

از بین بردن موانع نوآوری

نویسندگان: اسکات د. آنتونی،
پل کابن، مدیر آموزش،
اینوسایت، مدیر، اینوسایت

عادت‌ها و
روتین‌هایی
بسازید که منجر
به رشد شما
شوند.

● محرک‌ها و موانع نوآوری

از نظر ما، نوآوری به معنای ابداع صرف نیست. بلکه در مطالعه خود، آن را بدین شکل تعریف می‌کنیم: «پدیده‌ای متفاوت که ارزش آفرین باشد». نوآوری تنها در قلمرو مهندسان و دانشمندان نیست و صرفاً نمی‌توان آن را منحصر به توسعه محصول جدید دانست. بلکه امکان نوآوری در فرایندها هم وجود دارد؛ همین طور نوآوری در رویکردهای بازاریابی. همان قدر که یک دستاورد بزرگ از جمله مصادیق نوآوری است، می‌توان یک بهبود روزمره برای تسهیل فرایندهای پیچیده یا کاهش بهای پروسه‌های پرهزینه را هم

مشاهده و لمس هستند، حامی رفتارهای جدید هستند و اشارات که از جمله تاکتیک‌های علوم رفتاری هستند، از تلقین و قوای غیرمستقیم بهره می‌گیرند تا مشوق تحول افراد باشند. شاید مخفف فوق اندکی سطحی به نظر می‌رسد، اما طی بررسی‌های خود آن را یک معادل ساده و به یادماندنی برای سازمان‌هایی یافتیم که در تلاش برای توسعه عادات بهتر هستند. روتین‌ها و عادات روزمره با سرکوب تفکر خلاقانه، سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی نوآوری را مختل می‌کنند.

● راهکار

رهبری سازمان موظف است که پس از شناسایی عوامل مانع نوآوری، از مداخلاتی تحت عنوان «رسم»، رفتارسازها و مصنوعات و اشارات، بهره بگیرد تا آن‌ها را خنثی کند.

● نتیجه

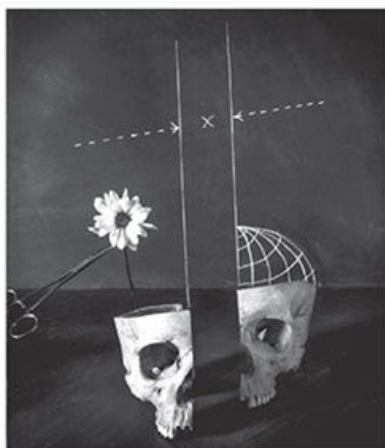
بانک دی‌بی‌اس از همین رویکرد بهره گرفت تا موجب تسهیل جریان نوآوری در یکی از مراکز توسعه فناوری خود شود. در نتیجه این اقدام، امتیاز تعلق خاطر مرکز تا ۲۰ درصد افزایش یافت و آن را یکی از قطب‌های نوآوری نامیدند.

در این مقاله، انواع گوناگون «رسم» را توصیف خواهیم کرد که پیش‌تر شرکت‌ها با بهره‌گیری از آن‌ها، جریان نوآوری سازمانشان را تسهیل کرده‌اند. همچنین ویژگی‌های لازم برای تأثیرگذاری این مداخلات و رویکرد هر سازمان برای توسعه و اجرای طرح‌های مختص خودش را مطرح خواهیم کرد. اما ابتدا شرحی کوتاه از رفتارهای هدایت‌کننده نوآوری و وائع بازدارنده آن را ارائه خواهیم داد.

کمپانی‌ها میلیاردها دلار را صرف سرمایه‌گذاری خطرپذیر در داخل سازمان، مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها و بازدیدهای میدانی از سیلیکون ولی می‌کنند تا جریان نوآوری در سازمانشان را تسهیل نمایند. باین حال پرسش‌نامه مک‌کینزی نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از مدیران، از عملکرد نوآوری شرکت‌هایشان رضایت کافی ندارند. پرسش‌نامه‌های متوالی در صنایع گوناگون، یک نتیجه واحد به دنبال دارند: با وجود هزینه‌های گزاف، کسب‌وکارها نمی‌توانند تأثیر مدنظرشان را دریافت کنند. چرا؟ علت این امر را عدم رسیدگی آن‌ها به یکی از موانع بنیادین و زیرساختی سازمان می‌دانیم: روتین‌ها و آیین‌های روزمره که نوآوری را سرکوب می‌کنند.

خوشبختانه می‌توان این مسئله را هوشمندانانه حل کرد. با توجه به مطالعات صورت گرفته در حوزه تغییر رفتار و با عنایت به تجربیات همکاری‌مان با یک دوجین کمپانی بین‌المللی از جمله دی‌بی‌اس، بزرگ‌ترین بانک جنوب شرق آسیا، تصمیم گرفتیم یک راهکار عملی ارائه دهیم تا علاوه بر شکستن عادات بد و بازدارنده نوآوری، موجب توسعه عادات جدید و الهام‌بخش برای ارتقای خلاقیت سازمان‌ها شود.

