

ایجاد سازمان نوآور

اگر از مدیران عامل هر شرکتی در هر نقطه ای بخواهید که پنج خواسته برتر خود را برای شما فهرست کنند، به طور قطع، ایده های بیشتر-ایده های بهتر در راس این فهرست آورده خواهد شد. مدیران عامل می دانند که ایده سازی و نوآوری، باارزش ترین عنصر در اقتصاد نوین و به طور روزافزونی در اقتصاد سنتی، محسوب می شود. بدون برخورداری از يك جریان روان ایده پردازی و نوآوری، هر نوع تجارت و کسب و کاری به صورتی ناخوشایند، گرفتار رکود و کهنگی می شود.

ما آخرین مطالعات خود در خصوص تجارت را به مسئله نوآوری اختصاص داده ایم و بدین وسیله، اخبار و اطلاعات ارزشمندی را به مدیران ارائه می کنیم. بهترین نوآوران، فرآیند ایجاد و آزمون ایده های جدید را به صورتی نظام مند، طراحی کرده اند. به گونه ای که این سیستم، قابل کاربرد و استفاده مکرر در هر شرایطی باشد، چراکه قابلیت و کارایی بالایی در سازمان دارد و گوشه گیری و انزوای افراد نابغه و باهوش را محدود می سازد.

ما دو چیز مهم را یاد گرفته ایم: اول اینکه بهترین سیستم های نوآوری از ایده های قدیمی به عنوان مواد خام و خمیر مایه های لازم جهت ارائه ایده های نو بهره می گیرند. ما این راهبرد را، واسطه گری در نوآوری (**Knowledge Brokering**) می نامیم.

شرکت هایی که از این راهبرد استفاده می کنند، به عنوان واسطه یا میانجی عمل می کنند و وظیفه برقراری ارتباط میان خیل گسترده ای از ایده های غیرمرتبط را بر عهده دارند. آنها از مزیت واسطه گری خود برای کشف ایده های قدیمی که می توانند در مکانها ی جدید، با روشهایی تازه و در قالب همکاری های نوین مورد بهره برداری قرار گیرند، استفاده می کنند.

۱- به دست آوردن ایده های خوب :

دانش و اطلاعات لازم، گاهی حتی در غیر محتمل ترین مکان ها، از طریق کاوش و جستجو در محیط گردآوری می شود تا ایده های قدیمی به عنوان خمیرمایه اصلی ایده های جدید بهره می گیرند.

۲- حفظ ایده ها و زنده نگه داشتن آنها

برای مفید ماندن و استفاده در ست از ایده ها می بایست با آنها بازی کرد و همچنین، آنها را اشاعه داد.

واسطه های موثر و موفق، ایده ها را با اشاعه و گسترش اطلاعات در سراسر سازمان و فراهم کردن فرصت جهت افراد مطلع، پربارتر میکنند.

ارائه ایده ای که حالت کلی و عمومی دارد، و هدایت آن در زمینه ای تخصصی، روش نوینی در شعله ور نمودن خلاقیت نیست. تاریخ ابداعات و نوآوری های فن آورانه، سرشار از این مثال هاست. ماشین بخار، برای اولین بار ۷۵ سال قبل از اینکه روبرت فوالتن به فکر استفاده از این نوآوری در حرکت دادن کشتی های کوچک بیفتد، در معادن مورد استفاده قرار گرفت. پس از آن بود که کشتی های تجاری با استفاده از بخار، گسترش یافتند. هیچ کس از این اختراع و دانش ویژه، همچون فالتون استفاده نکرده بود؛ او جهشی در استفاده از این نیرو برای حل مشکل کشتی ها صورت داد و از این اختراع در جهتی استفاده کرد که مورد نیاز بازار بود.

شرکت هایی که ما مورد مطالعه قرار دادیم، دریافته اند که چگونه بارها و بارها این جهش ها را به وجود بیاورند (یعنی دومین درس بزرگی که ما آموختیم). ما رویکرد آنها را چرخه واسطه گری در نوآوری (**Knowledge-Brokering Cycle**) نامیده ایم. این رویکرد از چهار مرحله عملی زنجیره وار تشکیل شده است :

۱- ایجاد سبک ایده های خوب

۲- حفظ و زنده نگه داشتن ایده ها

۳- طراحی روش جدیدی برای استفاده از ایده های قدیمی

۴- مورد آزمون قرار دادن مفاهیم احتمالی استفاده از آنها

ما نشان خواهیم داد که نوآوران از این راهبرد چگونه استفاده می کنند و چه شرکت هایی می توانند نکاتی را در ارتباط با نوآوری از آنها بیاموزند

چرخه واسطه‌گری در نوآوری‌ها

ما در همه سازمان‌ها، با نوآوری منظم و نظام‌مند برخورد کردیم. در این بین، شرکت‌های بزرگ طراحی‌کننده محصول نظیر **IDEO**، نوآوران تجاری مثل **Ideable**، شرکت‌های مشاور و تاجرین مجرب، و شرکت‌های واسطه‌ای نظیر گروه‌های زنجیره‌ای عرضه‌کننده **Hewlett-Packard** در کنار شرکت‌های بزرگ دیگر حضور داشتند. با وجود بازارهای متنوع، آنها از رویکردهای مشابهی بهره می‌گرفتند. به علاوه، ما مشاهده کردیم که چهار مرحله فوق، تا حد زیادی در بین شرکت‌ها و صنایع، به هم شبیه هستند.

