

چگونه نگذاریم خلاقیت در سازمان بمیرد



زمانی که صحبت از نوآوری می‌شود، بسیاری از مدیران اجرایی اهمیت بالایی برای تنوع ایده‌ها و تغییرپذیری قائل می‌شوند. آنها سیستم‌های تعریف‌شده‌ای برای خلق ایده‌ها و ارائه دادن آن به رده‌های بالاتر ایجاد می‌کنند. حتی شرکت‌های فاقد مکانیزم رسمی اغلب کارکنان را در مسیر کسب تجربه بدون ترس از شکست و سرزنش، تقویت می‌کنند. این رویکرد از این دیدگاه سرچشمه می‌گیرد که نوآوری یک فرآیند از پایین به بالا است: مدیران باید بذره‌ای امید بسیاری بکارند تا هزاران گل شکوفا شود. اما تنوع تنها نیمی از داستان است، این رویکرد بدون گزینش کاری از پیش نمی‌برد و این جایی است که خیلی از شرکت‌ها دچار ناکامی می‌شوند. گزینش در رابطه با اینکه کدام ایده مناسب است و کدام نیست به‌طور مداوم صورت می‌گیرد، ولی شرکت‌های بسیار اندکی درخصوص گزینش ایده‌ها با استراتژی شفاف و سازمان‌دهی شده عمل می‌کنند. به این ترتیب غربالگری ایده‌ها به یک فرآیند سلیقه‌ای (ذهنی) تبدیل می‌شود، جایی که تمایلات سیاسی و ترجیحات شخصی تعیین می‌کند که چه پروژه‌هایی باید به اجرا درآید و کدام فسخ شود.

نویسنده این مقاله خود به‌طور مستقیم شاهد عواقب این روند در دو شرکت چندملیتی بوده است که چگونه این شرکت‌ها سیستم‌های دقیقی برای ترغیب کارکنان به ارائه ایده‌هایشان ایجاد کردند که منجر به وفور پیشنهادهای ایده‌ها شد. در هر دو مورد روند گزینش در دو مرحله رخ داده است:

مرحله اول در سطح مدیران میانی: مدیران میانی همیشه ایده‌هایی را که فکر می‌کردند رده‌های بالاتر سازمان می‌پسندند انتخاب می‌کردند نه آنهایی را که مورد نظر خودشان بود. آنها از این بیم داشتند که پافشاری روی یک ایده جسورانه و مخاطره‌آمیز که ممکن است رده بالاتر رد کنند بر اعتبار سازمانی آنان خدشه وارد کند.

مرحله دوم در سطح مدیران ارشد: مدیران ارشد پیشنهادهایی را برمی‌گزیدند که خود گمان می‌کردند بهترین است و معمولاً ایده‌هایی بود که با باورها و پیش‌فرض‌های ذهنی آنها درباره اینکه شرکت چه کاری را باید انجام دهد و چه کاری را نباید، همخوانی داشت. در این نوع رویکرد به نظر نمی‌رسد که شرکت‌ها از نبود تنوع در ایده‌ها رنج می‌بردند، بلکه وجود مشکل در مدیریت ایده‌ها و راه‌های انتقال نوآوری بود. برای دوری جستن از این دام‌ها مجریان باید فرآیندهایی را توسعه دهند که به گونه‌ای نظام‌مندی گزینش ایده‌ها را در راستای همسویی با استراتژی‌های شرکت، مدیریت کند. برای اکثر شرکت‌ها این موضوع جدید و ناشناخته است. پنج گام زیر می‌تواند سازمان‌ها را در این مسیر هدایت کند:

(1) کاری کنید که گزینش اتفاق بیفتد

تونی کوهن، مدیر سابق شرکت تولیدکننده برنامه‌های تلویزیونی در لندن، برای تضمین کردن انتخاب سنجیده برنامه‌های تلویزیونی جدید، یک فرآیند رسمی ایجاد کرد. او ایده‌ها و نظرات بسیاری را دریافت می‌کرد و برای اجتناب از دام - انتخاب آنچه خودش فکر می‌کرد بهترین است - پایداری زیادی می‌کرد. به این منظور یک سیستم داخلی ایجاد کرد که بهترین ایده‌ها را شناسایی می‌کرد با یادآوری این موضوع که «چرا من بهتر از هرکس دیگری در مورد سازمان می‌دانم؟»

این شرکت هر ساله رویدادی تحت عنوان Fremantle Market را سازماندهی می‌کرد و مدیران اجرایی شرکت‌های تابعه از سراسر دنیا دور هم جمع می‌شدند. آنها ایده‌های جدیدشان در خصوص برنامه‌های تلویزیونی با نمایش را بخش‌هایی که به صورت آزمایشی تهیه شده است در یک روز کامل ارائه می‌کنند، خالقان این تولیدات در خصوص تنظیمات و منطق پشت آن توضیحات لازم را ارائه داده و به سوالات کاوشگرانه همکاران در خصوص مخاطبان برنامه، بودجه مورد نیاز و قابلیت انتشار آن در سایر رسانه‌های اجتماعی مانند اینترنت، پاسخ می‌دهند. پس از بررسی‌ها ایده‌هایی که بیشترین نظر را به خود جلب کرده‌اند انتخاب و بقیه مردود می‌شوند.