همانند اکثر راه‌حل‌های هوشمندانانه، روش ما هم هزینه چندان زیادی به دنبال ندارد، هرچند که باید وقت و انرژی کافی بگذارید. بدین منظور باید مداخلاتی تحت عنوان «رسم» در پیش بگیریم که مخفف عبارت «رفتارسازها و مصنوعات و اشارات» است. رفتارسازها از جمله ابزارها یا فرایندهایی هستند که اتخاذ رفتارهای متفاوت را برای افراد راحت می‌کنند. مصنوعات، چیزهایی که قابل



و یک مارشمالو در بالای آن قرار دهند. نگاهی به یک ابتکار بیندازیم که دقیقاً اگر از مدیران پرسید که چه عواملی مانع نوآوری آن‌ها می‌شوند، موانع واقعی نظیر این موارد را مطرح خواهند کرد:

“

کمبود زمان (تعداد اندکی از مدیران یا سازمان‌ها، زمان کافی برای اندیشه‌های جدید را در اختیار دارند)؛
طرز فکری که اجرای متفاوت امور را بی‌فایده و صرفاً یک هزینه‌ی اضافه (با جریمه‌های احتمالی) می‌داند؛ **نداشتن مهارت‌های نوآوری و نبود زیرساخت عملی‌سازی ایده‌ها.**

”

نوآوری دانست. در کار و تحقیق خود، ه رفتار کلیدی خلاق‌ترین سازمان‌ها را مشاهده کردیم: همواره فرض می‌کنند که یک راه بهتر برای اجرای کارها وجود دارد. تمرکز کامل خود را بر درک عمیق نیازها و خواسته‌های منقول و غیرمنقول مشتریان‌شان می‌گذارند. همکاری در داخل سازمان و فراتر از آن را ترویج می‌کنند و خواهان پیشرفت متقابل هستند. می‌دانند که آزمونگری، سعی و خطای سریع و شکست‌های مداوم از لازمه‌های موفقیت هستند و در نهایت، قدرت لازم را در اختیار کارکنان خود می‌گذارند تا ریسک‌پذیری معقول داشته باشند، مخالفت‌شان را ابراز کنند و به دنبال منابع مورد نیازشان بروند.

هیچ‌کدام از این رفتارها غافلگیرکننده نیستند. بلکه باید از عدم رواج بیشترشان تعجب کنیم. به هر حال، در دوران کودکی، اکثرمان خلاق، کنج‌کاو، ریسک‌پذیر و دارای روحیه همکاری هستیم. اما ورودمان به مدرسه و حضور متعاقبمان در محیط‌های کار است که خلاقیت‌مان را سرکوب می‌کند. به دانش‌آموزان و کارکنان یاد می‌دهند که باید کارها را به این شکل انجام دهید؛ بنابراین زیر سؤال بردن این رویکردها و ابراز مخالفت با آن‌ها، گرچه با ملایمت، خطرناک خواهد بود. اطلاع از این قوانین و پیروی از آن‌ها، عضله نوآوری شکل گرفته در دوران جوانی ما را تضعیف خواهد کرد. شاید به همین دلیل باشد که عملکرد بچه‌های کودکانستانی در «چالش مارشمالو»، عموماً بسیار بهتر از دانشجویان جدیدالورود رشته MBA است. در این چالش، ماکارونی و نوارچسب و نخ را در اختیار شرکت کنندگان می‌گذارند تا طی یک مدت زمان مشخص، بلندترین سازه ممکن را بسازند

● اما یکی از بزرگ‌ترین موانع موجود، اینرسی سازمانی است. طبق اظهار نظر یکی از مدیران، «کسب و کارها به گونه‌ای سازمان

دهی شده‌اند که نتایج قابل پیش‌بینی و اتکاپذیر تحویل دهند و دقیقاً همین امر مشکل‌ساز است». یکی از بزرگ‌ترین تناقض‌های پیش روی مدیران، این است که سیستم‌های تأثیرگذار در موفقیت مدل‌کنونی، رفتارهایی می‌سازند که مغایر با روح مکاشفه‌گری برای شناسایی مدل‌های فردا هستند. در صورت عدم رسیدگی به این اینرسی، تلاش‌هایتان برای حذف سایر موانع نیز کارساز نخواهند بود. افزایش مدت زمان حضور افراد در یک محیط راکد و آکنده از اینرسی، موجب تمایل دوچندان آن‌ها برای پیشبرد امور به شیوه مرسوم خواهد شد؛ وقتی مهارت‌های جدیدی در اختیارشان بگذارید، آن‌ها را با روتین‌های کنونی مقایسه خواهند کرد و در صورت عدم تطابق، روی خوشی به آن‌ها نشان نمی‌دهند.

