



## گزیده

نوآوری بیش از پیش در گروهی کار تیمی و ترکیب خلاقانه رشته‌ها و رویکردهای گوناگون است.

کامیابی درنوآوری صرف نظر از موضوع آن که در کجا باشد، نیازمند افرادی است که در تیم‌های کارآمد در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند.

## ایجاد سازمانی نوآور

این فصل به موضوع خلق و نگه داشتن یک فضای سازمانی نوآورانه می پردازد؛ بستری که ساختار سازمان و فرهنگ نهفته در آن، یعنی الگوی ارزش ها و باورها، از نوآوری پشتیبانی می کنند.

مؤلفه های سازمان نوآور	
ویژگی های کلیدی	مؤلفه سازمانی
تبیین شفاف اهداف و ایجاد باور مشترک به آنها بسط نیات راهبردی، تعهد مدیریت ارشد	چشم انداز مشترک، وجود رهبری و عزم برای نوآوری
طراحی سازمانی مناسب که خلاقیت، یادگیری و تعامل را ممکن می کند. چاره کار همیشه مسطح کردن سازمان و مدل ساختار آزاد نیست: مساله اصلی یافتن حد تعادل مناسب بین دو قطب "ارگانیکی-مکانیکی" در موقعیت های مختلف است.	ساختار مناسب
مروجان، قهرمانان، دیده بانان و نقش هایی دیگر که پیشران یا تسهیل کننده نوآوری هستند.	افراد کلیدی
به کارگیری مناسب تیم ها (در سطوح مختلف بخشی، میان وظیفه ای و بین سازمانی) برای حل مشکلات نیازمند سرمایه گذاری در انتخاب و تشکیل تیم است.	کار تیمی اثربخش
مشارکت کل سازمان در بهبود مستمر	نوآوری مشارکتی
رویکرد مثبت به ایده های خلاق و حمایت از آنها با نظام های انگیزشی مناسب	محیط خلاقانه
توجه به مشارکت داخلی و خارجی شبکه سازی گسترده	توجه به محیط بیرونی

مقدمه

عواملی که بر موفقیت نوآوری موثر است:

تغییر نگرش سازمان و تمرکز انرژی آن بر حوزه های جدید نیازمند چشم اندازی جدید است. باید هشیار بود که ماموریت و چشم انداز به جملاتی پوچ و بی معنا تبدیل نشود. در عین حال درک روشن از اهداف سازمان و داشتن احساس تعهد به آنها یکی از ضرورت های اداره سازمان است که در اداره این شیوه خاص رهبری محقق می شود.

پایبندی مدیریت ارشد نسخه ای رایج است که همواره برای موفقیت نوآوری تجویز می شود. اما مشکل اصلی عملیاتی کردن آن و یافتن سازوکارهای لازم برای ایجاد حس مشارکت، تعهد، اشتیاق و حمایت مدیریت است. به ویژه در پروژه های بزرگ که معمولاً بازگشت مالی کوتاه مدت ندارند، به تعهد مدیریت ارشد بیشتر نیاز است. چون نوآوری با عدم قطعیت گره خورده است، انتظار بازگشت سرمایه در کوتاه مدت اشتباه است. اما این کار همیشه آسان نیست؛ به ویژه زمانی که باید میان انتظارات سهام داران برای کسب سودهای کوتاه مدت از یک طرف و برنامه های بلند مدت توسعه فناوری از طرف دیگر نقطه ای مشترک پیدا کرد. یکی از روش هایی که می تواند به حل این مساله کمک کند توجه به شاخص های بلند مدت (مانند افزایش سهم در بازار و رشد بنگاه) در کنار بازگشت سرمایه است.

ماهیت نوآوری با ابهام گره خورده است. مدیریت موفق فناوری نیازمند خطرپذیری سازمان و پذیرش شکست به مثابه فرصت یادگیری و رشد است. این توصیه به معنای خطرپذیری بی حساب نیست، بلکه باید همان گونه که رابرت کوپر می گوید، کوشید تا حد ممکن از ابهام ذاتی نوآوری با استفاده از جمع آوری اطلاعات و پژوهش کاست.

رهبری و تعهد مدیر به این معنا نیست که شخص او عامل تغییر است.

ایجاد فضای خلاقیت و پشتیبانی از نوآوری در درون سازمان به اندازه مشارکت مستقیم مدیران ارشد در فرایند نوآوری مهم است.

از جمله سازوکارهایی که رهبران با آنها بر عملکرد بنگاه تاثیر می گذارند دخالت در تصمیم گیری های راهبردی است که بیش تر در شرایط ابهام و پیچیدگی و با اطلاعات محدود انجام می شود.

مسائل پیش روی مدیران در سطوح بالای سازمان عموماً به خوبی قابل تعریف نیستند. بنابراین رهبران بیش از دیگران به مفهوم سازی در ذهن نیاز دارند.

بر اساس مطالعات ۱۵ درصد از تفاوت عملکرد شرکت ها را می توان مستقیماً ناشی از عامل رهبری دانست. همچنین ۳۵ درصد از تفاوت عملکرد ناشی از انتخاب راهبردهای کسب و کار است که آن نیز به شکلی غیر مستقیم در نوع رهبری ریشه دارد بنابراین در مجموع ۵۰ درصد از تفاوت عملکرد شرکت را می توان، مستقیماً یا غیر مستقیم ناشی از عامل رهبری دانست.

۳-۱- چشم-

انداز مشترک،

وجود رهبری

و عزم برای

نوآوری



زیرکی، هوشیاری و هوشمندی

مسئولیت پذیری

مهارت در محدوده شغل

توانمندی اداری و اجتماعی

انعطاف پذیری بالا و انرژی زیاد

توان ارتباطی بالا

نکته: با این حال هیچ فهرست جامعی از ویژگی های

رهبران خوب وجود ندارد.

ویژگی های مدیران ارشد که در بعضی موقعیت ها به  
اثربخش بودن فرد کمک می کند از نظر پژوهشگران:

توانایی های فنی رهبر و هم برخورداری وی از مهارت های ادراکی چون حل خلاقانه مسائل و پردازش اطلاعات بر عملکرد گروه تاثیرگذار است. همچنین ترکیب دو مهارت فنی و ادراکی برای ارزیابی ایده های دیگران نیز ضروری است.

مطالعه ای درباره ی دانشمندان نشان داده است که از نظر آنها کمک رهبر در آغاز پروژه های جدید، که مرحله ایده پردازی و تعریف مساله است، و همچنین در انتهای پروژه ها که رهبر درباره ی نتایج کار بازخور می دهد، بسیار با ارزش تر است؛ بنابراین از مهم ترین نقش های رهبر خلاق در چنین محیط هایی ارزیابی و ارایه ی بازخورد است نه صرفا خلق ایده. اگر چه این نقش رهبر در جایگاه ارزیاب بسیار کلیدی است، اما معمولا در راستای خلاقیت و نوآوری تلقی نمی شود، زیرا به شکل سنتی توصیه می شود که برای تشویق ایده پردازی از قضاوت خودداری شود. هم چنین این مطالعه نشان می دهد که دیدگاه خطی، که ارزیابی را به مرحله بعد از ایده پردازی موکول می کند، ممکن است درست نباشد و چه بسا بهتر است رهبری خلاق پیش از ایده پردازی و ترکیب مفهومی ایده به ارزیابی بپردازد. بنابراین این رویکرد می تواند از روش های سنتی تر همچون جوشش فکری و حل مساله ساختار یافته پشتیبانی کند.

