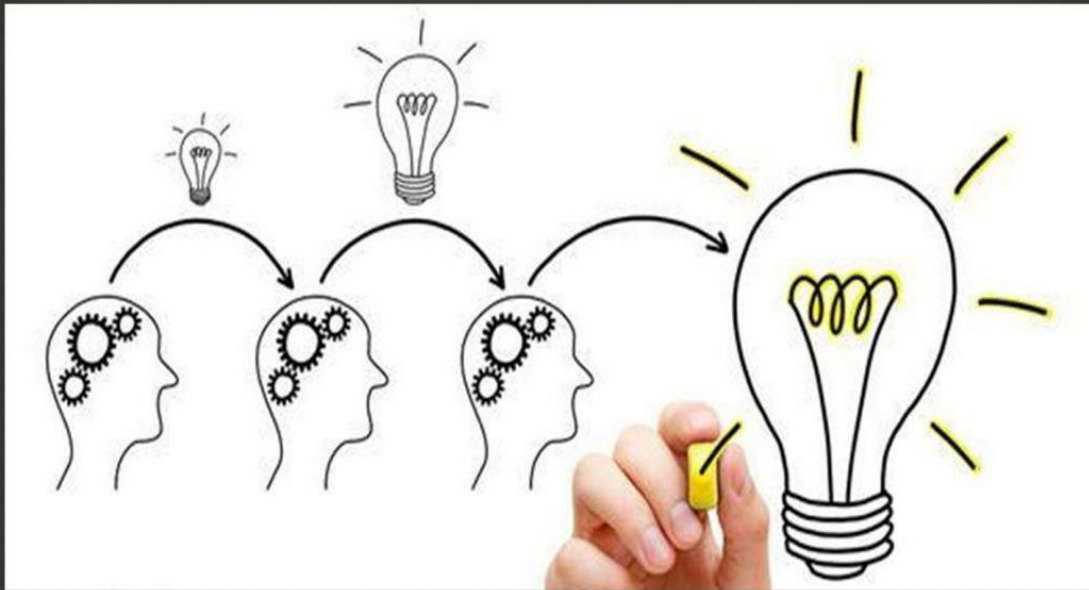




## دعوت به نوآوری



موسسه آموزش مهندسی ۸۰۸  
آموزش تخصصی عمران و معماری  
[www.civil808.com](http://www.civil808.com)

نشریه تجارت

نویسنده: Matt Tenney

ایجاد فرهنگ نوآوری در سطوح بالا در مقایسه با ایجاد خلاقیت به زمان بیشتری نیاز دارد.

مدیران اکثر سازمان ها و مؤسسات به خوبی می دانند که توانایی ارائه مداوم طرح های نوآورانه یکی از محدود مزیت های رقابتی باقی مانده در عصر اقتصاد نوین است. صنعت تولید فولاد نیز از این قاعده مستثنی نیست.

طبق گفته **Bill Addis** نویسنده مقاله خلاقیت و نوآوری: مهندسان سازه در مرحله طراحی، تلاشی بیش از حد نیاز برای اطمینان از پایداری سازه در مقابل بارهای سنگین صرف می نمایند. در حالی که باید نسبت به عملکرد مؤثرتر سازه و کاهش احتمال تجاوز از بودجه

زمانی و مالی پروژه اقدام نموده و به این منظور اختیارات و قدرت بیان بیشتری برای مهندسان معمار قائل شوند. نوآوری در هر کدام از این زمینه ها می تواند ارزشمند باشد. به طور مشابه، نوآوری در فرایند تولید فولاد نیز می تواند مزیت رقابتی مهمی ایجاد نماید.

با وجود اتفاق نظر میان مدیران در رابطه با ضرورت و اهمیت نوآوری، در مورد تعریف دقیق این مفهوم و چگونگی ایجاد فرهنگ نوآوری در سطوح بالا اختلاف هایی وجود دارد. نکته حائز اهمیت این است که با مشخص شدن تعریف حقیقی و دقیق نوآوری، روش های ایجاد یک فرهنگ نوآورانه نیز روشن تر خواهد شد.

### خلاقیت یا نوآوری؟

برای بسیاری از افراد دو واژه خلاقیت و نوآوری هم معنی هستند. این در حالی است که این دو مفهوم کاملاً متفاوت هستند. اگرچه خلاقیت می تواند به نوآوری کمک نماید، اما وجود آن ضروری نیست. در حقیقت، نتایج تحقیقی در این خصوص نشان می دهد افرادی که «بسیار خلاق» هستند، شانس کمی برای نوآوری دارند. علت این امر آن است که نوآوری بیشتر از خلاقیت، با اجرا سر و کار دارد. فردی که ایده های خلاقانه بسیار زیادی در سر داشته باشد، اغلب مواقع به اندازه کافی بر روی یک ایده متمرکز نمی شود به طوری که بتواند آن را به موردی ابتکاری در آن حوزه، بازار و ... که ما آن را نوآوری می نامیم، تبدیل نماید. مهم ترین عامل برای نوآور بودن، توانایی کار کردن بر روی یک ایده به مدت کافی و حتی در صورت مواجهه با مشکلات عمده است تا زمانی که بتوان آن ایده را به یک مفهوم حقیقی مبدل کرده و حداقل گروه کوچکی از افراد را با نحوه کاربرد آن آشنا نمود.