خوشبختانه می‌توانید با اینرسی و سایر موانع «رسم» مبارزه کنید. حال بیایید

اما یکی از بزرگ‌ترین موانع موجود، اینرسی سازمانی است. طبق اظهار نظر یکی از مدیران، «کسب و کارها به گونه‌ای سازمان دهی شده‌اند که نتایج قابل پیش‌بینی و اتکاپذیر تحویل دهند و دقیقاً همین امر مشکل‌ساز است». یکی از بزرگ‌ترین تناقض‌های پیش روی مدیران، این است که سیستم‌های تأثیرگذار در موفقیت مدل‌کنونی، رفتارهایی می‌سازند که مغایر با روح مکاشفه‌گری برای شناسایی مدل‌های فردا هستند. در صورت عدم رسیدگی به این اینرسی، تلاش‌هایتان برای حذف سایر موانع نیز کارساز نخواهند بود. افزایش مدت زمان حضور افراد در یک محیط راکد و آکنده از اینرسی، موجب تمایل دوچندان آن‌ها برای پیشبرد امور به شیوه مرسوم خواهد شد؛ وقتی مهارت‌های جدیدی در اختیارشان بگذارید، آن‌ها را با روتین‌های کنونی مقایسه خواهند کرد و در صورت عدم تطابق، روی خوشی به آن‌ها نشان نمی‌دهند.

مانده‌اند. آن‌ها طی گفت‌وگوهای خود، جلسات ناکارآمد را یکی از اصلی‌ترین عوامل اینرسی ریشه‌دار در سازمان و از مهم‌ترین بازدارنده‌های نوآوری آن دانستند. سخاوتمندانه‌ترین توصیف ممکن برای اکثر جلسات دی‌بی‌اس، عدم بازدهی و کارآمدی آن‌ها بود. آن‌ها غالباً دیر شروع می‌شدند و دیرتر از موعد به پایان می‌رسیدند و وقت مفید رهبران برای پرورش نوآوری‌های احتمالی را تلف می‌کردند. گاهی اوقات این جلسات به یک تصمیم منتهی می‌شدند و گاهی اوقات هم هیچ خروجی خاصی نداشتند. افراد برحسب وظیفه در این جلسات حاضر می‌شدند، بدون اینکه علت حضور خود در آنجا را بدانند. برخی از شرکت‌کنندگان فعال بودند، اما سایرین گوشه‌ای می‌نشستند و سکوت اختیار می‌کردند. بیش از همه، همین نکته آخر چشمگیر بود. رهبری نتیجه گرفت که جلسات سازمان، عامل سرکوب صداهای گوناگون و تقویت شرایط کنونی هستند.

برای تغییر این شرایط، دی‌بی‌اس یک «رسم» معرفی کرد و آن را «مچ‌نب» نامید. تحقیقات گویا نشان داد که سهم صدای برابر و امنیت روانی، از عوامل حیاتی در موفقیت تیم‌های پروژه پربازده و خلاق هستند.

مثلاً این قدرت در اختیار «نب» گذاشته شده تا از تمامی شرکت‌کنندگان بخواهد که گوشی‌های خود را تحویل دهند و در یک گوشه میز بگذارند و شاید مهم‌ترین نکته این برنامه، مربوط به انتهای جلسات باشد که «نب» می‌تواند «مچ» را بازخواست کند و بازخورد صریح او درباره نحوه پیشروی جلسه و بهبودهای احتمالی را بپرسد. حتی وقتی جایگاه سازمانی «نب» پایین‌تر است، این دستورالعمل صریح در اختیار او گذاشته شده که هیچ تعارفی با «مچ» نداشته باشد. حضور یک ناظر و آگاهی «مچ» از بازخوردهای پس از پایان جلسه، موجب نظارت دقیق‌تر بر رفتارهای حاکم بر جلسات می‌شود. این رویکرد که با گنجاندن یادآورهای فیزیکی در اتاق جلسات (کارت‌های کوچک، برجسب‌های روی دیوار و مکعب‌های کاغذی بامزه که بین شرکت‌کننده‌ها دسته‌به‌دست می‌شوند) و بهره‌گیری از انواع ابزارهای سنجش و رهگیری همراه می‌شود، تأثیر شگرفی بر جای گذاشته است. دیگر خبری از آغاز دیر هنگام جلسات در دی‌بی‌اس نیست که همین امر تا به امروز، موجب صرفه جویی حدوداً ۵۰۰ هزار ساعته در وقت کارکنان شده است. نتایج توزیع پرسش‌نامه‌های منظم میان کارکنان، حاکی از

● «رسم»ها در کسب و کارهای گوناگون

بیش از ۱۰۰ نمونه از رفتار سازها، مصنوعات و اشارات کارآمد سازمان‌های صنعتی گوناگون را شناسایی کردیم. علی‌رغم تفاوت‌های موجود در میان این نمونه‌ها، هدف همگی آن‌ها چیزی جز حذف روتین‌های سازمانی نامطلوب و تشویق به ساخت عادات مناسب نبود. این‌ها تعدادی از نمونه‌های محبوبمان هستند.

منظور از «مچ» همان مالک جلسه است، فردی که مسئولیت تدوین یک دستورالعمل شفاف برای جلسه، آغاز و پایان به موقع آن و فراهم سازی فرصت اظهار نظر برابر برای تمامی شرکت‌کنندگان را برعهده دارد. اما وظیفه ی «نب» - یا همان ناظر بشاش - کمک به حفظ صراحت جلسه و تشویق شرکت‌کنندگان برای مشارکت گسترده است.

