

اَرِستا

راهکارهایی از شرکت‌های برتر جهان
برای ارتقای فرهنگ نوآوری در سازمان

رستا (ابتدای کلمات **رفتار ساز**، **تلنگر** و **اشیا**)،

به راهکارهایی اشاره دارد که

با ترکیب کردن جنبه منطقی افراد در کنار جنبه احساسی و شهودی آنها،
باعث شکل‌گیری و توسعه فرهنگ نوآوری می‌شود.

مدیریت نوآوری

در دنیای امروز، نوآوری یکی از عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌ها است. با پیشرفت تکنولوژی و تغییر مداوم نیازهای مشتریان، شرکت‌هایی که قابلیت نوآوری و رشد کسب‌وکار داشته باشند می‌توانند به رشد مداوم و توسعه پایدار دست یابند. شرکت‌ها باید قابلیت‌هایی داشته باشند تا بتوانند ایده‌های نوآورانه را به محصولات، خدمات، فرآیندها یا کسب‌وکارهای جدید تبدیل کنند. این قابلیت‌ها در شکل زیر به تصویر کشیده شده است:

توسعه استراتژی نوآوری

تعیین اهداف و اولویت‌های نوآوری و راهبردها برای دستیابی به اهداف نوآوری، پایش و ارزیابی عملکرد سبد نوآوری.

مدیریت سبد نوآوری

تشکیل تیم‌های نوآوری به شکل ترکیبی از واحدهای مختلف مرتبط، تخصیص منابع مالی و انسانی به پروژه‌های نوآوری، تعیین شاخص‌های عملکرد پروژه‌های نوآوری، ارزیابی و تصمیم‌گیری در مورد ادامه یا متوقف کردن طرح‌های نوآوری، مدیریت ریسک نوآوری، و مدیریت دانش نوآوری.

توسعه نوآوری باز

و شبکه‌های همکاری
همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، ارتباط با استارت‌آپ‌ها، مراکز نوآوری، همکاری و تبادل تجربیات با افراد و سازمان‌های دیگر در حوزه نوآوری.

مدیریت

دوره عمر نوآوری

طراحی، توسعه، و مدیریت مراحل ایجاد طرح‌های نوآوری از مرحله ایده‌پردازی و طراحی مدل کسب‌وکار تا بازاریابی و توسعه کسب‌وکار.

توسعه فرهنگ نوآوری

ترویج ذهنیت رشد، فرهنگ کنجکاوی، وسواس به مشتری، همکاری، انعطاف‌پذیری، قدرت پذیرش تغییر و تحول ابهام، و تشویق تفکر خلاق و یادگیری از شکست در سرتاسر شرکت.

توسعه فرهنگ نوآوری

مستند پیش‌رو، درباره فرهنگ نوآوری است و اینکه چگونه آن را به عادتی روزمره در سازمان تبدیل نماییم چراکه با شدت یافتن سرعت تحولات کسب‌وکار و ظهور فناوری‌های نوین دیجیتال، دستیابی به سازوکارهایی به‌روز و کارآمد از فرهنگ نوآوری سازمانی ضروری است.

شرکت بین‌المللی مشاوره اینوسایت (Innosight) که به‌طور تخصصی در زمینه نوآوری سازمانی فعالیت دارد مستندی شامل ۱۰۱ راهکار برای توسعه فرهنگ نوآوری را با مطالعه برترین شرکت‌های جهان تهیه کرده است که به‌عنوان پیوست کتاب «بخور، بخواب، نوآوری کن» (Eat, Sleep, Innovate) و توسط انتشارات کسب‌وکار هاروارد (HBR) منتشر شده است. راهکارهای این مستند حول ۵ رفتار نوآورانه سازماندهی شده‌اند. از این فایل در کارگاه‌های «نوآوری و رشد کسب‌وکار» و «فرهنگ نوآوری» استفاده می‌شود.

صادق برادران

مشاور توسعه کسب‌وکار، نوآوری و تحول دیجیتال

دکترای فن‌آفرینی (Technopreneurship) دانشگاه تهران
عضو هیات‌مدیره شرکت توسعه دیجیتال رایبُند
عضو هیات‌مدیره شرکت تولیدی شهاب‌الکتریک
۸۸۳۳۹۸۶۸ | baradaran@managinno.ir



۵ رفتار نوآورانه

کنجکاوی: وضعیت موجود را زیر سوال می‌بریم و به طور مداوم به دنبال راه‌های مختلف و بهتر برای انجام کارها هستیم.



وسواس مشتری: بی وقفه به دنبال ایجاد درک عمیق تر از کارهایی هستیم که باید در مورد مشتریان، کارمندان و ذی‌نفعان انجام شود.



همکاری: تخصص میان وظیفه‌ای را بکار می‌گیریم و می‌دانیم که باهوش ترین فرد در اتاق، جمع همه افراد داخل اتاق است.



مهارت در ابهام: با وجود اطلاعات ناقص، با اطمینان عمل می‌کنیم، همیشه انتظار تکرار و تغییر داریم، در آزمودن پیشرو هستیم و ریسک پذیری خردمندانه را تشویق می‌کنیم.



