه مدیران و رؤسا مشارکتی عمل می‌کنند

برای اجرای روش «مدیریت مشارکتی» وجود مدیریت مشوق نوآوری جزء ملزومات است.

مدیران باید قادر باشند، روش مدیریتی خود را با نیازهای مراحل مختلف فرایند نوآوری هماهنگ سازند. در مرحله پیدایش ایده، خصوصیات افراد خلاق، مانند استقلال و اعتماد به نفس زیاد و همچنین وظایف سازماندهی شده، راه دیگری بجز گزینش روش مدیریتی مشارکتی باقی نمی‌گذارند. در مرحله پذیرش ایده برعکس فقط میزان متوسطی از مشارکت توصیه می‌شود. باید مصالحه‌ای میان زمان تصمیم‌گیری سریع در این مرحله و آماده‌سازی بستر