● ارائه یک جعبه پیشران

سازمان: اداب

هدف: تشویق به آزمونگری و تسهیل نوآوری

شرح: برحسب تقاضای کارکنان، یک «جعبه پیشران» قرمز در اختیارشان گذاشته می‌شود که دوره‌های آموزش نوآوری خودانجام ازجمله تمارین لازم و یک چک‌لیست برای توسعه ایده محصول یا خدمت جدید و ارائه آن به مدیریت را شامل می‌شود. همچنین این جعبه حاوی یک کارت اعتباری به مبلغ ۱۰۰۰ دلار است که می‌تواند از آن برای صحت‌سنجی طرح مفهومی خود بهره بگیرند.

● ساخت یک دیوار شکست

سازمان: اسپاتیفا

هدف: از بین بردن ترس از شکست و یادگیری اشتباهات

شرح: «دیوار شکست»، یک وایت‌برد با کاغذ یادداشت‌های چسبنده که پروژه‌های شکست‌خورده را ستایش می‌کند، نقطه آغازی برای بررسی‌های متعاقب تیم مهندسی است تا آموزه‌های خود از اشتباهات پیشین و نحوه جلوگیری از شکست‌های مشابه در آینده را بررسی کنند.

● علاج قبل از واقعه

سازمان: اطلسین

هدف: شناسایی تهدیدهای وارد بر طرح‌های جدید و ساخت یک سپر دفاعی برای مقابله با آنها

شرح: پیش از آغاز هر پروژه، تیم‌ها باید با یکدیگر دیدار کنند تا عوامل احتمالی شکست را تعیین نمایند. این فرایند از طریق یک تمرین هفت‌مرحله‌ای صورت

می‌گیرد که شامل سؤال و جواب ساختاریافته (جایی که یک گروه به بحث درباره عوامل «موفقیت» احتمالی و گروهی دیگر به گفت‌وگو درباره عوامل «شکست» احتمالی می‌پردازد و سپس جایشان را با همدیگر عوض می‌کنند)، برای سنجش شدت ریسک، تعیین «مالکان» ریسک و برنامه‌ریزی درباره نحوه کمینه‌سازی تهدیدها را می‌گیری می‌شود.

● کلیدهای دستیابی به «رسم»های کارآمد

طی چندین دهه، تحقیقات زیادی به بررسی فرایند شکستن عادات بد و علت دشوار بودن آن برای انسان‌ها پرداخته‌اند. اخیراً هم کتاب‌های محبوبی در این زمینه منتشر شده‌اند، نظیر کلید را بزن، نوشته چیپ و دن هیث؛ سقلمه، نوشته ریچارد تیلر و کس سنستاین؛ قدرت عادت، نوشته چارلز داهیگ و تفکر، سریع و آهسته، نوشته دنیل کانمان و گستره‌ای از ابزارهای کاربردی برای کمک به این فرایند را در اختیار مخاطبان گذاشته‌اند. در توسعه «رسم» ها، از بینش‌های این کارشناسان دانشگاهی و اهالی فن بهره گرفتیم که متفق‌القول از اهمیت برقراری ارتباط با هر دو وجه منطقی و احساسی (عینی و شهودی) افراد می‌گویند. ضمناً از ایده‌های برنامه‌های ماندگار نظیر «الکی‌های گمنام» و «مراقبت وزن (ویت و اچرز)» هم بهره گرفتیم که ترکیبی از شعارها، اشارات و تعامل‌های اجتماعی برای تغییر عادات افراد و علم انگیزش را استفاده می‌کنند که از نقش هدفمندی، دستاورد و تحریک و مقایسه اجتماعی در تقویت رفتارهای مطلوب انسان می‌گوید.

در تحقیق خود، ۱۲۰ نمونه از مداخلات را گردآوری کردیم که موجب بهبود عادات نوآوری سازمان‌ها شده بودند. برخی از

● گردونه شانس ناهار

سازمان: بوهرینگراینگلهایم

هدف: ترویج همکاری و بهره‌گیری متقابل از ایده‌ها

شرح: گردونه شانس ناهار، نام یک وب سایت کمپانی است که به صورت کاملاً تصادفی دو نفر از کارکنان را جفت می‌کند تا با هم غذا بخورند. شرکت‌کنندگان تاریخ و موقعیت مکانی مدنظرشان را انتخاب می‌کنند، دکمه «جفت‌یابی» را می‌زنند و سایر افراد هم‌نظر با خودشان را می‌یابند.

● زنده از روز اول

سازمان: ایربی‌ان‌بی

هدف: افزایش قدرت کارکنان از طریق القای حس هدفمندی و مسئولیت‌پذیری

شرح: در همان روز اول اردوی آموزشی ایربی‌ان‌بی، مهندسان را تشویق می‌کنند تا کدهای خود را مستقیماً داخل وب‌سایت بگذارند.

● بهره‌گیری از بازی برای

رشد رهبرها

سازمان: تیستی‌کیت‌رینگ

هدف: کمک به کارکنان برای به کارگیری نگرش و کنش یک مالک

شرح: همکاران که همگی آن‌ها اطلاعات کاملی از امور مالی سازمان دارند، در یک بازی هفتگی حضور می‌یابند که در آن،

طرح‌ها حاصل همکاری ما با مشتریان بودند و برخی دیگر هم از طریق سرویس اطلاعاتی «اینویشن لیدر» و اسناد فرهنگی شرکت‌ها به دست آمدند که توسط ترا (یک استارت‌آپ واقع در بوستون) گردآوری شده‌اند. سپس به همراه یک تیم از اینوسایت، این مداخلات را تحلیل کرده و آن‌ها را در انواع گوناگونی از سازمان‌ها تست کردیم. متوجه شدیم که غالب «رسم»‌های موفق، چنین ویژگی‌هایی دارند:

ساده

مداخلاتی که به‌کارگیری و به‌یادآوردنشان ساده باشد، سریع‌تر از دیگران توجهات را جلب خواهند کرد.