توانمندسازی: پیوسته به ابتکارات عمل می‌کنیم، منابع لازم را جستجو کرده و از آنها استفاده می‌کنیم، و با اطمینان تصمیم می‌گیریم.



«رستا» چیست؟

رستا* شامل ابتدای کلمات **رفتار** **ساز**، **تلنگر** و **اشیا** است. یک رستای خوب با درگیر کردن جنبه عقلایی و منطقی افراد با جنبه احساسی و شهودی آنها، باعث تغییر عادت می‌شود.

○ **رفتارسازها:** راه‌های مستقیم برای تشویق و فعال کردن تغییر رفتار مانند رویدادها، چک لیست‌ها یا استفاده از مربیان.

○ **تلنگرها و اشیا:** روش‌های غیرمستقیم تغییر رفتار، مانند تابلوهای راهبری، داستان‌های هدایت‌کننده و یادآورهای فیزیکی یا دیجیتالی.

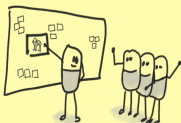
*رستا به عنوان معادل BEAN استفاده شده که از ابتدای کلمات Behavior Enabler، Artifact و Nudge تشکیل شده است.

نحوه استفاده



۱- فایل کارت‌ها را در تلفن همراه خود دانلود و ذخیره کنید و هنگامی که با مانعی مواجه می‌شوید، برای الهام گرفتن آن را ورق بزنید و با دیگران به اشتراک بگذارید!

۲- کارگاه‌های «نوآوری و رشد کسب‌وکار» یا «فرهنگ نوآوری» را در شرکت خود برگزار کنید. در این کارگاه، نحوه استفاده از رستاها آموزش داده می‌شود.



بخش اول

کنجکاوی



وضعیت موجود را زیر سوال می‌بریم و
به طور مداوم به دنبال راه‌های مختلف
و بهتر برای انجام کارها هستیم.

ATLASSIAN

هفته نوآوری



نتیجه مورد نظر

به چالش کشیدن تفکر فعلی
و ارائه یک ویژگی یا نمونه اولیه محصول جدید

تشریح

هفته نوآوری، هفته‌ای است که به طور خاص به تیم‌ها اختصاص داده شده تا خلاق باشند و ایده‌های جدید ارائه دهند. مدیر محصول، استراتژی محصول و حوزه‌های تمرکز را تشریح می‌کند و تیم‌ها آزادند که بدون راهنمایی، چیز جدیدی ایجاد کنند. هدف، ارائه یک ویژگی قابل انجام یا نمونه اولیه جدید تا پایان هفته است.



AMAZON

«بله»ی نهادینه شده



نتیجه مورد نظر

جلوگیری از رفتارهای پردکننده نوآوری
و گم شدن ایده‌های خلاقانه در سازمان

تشریح

شرکت آمازون سیاستی دارد که آن را "بله نهادینه شده" می‌نامد که در آن به مدیران هنگام پاسخ دادن به ایده‌های جدید، دو دستور داده می‌شود:

۱- گفتگوهای اولیه در مورد هر ایده جدید به شکل «بله و ...» شکل می‌گیرد و نه به شکل «بله، اما ...». این کار باعث ارتقای کاوشگری می‌شود و جلوی رد شدن سریع ایده‌ها را می‌گیرد.

۲- رد کردن هر ایده جدیدی نیاز به توضیح کتبی دارد.



3M

شما نباید یک ایده را بکشید!



نتیجه مورد نظر

اطمینان از اینکه مدیریت باز است
و متعهد به گوش دادن به ایده‌های جدید کارکنان

تشریح

استراتژی مدیریت شرکت 3M شامل یک "دستور"
صریح برای اطمینان از این است که مدیران ارشد،
هرگز بلافاصله ایده‌های جدید پیشنهاد شده توسط
کارکنان را رد نمی‌کنند.



ATLASSIAN شیپ‌ایت (Shiplt)



نتیجه مورد نظر

به چالش کشیدن تفکر فعلی
و ارائه یک ویژگی یا نمونه اولیه محصول جدید

تشریح

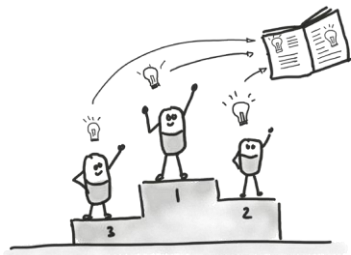
شیپ‌ایت (Shiplt)، یک دوره ۲۴ ساعته نوآوری
است که هر سه ماه در شرکت Atlassian انجام
می‌گیرد.

کارمندان فعالیت‌های روزانه خود را برای یک دوره
۲۴ ساعته متوقف می‌کنند تا وضعیت موجود را زیر
سوال برند و روی چیز جدیدی کار کنند.



BNP

جوایز و کتاب نوآوری سالانه



نتیجه مورد نظر

توسعه ایجاد ایده‌های جدید
از طریق شناسایی و تشویق ایده‌های برتر.