کیفیت و ماهیت رابطه رهبر-پیرو بر خلاقیت زیردستان اثر می گذارد.

برانگیزش فکری که رهبران ایجاد می کنند در شرایط پرابهام تاثیری بیشتر بر عملکرد سازمانی دارد. برانگیزش فکری به رفتارهایی گفته می شود که آگاهی و علاقه دیگران را به مسائل و همچنین توانایی و رغبت ایشان را به حل خلاقانه آنها افزایش می دهند و وفاداری به سازمان را نیز ارتقا می بخشند.

۱-۳- چشم-  
انداز مشترک،  
وجود رهبری  
و عزم برای  
نوآوری



در شرایط پر ابهام محیطی، نقشی اصلی رهبر تنها الهام بخشی یا ایجاد اعتماد به نفس نیست، بلکه حل مساله و گرفتن تصمیمات راهبردی است.

رافرتی و گریفین به ابعادی دیگر از رهبری تحول گرا شامل ارایه ی چشم انداز و ارتباطات الهام بخش توجه کرده اند که می توانند تاثیری بیشتر بر خلاقیت و نوآوری داشته باشند. آنها چشم انداز را ترسیم تصویری مطلوب از آینده حول ارزش های سازمان و ارتباطات الهام را نیز ارسال پیام های مثبت و شورانگیز درباره سازمان و بیانیه هایی که اعتماد به نفس را بالا می برند و انگیزه بخش هستند تعریف می کنند. آنها دریافتند که ارایه ی چشم انداز تاثیر منفی بر پیروان دارد و اعتماد به نفس آنها را کم می کند مگر این که با ارتباطات الهام بخش همراه باشد.

مشارکت یک رهبر خلاق بسیار فراتر از ایفای نقشی انفعالی و حمایتی برای تشویق پیروان خلاق است.

۳-۱- چشم-  
انداز مشترک،  
وجود رهبری  
و عزم برای  
نوآوری

غلبه بر مقاومت اولیه برای حفظ وضع موجود و دگرگون کردن ترتیبات و تنظیمات حاکم نیازمند انرژی و اراده ی راسخ است.

یکی از دغدغه های شرکت های نوآور یافتن راهی است که افراد خوش فکر بتوانند بدون اینکه مجبور شوند سازمان را ترک کنند، ایده های ناب خود را به پیش برند. این موضوع در ادامه کتاب تحت عنوان کارآفرینی درون سازمانی تشریح می شود.

نوآوری از جنس یادگیری و تغییر  
معمولا برافکن، پرخطر و پرهزینه است.

فارغ از اینکه نظام های تکوین محصولات و فرایندهای نوآورانه چقدر توسعه یافته باشند، موفقیت آنها بدون بستر مناسب سازمانی ممکن نیست. نیل به این مقصود آسان نیست و نیازمند ایجاد ساختارها و فرایندهای سازمانی است که تغییرات فناورانه را ممکن می کنند.

۳-۲- ساختار  
مناسب  
سازمانی

تصمیمات مرتبط با نوآوری را نمی شود در دل روابط  
همیشگی، ساختار یافته و رسمی وارد کرد زیرا به انعطاف  
پذیری و تعاملات فراوان نیاز دارند. هر چه تصمیم گیری ها  
غیر قابل برنامه ریزی باشند به ساختاری انعطاف پذیرتر نیاز  
خواهند داشت.

سازمان های پویا برای شرایط تغییر شتابان و  
سازمان ماشینی برای شرایط با ثبات مناسب است.

تصمیمات مرتبط با نوآوری را نمی شود در دل روابط همیشگی، ساختار یافته و رسمی وارد کرد زیرا به انعطاف پذیری و تعاملات فراوان نیاز دارند. هر چه تصمیم گیری ها غیر قابل برنامه ریزی باشند به ساختاری انعطاف پذیرتر نیاز خواهند داشت.

سازمان های پویا برای شرایط تغییر شتابان و سازمان ماشینی برای شرایط با ثبات مناسب است.

ابعاد نوآوری شامل واحدهای تولید، بازاریابی، اداری، خرید و بسیاری از بخش های دیگر را در بر می گیرند. این ویژگی باعث اقبال بیشتر سازمان ها به مدل های پویا تر سازمانی شده است.

نمی توان یک ساختار را برای همه شرایط تجویز کرد زیرا ساختاری که در هر شرایطی ویژه خوب عمل کرده است، ممکن است در شرایطی دیگر نتیجه عکس دهد.

طبق مطالعه ی وودوارد هر چه از صناعی با فرایندهای تولید گسسته و غیر انبوه به سمت صناعی با تولید انبوه حرکت شود، ساختارهای سنگین و سلسه مراتبی نمودی بیشتر پیدا می کنند، هر چند که در بعضی از صنایع فرایند محور، که اتفاقاً سرمایه نیز هستند به مساله تفکیک بخش ها و خطوط توجه می شود.

الگوهای ساختاری میلتزبرگ		
پیامد در نوآوری	ویژگی های کلیدی	الگوی سازمانی
<p>بنگاه های نوپای کوچک با فناوری پیشرفته (مشاغل زیر پله ای) اغلب ساختار ساده دارند. نقاط قوت آنها انرژی، اشتیاق و استعداد کارآفرینانه است. معمولاً بنگاه های نوآور که ساختاری ساده دارند بسیار خلاق اند. نقاط ضعف آنها هم نداشتن پایداری و رشد بلند مدت و وابستگی بیش از اندازه به افراد کلیدی است که شاید همیشه در مسیر درست گام بر ندارند.</p>	<p>نوع پویا و متمرکز، با وجود کنترل مرکزی، می تواند به تغییرات محیطی واکنشی سریع نشان دهد. معمولاً کوچک است و یک نفر مستقیماً آن را کنترل می کند. طراحی و کنترل آن در ذهن فردی است که اختیار تصمیم گیری را دارد. نقاط قوت این ساختار سرعت واکنش و شفافیت اهداف و نقاط ضعف آن آسیب پذیری از اشتباهات یا پیشداوری های فردی و محدودیت منابع برای رشد هستند.</p>	<p>با ساختار ساده</p>