خوشایند

یک فعالیت دلگرم‌کننده و اجتماعی، مزایای ذاتی خودش را خواهد داشت و تمایل افراد برای اجرای آن را افزایش می‌دهد، یکی از حقایق قدیمی که علم انگیزش نیز به آن اشاره می‌کند.

قابل‌رهگیری

قابلیت نظارت بر عملکرد و مقایسه آن با دیگران، یک مشوق قدرتمند است؛ به همین دلیل است که ردیاب‌های فعالیت نظیر فیت‌بیت به خیلی از افراد کمک کرده‌اند تا عادات ورزشی بهتری داشته باشند؛ بنابراین «رسم»‌ها باید حاوی سازوکاری برای سنجش نتایج باشند.

عملی

بهترین «رسم»‌ها خود را در دل جلسات و فرایندهای کنونی سازمان جای می‌دهند و نیازی به پیاده‌سازی تحولات گسترده یا روتین‌های کاملاً جدید ندارند.

تقویت‌شده

افراد عموماً به یادآورهای فیزیکی و دیجیتال نیاز دارند تا عادات جدیدشان را

جایندازند.

یک‌دست در کل سازمان

یکی از پراستنادترین مقالات در حوزه تحول، اثر کلاسیک استیون کر در سال ۱۹۹۵ با عنوان «حماقت در ستایش از رفتارالف‌درعین‌امیدواری برای رفتارب» است. وقتی کمپانی از یک رفتار بیزار است و آن را تنبیه می‌کند، «رسم»‌های کارآمد هیچ‌گاه آن رفتار را تشویق نخواهند کرد. یکی دیگر از «رسم»‌های موفق دی بی‌اس، کمک‌هزینه پژوهشی «گندالف» است. نام گندالف را در مجموعه ارباب حلقه‌های تالکین شنیده‌اید که نقش جادوگر داستان را ایفا می‌کند و نام این پژوهش نیز اشاره‌ای به اشتیاق دی بی‌اس برای هم‌پاشدن با غول‌های عرصه فناوری دیجیتال نظیر گوگل، اپل، نت‌فلیکس، آمازون، لینکدین و فیس‌بوک است؛ با توجه به جایگاه دی بی‌اس در میان نت فلیکس و آمازون و موفقیت آن‌ها در عرصه تحول کسب‌وکار، می‌توانید این نام مستعار را درک کنید. هریک از کارکنان سازمان می‌توانند کمک‌هزینه‌ای به مبلغ ۱۰۰۰ دلار سنگاپور (حدود ۷۴۰ دلار آمریکا) درخواست کنند تا آن را صرف پروژه دلخواهش، یک دوره آموزشی، کتاب، کنفرانس نمایند، به شرطی که آن پروژه هم‌راستا با هدف دی بی‌اس مبنی بر حضور در جایگاه یک سازمان آموزشی و به چالش کشیدن مداوم وضعیت کنونی باشد. تنها شرط بورسیه این است که برنده‌ها باید آموزه‌های خود را در اختیار همکارانشان هم بگذارند. از پاییز سال ۲۰۱۹، بانک بیش از ۱۰۰ کمک‌هزینه پژوهشی در حوزه‌های گوناگون از هوش مصنوعی تا مهارت داستان‌گویی برای مدیران را اعطا کرده که هر فرد بورسیه

عادی، آموزه‌های خود را با قریب به ۳۰۰ نفر دیگر به اشتراک می‌گذارد. دی بی‌اس بسیاری از این «آموزش‌های برگشتی» را ثبت کرده، آن‌ها را همراه با مقالات و سایر اطلاعات مرتبط در کانال‌های آنلاین خود قرار داده و مصنوعات مجازی را خلق کرده که بیش از ۱۰ هزار بار دیده شده‌اند. براساس برآوردهای بانک، هر دلار هزینه آن روی بورسیه‌ها، بیش از ۳۰ برابر بازده بیشتری نسبت به هر دلار هزینه بر روی دوره‌های سنتی داشته است.

نحوه خلق یک «رسم»

در حالی که بسیاری از «رسم»‌ها نظیر «مچ نب» به‌صورت طبیعی شکل گرفتند؛ اما یک فرایند سه‌مرحله‌ای توسعه داده‌ایم که کمک‌حال کمپانی‌ها برای ساخت «رسم» است. با به‌کارگیری مکرر این فرایند در دی بی‌اس و انواع سازمان‌های حاضر در گستره‌ای از صنایع گوناگون، این فرایند را آزمایش و اصلاح کردیم. تعدادی از آزمایش‌ها در یک مرکز توسعه فناوری در حیدرآباد هند صورت گرفتند که دی بی‌اس بخشی از فرایند تحول دیجیتال خود را در آنجا پیش گرفت. این مرکز جدید، عملیاتی نظیر طراحی و پشتیبانی از اپلیکیشن‌های موبایلی ارتباط با مشتری را بر عهده گرفت که پیش‌تر برون‌سپاری می‌شدند و فرصت خلق یک فرهنگ کاملاً جدید و مبتکرانه‌تر را در اختیار کمپانی گذاشت.