۱- ایجاد و کسب ایده‌های خوب

اولین گام، معرفی ایده‌های محتمل و ممکن است. واسطه‌ها-شرکت‌هایی که به وسیله واسطه‌گری اقدام به نوآوری می‌کنند- تمایل دارند که بین بازارهای مختلف و چندگانه، صنایع، موقعیت‌های جغرافیایی و واحد‌های تجاری گوناگون، پلی ایجاد کنند. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که ایده‌های قدیمی، منابع اصلی برای دستیابی به نوآوری‌های جدید هستند. آنها حتی اگر مطمئن هم نباشند که ایده‌های قدیمی ممکن است در آینده، به آنها کمک کند، بازهم به آن بی‌توجه نخواهد بود. بررسی واسطه‌ها از ایده احتمالی، صرفاً یک بررسی سطحی نیست؛ آنها با تمام فکر و اندیشه خود به سراغ آن می‌روند و اگر ممکن باشد، آنها را با دست‌های خود به چنگ می‌آورند.

طراحان شرکت **IDEO**، در کالیفرنیا تاسیس شده، به این نتیجه رسیده‌اند که باید درباره مواد محصولات بیاموزند و کمتر به استفاده فوری از آنها فکر کنند. ما یک روز، دو مهندس را دیدیم که مشغول جدا کردن قطعات یک کانتینر بودند. زمانی دیگر، دوربین دیجیتالی جدیدی را به یک جلسه طوفان فکری آوردیم. ده دقیقه طول کشید تا مهندسين قطعات وسیله جدید را از هم جدا کرده و بفهمند که چگونه طراحی و تولید شده است.

طراحان شرکت **IDEO** برای مشاهده محصولات و به خاطر سپردن و آموختن ایده‌های قدیمی، فروشگاه‌های محلی را مورد بازدید قرار می‌دهند.

واسطه‌ها بیشتر ایده‌های خود را از تمرکز بر روی مشکلات خاص و به خصوص، هنگام مطالعه درباره صنایع جدید و بازدید از موقعیت‌ها و محل‌های تازه به دست می‌آورند. بیش از یکصد سال قبل، آموخته‌های *توماس ادیسون*، راجع به شروع یک پروژه جدید به صورت ذیل معرفی شده بود:

“ابتدا، ساختار فعلی را مورد مطالعه قرار بدهید، سپس تجارب گذشته را بررسی و هر چیزی را که راجع به این موضوع وجود دارد، مطالعه کنید.”

دیگر شرکت‌های نوآور شبیه **IDEO** نیز زمانی که می‌خواهند طرح‌های جدیدی ارائه کنند، از این روش استفاده می‌کنند. آنها مجموعه‌ای از تحقیقات و نوشته‌ها را راجع به محصول مورد نظر جمع‌آوری می‌کنند. شاید هم مهمترین آنها و یا محصولات مشابه آن را بررسی کرده و نظرات مشتری را نیز در نظر می‌گیرند.

هنگامی که از یک شرکت طراح برای بهبود و توسعه ابزارها و فنون مورد استفاده در جراحی زانو دعوت به عمل آمد، مهندسين شرکت برای متقاعد کردن جراحان و توافق با آنها اعزام شدند تا فرآیندی به وجود بیاورد که طی آن مهندسين طراح و جراحان برای دستیابی به موفقیت بیشتر، فرصت گفتگو و ملاقات با یکدیگر را داشته باشند.

یکی از مهندسين توضیح می‌داد که: “ما می‌خواستیم که روش‌ها و شیوه‌های انجام کار را مشاهده کنیم. از این رو، آزمایشگاهی مجهز در یک هتل عالی داشتیم. یکی از اتاق‌ها، محل مذاکره و سخنرانی بود و دیگری آزمایشگاهی با ظرفیت ۱۲ ایستگاه آزمایش. اتاق را تا ۵۰ درجه نگه داشته بودند و مراقبتی ۲۴ ساعته در کار بود تا مطمئن شوند کسی وارد آن نمی‌شود. ما فقط می‌خواستیم بدانیم که پزشکان چگونه از وسایل استفاده می‌کنند، و به چه نحوی از شیوه‌های کار بهره می‌برند.”

نتیجه اینکه طراحان متوجه شدند که پزشکان جراح به طرز استادانه‌ای و از روی تجربه، می‌دانند که یک مهندس چه چیزی را “نیروی سوم مفقوده” می‌داند. با استفاده از القانات، امکان آن فراهم گردید که یک ابزار جراحی تهیه شود که به پزشک اجازه می‌دهد، به درون کفشک و کاسه زانو داخل شده، داخل آن بچرخد و عملیات جراحی انجام دهد.

وقتی که از یک طراح خواسته شد تا امکانات شیر آب آشپزخانه را بهبود ببخشند- شرکتی که تجربه‌ای گسترده در خصوص تولید شیر آب در چندین دهه داشت - شرکت مورد نظر، نه تنها به بررسی شیر آب آشپزخانه و دریچه آن پرداخت، بلکه نوع مشابه آن را در اتوموبیل، تجهیزات پزشکی و وسایل بازی نیز مورد بررسی قرار داد.

منبع: مرکز توسعه و تبادل دانش فناوری اطلاعات