یک مثال بسیار عالی در این خصوص Bill Gates است، فردی که بدون شک یکی از مبتکرترین افراد عصر حاضر به شمار می رود. Bill مخترع DOS که بعدها مایکروسافت بر پایه آن ساخته شد، نبود، وی آن را از افرادی خرید که احتمالاً بسیار خلاق تر از او بوده اند؛ اما این افراد مخترع نبودند. آنها بصیرت و شجاعت لازم را نداشتند تا در دوره ای که بازار فروش حقیقی برای ایده شان وجود نداشت، سال ها از آن حمایت نمایند تا در نهایت بازار بر اطراف ایده آنان متمرکز شود؛ اما Bill Gates از این توانایی برخوردار بود. او یک مخترع نوآور است.

همان طور که می توان حدس زد، افرادی مانند Bill Gates که به طور ذاتی نوآور باشند، کمتر یافت می شوند. در حقیقت اکثریت قابل توجهی از افراد به طور ذاتی تمایلی به نوآوری ندارند. علت این امر آن است که اغلب مردم دارای یک گرایش قدرتمند یا نسبتاً قدرتمند به نام گرایش به وضع موجود هستند.

گرایش به وضع موجود باعث به وجود آمدن ترجیحی غیر ارادی نسبت به ثابت نگاه داشتن اوضاع مطابق با همان روال قبلی می گردد. این گرایش در واقع مربوط به نیاز ما برای مورد قبول واقع شدن است. نیاز به تعلق یکی از اساسی ترین نیازهای انسان بوده و موجب می گردد انجام دادن کارهایی که بر خلاف شرایط و اوضاع معمول باشد، ترس از مورد قبول واقع نشدن توسط دیگران را در انسان ایجاد نماید. متأسفانه هرچه گرایش به وضع موجود در فردی قوی تر باشد، احتمال ارائه راه حلی مبتکرانه از جانب وی که می تواند به نفع سازمان و یا مشتری هایش باشد، کمتر خواهد بود.

### ایجاد فرهنگ نوآوری

با فهم این موضوع، ضرورت به کار گیری رویکردی کلی جهت ایجاد فرهنگی که نوآوری و ابتکار را تسهیل نماید، به خوبی آشکار می گردد. ما باید فرهنگی ایجاد کنیم که در آن مردم احساس امنیت کرده و بتوانند خطر پیشنهاد دادن و کار کردن بر روی ایده هایی که مطابق شرایط فعلی نبوده و در آغاز با استقبال چندانی مواجه نخواهند شد را بپذیرند. در بیان کلی، با خدمت کردن به مردم و حمایت دائم و صادقانه از آن ها می توانیم به این هدف دست یابیم.

خدمت کردن و حمایت از کارمندان به ایجاد و حفظ یک فرهنگ مبتنی بر نوآوری و ابتکار کمک خواهد کرد، زیرا مدیرانی که حامی افراد خود هستند سرمشق و نمونه بسیار بهتری برای بقیه خواهند بود. توانایی برقراری روحیه یکدلی و یکپارچگی برای شناخت نیاز افراد و یافتن راه حل مناسب برای مشکلاتشان ضروری است. افرادی که دارای روحیه یکدلی بالایی هستند بهتر می توانند نیازهای مشتری را شناسایی کرده و با پاسخگویی به آن نیاز - چه با ارائه سطح سرویس بالاتر و چه با ارائه یک محصول یا خدمت کاملاً جدید - خود را در دل مشتری جا کنند.

حمایت و یکدلی به ویژه زمانی که در حال کار بر روی یک ایده نوین هستیم، بسیار حیاتی و راه گشا است. همان طور که پیش تر نیز گفته شد، مهم ترین نکته در رابطه با نوآوری، توانایی عملی کردن آن است. این بدان معنی است که جز در مواقعی که به صورت کاملاً منفرد عمل می شود، ما برای پیشبرد ایده های خود نیاز به حمایت دیگران داریم. ما باید قدرت درک نقطه نظر دیگران را داشته و از تشویق هایشان برخوردار باشیم. مطابق با مطالعه منتشر شده در بازبینی تجارت هاوارد (یافتن و شناختن مخترعان شگفت انگیز، ۱۲/۰۸)، این توانایی در درک تشویق ها و حمایت دیگران و ارائه پاسخ مناسب به نیاز آنان ضروری ترین مهارت برای افرادی است که می خواهند ایده ای نوآورانه در یک سازمان ارائه دهند.