فضای دفتری این مرکز، شبیه به تمامی کمپانی‌های فناوری نوپا و جسور بود و در طراحی آن از فضای باز، میزهای فوتبال دستی، بوفه و امثالهم بهره گرفته بودند. پروسه استخدام نیروی سازمان هم به تقلید از کمپانی‌های خلاق نظیر نت‌فلیکس، به‌گونه‌ای طراحی

پس از گفت‌وگو درباره رفتارهای مطلوب و موانع بازدارنده آنها، شرکت‌کنندگان به گروه‌های کوچک تقسیم شدند تا عملیات ایده‌پردازی سازمان‌یافته را انجام دهند. نمونه‌هایی از «رسم»‌های سایر سازمان‌ها را در اختیار هر گروه گذاشتند تا از آنها الهام بگیرند و به‌منظور طراحی مداخلات جدید، یک قالب ساده به آنها داده شد تا رفتارهای مدنظر، موانع بازدارنده، و رفتارها و اشارات لازم برای کمک به پیشروی کارکنان را تعیین نمایند. سپس بار دیگر تمامی شرکت‌کنندگان را دور هم جمع کردند تا پس از بررسی ۱۵ مداخله پیشنهادی ورآی‌گیری بر روی آنها، تعدادی را اجرا کنند. این‌ها سه مورد از مداخله‌های پیشنهادی برای غلبه بر فقدان چارچوب، قدرت اظهارنظر و زمان مرکز هستند.

● فقدان چارچوب

این عامل بازدارنده به کارکنان القا می‌کند که همین رویکرد کنونی کسب‌وکار را کافی و کارساز بدانند. اما مداخله پیشنهادی برای غلبه بر این گرایش، یک «تابلوی فرهنگی» با الهام از الکساندر اوستروالدر و یوس پیگنیور بود که المان‌های کلیدی مدل کسب‌وکار را ترسیم می‌کند. این تابلوی فرهنگی، چیزی شبیه به یک قالب تک‌صفحه‌ای ساده در ابعاد یک پوستر است و ابزاری برای ترسیم اهداف کسب‌وکار و تدوین هنجارها و مسئولیت‌های تیم‌ها خواهد بود. بهره‌گیری از این تابلو، به گروه‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از انتظارات،

چارچوب سازمان و وظیفه هر یک از اعضا داشته باشند. شفاف‌سازی اهداف برای هر یک از تیم‌ها و تصریح قدرت آنها برای کنار زدن مرزهای کنونی، روح کارآفرینی افراد را تقویت

پیمایش‌های شناختی انجام دادند، مصاحبه‌های رودررو با کارکنان مرکز داشتند تا میزان اعتماد به نفسشان را بسنجند و شرح وقایع توسعه‌دهنده در طول هفته را مرور کردند.

در کنار سایر قضایا، این گروه متوجه شد که بسیاری از کارکنان، حس می‌کردند چارچوب مشخصی برای کارشان ندارند. نمی‌فهمیدند که پروژه آنها چه جایگاهی در استراتژی کلی سازمان دارد و انتظارات سازمان از هریک از افراد فعال در پروژه و اشخاص وابسته به آن را درک نمی‌کردند. همچنین برخی از کارکنان، طرح علنی مشکلات را تابو می‌دانستند و در سکوت از آنها رنج می‌بردند. و برخی آن‌قدر در وظایف روزمره خود غرق بودند که هیچ فرصتی برای آزمون‌گری نداشتند.

توجه کنید که این گروه، رفتارهای مطلوب و موانع بازدارنده را با بیشترین دقت و وسواس ممکن شرح دادند. این امر حیاتی است؛ در صورت عدم رعایت این موارد در هنگام توسعه یک «رسم»، احتمال دارد که با موانع ساختگی یا فهرستی بلندبالا از احتمالات بررسی نشده مواجه شوید که غلبه بر آنها دشوار خواهد بود. یک راهکار ساده برای شناسایی تغییرات مطلوب و مختص هر سازمان، گردهمایی گروه‌هایی از کارکنان و درخواست تکمیل این دو جمله از آنها است: «چقدر خوب می‌شد اگر...» و «اما به آن نمی‌رسیم، زیرا...».

● طرح مداخله‌ها

نهایتاً تیم فرهنگ، راهکارهای خود برای حذف موانع را طراحی کرد. به‌منظور پیشبرد امور، دو کارگاه دوازده‌ساعته با حضور مدیران ارشد تشکیل دادند که یکی در حیدرآباد و دیگری در سنگاپور برگزار شد.