(2) بهره‌گیری از بینش کارکنان

در شرکت اینتل، در دورانی که این شرکت به‌طور وسیعی به تولید تراشه‌های حافظه از نوع DRAM مشغول بود به مهندسان خود اجازه داد که روی تکنولوژی‌های نوظهور فعالیت کنند. به مهندسان حرفه‌ای سازمان، بودجه R&D و اختیارات کامل داده شده بود تا تصمیم بگیرند روی چه چیزی کار کنند. مدیران ارشد وقتی مشاهده کردند که مهندسان پروژه‌های تراشه DRAM را رها کرده و به سوی فناوری میکروپروسسورها هجوم می‌آورند، دریافتند که زمان تغییر استراتژی آنها فرا رسیده است. البته محاسبه ارقامی مانند اندازه بازار، رشد تقاضا، حاشیه سود و متغیرهای دیگر به صورت قابل اطمینان ممکن نبود، اما مدیرعامل شرکت، اندی گرو (Andy Grove) به بینش جمعی مهندسانش اعتماد کرد، اگرچه او بعدها این رویکرد را رها کرد اما جانشین او کریگ برت (Craig Barrett) آن را دوباره استقرار بخشید. فرآیندهای استراتژی خودمختاری او البته نه به‌شدت گرو، هنوز در شرکت اینتل جاری است.

(3) واقع‌گرایانه و هدفمند کردن فرآیندها

تحقیقات گوناگون و مثال‌های متعدد تصدیق می‌کنند که مانع افزایش تعهد در کارکنان، ضعف در فرآیندهای گزینش است. این پدیده وقتی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرندگان روی عملی پافشاری می‌کنند، زیرا در گذشته منجر به موفقیت شده است یا اعتبار شخص خاصی به تداوم آن بستگی دارد. برای افزایش تعهد در کارکنان لازم است سازمان‌ها فرآیندهایشان را هدفمند کنند و آن را از علایق و سلیق تصمیم‌گیرندگان خاص، تا حد امکان دور کنند. یک مثال دیگر از شرکت اینتل وجود دارد، زمانی که هر دو محصول تراشه DRAM و میکروپروسسور را همزمان تولید می‌کردند، فرصتی ایجاد شد که این دو محصول بر سر ظرفیت تولید محدود شرکت در خطوط تولید با هم رقابت کنند. لازم بود شرکت تضمین کند که تصمیم‌گیری بر مبنای دلایل قاطع صورت می‌گیرد نه براساس احساسات و ترجیحاتی که مهندسان تولید ممکن است در مورد یک محصول داشته باشند. سال‌ها قبل مدیریت ارشد فرمولی تحت‌عنوان قانون تخصیص ظرفیت تولید را طراحی کرده بود، با استفاده از ورودی‌هایی مانند کارآیی، رشد تقاضا و حاشیه سود، مشخص می‌کرد چه میزان ظرفیت تولیدی باید به چه محصولی تخصیص یابد. وقتی زمان تصمیم‌گیری در مورد این دو محصول فرا رسید، حتی زمانی که نتیجه فرمول چیزی برخلاف جهت‌گیری سازمان تا آن زمان شد، اگر او اصرار داشت که مهندسان از این فرمول پیروی کنند. برنده شدن میکروپروسسور به دلیل وجود داده‌هایی بود که آن را پشتیبانی می‌کرد.

(4) اجازه دهید شواهد با سرمایه‌گذاری هماهنگ شود

داده‌ها نقشی بسیار کلیدی در گام‌های بعدی ایفا می‌کنند. مدیران اجرایی تنها به یک یا دو برهه از روند انتخاب اکتفا می‌کنند درحالی‌که موفق‌ترین نوآوران انتخاب را یک فرآیند مستمر می‌پندارند. هر مقدار که پروژه پیشرفت می‌کند و تقاضا برای سرمایه‌گذاری روی آن افزایش می‌یابد، داده‌های بیشتر و بیشتری در دسترس قرار می‌گیرد. اطلاعاتی که در یک نقطه تصمیم‌گیری فاش می‌گردند باید نشانگر و رهنمون مرحله بعدی باشند.