الگوهای ساختاری مبتزبرگ		
الگوی سازمانی	ویژگی های کلیدی	پیامد در نوآوری
دیوان سالاری ماشینی	ساختار مکانیکی که به شکل متمرکز و با سیستم های سازمانی کنترل می شود. ساختاری که مشابه یک ماشین پیچیده طراحی شده و در آن افراد به مثابه ی اجزای ماشین هستند. طراحی سازمان بر کارکرد کل سیستم و تخصصی کردن بخش ها تاکید دارد تا جایی که به سرعت و آسانی قابل تعویض باشند. راز موفقیت این ساختار ایجاد نظام های اثربخش است که وظایف را ساده و رفتارها را همیشگی می کنند. نقطه قوت این ساختار توانایی به کارگیری فرایندهای یکپارچه و پیچیده مانند مونتاژ خودرو است. نقاط ضعف هم عبارتند از احتمال ماشینی شدن افراد و تشکیل گره در نظام های انعطاف ناپذیر.	دیوان سالاری ماشینی برای نوآوری به متخصصان وابسته است و همچنین در طراحی کل سازمان نیز جاری است. نمونه ها عبارتند از غذای آماده (مک دونالد)، تولید انبوه (فورد) و خرده فروشی های بزرگ (تسکو). در هر یک از این کسب و کارها نوآوری ای قابل توجه وجود دارد که در متخصصان متمرکز و در سطح کل سیستم اثرگذار است. نقاط قوت این ساختار عبارتند از پایداری و تمرکز آن بر مهارت های فنی در طراحی سیستم مشاغل پیچیده و نقاط ضعف نیز ایستایی و انعطاف ناپذیری در رویارویی با تغییرات سریع و اعمال محدودیت بر نوآوری های افراد غیر متخصص است.
ساختار بخشی	ساختاری پویا و غیر متمرکز که برای سازگاری با چالش های محیط محلی طراحی می شود. بیش تر در سازمان های بزرگ دیده می شود. در این سازمان ها، تخصص گرایی در چارچوب واحد های نیمه مستقل دنبال می شود. واحد های راهبردی کسب و کار و بخش های عملیاتی نمونه هایی در این زمینه هستند. نقاط قوت این ساختار توانایی برای حمله به بازارهایی خاص به پشتوانه سازمان مرکزی است. تنش های درونی بین بخش ها و مرکز از نقاط ضعف این ساختار هستند.	نوآوری در این گونه سازمان ها از مدل "مرکز و اقمار" پیروی می کند که در آن فعالیت های تحقیق و توسعه عمومی در مرکز و پژوهش های کاربردی و خاص در بخش ها انجام می شوند. نقطه قوت این سازمان ها توان تمرکز برای دستیابی به شایستگی های لازم در بازارهای خاص و به اشتراک گذاشتن دانش حاصل با دیگر بخش های سازمان است. نقطه ضعف نیز در "کشش گریز از مرکز" تحقیق و توسعه به سوی کارهای کاربردی و محلی بخش ها و نیز تنش بین بخش هاست که مانع از به اشتراک گذاردن دانش می شود.
دیوان سالاری حرفه ای	سازمان ماشینی غیر متمرکز که قدرت در اختیار افراد است ولی هماهنگی با استانداردها به وجود می آید. ویژگی این گونه سازمان ها وجود مهارت های حرفه ای نسبتا بالاست و نمونه آنها را می توان در تیم های تخصصی شرکت های مشاوره، بیمارستان ها یا شرکت های حقوقی دید. کنترل بیشتر با اجماع بر سر استانداردها (حرفه ای گرایی) اعمال می شود و افراد استقلال فراوان دارند. نقاط قوت این ساختار حرفه ای گری زیاد و توان تجمیع تیم ها در کنار یکدیگر است.	این گونه ساختارها را معمولا در مشاوره نوآوری و طراحی در درون و بیرون سازمان ها می توان یافت. گروه های رسمی تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات و مهندسی، که در آنها برای تخصص و توان فنی ارزش بسیار قائل می شوند، نمونه هایی خوب از این گونه ساختارها هستند. نقطه قوت این ساختار در توانایی فنی و استانداردهای حرفه ای است. نقطه ضعف نیز دشواری مدیریت افرادی است که استقلال و قدرت دانشی زیاد دارند.
ادهوکراسی (ساختار موقت)	ساختار پروژه ای که برای شرایط ناپایدار و پیچیده طراحی می شود. اگر چه این ساختارها در بلند مدت دوام نمی آورند، اما انعطاف پذیری شان بالاست؛ تیم محور اند و اگر چه افراد مهارت های فردی بالا دارند، می توانند به خوبی با یکدیگر کار کنند. حداقل قواعد و ساختار داخلی وجود دارد و اهمیتی کمتر از انجام صحیح کار دارند. نقطه قوت این ساختار توان رویارویی با اتهامات زیاد و خلاقیت آن است. نقطه ضعف نیز عدم توانایی در کار تیمی اثربخش به دلیل حل نشدن تعارضات و نبود کنترل ناشی از عدم وجود ساختارها و استانداردهای رسمی است.	بیش ترین کاربرد این ساختار در پروژه های نوآورانه است که از آن جمله می توان به توسعه محصولات جدید یا تغییرات جدی در فرایندها اشاره کرد. ساختار پروژه ناسا برای اعزام انسان به ماه از این نوع است. سازمان در طول ۲۰ سال اجرای این برنامه هر سال ساختار خود را تغییر داد تا با ماهیت متغیر و ناشناخته پروژه سازگار شود. نقطه قوت این ساختار خلاقیت و انعطاف پذیری زیاد و نقطه ضعف آن نیز کمبود کنترل و پایداری بیش از اندازه به پروژه در برابر منافع کلان سازمان است.
ماموریت گرا	مدلی نوظهور که با ارزش های مشترک سازمان پیوند دارد. این نوع سازمان با اهداف مشترک و اغلب بشردوستانه افراد شکل می گیرد. سازمان هایی با اهداف داوطلبانه و خیریه نمونه ای از این گونه سازمان ها هستند. نقاط قوت آن پایداری اعضا با ماموریت سازمان و امکان ابتکار عمل آنها بدون هماهنگی با دیگران، به علت دیدگاه های مشترک درباره اهداف کلان، هستند. نقاط ضعف آن نیز کمبود کنترل و قواعد رسمی اند.	نوآوری های ماموریت گرا می توانند بسیار موفق باشند به شرطی که با انرژی زیاد و اهداف شفاف همراه شوند. ویژگی های مدیریت کیفیت فراگیر و دیگر اصول سازمانی ارزش محور در دل این ساختار وجود دارند. تلاش برای بهبود مستمر بیش تر ریشه درونی دارد تا این که واکنش به عوامل بیرونی باشد. نقاط قوت آن در شفافیت اهداف مشترک و توانمندسازی کارکنان برای اقدام در راستای همان اهداف هستند. نقطه ضعف آن نیز وابستگی بیش از اندازه به افراد خوش فکر برای ارایه اهداف روشن است.

۲-۳- ساختار

مناسب

سازمانی

اهمیت فزاینده نوآوری و تغییراتی فراوان که در سازمان ایجاد می کند ساختارهای سازمانی طراحی شده برای شرایط پایدار را با چالشی جدی رو برو کرده است. از این رو بوروکراسی های ماشینی مرسوم رفته رفته جای خود را به ساختارهای ترکیبی می دهند که می توان آنها را ادھوکراسی ماشینی نامید.

۲-۳- ساختار مناسب سازمانی

چالش اصلی مدیریت نوآوری در این بخش انطباق و دستیابی به مناسب ترین ساختار برای هر موقعیت است.

دیدگاهی دیگر ساختار را محصول باورها و رفتارهای افراد می داند. اگر انطباق خوب بین ساختار و باورهای افراد به وجود آید، ساختار رفتار نوآورانه را تقویت خواهد کرد، وگرنه ساختار مانع خلاقیت و نوآوری خواهد بود.

ماهیت پرابهام و پیچیده نوآوری باعث می شود که بسیاری از اختراعات در نطفه خفه شوند و به بازار راه نیابند. حضور یک فرد کلیدی، که پرچم دار کار شوند و با انرژی و اشتیاق خود به پیشبرد نوآوری در سازمان کمک کنند، یکی از راه حل های این مشکل است.