شده بود که استعدادهای متمایز را جذب کند. اما پس از اتمام تبوتاب اولیه، خیلی زود مشاهده گردید که تجربیات روزمره کارکنان، کمترین شباهت را به حس و حال استارت‌آپ‌ها دارند. مهندسان در دام روتین‌های مستعمل افتادند، مطابق با قواعد پیش رفتند و خبری از آزمون‌گری پرشتاب نبود. اگرچه امتیاز تعلق خاطر کارکنان افتتاح نبود، اما به‌هیچ‌عنوان انتظارات دی‌بی اس را برآورده نکرد.

به‌منظور تغییر این شرایط، یک تیم از مشاوران اینوسایت و گروهی از عاملان تغییر در واحد عملیات و فناوری دی‌بی اس (که آنها را تیم فرهنگ می‌نامیم)، تصمیم گرفتند «رسم»‌هایی توسعه دهند تا روتین‌های نامطلوب را از بین ببرند و عادات بهتر و جدیدتر را توسعه دهند.

● تعیین خصایص مطلوب

ابتدا این گروه به ترسیم انواع خصایص مدنظر سازمان پرداخت و فرهنگی را توصیف کرد که چابک، آموزش‌محور، مشتری‌گرا، داده‌محور و آزمون‌گر باشد. سپس در زیر هر کدام از این خصایص، فهرستی از رفتارها را نوشت. مثلاً در زیر خصیصه «آزمون‌گر»، جملات الهام‌بخشی نظیر «به سرعت ایده‌های جدید را می‌آزمایم»، «به آزمون‌گری ناب اعتقاد داریم» و «تاوان بیش‌ازحد نمی‌پردازیم، سریع شکست می‌خوریم و سریع‌تر از آن یاد می‌گیریم» آورده شدند.

● شناسایی موانع

سپس به دنبال مسائلی رفتند که مانع دستیابی سازمان به رفتارهای نوآورانه بودند. به‌منظور شناسایی این موانع، اعضای گروه با هم جلسه گذاشتند،

خواهد کرد. مصنوع فیزیکی حاصله که حاوی عکس و امضای هر یک از اعضا است، همچون یک یادآور بصری عمل خواهد کرد که تعهدات تیم‌ها را به یادشان می‌اندازد.

● فقدان قدرت اظهار نظر

یک «رسم» با عنوان «دما سنج گروه» طراحی شد تا قدرت اظهار نظر آزادانه درباره مشکلات را در اختیار کارکنان بگذارد. این اپ مبتنی بر وب که مختص به کارگیری در اولین جلسه هر هفته است، از اعضا می‌خواهد که به صورت کاملاً ناشناس، حس خود را با یک واژه توصیف کنند و نمره‌ای از ۱ (کاملاً منفی) تا ۱۰ (کاملاً مثبت) را به آن بدهند تا پس از گردآوری آن‌ها، روحیه کل تیم پروژه را بسنجد. از این طریق، مشکلات تیم عیان خواهند شد (سلسله‌ای از نمرات ۱ و ۲، حاکی از خرابی اوضاع هستند) و یک کارگروه، با هدایت رهبر گروه تشکیل خواهد شد تا شرایط کنونی و نحوه حل و فصل آن را به بحث بگذارند. با توجه به کاربرد این اپ برای ثبت حس گروه در گذر زمان، می‌توان از آن برای سنجش میزان کارآمدی مداخلات نیز بهره گرفت.

● فقدان زمان

به منظور غلبه بر این مانع، تیم فرهنگ یک «رسم» را با عنوان «۷۰:۲۰:۱۰» را توسعه داد. این طرح که با الهام از رویکردهای گوگل بود، به توسعه‌دهندگان نرم‌افزار اجازه می‌داد تا ۷۰ درصد از زمان خود را صرف کارهای روزمره، ۲۰ درصد از آن را صرف ایده‌های بهبود کار و ۱۰ درصد از آن را صرف آزمایش‌ها و پروژه‌های محبوب خود کنند. طرح ۷۰:۲۰:۱۰ با آزادسازی رسمی

بخشی از زمان توسعه‌دهندگان و تخصیص آن به آزمونگری آزاد و بی‌قاعده، تفکر خلاقانه را رواج داد. به منظور تحکیم این طرح نیز جلسات مشخصی تعیین کردند تا توسعه‌دهندگان، یافته‌های خود از پروژه‌ها و آزمایش‌هایشان را با یکدیگر در میان بگذارند.

مداخلات فوق و سایر «رسم»های منتخب، ابتدا توسط تیم‌های آزمایشی در حیدرآباد تست شدند. تأثیر آن‌ها به دقت سنجیده شد، اصلاحات منظور شدند، «رسم»های ناکارآمد را کنار گذاشتند و موارد کارآمد را منتشر و رهگیری کردند. فرضاً به واسطه اجرای طرح ۷۰:۲۰:۱۰، تیم‌ها چند نمونه از فرایندهای دستی خود را به ماشین‌ها سپردند، میزان نفر-ساعت مورد نیاز برای اجرای وظایف کلیدی خود را کاستند و نوآوری‌های جدید را توسعه دادند (یکی از توسعه‌دهنده‌ها در بخشی از زمان خود که مختص آزمونگری بود، اولین نسخه از اپ مختص رهگیری و بهبود نتایج «مجنب» را توسعه داد). در این میان، رهبران نیز زمان بیشتری در راهروهای

● از «نوآور گاندا» تا تأثیر گذاری

اگرچه داستان دی‌بی‌اس با یک فراخوان از سوی مدیرعاملش آغاز شد، اما مدیریت پروژه حیدرآباد در دست افرادی بود که جایگاه بسیار پایین‌تری در سلسله مراتب سازمان داشتند. در واقع یکی از بهترین خصایص «رسم»ها این است که در انواع و اقسام سطوح موثر واقع خواهند شد و می‌توان آن‌ها را بر یک تیم، یک دپارتمان، یک واحد کسب‌وکار یا کل کمپانی اعمال کرد.