دیگر علت اهمیت بالای تشویق و حمایت از اعضای گروه این است که با حمایت مداوم، افراد به ما اعتماد کرده و می دانند در صورت پذیرفتن ریسک های معقول و شکست های احتمالی تنبیه نخواهند شد. هرچه افراد بیشتر احساس امنیت کنند، بیشتر نسبت به پیشنهاد و کار بر روی ایده های نوآورانه تمایل نشان خواهند داد. در حقیقت ما گرایش به وضع موجود را با تغییر دادن وضع موجود از بین می بریم.

Google و SAS که هر دو از مبتکرترین شرکت های جهان در عصر حاضر به شمار می روند، اهمیت و کارآمدی به کارگیری چنین تکنیکی را به خوبی نشان داده اند. این دو شرکت هر سال رتبه های بالای رتبه بندی بهترین شرکت ها برای کار را به خود اختصاص می دهند؛ به طوری که در رنکینگ سال ۲۰۱۳ نیز Google و SAS به ترتیب رتبه اول و دوم را از آن خود کردند.

روش هایی که Google برای حمایت از کارکنانش انجام می دهد، مثال زدنی است. استفاده رایگان از آرایشگاه، باشگاه ژیمناستیک، استخر، اتاق استراحت با بازی های رایانه ای، پینگ پنگ، بیلارد، فوتبال، استفاده از خدمات پزشکی ساده در محل و امکان آوردن سگ های خانگی به محل کار از جمله امکاناتی است که این شرکت برای حمایت از کارکنانش در نظر گرفته است.

اما Google این نوع فرهنگ حیرت انگیز در محیط کار را اختراع نکرده است. در حقیقت آن ها در این زمینه از شرکت SAS تقلید کرده اند؛ شرکتی که حقیقتاً محصولات تجاری شگفت انگیزی را تولید نموده است. SAS برای ۳۷ سال متوالی رکورد بیشترین درآمد را در میان دیگر شرکت ها به خود اختصاص داده است؛ به عنوان مثال در سال ۲۰۱۲ درآمد این شرکت بالغ بر ۲.۸ میلیارد دلار بود. Gim Goodnight، مدیر عامل این شرکت اغلب می گوید راز موفقیت شرکت در حمایت از کارکنانش است.

در پاییز سال ۲۰۰۸، زمانی که بحران اقتصادی به شدت اوج گرفته بود، Goodnight نمونه ای عالی از قدرت بالای این رویکرد را ارائه نمود. در آن زمان بیشتر شرکت ها تعداد زیادی از کارکنانشان را اخراج کردند، اما همان طور که Mark C. Crowley، نویسنده هدایت صادقانه: رهبری انتقال پذیر برای قرن ۲۱، در مقاله ای که برای روزنامه شرکت پایدار نوشته، توصیف می کند، واکنش Goodnight در مواجهه با بحران اقتصادی کاملاً متفاوت بود:

«اوایل ماه ژانویه سال ۲۰۰۹، Goodnight طی یک اطلاعیه جهانی اعلام کرد هیچ یک از ۱۳۰۰۰ کارمند این شرکت در سراسر دنیا شغلشان را از دست نخواهند داد. وی از آنان درخواست کرد نسبت به مخرجشان هوشیار بوده و کمک کنند شرکت به سلامت از این طوفان رهایی یابد. Goodnight به من گفت: پس از روشن شدن این که هیچ کس اخراج نخواهد شد، ناگهان حجم زیادی از مهمه ها، نگرانی ها و اضطراب ها

رفع شده و مردم مجدداً به کارشان بازگشتند. نکته ای که برای بسیاری حیرت آور بود، رکورد سود آوری شرکت SAS در سال ۲۰۰۹ بود، اگرچه Goodnight قطع نوار سود آوری های ۳۳ ساله شرکتش تا آن زمان را بسیار محتمل می دید.»

Crowley به توصیف ایمان و اعتقاد Goodnight به توانایی های کارکنانش پرداخته و اشاره می کند، هرچند Goodnight احتمال می داد سود آوری شرکتش در بازه کوتاهی به علت بحران اقتصادی متوقف شود، اما مطمئن بود اعضای تیمش «در بازه ای که سایر رقیبان در حال کاهش هزینه ها برای افزایش سود شرکتشان هستند، محصولات شگفت انگیزی را تولید خواهند نمود.» وی تا به امروز نیز از نتایج به دست آمده ابراز خشنودی می کند.

هرچند که تفاوت های اساسی میان صنعت رایانه/نرم افزار و صنایع ساخت و ساز وجود دارد، فرصت نوآوری و ابتکار همواره موجود است. در واقع آنچه که مهم است شناخت این فرصت ها، درک آن ها و در نهایت بهره گرفتن از آنها است.

Matt Tenney ([matt@matttenney.com](mailto:matt@matttenney.com)) مدرس و یکی از سخنرانان برجسته بوده و نویسنده مقالاتی چون خدمت برای تعالی: درس های مهم رهبری از زندان، صومعه و شرکت های خارق العاده است. برای اطلاعات بیشتر در مورد وی می توانید به آدرس زیر مراجعه نمایید:  
[www.matttenney.com](http://www.matttenney.com)

