
پیشگفتار

نوآوری ما را در تنگنا و دو راهی پیچیده‌ای قرار داده است. هنگامی که از نوآوری سخن می‌گوییم، به مفهوم بی‌نظیر و گرانقدری اشاره می‌کنیم که با ابداع عملکردها و فرآیندهای جدید و کارآمد، پایه‌های موفقیت یک سازمان را تشکیل می‌دهد. اما همین نوآوری در عین حال می‌تواند تهدیدی برای سازمان‌ها تلقی شود و موجبات شکست و نابودی آنها را فراهم آورد.

واقعیت تکان‌دهنده دیگر آن است که مجموعه دانسته‌های ما بویژه آن دسته از دانش‌های مشترک و همگانی که اغلب ما در طول کار و تحصیل خود می‌آموزیم، می‌تواند تهدیدی جدی برای نوآوری باشد و از بروز و ظهور آن جلوگیری کند و این همه در حالی است که ما برای ایفای نقش‌های مهم اجتماعی روز به روز بر این دانسته‌ها می‌افزاییم.

۱. تخصص: تناقض‌نمای مهم عصر ما

"تخصص" امروز یک تناقض‌نماست؛ مفهومی دوگانه با دو نقش مهم و متناقض. بدون داشتن تخصص کافی نوآوری امکان‌پذیر نیست، اما در اغلب موارد "تخصص" خود مانعی بزرگ بر سر راه نوآوری محسوب می‌شود.

تناقض‌نمای "تخصص"

با آن نمی‌توان نوآوری کرد
بدون آن هم نمی‌توان نوآوری کرد

به راستی چرا "دانش و تجربه" می‌تواند تهدیدی بزرگ برای نوآوری باشد؟ "دانش و تجربه" نوآوری را از میان می‌برد؛ چرا که ما به محض متخصص شدن در یک حوزه، پر و بال گشودن‌های خیالی خود را درباره آینده و "آنچه می‌تواند باشد" کنار می‌گذاریم و تنها به واقعیت‌های موجود یعنی "آنچه اکنون هست" اکتفا می‌کنیم. این در حالی است که نوآوری و بینش وسیع نسبت به آینده بیش از هر چیز به یک ذهن باز و پذیرا نیاز دارد؛ ذهنی که انبوهی از دانسته‌ها، راه را بر درک و تخیل آن نبسته‌اند.

برادران رایت را تصور کنید که رویای همیشه بشر را برای پرواز در آسمان‌ها جامه عمل پوشاندند. آنها که دارای تحصیلات متوسطه بودند و از طریق دوچرخه‌سازی امرار معاش می‌کردند، دانش چندانی درباره پرواز نداشتند. در واقع دانش آنها در این حوزه تا قبل از سال ۱۹۰۳ یعنی زمان پرواز نخستین هواپیمای پر قدرت در کیتی-هاک ایالت کالیفرنیا شمالی آنقدر نبود که بدانند برای تحقق امری به ظاهر غیر ممکن تلاش می‌کنند.

به راستی اگر آنها تحصیلات دانشگاهی بالاتری داشتند، آیا باز هم برای تحقق این رویا چنین تلاشی می‌کردند؟ ارویل رایت با اشاره به این موضوع می‌گوید:

"اگر ما هم واقعیت‌ها را همانگونه که دیگران می‌دیدند، می‌دیدیم و می‌پذیرفتیم، امید چندانی به پیشرفت خود نداشتیم و شاید اصلاً هیچ پیشرفتی نمی‌کردیم".

پروفسور ویلیام. جی. بایومل اقتصاددان بنام و استاد دانشگاه پرینستون در مقاله‌ای با

عنوان "نقش آموزش در نوآوری"، اثرات منفی آموزش‌های رسمی را بر قابلیت تفکر خلاق و نوآوری مطرح کرده است. به اعتقاد او در آموزش‌های رسمی و تخصصی در هر حوزه‌ای، مفاهیم به طور کامل و با همه جزئیات به افراد آموخته و در واقع به آنها القا می‌شود. وی یادآوری می‌کند که بسیاری از ابداعات و اختراعات مهم و موفق دنیا ثمره کار و تلاش کسانی است که از سطح آموزشی بالایی برخوردار نبوده‌اند. بایومل در مقاله خود از مخترعان و نوآرانی همچون برادران رایت، بیل گیتس، توماس ادیسون و استیو جابز نام می‌برد که تحصیلات دانشگاهی بالایی نداشته‌اند. او با ارائه فرضیه‌ای در این زمینه، آموزش را ابزاری برای کمک به یادگیری دانش‌پژوهان می‌داند، ولی معتقد است که این ابزار می‌تواند کاملاً با نوآوری مغایرت داشته باشد و مانع مهمی بر سر راه نوآوری باشد.