به‌عنوان نمونه، به یک گروه نمایش در مرکز لندن توجه می‌کنیم. اگر تمام افراد از هنرمند و تولیدکننده تا مدیران تئاتر باور داشته باشند که پتانسیل زیادی در تبدیل یک ایده خام به اجرا در استودیو وجود دارد، شرکت سرمایه بیشتری را برای نمایش آن اختصاص می‌دهد. ابتدا اولین اجرا را در سالن تئاتر کوچک به نمایش می‌گذارند و در صورت موفقیت در گیشه، نمایش برای مدت طولانی‌تر و در سالن اصلی به اجرا درخواهد آمد.

(5) برای هدایت نوآوری آن را در چارچوب‌های خاصی قرار دهید

پروفسور رابرت برگلمن استاد دانشگاه کسب‌وکار استنفورد می‌گوید: «مشخصه بارز بنگاه‌های موفق این است که تجارب داخلی و فرآیندهای گزینش را به‌عنوان محرک سازمان از پایین به بالا حفظ می‌کنند؛ همچنان‌که همزمان به مقاصد استراتژیک سازمان پایبند هستند.» به‌عبارت دیگر، فرآیندهای تنوع و گزینش تنها زمانی اجرا می‌شوند که در میان مرزهای واضح و شفاف استراتژی سازمان که به وسیله مدیران ارشد بنا نهاده شده است، قرار گیرند.

متخصصان نوآوری اغلب می‌گویند: کارکنان باید خارج از چارچوب‌ها فکر کنند و از حیطه آسایش و راحتی خود خارج شوند. با این وجود مشاهدات این محقق در فرآیندهای نوآوری در شرکت‌های High-tech نشان داد که کارکنان به چارچوبی برای هدایت کردن خلاقیت‌ها و نوآوری‌هایشان نیاز دارند.

استراتژی‌های عمومی سازمان به این معنی نیست که فضا را برای نوآوری تنگ کند و برای ایده‌های نو مانع ایجاد کند؛ بلکه به این مفهوم است که به آنها نیاز داریم تا مرزهایی را که کارکنان باید در آنها نوآوری ایجاد کنند مشخص کند.

اجازه دادن به شکوفایی این هزاران ایده (تنوع)، سازمان شما را سازمانی نوآور جلوه می‌دهد؛ اما سازمان نیازمند یک سیستم برنامه‌ریزی شده برای مدیریت و انتخاب ایده‌ها است که تضمین می‌کند که ایده‌ها به‌درستی و در راستای استراتژی‌های کلان سازمان انتخاب و سرمایه‌گذاری می‌شوند نه براساس سلاقی و احساسات شخصی. اینجا است که شما اجازه می‌دهید ۹۹۹ گل پژمرده شوند تا نوآوری واقعی شکوفا شود.

How not to let die Flowers?

When it comes to innovation, most executives place a high value on variation. They set up formalized systems that encourage employees to generate ideas and submit them to their superiors. Even firms without a formal mechanism frequently empower their people to experiment without fear of punishment for failure. This approach is based on the knowledge that innovation is often a bottom-up process: Managers should cultivate many promising seeds to let a thousand flowers bloom.

But variation is only half the story—in true Darwinian fashion, it doesn't work without selection. And this is where many companies fall short. Yes, choices about which ideas are worth pursuing and which are not are continually being made, but too few companies think about and organize selection deliberately, with a clear strategy in mind. The winnowing of ideas thus becomes a subjective process, wherein political interests and personal preferences determine which projects are funded and which are terminated.

I have observed the consequences of this trend firsthand at two multinational corporations that set up elaborate systems for soliciting employee suggestions, resulting in an abundance of employee proposals and ideas. In both cases, selection occurred at two points. The first was at the middle manager level. Invariably, these managers did not select the proposals that they found most promising, but instead chose the proposals they thought their superiors would want to see.

They feared that passing along a bold, risky idea that their superiors might reject would be bad for their reputation. The second point started with this biased pool. Top managers picked the proposals they liked best—typically ideas that fit their preconceived notions of what the company should and should not do. As a consequence, although these companies did not seem to suffer from a lack of variation at the ideation stage, they experienced problems with their innovation pipeline.

To avoid these pitfalls, executives need to focus on developing a process that systematically manages selection in a way that aligns with their company's strategy. For most companies, this is uncharted territory. The following five steps can help guide their way.

1. Enable selection to happen. The first thing that top managers need to accept is that they themselves should not decide which projects live or die.

At FremantleMedia Ltd., the London-based television production company known for such popular programs as the *Idols* and *X Factor* franchises, former CEO Tony Cohen put in place a formal process that ensured deliberate selection of new television programs. Cohen often received numerous proposals. But he resisted the temptation to select the ones he himself considered most promising. Instead, he built an internal system that would identify the best ideas, noting, "Why would I know better than anyone else in the company?"