نقش نخست مرجعیت دانش فنی است. وی شناختی گسترده از فناوری مرتبط با نوآوری دارد و می تواند مشکلاتی فراوان را که در سر راه رساندن نمونه آزمایشگاهی به محصول نهایی بروز می کنند حل کند. علاوه بر نقش مرجعیت فنی، الهام بخشی در زمانی که مشکلات فنی حل نشدنی می نمایند و ایجاد انگیزه و پابندی هم بر عهده ی این افراد است.

افراد کلیدی می توانند با ایفای نقش هایی متعدد بر خروجی پروژه ها تاثیر بگذارند.

افراد کلیدی

معمولا این افراد (بیش تر به دلیل عضویت در هیات رئیسه) قدرت و اثرگذاری لازم را برای همراه کردن بخش های مختلف سازمان دارند. به همین دلیل بسیاری از موانع پیشرفت نوآوری را از سر راه بر می دارند. این حامیان الزاما نباید دانش فنی عمیق از نوآوری داشته باشند بلکه کافی است که قابلیت های نوآوری را باور داشته باشند.

پرچم داران فنی نوآوری بسیار تاثیرگذار هستند اما بدون کمک سازمان نمی توان نوآوری را به پیش برد زیرا برای غلبه بر چالش های دیگری هم چون تامین منابع و قانع کردن منتقدان بدبین به دومین نقش کلیدی یعنی حامی سازمانی نیاز است.





آخرین کاوش ها نیز بر اهمیت نقش اعضای تیم، به ویژه رهبر تیم، در فرایند توسعه محصول تاکید کرده اند.

دیگر نقش کلیدی نوآوران کسب و کار یا کسانی که می توانند بازتاب دهنده نگاه مشتری یا بازاری گسترده باشند تاکید دارند.

#### افراد کلیدی

یکی دیگر از افراد کلیدی دیده بان فناوری است. نوآوری با اطلاعات سروکار دارد و موفقیت آن به جریان خوب اطلاعات و ارتباطات بسیار وابسته است. این افراد اطلاعات را از منابع گوناگون گردآوری می کنند و به کسانی می دهند که بیش ترین توان یا علاقه را برای به کارگیری آنها در توسعه محصول جدید دارند.

نقش این افراد در حوزه مدیریت دانش روز به روز مهمتر می شود. زیرا همگان دریافته اند که به اشتراک گذاری و انتقال اثربخش منابع ارزشمند دانشی تنها با تجهیز سازمان به سامانه های فناوری اطلاعات و نرم افزارهای هوشمند ممکن نیست بلکه ارتباطات قوی بین افراد نقشی کلیدی ایفا می کند.

اگر چه نوآوری قلمروی متخصصان تحقیق و توسعه، بازاریابی، طراحی یا فناوری اطلاعات تلقی می شود، اما همه انسان ها مهارت های خلاقیت و توانایی حل مساله برای نوآوری را دارند. اگر بتوان سازوکارهایی برای تمرکز این توانایی ها در سطح سازمان یافت، یک ظرفیت نوآورانه قابل توجه ایجاد خواهد شد.

لازمه تداوم نوآوری های تدریجی و پیوسته وجود یک فرهنگ سازمانی حمایت گر و تشویق کننده است.

افزایش مشارکت کارکنان در نوآوری به بهبود عملکرد می انجامد.

هر چه مشارکت افراد در تغییر بیشتر باشد، پذیرش تغییر برای آنها آسان تر خواهد بود.

برای ایجاد تغییر پایدار در شیوه تفکر و رفتار افراد، به یک برنامه توسعه راهبردی نیاز است. تغییر بنیادین روش انجام کارها و فرهنگ سازمانی با برگزاری چند دوره آموزشی و تشویق های زودگذر شدنی نیست.

این سفر از چند مرحله تشکیل شده است که در هر مرحله باید نظام ها و توانمندی های متفاوت برای مشارکت افراد شکل گیرند.

گذر از هر مرحله زمان بر است و هیچ تضمینی نیست که سازمان ها بتوانند به مرحله بعدی برسند. در گذر از هر مرحله باید راهی برای چیره شدن بر موانع ویژه آن یافت.

#### مشارکت

#### گسترده در نوآوری

نخستین مرحله را می توان جلب مشارکت ناخودآگاه نامید. جلب مشارکت کارکنان نه مطلوب است نه به رسمیت شناخته و نه پشتیبانی می شود. افراد گاهی برای حل مشکلات کمک می کنند.

سطح ۲ نخستین تلاش جدی سازمان برای جلب مشارکت کارکنان در فرآیند نوآوری است. در این سطح، برای یافتن مشکلات و حل آنها به روشی سازمان یافته و نظام مند، فرایندهایی رسمی شکل می گیرند و افراد نیز برای استفاده از آنها آموزش می بینند و تشویق می شوند. نوعی نظام ارزیابی و پاداش نیز برای حمایت از این اقدامات و ایجاد انگیزه در افراد برای تداوم مشارکت آنها شکل می گیرد.

سطح ۳ مشارکت افراد در نوآوری را به اهداف راهبردی سازمان گره می زند. به گونه ای که تمام فعالیت های موضعی تیم ها و افراد همراستا شوند. لذا دو رفتار کلیدی جاری کردن استراتژی و پایش و اندازه گیری باید به فعالیت های سطح ۲ اضافه شوند. جاری سازی استراتژی به معنی اطلاع رسانی درباره راهبرد کلان سازمان و تجزیه کردن آن به اهدافی جزئی تر است که قابل مدیریت باشند و مبنای هدف گذاری در جلب مشارکت افراد در بخش های مختلف سازمان شوند. برای این کار باید پایش و اندازه گیری عملکرد فرایند را نیز آموخت و از آن به عنوان پیشران چرخه بهبود مستمر استفاده کرد. یکی از محدودیت های سطح ۳ این است که جهت گیری کارها را همچنان به اندازه زیاد، مدیریت و درون مرزهای مشخص تعیین می کند. کارها در سطوحی مختلف انجام می شوند، ولی همچنان واکنشی اند و از خارج هدایت می شوند. برای رفتن به سطح ۴ عنصری دیگر لازم است: توانمند کردن افراد و گروه ها برای آزمایش و نوآوری به صلاح دید خودشان.

سطح ۵ پایان مسیر است که در آن همه کارکنان در تجربه و به سازی کارها، به اشتراک گذاردن دانش و خلق سازمانی یادگیرنده مشارکت کامل دارند.