کمپانی‌هایی که خواهان نوآوری هستند، عموماً اقدامات سایر کمپانی‌های خلاق را کپی می‌کنند. شاید یک کافه تریای مجهز با رنگ‌های شاد تأسیس کنند یا اسکوتر در اختیار کارکنانشان بگذارند. اما کارهای حاضر و آماده که به سازمان وصل شده باشند و به رفتارهای روزمره‌ی کارکنان ارتباطی نداشته باشند، کارآمد نخواهند بود.

یکی از ما (اسکات) در بازدید خود از یک شرکت اجتماع‌محور در کامبوج، نمونه‌ای از این مصنوعات ناکارآمد را مشاهده کرد. این سازمان هزاران صنعتگر فقیر استخدام کرده بود که پوشاک، صنایع دستی چوبی، مجسمه و مواردی از این دست می‌ساختند. یکی از مزارع کرم ابریشم که با شرکت ارتباط داشت، یک جعبه‌آبی روشن تعبیه کرده و از کارکنان خواسته بود بازخوردهای و ایده‌هایشان «برای شما، همکاران و آسایش شخصی‌تان» را در آن بیندازند. جالب به نظر می‌رسد، مگر نه؟

اما یک مشکل وجود داشت. قفل زنگ‌زده روی جعبه نشان می‌داد که خیلی وقت است آن را باز نکرده‌اند یا شاید اصلاً آن را باز نکرده باشند. این «نوآورگاندا» - پروپاگاندای نوآوری - یک نمود دردناک از اقداماتی بود که رهبری آن‌ها را نادیده می‌گرفت. شاید اقدامات این‌چنینی مقداری شور و شوق اولیه ایجاد کنند، اما نتیجه بلندمدت آن‌ها چیزی جز یبده‌بینی نخواهد بود.

در صورت عدم پشتیبانی صحیح، بدون فردی که مسئولیت امور را بر عهده بگیرد، حتی بهترین «رسم» هم می‌تواند تبدیل به یک نوآورگاندا شود. در آغاز راه دی‌بی‌اس، بسیاری از کارکنان علی‌الخصوص رهبران سازمان، اعتقاد داشتند که نوآوری مختص افراد خلاق و علمی است. به‌منظور مقابله با این دیدگاه، دی‌بی‌اس یک تیم اختصاصی برای تغییر فرهنگ سازمان گردآوری کرد تا دوره‌های آموزشی نحوه نوآوری را برای کارکنان برگزار کنند. یکی از نمونه‌های اقدامات این تیم، همکاری با واحد منابع انسانی در زمینه برگزاری یک همایش یک‌هفته‌ای بود که مدیران پس از سه روز

حضور در جلسات آموزش مفاهیم دیجیتال، دریک «هکاتون» ۴۸ ساعته با حضور کارکنان استارت‌آپ‌های واقعی شرکت کردند تا نمونه اولیه اپ‌های مفید برای حل مشکلات واقعی کسب‌وکار را بسازند. در بعدازظهر آخرین روز همایش، نمونه‌های اولیه به مدیرعامل ارائه شدند. واداشتن مدیران به اتخاذ ذهنیت‌ها و رفتارهای جدید و مدنظر سازمان، موجب توسعه و اجرای برنامه‌های عملی، صحیح و هماهنگ در کل سازمان شد. هم‌اکنون ارائه «رسم»‌های جدید از سوی دی‌بی‌اس، نه تنها موجب غافلگیری (یا مقاومت) سازمان نمی‌شود، بلکه کنج‌کاوی آن‌ها را برمی‌انگیزد. از آنجایی که «رسم»‌ها جا افتاده‌اند و ارزش‌های خود برای کارکنان و سازمان را نشان داده‌اند، همگی آن‌ها را پذیرفته‌اند.

هرقدر کمپانی‌های بیشتری روند ازین بردن موانع نوآوری و تشویق کارکنان به آزمودن‌گری را پیش بگیرند، بیش از پیش کاهش فاصله میان اهداف نوآوری رهبران و واقعیت را مشاهده خواهیم کرد. به‌خاطر داشته باشید که تمامی اعضای سازمان، دوران کودکی پر از کنج‌کاوی و خلاقیت را پشت سر گذاشته‌اند. پس وظیفه شما احیای روح دوران خردسالی آن‌هاست.

منبع | نشر نوین

**واداشتن مدیران به
اتخاذ ذهنیت‌ها و
رفتارهای جدید و
مدنظر سازمان،
موجب توسعه و
اجرای برنامه‌های
عملی، صحیح و
هماهنگ در کل
سازمان می‌شود**