این اعتقاد و در واقع هشدار بایومل نقطه مقابل دیدگاهی است که بر آموزش گسترده و بیش از حد تأکید دارد و پیشرفت را بدون کسب سطح بالای دانش، میسر نمی‌داند. پروفیسور بنجامین جونز از دانشگاه نورث وسترن از جمله معروف نیوتن یاد می‌کند که: "اگر دور دست‌ها را دیده‌ام به خاطر این است که بر شانه‌های غول ایستاده‌ام". جونز با تأکید بر این جمله خاطر نشان می‌کند: "اگر کسی بخواهد بر شانه‌های غول بایستد، ابتدا باید از پشت غول بالا برود". به اعتقاد وی غول در اینجا اشاره به دانش است و مسلماً هر چه پیکره دانش بزرگتر باشد، بالا رفتن از آن دشوارتر می‌شود. پروفیسور جونز تأکید می‌کند مادامی که مخترعان و مبتکران تلاش می‌کنند همه دانش به دست آمده در حوزه کاری خود را بیاموزند و بعد از آن گامی به جلو بردارند، بار آموزشی روز به روز سنگین‌تر خواهد شد و ابداعات و اختراعات با تأخیر بیشتری همراه خواهد بود. وی با استناد به مدارک معتبر اشاره می‌کند، طی قرن گذشته میانگین سنی مخترعان بزرگ و برندگان جایزه نوبل در هنگام ارائه "نوآوری‌ها و اختراعات برجسته" نسبت به گذشته، تا ۶ سال افزایش یافته است.

باور این آمار و ارقام چندان دشوار نیست. بسیاری از اندیشمندان معتقدند که مهندسان و کارشناسان هوافضا باید همه دانسته‌های برادران رایت را به علاوه دانش انباشته شده در طی قرن گذشته در حوزه هوا فضا بدانند، تا بتوانند نقش مؤثری در

طراحی و تولید هواپیمای مدرن داشته باشند. مسلماً دانش لازم برای اختراع اولیه چرخ، در مقایسه با دانش مورد نیاز برای ساخت خودروی تویوتا یا مرسدس بنز امروزی بسیار ناچیز است. حتی مدیران کسب‌وکار امروز در مقایسه با صاحبان کسب‌وکار در نسل‌های پیشین به درک عمیق‌تری از دانش سازمانی، فنون ساخت و تولید و همینطور الگوهای مالی نیاز دارند. اما این باور ما را به کدام سو می‌برد و به کجا منتهی می‌شود؟

به تناقض‌نمای تخصص که در ابتدای بحث به آن اشاره کردیم، باز می‌گردیم. سنگینی آنچه می‌دانیم یا به بیان ساده‌تر "دانش و تخصص" ما می‌تواند نوآوری را از میان ببرد، و در عین حال از آن حمایت کند. در این زمینه هم مثل اغلب موارد دیگر، قِلَق کار در حفظ تعادل و توازن است. به عنوان مثال برادران رایت به دنبال غلبه بر قانون گرانش بودند و در عین حال بر اهمیت و ضرورت آن هم به خوبی واقف بودند و می‌دانستند همین نیروی گرانش است که سبب می‌شود حرکت هواپیما پس از بلند شدن از زمین قابل هدایت و کنترل باشد.

آنچه برادران رایت با آن سروکار داشتند، نیرویی ثابت و طبیعی بود، اما درباره سازمان‌ها وضعیت متفاوت است. مدیران سازمان‌ها می‌توانند نیروی گرانش وارد بر سازمان را به گونه‌ای تنظیم کنند که بیشترین بهره را برای آنها داشته باشد. آنها می‌توانند فرآیندها، گروه‌های کاری و فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای با هم درآمیزند که، سطح نیرویی را که "دانش‌ها و تخصص‌ها" بر سازمان وارد می‌کنند، کاملاً تعدیل و تنظیم شود.