مدل پنج مرحله ای جلب مشارکت کارکنان در نوآوری

مشارکت  
گسترده در  
نوآوری



پنج مرحله جلب مشارکت کارکنان در فرآیند نوآوری	
مرحله	ویژگی های اصلی
مشارکت های پراکنده و غیر سازمان یافته در فرآیند نوآوری	حل مشکل موردی نبود تلاش و ساختار رسمی توقف های گاه و بیگاه به دلیل عدم فعالیت و نبود مشارکت محدود بودن حل مشکل به متخصصان دنبال کردن منافع کوتاه مدت عدم وجود اثرگذاری راهبردی
مشارکت ساخت یافته در نوآوری	تلاش رسمی برای جلب مشارکت جدی کارکنان در نوآوری و تداوم آن استفاده از یک فرآیند رسمی برای حل مشکل بهره مندی از مشارکت افراد آموزش ابزارهای اصلی نوآوری مشارکتی نظامی ساخت یافته برای مدیریت ایده نظام تقدیر و پاداش وجود سیستم نوآوری مشارکتی موازی با جریان اصلی کار
مشارکت هدف گرا در نوآوری	همه مقولات بالا، به علاوه جاری شدن رسمی اهداف راهبردی پایش و سنجش نوآوری مشارکتی بر اساس اهداف راهبردی هم سو بودن سیستم ها
مشارکت فعالانه/ تفویض اختیار در نوآوری	همه مقولات بالا به علاوه تفویض مسئولیت سازوکارها، زمان بندی و مقولاتی از این دست به تیم های حل مشکل هدایت درونی به جای هدایت بیرونی وجود سطحی بالا از آزمایش و تجربه
توانمندی جلب مشارکت همگانی در نوآوری - سازمان یادگیرنده	تبدیل نوآوری مشارکتی به رویه غالب در کار خودکار شدن یادگیری و به اشتراک گذاشتن آن مشارکت فعال همگان در فرآیند نوآوری نوآوری تدریجی و انقلابی

گروه ها از نظر ایده پردازی و ارایه ی راه حل های خلاقانه و منعطف بسیار بهتر از افراد هستند. هدایت این ظرفیت بالقوه به سوی کارهای نوآورانه از پیشران های اصلی کار تیمی در گروه های بین بخشی و بین سازمانی است که نوآوری های تدریجی را دنبال می کنند.

پیشران ها و موانع اصلی عملکرد موفق ← نقش کلیدی تیم سازی در موفقیت پروژه

اگر چه این روزها بر کار تیمی تاکید زیادی می شود ولی باید دقت داشت که همواره کلید حل مشکل در تیم و تیم سازی نیست؛ به ویژه زمانی که اختلافات حل نشده زیاد هستند. زیرا گردآوردن افراد در تیم های صوری می تواند اثری منفی بر اثربخشی آنها داشته باشد.

کار تیمی اثربخش



تیم ها سازوکارهای قدرتمند برای حرکت به سوی ساختارهایی چابک و غیر متمرکز هستند.

تیم های خودگردان که در محدوده اختیارات تعریف شده عمل می کنند، می توانند جایگزینی بسیار خوب برای کنترل سلسله مراتبی باشند.

وظایف و اهداف شفاف و مشخص

رهبری خوب تیم

توازن میان نقش های مختلف درون تیم و سازگاری این نقش ها با شیوه رفتاری افراد

وجود سازوکارهایی اثربخش برای حل تعارضات

ارتباط پیوسته با سازمان های بیرونی

مولفه های اصلی کار

اثربخش تیمی

بیشتر تیم ها چهار مرحله توسعه موسوم به شکل گیری اولیه، گذار از تعارضات تیمی، دستیابی به هنجارهای مشترک و بهره دهی را طی می کنند. در طی این مراحل ابتدا اعضای تیم گرد هم می آیند و سپس مرحله حل تفاوت ها و تعارض درونی درباره ی رهبری و اهداف را پشت سر می گذارند. نتیجه ی این فرایند پایداری به ارزش ها و هنجارهایی مشترک است که شیوه کار تیم را تعیین می کنند و تیم ها به شرط گذار موفق از این مرحله می توانند در انجام اثربخش کار خود عملکردی بهتر داشته باشند. رویکردهای رایج به تیم سازی به نوآوری کمک می کنند ولی کافی نیستند.

اگر برای پذیرش بهتر در کارکنان سازمان به جلب مشارکت آنها نیاز باشد اطلاعات لازم در کل سازمان پراکنده باشند؛ لازم باشد از تجارب و دیدگاه های متنوع استفاده شود و تقویت توان یادگیری گروه در نظر باشد کار گروهی توصیه می شود.

تیم ها یکی از عناصر اصلی سازنده سازمان به شمار می روند و پس از افراد می توان آنها را مهم ترین منابع سازمان دانست. یکی از دلایل ضرورت وجود تیم ها در سازمان ها پیچیدگی روز افزون کارهاست. معمولاً توان ادراکی افراد اجازه هضم این پیچیدگی را نمی دهد و همین استفاده از تیم ها را اجتناب ناپذیر می کند.

بسیاری دو واژه ی گروه و تیم را معادل می دانند و آنها را به جای هم به کار می برند.

گروه به جمعی گفته می شود که تنها وجه اشتراک آنها در کنار هم بودن است.

تیم به گروهی از افراد گفته می شود که حول یک مأموریت با یک دیگر هم کاری می کنند

و مسئولیتی مشترک برای دستیابی به اهداف دارند.

تعریف واژه ی تیم

کار تیمی اثربخش



گروه در برابر تیم: یکی از اشتباهات رایج در مدیریت تیم این است که گروه را تیم بنامیم اما با آن همچون جمعی نامنسجم از افراد برخورد کنیم. اگر چه از افراد خواسته می شود که تیمی کار کنند اما صرفاً در سطح فردی ارزیابی می شوند. چنین شرایطی گیج کننده اند و بر عملکرد تیم تاثیر منفی می گذارد. تیم یعنی مسئولیت مشترک در برابر رویکرد کاری و اهداف توافق شده در حالی که گروه الزاماً این گونه نیست.

اهداف در برابر ابزارها: هدف یا محدودیت های بیرونی را باید برای تیم مشخص کرد اما تعیین ابزارها و چگونگی رسیدن به هدف باید در اختیار خود تیم باشد.

برخی گمان می کنند که برای خلاق شدن تیم ها نباید هیچ ساختاری به آنها داد؛ در حالی که اگر کمی ساختار به تیم داده شود می تواند به توانمندی تیم بیافزاید.  
باید مرز دقیق مسئولیت ها و اختیارات تیم را مشخص کرد؛ اما هم زمان آزادی عمل کافی به آن داد تا اعضایش دست به ابتکار بزنند و از تنوع درونی خود به خوبی بهره گیرند.  
باید توازنی ظریف میان ساختار، اختیارات و مرزها از یک سو و آزادی عمل، استقلال و ابتکار از سوی دیگر برقرار کرد.

آزادی  
ساختاریافته:

عواملی  
که می  
تواند  
تیم را از  
کار  
بیاندازد

کار تیمی اثربخش

تیم های موفق به نظام پاداشی نیاز دارند که عملکرد خوب تیمی را تشخیص دهد و به خوبی آن را تقویت کند. آنها همچنین به اطلاعات با کیفیت و کافی نیاز دارند و باید درباره ی ابزارها و مهارت های مربوط به تیم آموزش ببینند.  
عملکرد خوب تیمی در گروهی داشتن منابع مالی و فیزیکی کافی برای انجام کارهاست.

ساختارها و  
نظام های  
حمایتی:

معمولاً مهارت های فنی، تخصص و تجارب مرتبط و توانایی ها باعث می شوند افراد برای عضویت در گروه ها انتخاب شوند؛ اما معمولاً این شایستگی ها به تنهایی برای عملکرد اثربخش تیمی کافی نیستند.