Every year, the company organizes an event called the Fremantle Market. Senior executives from subsidiary production companies around the world gather in London. For one full day, they present their ideas for new television shows to one another, usually by showing part or all of a trial episode. The creator of each proposed production explains the setup and logic behind it and answers probing questions from colleagues about audience, costs, and the potential for spillovers into other media, such as the Internet. Because Cohen set up an internal licensing system, the different executives then have the autonomy to decide whether to license the show for their own country. Hence, ideas that attract the most interest will automatically be funded. If there is a lack of interest, the proposal will instantly be selected out.

2. Tap into the wisdom of your crowd. It's not just senior executives who have something to offer. Taking advantage of the insight and understanding of a wider group of employees can also lead to better decisions.

At the Intel Corporation, in the days when the company still relied heavily on the production of DRAM memory chips, the company allowed engineers to work on what it called embryonic technologies. Highly skilled engineers were given individual R&D budgets and ample autonomy to decide what to work on. When top management observed more and more of these engineers abandoning projects centered on the old DRAM chips and flocking toward a new technology called microprocessors, they realized it was time to change their strategy.

For such new, innovative products, it was impossible to compute any reliable numbers (in terms of market size, demand growth, margin, or a variant of a net present value calculation), so then CEO Andy Grove relied on the collective insights of his engineers. Although Grove later abandoned this process, his successor, Craig Barrett, partly reinstated it. His "autonomous

strategy processes,” though less extreme than Grove’s original, are still in use at Intel today. Companies like Google and Pixar have also adopted versions of these autonomous processes, to great success.

3. Objectivize the process. Various research and case examples have confirmed the risk of “escalation of commitment” in selection processes. This phenomenon occurs when decision makers hold on to a failing course of action because it provided success in the past or because someone’s reputation is tied to it or simply because they have “come this far already.” To combat escalation of commitment, companies need to objectivize the process and decouple it from individual decision makers’ personal interests and emotions.

Here Intel provides another case in point. When it was producing both DRAMs and microprocessors, it let these products compete for scarce production capacity on its manufacturing line. But the company had to ensure that decisions would be made on the basis of hard facts, rather than feelings or preferences that the engineers in charge of production may have had about one product or the other. Years earlier, top management had designed a formula called the production capacity allocation rule. Using a variety of input numbers (such as efficiency, demand growth, and margins), it would compute which product would get what amount of production capacity. When it came time to make decisions about what to produce, the engineers followed the formula to a T. Even when the outcome of the formula seemed to run counter to the company’s focus—which until that time had centered on DRAMs—Grove would urge engineers to follow the formula, and with it the objective process. When microprocessors won out, it was because the data supported it.

4. Let the evidence match the investment. Data also plays a key role in the next step. Executives often rely on just one or two selection moments. But the most successful innovators view selection as an ongoing process. As a project progresses and begins to demand increased investment, more and more data becomes available. The information revealed at one decision point should guide the next.

Consider the case of the Sadler’s Wells dance group, which operates three theaters in central London. It has an explicit mission to be the center of innovation in dance. It starts out by scouting a large variety of dancers whose work might be suitable for its theaters. It then invites a limited number of these artists to come together to develop rough ideas, in an informal way, for potential new productions. Sadler’s Wells provides studio space and a small budget to those collaborating artists who come up with a concrete and innovative idea, in order to test it. If the various people involved—artists, producers, and theater managers—believe that it has strong potential after viewing the raw idea in action in the studio, the company adds more investment to develop it into a show. Subsequently, if the show’s scale permits, it will premiere in the group’s smallest theater. If it becomes a box office success, organizers will schedule it later for a longer period in the main theater.

5. Give them a box. Stanford Graduate School of Business professor Robert Burgelman has written that “successful firms are characterized by maintaining bottom-up-driven internal experimentation and selection processes while simultaneously maintaining top-driven strategic intent.” In other words, the variation/selection process works only if it takes place within the

boundaries of a clear and explicit strategic direction for the company—as established by top management.

Innovation experts often proclaim that people need to “think outside the box” and “get out of their comfort zone.” However, what Burgelman observed in academic studies undertaken to examine the innovation processes of high-tech companies is that people actually need a box to channel their creativity. This description of a company’s general strategic direction cannot be too narrow or it will inhibit new ideas, but a general direction is needed to provide boundaries within which people can innovate. For example, at FremantleMedia, the stated mission is to produce television programs that are replicable in other countries. Employees know that country-specific pitches will be immediately selected out.

Letting a thousand flowers bloom will give your company the appearance of being innovative. But investing in variation alone is not enough. You must have a deliberate system of selection to ensure that the right ideas—those that are truly best for your company’s strategic direction and not those determined by personal preference and emotion—get the funding they need. It’s the 999 flowers you let die that enable true innovation to flourish.