مشکل بسیاری از مدیران آن است که نیروی وارد بر سازمان را به نیرویی کوبنده تبدیل کرده‌اند. آنها می‌کوشند گروه‌های کاری بسیار کارآمد، با بهره‌وری بالا داشته باشند و برای این منظور به دنبال استخدام کسانی هستند که از دانش عمیق و مهارت‌های بالایی در حوزه کاری مورد نظر بهره‌مند باشند. مدیران به دنبال بهترین و باهوش‌ترین کارکنان هستند؛ آنهایی که از معتبرترین دانشگاه‌ها مدرک گرفته‌اند و تشویق‌های زیادی را از آن خود کرده‌اند و موفقیت‌های مشهود و قابل توجهی در کسب‌وکار خود به دست آورده‌اند. تنها در این صورت است که آنها را در

صف استخدام قرار می‌دهند و به آنها توجه می‌کنند. در واقع افراد هرچه تخصص بالاتری داشته باشند، بیشتر بر افکار و اعتقادات ما تأثیر می‌گذارند.

بی‌تردید "دانش و تخصص" هم ضروری و هم ارزشمند است، اما خطر از آنجا شروع می‌شود که ما برای دانش و تخصص - بویژه تخصص خودمان - بیش از حد ارزش قائل شویم و به آن تکیه کنیم. تکیه بیش از حد بر تخصص سبب می‌شود که اظهارنظرهای افراد مبتدی اما خلاق، اشخاص همه‌فن‌حریفی که از بینش شهودی بالایی برخوردارند، و نیز کسانی را که در حوزه‌های دیگری غیر از حوزه مورد نظر ما، مهارت و تخصص دارند، در درجه دوم اهمیت قرار دهیم و توجه و اعتنای لازم را به آنها نداشته باشیم. نتیجه این امر چه می‌شود؟ مسلماً نقض قانون گرانش و یا در واقع از میان رفتن حالت تعادل و توازن.

نکته مهم این است که ما مجبور نیستیم این وضعیت را ادامه دهیم و می‌توانیم عقربه گرانش را دوباره تنظیم و تعدیل کنیم. مثلاً می‌توانیم به توصیه اساتید نوآوری در شرکت‌هایی همچون شرکت "طراحی صنعتی آی‌دی‌ای‌او" عمل کنیم. مدیرعامل این شرکت در کتاب خود با عنوان "ده چهره از نوآوری" خوانندگان را به تشکیل کارگروه‌های گوناگون تشویق می‌کند. این کارگروه‌ها از افرادی با تخصص‌ها و مهارت‌های مختلف تشکیل می‌شود تا نوآوری و ابتکار در آنها به بالاترین میزان ممکن افزایش یابد. همینطور می‌توانیم به توصیه‌های اساتیدی مانند رابرت ساتن از دانشگاه استفورد و نویسنده کتاب "ایده‌های عجیب و غریبی که معجزه می‌کنند" عمل کنیم.

تثبیت و ترویج فرهنگ سازمانی متفاوتی که گاه با بینش و خرد سنتی حاکم بر مدیران سازمان مغایر و مخالف است، راه را برای نوآوری، باز می‌کند و تأثیر شگفت‌آوری بر گسترش ابتکار و نوآوری در سازمان دارد. توصیه‌های متعددی از این دست وجود دارد که مدیران را از تأکید بیش از حد بر دانش و تخصص باز می‌دارد. نکته جالب و قابل توجه این است که این طرز تفکر ما را از بار سنگین مسئولیتی که برای انباشت دانش و تخصص بر دوش خود احساس می‌کنیم، تا حدودی رها می‌کند.

به اعتقاد ما بسیاری از اوقات، تلاش‌های درون‌سازمانی به‌تنهایی برای نوآوری کافی

نیست. در طول فعالیت و همکاری خود با بسیاری از بنگاه‌ها و سازمان‌های نمونه و برتر در سراسر جهان به نتایج جالبی در زمینه نوآوری دست یافته‌ایم. منظور ما از بهترین در این سازمان‌ها به معنای واقعی کلمه است. این سازمان‌ها از نحوه عملکرد گرفته تا کیفیت کار کارکنانشان به عنوان بهترین سازمان‌ها شناخته شده‌اند. تجربه کار با این سازمان‌ها ما را متقاعد کرده که سنگینی بار تخصص و دانش ممکن است به قدری زیاد و طاقت‌فرسا باشد که برای نوآوری به کمک‌ها و حمایت‌های برون-سازمانی نیاز باشد و این درست همان جایی است که اندیشمندانی با "گرانی‌صفر" یا "نیروی گرانشی صفر" وارد عمل می‌شوند.