شایستگی  
خیالی:

اعضای تیم در کسب مهارت های لازم برای کار خوب تیمی به کمک و راهنمایی نیاز دارند. بهترین زمان برای ارائه ی این کمک ها و راهنمایی ها هنگام شروع کار، وقفه های طبیعی بین یا پایان کار و نیز بازبینی های دوره ای است. شاید مرحله آغازین کار بهترین زمان برای چنین کمک ها و آموزش هایی باشد.



هدفی روشن، مشترک و متعالی بخش: اگر گروهی یک هدف روشن و تعالی بخش داشته باشد، وظیفه‌ی اصلی اش را به خوبی خواهد شناخت و اعضای گروه درباره‌ی آن اتفاق نظر خواهند داشت.

ساختار نتیجه‌گرا: اعضای تیم‌های موفق زمانی احساس بهره‌وری و سودبخشی می‌کنند که کارشان را با کم‌ترین مشکل به انجام برسانند. ایجاد یک ساختار نتیجه‌گرا نیازمند ترکیبی از ارتباطات باز، هماهنگی شفاف کارها، شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها، پایش عملکرد، دادن بازخورد، قضاوت واقع‌بینانه، کارایی و مدیریت بدون تعصب است.

شایستگی اعضای تیم: تیم‌های شایسته، اعضای توانمند و وظیفه‌شناس دارند. اعضای چنین تیم‌هایی باید مهارت‌ها و توانمندی‌های ضروری، تمایل جدی به نقش‌آفرینی، توانایی همکاری اثربخش و نوعی حس آرمان‌گرایی مسئولانه داشته باشند.

پایبندی گروهی: پایبندی گروهی به شیوه‌واکنش و پاسخ تک‌تک اعضای گروه بر می‌گردد. تیم‌های موفق نوعی اتحاد سازمانی دارند. اعضا به هدف و چشم‌انداز مشترک تیم احساس پشتیبانی، تعهد و وفاداری دارند و برای رسیدن به اهداف سازمانی تا اندازه‌ای از خودگذشتگی می‌کنند.

جو همکاری: سازمان‌هایی که خواهان بهبود کار تیمی هستند باید در بافت کلان سازمان جوی مناسب را برای تشویق همکاری ایجاد کنند.

استانداردهای تعالی: تیم‌های موفق استانداردهایی شفاف برای تعالی خود تنظیم می‌کنند. در این استانداردها از پایبندی فردی، انگیزه، عزت‌نفس، عملکرد فردی و بهبود پیوسته استقبال می‌شود. اعضای تیم‌ها شناختی خوب و شفاف از هنجارها دارند.

پشتیبانی و قدردانی بیرونی: اعضای تیم به منابع، پاداش، قدردانی، محبوبیت و موفقیت اجتماعی نیاز دارند. اگر عضویت و مشارکت در تیمی باعث جلب احترام و تحسین دیگران شود اعضای تیم انرژی بیشتر خواهند داشت.

رهبری بر پایه اصول اخلاقی: رهبری بر پایه اصول اخلاقی مستلزم مدیریت تفاوت‌های فردی، حمایت از اعضای کم‌توان‌تر و ایجاد فضایی مناسب برای مشارکت همه اعضای تیم است. جلب حمایت و تامین منابع، از درون و بیرون گروه، از دیگر وظایف رهبران است.

ویژگی

هایی که

به

اثربخشی

کار تیمی

کمک می

کند

عبارتند

از:

کار تیمی اثربخش



استفاده مناسب از تیم: زمانی افراد به کار تیمی تشویق می شوند که کارها و شرایط نیازمند کار تیمی باشند؛ بنابراین گاهی خود تیم باید مرزهای عملکرد خود را از نظر زمان و چرایی فعالیت تعیین کند. یکی از ساده ترین راه های تخریب تیم استفاده بیش از اندازه یا در شرایط نامناسب از آن است.

مشارکت در تصمیم گیری: یکی از بهترین روش های تشویق کار تیمی درگیر کردن اعضای تیم در فرایند شناسایی چالش ها و فرصت های بهبود، ایده پردازی و عملی کردن ایده هاست. مشارکت در فرایند حل مساله و تصمیم گیری به کار تیمی شکل می دهد و شانس پذیرش و اجرای تصمیمات را بالا می برد.

روحیه تیمی: در تیم های موفق بر تعمیق دوستی ها و مشارکت در کارهای دلچسب و سرگرم کننده تاکید می شود. ویژگی بارز ارتباطات در این گونه تیم ها تمایل اعضای تیم برای گوش کردن به سخنان یکدیگر و ارزش قائل شدن برای نظرات همه اعضای تیم است.

استقبال از تغییرات مناسب: تیم ها معمولاً با چالش سازماندهی و تعریف کار روبرو میشوند. آنها برای کارآمد ماندن باید یاد بگیرند که چگونه رویه های کاری را بر حسب ضرورت تغییر دهند. زمانی که شیوه کار تیم بسیار تغییر کند، ارزش ها و اولویت هایی جدید نیز ضرورت پیدا می کنند.

ویژگی هایی که به اثربخشی کار تیمی کمک می کند عبارتند از:

کار تیمی اثربخش

چنین تیم هایی اتفاقی شکل نمی گیرند. شکل گیری و عملکرد موفق آنها نتیجه انتخاب آگاهانه و سرمایه گذاری در تیم سازی، داشتن تصویری روشن از نقش ها و وظایف آنها و نیز توجه به مدیریت فرایندهای گروهی در کنار ویژگی های شغل است.

ویژگی تیم های موفق پروژه

نباید فراموش کرد که همه انسان ها ذاتاً خلاقیت دارند اما شیوه بروز آن در افراد بسیار متنوع است.

به دو ویژگی مهم خلاقیت باید توجه کرد

فضای خلاق

برخی با ایده های خود اساس کارکرد هستی را به چالش می کشند در حالی که دیگران به تغییرات کوچک و تدریجی بسنده می کنند.



ساختارهای سازمانی جایی هستند که فرهنگ نوآوری در آن ظهور می کند. فرهنگ مفهوم پیچیده است که با ارزشها، باورها و هنجارهای مشترک که رفتار را شکل می دهند، هم وزن انگاشته می شود. به بیان دیگر فرهنگ همان شیوه انجام کار در هر سازمان است. ژرف ترین بخش فرهنگ باور افراد به جهان هستی است که رفتار افراد را شکل می دهد که مجموعه رفتارهای پذیرفته شده، هنجارها و ارزش های گروه را شکل می دهد. در نهایت اگر رفتارها و هنجارها هم راستا باشند، مجموعه ای از ساختارها، فرآیندها و سمبل ها را تشکیل می دهند که الگوهای موجود را تقویت می کنند.

از این مدل چنین بر می آید که مدیریت نمی تواند مستقیماً فرهنگ را تغییر دهد بلکه می تواند ساختارها یا فرایندها را تغییر دهد تا مدل هایی را ارایه کند که الگوهای رفتاری خاص را تقویت کنند. امروزه از این گونه فعالیت های تغییر فرهنگ به شکلی گسترده در قالب برنامه های تغییر و برای پیاده کردن مدیریت کیفیت فراگیر یا دیگر مدل های مدیریتی که مستلزم فرهنگ مشارکتی هستند استفاده می شود.

حاکم بودن روابط دست و پا گیر در سلسله مراتب سازمان

ضعف ارتباطات در عرض سازمان

ابزارها و منابع محدود

دستورهای بالا به پایین

سازوکارهای رسمی و محدود برای تغییر

تبلیغ فرهنگ خود کم بینی

کارهای نوآورانه پراکنده

روش های حساب داری که از نوآوری پشتیبانی نمی کنند.

عوامل محیطی از نظر کانتر که مانع نوآوری می شوند عبارتند از:

فضای خلاق

نمونه ای از این گونه نظام های پاداش ایجاد مسیر پیشرفت شغلی دو گانه است که در آن امکان پیشرفت سازمانی برای افرادی که نوآوری های فنی دارند، بدون تصدی پست های مدیریتی سازمان، فراهم می شود.

سازمان های نوآور در جستجوی راه هایی برای تشویق رفتارهای خلاق و زمینه سازی برای بروز آنها هستند.

ایجاد جو خلاق نیازمند توسعه نظام مند ساختارهای سازمانی، سیاست ها و رویه های ارتباطی، نظام های قدردانی و پاداش، سیاست آموزش، نظام های سنجش و حساب رسی و پیاده کردن راهبردهاست.





جو سازمانی به الگوهای رایج رفتاری، نگرشی و احساسی گفته می شود که زندگی درون سازمانی را شکل می دهند.

جو با فرهنگ متفاوت است زیرا جو در سطح ظاهری قابل مشاهده و تغییر و بهبود آن آسان تر است. فرهنگ ریشه در لایه هایی ژرف تر دارد و با ارزش ها، هنجارها و باورهایی پایدار تر در درون سازمان گره خورده است.

به امنیت احساسی در روابط باز می گردد.

جایی که اعتماد نباشد باید بهایی سنگین بابت اشتباهات پرداخت. به علاوه افراد می ترسند که دیگران از ایده های خوب شان سوء استفاده کنند یا آنها را بدزدند.

اعتماد بر کارآیی تصمیم گیری می افزاید زیرا باعث می شود درباره شایستگی ها، انگیزه ها و اهداف دیگران مثبت فکر کنید و در نتیجه منابع ادراکی و پردازش اطلاعات اقتصادی تر می شوند. همچنین اعتماد با ساختاردهی و بسیج اثربخشی سازمان را نیز افزایش می دهد.

اگر اعتماد و باز عمل کردن از اندازه بگذرد روابط چنان نزدیک می شود که زمان و منابع سازمان صرف امور شخصی می شوند. همچنین پرسش کردن از همدیگر کمتر می شود که این باعث اشتباهات بزرگ می شود و برای رفع این مشکل می توان از نشست های بین بخشی و بین گروهی برای تبادل اطلاعات و ایده ها استفاده کرد.

اعتماد تا اندازه ای ریشه در شخصیت دارد اما می تواند متأثر از جو سازمانی مانند ماهیت پاداش ها باشد. پاداش فردی از انگیزه به اشتراک گذاری اطلاعات می کاهد در حالی که پاداش گروهی انگیزه به اشتراک گذاری اطلاعات را زیاد می کند.

آزادی عمل در شغل نیز بر اعتماد موثر است. منظور از آزادی عمل تاثیر نظرات خود کارکنان در تفسیر و اجرای شغل آنهاست. آزادی عمل شغلی تا اندازه ای متأثر از مشوق های سازمان برای سوق دادن کارکنان به درونی سازی اهداف و ارزش های جمعی است. برای نمونه در فرهنگ موسوم به قبیله ای بر ارزش ها، باور ها و اهداف مشترک تاکید می شود، به گونه ای که رفتارهای مناسب جمعی بیش از رفتارهای خاص و خروجی محور تقویت و تشویق می شوند. این رویکرد زمانی مناسب است که نتوان وظایف شغل را به خوبی پیش بینی و تعریف کرد یا زمانی که ارزیابی عملکرد دشوار باشد.

ارتباطات درون سازمانی هم بر اعتماد موثر است و هرچه ارتباطات بیشتر باشد اعتماد بیشتر است.

فضای خلاق

عوامل موثر  
جو سازمانی  
بر نوآوری

اعتماد و  
باز عمل  
کردن



قراردادی: احترام به قواعد پذیرفته شده و قانونی که خود می تواند نشان از نبود دیگر انواع اعتماد باشد.

حسن نیتی: انتظار پایبندی دو جانبه و فراتر از الزامات قراردادی

نهادی: اعتماد بر پایه ساختارهای رسمی

شبکه ای: وابستگی های فردی، خانوادگی یا نژادی / مذهبی

شایستگی محور: بنا شده بر پایه اعتبار ناشی از مهارت ها و دانش های فرد

مبتنی بر پایبندی: منافع شخصی طرفین، پایبندی به اهداف مشترک.

اعتماد و باز عمل کردن  
 پایه های مختلف اعتماد سازمانی عبارتند از:

چالش و مشارکت زیاد یعنی افراد ذاتا انگیزه و تعهد لازم برای مشارکت در موفقیت سازمان را دارند.

یکی از روش های بهبود این وضعیت درگیر کردن کارکنان در تفسیر چشم انداز، ماموریت، مقاصد و اهداف سازمان است.

چالش و مشارکت کم یعنی افراد درگیر کار نمی شوند و بی احساس از خویبگانگی و بی اعتنائی می کنند.

اگر چالش و مشارکت بیش از اندازه باشد افراد نشانه هایی ← راهبردی و شفاف کردن آنها از خستگی یا شکست بروز راهی برای برون رفت از این وضعیت است.

بازگشت به اولویت های راهبردی و شفاف کردن آنها از خستگی یا شکست بروز راهی برای برون رفت از این وضعیت است.

منظور از چالش و مشارکت مقدار دخالت افراد در کارهای روزانه، هدف ها و چشم اندازهای بلند مدت است.

چالش و مشارکت

عوامل موثر جو سازمانی بر نوآوری

فضای خلاق

ایجاد و نگه داشت یک جو چالشی نیازمند توسعه نظام مند ساختارهای سازمانی، سیاست ها و رویه های ارتباطی، نظام های قدردانی و پاداش، سیاست آموزشی، نظام های سنجش و حساب رسی و جاری کردن استراتژی است.

چون مشارکت کارکنان بیشتر در نوآوری های تدریجی است برخی می پندارند که دستاوردهای این مشارکت نیز ناچیزاند اما پژوهش ها نشان داده اند که این نوآوری های تدریجی در بلند مدت می توانند تاثیری چشم گیر بر توسعه راهبردی سازمان داشته باشند.

هر چه مشارکت افراد در تغییر بیشتر باشد آنها را بهتر و آسان تر می پذیرند.



ایجاد جهت گیری برون گرا (همچون پایش مشتریان کلیدی یا سرچشمه پیشرفت های مهم فناوری) و اطمینان از تسری این نگرش در تمام سطوح سازمان اهمیتی فراوان در ایجاد سازمان های نوآور دارد.

آگاهی فراگیر از مشتریان اعم از درونی و بیرونی می تواند کیفیت و نوآوری را بسیار بهبود بخشد.