"گرانی‌صفر" به شرایط بی‌وزنی فضانوردان در حین مسافرت به فضا اشاره می‌کند. افرادی با گرانی‌صفر آنقدر دل و جرأت دارند که سوارترین‌هایی هوایی‌ای شوند که بی‌وزنی را شبیه‌سازی می‌کند. اندیشمندان با گرانی‌صفر همانطور که از نامشان پیدا است نسبت به فضای داخلی سازمان و دانش و تخصص آن تا حدودی بیگانه‌اند و بنابراین کارکنان و مدیران متخصص با ترفندهای گوناگون و توضیح شیوه‌ای که همیشه فعالیت‌ها را مطابق آن انجام می‌دهند، نمی‌توانند آنها را نگران کنند. این اندیشمندان ویژگی‌های خاصی دارند و به طور موقت با گروه‌ها و سازمان‌ها همکاری می‌کنند. آنها به گروه‌های کاری کمک می‌کنند تا فراتر از محدودیت‌های ذهنی‌شان عمل کنند. این افراد بدون پیش‌ذهنیت، متخصص غلبه بر محدودیت‌ها و شیوه‌های معمول و باز کردن راه‌های جدید و نو هستند. کارکنان با کمک و همفکری آنها می‌توانند به حدی از بی‌وزنی برسند که عقربه‌های گرانث را در سازمان‌ها تنظیم و تعدیل کنند.

این کتاب با نگاهی ظریف و موشکافانه به نوآوری پرداخته است و در آن هیچ اشاره‌ای به راهبرد کلی نوآوری یا مزیت‌های رقابتی پایدار در سازمان‌ها نشده و هیچ نظریه‌ای درباره نحوه گسترش نوآوری در سازمان‌ها ارائه نشده است. تشریح مسائل کلان و مهم از این دست به کتاب‌های دیگر واگذار شده است. در این کتاب تنها از

۱. منظور از اندیشمندان گرانی‌صفر اندیشمندانی با کمترین پیش‌ذهنیت و پارادایم هستند؛ کسانی که ذهنی باز و خلاق دارند و می‌توانند با نگاهی جدید به مسأله، راه‌حل‌های جدیدی برای آنها ارائه دهند.

عوامل محدودکننده نوآوری بحث شده که متأسفانه شمار این عوامل مرگبار در سازمان‌ها معمولاً بسیار زیاد است.

این کتاب بیشتر به جنبه‌های انسانی نوآوری می‌پردازد؛ جنبه‌هایی که رهبران سازمان‌ها کمتر به آن توجه می‌کنند. این جنبه از نوآوری بیشتر به قلمروی تفاوت ظریف میان دانش‌های اجتماعی و حتی روانشناسی بر می‌گردد و به جنبه‌های احساسی رفتار انسان بیش از جنبه‌های منطقی آن توجه می‌کند.

نویسنده کتاب به ما یادآوری کند که هر نوآوری جدید و ایده بزرگی ثمره تفکر و تلاش یک فرد و یا احتمالاً یک گروه از افراد است. از دید نویسنده زمان آن رسیده که درباره برخی از بنیادی‌ترین باورهایمان درباره نحوه خلق و ابداع بینش‌های جدید و نیز درباره اینکه چه کسی می‌تواند این بینش‌ها را خلق کند، تجدیدنظر کنیم. زمان آن رسیده که ببینیم چگونه نسبت به انجام برخی از فعالیت‌ها شرطی شده‌ایم و چگونه آنچه را می‌خواهیم به آن دست یابیم، "به آنچه قبلاً وجود داشته" گره می‌زنیم و چگونه این شرطی شدن‌ها توانایی ما را برای دیدن "آنچه می‌تواند وجود داشته باشد محدود می‌کنند. برای رها شدن از دام این شرطی شدن‌ها و محدودیت‌ها نویسنده به ما پیشنهاد می‌کند که از نیروی خردکننده "آنچه می‌دانیم" بگریزیم و از اندیشمندان با گرانی صفر برای رسیدن به اهدافمان بهره بگیریم.