سطح مشارکت مشتری در همه صنایع یکسان نیست. تمرکز بسیاری از صنایع بر فناوری است. البته نه به این مفهوم که این صنایع بر مشتری متمرکز نیستند بلکه ارتباطی شفاف و دائمی میان بنگاه ها و مشتریان آنها با هدف کسب ورودی های لازم برای حل مساله و نوآوری وجود ندارد. ایده گسترش مشارکت تنها به مشتریان و کاربران نهایی محدود نمی شود. نوآوری باز نیازمند بنا نهادن چنین روابطی با طیفی گسترده از بازیگران از جمله تامین کنندگان، همکاران، رقبا و قانون گذاران است.

۳-۷- مرز

گسترش

شبکه های اثربخش اثر هم افزایی دارند.

افراد کلیدی: افراد و سازمان هایی که وظیفه آنها کمک به شکل گیری شبکه های منطقی یا بخشی است، بیش از پیش نقش کارگزار شبکه را بازی می کنند. نقش این افراد، به ویژه در گردهم آوردن افراد و القای حسی از اهداف کلان به آنها چشم گیز گزارش شده است.

عوامل توانمند ساز که به

ایجاد و حفظ شبکه های

اثربخش کمک می کند

تسهیل گران از فرایند شکل گیری شبکه پشتیبانی می کنند اما لزوما عضو شبکه نیستند.

نقش های کلیدی سازمانی: سازمان ها نیز همچون افراد می توانند نقش هایی مهم همچون تسهیل گیری را ایفا کنند.



سازمان هایی که در چنین شرایطی دوام می آورند و از فرصت های نوآوری استفاده می کنند، سازمان هایی چابک و چالاک هستند که آستانه تحمل ریسک و شکست در آنها بالاست. به همین دلیل در برابر تغییرات شدید و اساسی عملکرد بنگاه های تازه وارد بسیار بهتر از بنگاه های سابقه دار است البته به این معنی نیست که تازه واردها همیشه پیروز می شوند بلکه برای رویارویی با این دو موقعیت به دو نوع مدل سازمانی متفاوت نیاز است.

سازمان ها هم با چالش نوآوری در شرایط پایدار (انجام بهتر همان کارهای پیشین) روبرو هستند و هم باید بتوانند بر چالش های پیش روی خود در شرایط ناپایدار (انجام کارهای متفاوت) نیز چیره شوند.

دو الگوی متفاوت مدیریت نوآوری	
نوع ۱- الگوی نوآوری در شرایط پایدار	نوع ۲- الگوی نوآوری در شرایط گسست
الگوی تفسیری: سازمان، جهان پیرامون خود را چگونه می بیند و چه برداشتی از آن دارد؟	"قواعد بازی" شفاف وجود ندارند. این قواعد به مرور مشخص می شوند، اما از قبل قابل پیش بینی نیستند. به دلیل وجود چندین مسیر موازی در پیش رو، تحمل پذیرش ابهام باید زیاد باشد. محیط های انتخاب باز و پرابهام از ویژگی های "فضای نوآوری" هستند. برای کسب اطلاع از روندهای در حال ظهور و رسیدن به طراحی غالب به تجاربی از جنس کاوش و یادگیری بسیار نیاز است. بسیار مستقل از مسیر.
تصمیم گیری های راهبردی	از فرایندهای تصمیم گیری مشخص استفاده می شود که در آنها منابع بر مبنای مدیریت ریسک بر پایه "قواعد بازی" بالا تخصیص می یابند (آیا طرح پیشنهادی با جهت گیری های راهبردی کسب و کار هم خوانی دارد؟ آیا پیشنهاد ارایه شده مبتنی بر شایستگی های موجود است؟) ریسک پذیری، کنترل شده و در محدوده "فضای نوآوری" است. ائتلاف های سیاسی عواملی مهم در حفظ روندهای موجود هستند.
روتین های کاری	کار در قالب مجموعه ای از روتین ها و ساختارها/رویه ها که با "قواعد مخاطره" مرتبط هستند؛ همچون پایش مرحله-درگاهی و بازنگری در مدیریت پروژه. رفتار جستجو در راستای روندهای از پیش تعریف شده است و از ابزارها و فنون خاص پژوهش و توسعه، پژوهش بازار و ... استفاده می شود. فرض می شود که محیط جستجو و انتخاب فضایی شناخته شده است. شبکه سازی برای پشتیبانی از نوآوری. برای مثال کارهایی همچون مشارکت مشتریان، همکاری تامین کنندگان و ... با هدف ایجاد روابط نزدیک و قوی انجام می شوند.

۳-۸- فراتر از شرایط پایدار

سازمان ها هم با چالش نوآوری در شرایط پایدار (انجام بهتر همان کارهای پیشین) روبرو هستند و هم باید بتوانند بر چالش های پیش روی خود در شرایط ناپایدار (انجام کارهای متفاوت) نیز چیره شوند.

مولفه های سازمان نوآور در شرایط گسستگی	
ویژگی های کلیدی	مولفه سازمانی
پشتیبانی مدیران ارشد از تصمیمات دشوار و جهت گیری های جدید و انقلابی دیدگاه های مختلف، که بیش تر از بیرون سازمان یا صنعت وارد می شوند. تمایل به دل کندن از گذشته	چشم انداز مشترک، رهبری و اراده برای نوآوری
مدل های نوع ۱ و ۲ و چالش برقراری توازن بین آنها (چالش دو سو توانی) مدل های سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتی	ساختار مناسب سازمانی
نقش کلیدی دیده بان برای تعمیم نگاه به حاشیه و نقش کلیدی پرچم داران برای تشویق ریسک پذیری نقش های جدید برای تسهیل سرمایه گذاری های خطرپذیر شرکتی، همچون نقش "گیم چنجر" در شرکت شل تاکید بر کارآفرینی درون سازمانی	افراد کلیدی
تاکید فزاینده بر کنار هم گذاردن دیدگاه های مختلف و تشکیل تیم های موقت و چابک ارتباطات روزافزون بین سازمانی و درون سازمانی؛ کار تیمی پراکنده و مجازی	کار تیمی اثربخش
آموزش فکر کردن و عمل کردن در خارج از چارچوب ها پرورش دیدگاه های نو با آموزش رسمی، گردش شغلی و ...	توسعه منابع انسانی
نیاز به ایجاد کانال هایی برای جریان ایده های نامعمول داشتن ظرفیت برای توجه به نشانه های متفاوت و ناسازگار با جهت گیری های رسمی	ارتباطات فراوان
برنامه های درون سازمانی برای شناسایی و جذب ایده های جدید از سراسر سازمان و به خدمت گیری انرژی کارآفرینانه برای پیشبرد آن ایده ها	مشارکت زیاد در نوآوری
شبکه سازی گسترده برای تعمیم نگاه بیرون نگر فراتر رفتن از شبکه های ارزشی موجود برای خلق گزینه های جدید نوآوری باز	تمرکز بیرونی
ایجاد محیطی باز که از ایده های جدید و چالشی استقبال کند. تشویق کارآفرینی درون سازمانی به جای مجبور کردن افراد به خروج از سازمان برای استفاده از فرصت های جدید مورد توجه و باور آنها	جو خلاق
تاکید فزاینده بر "کاوش و یادگیری" و یادگیری سریع از شکست ها گسترش یادگیری به ورای مرزهای سازمان و به درون شبکه ها	سازمان یادگیرنده

۳-۸- فراتر از  
شرایط پایدار