تشریح

هر ساله، شرکت BNP تمام پروژه‌های خلاقانه‌ای را که توسط تمام تیم‌هایش در سراسر جهان رهبری شده‌اند، جمع‌آوری می‌کند (شامل تقریباً ۱۰۰۰۰ کارمند در ۳۷ کشور). ایده‌های برتر در یک کتاب نوآوری که در کل شرکت توزیع می‌شود گردآوری می‌شود. برندگان به پاریس می‌روند و در جشن سالانه حضور می‌یابند.



انسان بر روی ماه



نتیجه مورد نظر

برای تعیین اهداف متعالی و متمرکز بر آینده
از طریق تشویق کارکنان برای جابه‌جا کردن مرزها.

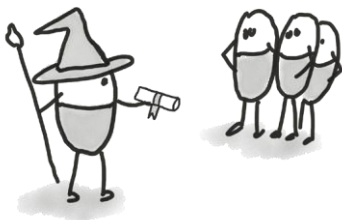
تشریح

- یک مسابقه طرح کسب‌وکار که به دنبال پیشنهادهایی برای موارد زیر است:
- ایجاد یک خط کاملاً جدید کسب‌وکار؛
- ایجاد کسب‌وکارهای جدید در مجاورت خطوط فعلی؛
- بهبود عملکرد ۵ تا ۱۰ برابری یا کاهش هزینه بیش از ۵۰ درصدی در کسب‌وکارهای موجود.
- موضوعات بر چالش‌های آینده تمرکز دارند.



DBS

کمک هزینه آموزشی گاندالف



نتیجه مورد نظر

تشویق کارکنان به یادگیری مهارت های جدید و توسعه فرهنگ یادگیری مستمر.

تشریح

هر کارمند بانک DBS می تواند کمک هزینه ۱۰۰۰ دلار سنگاپور (۷۴۰ دلار آمریکا) برای مطالعه هر آنچه که می خواهد دریافت کند به شرطی که آن را به گروهی از بقیه کارمندان آموزش دهد. این «بازخوردهای آموزشی»، ضبط شده و تماشای می شوند و همه را به یادگیری و انجام کارهای جدید تشویق می کند.



EVERNOTE

باکس گفتگو



نتیجه مورد نظر

تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد ایده‌های
جدید به مدیران ارشد

تشریح

مدیران ارشد، از جمله مدیرعامل، شیفت‌های یک
ساعته را در طول هفته در کافی شاپ دفتر خود (به نام
"باکس گفتگو") دارند.

کارمندان تشویق می‌شوند که به آنجا بروند، یک
گفتگوی صریح داشته باشند و هر ایده جدیدی که
ممکن است داشته باشند را به اشتراک بگذارند.



GOOGLE

روحیه گوگل



نتیجه مورد نظر

مدیریت داده محور
عملیات افراد و ارائه بازخورد.

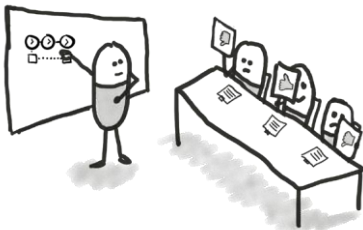
تشریح

یک نظرسنجی ناشناس که سالانه برای همه کارمندان انجام می شود. در این نظرسنجی از کارکنان خواسته می شود تا نظرات خود را در مورد طیف وسیعی از مسائل بیان کنند. تیم تحلیلگر، گزارشی بر مبنای این نظرسنجی انجام داده و با همه به اشتراک می گذارد. از مدیران در هر سطحی خواسته می شود که این داده ها را با دقت در نظر بگیرند و از آن استفاده کنند.



GOOGLE

ردیابی یکپارچه گوگل (GUTS)



نتیجه مورد نظر

تشویق به اخذ بازخورد
از همه کارکنان

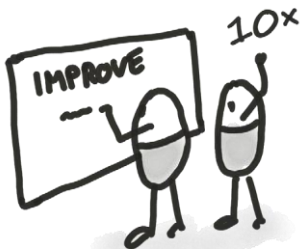
تشریح

مکانیزمی که توسط آن کارمندان با استفاده از سیستم ردیابی یکپارچه گوگل (GUTS)، مسائل را مطرح می‌کنند و بر این اساس، مدیران ارشد مسائلی را که ارزش حل دارند اولویت‌بندی می‌کنند.



GOOGLE X

تفکر ده برابری



نتیجه مورد نظر

تشویق تفکر تحول آفرین
به جای تفکر بهبود تدریجی.

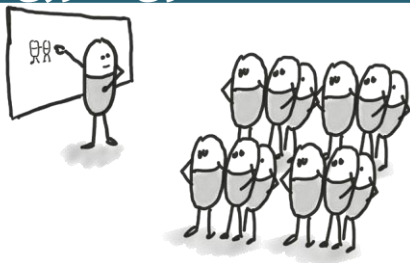
تشریح

مفهوم "تفکر ۱۰ برابری" الهام بخش مهندسين در Google X است. به بیان ساده، نوآوری واقعی زمانی اتفاق می افتد که شما سعی می کنید چیزی را به جای ۱۰٪، ده برابر بهبود دهید. یک هدف ۱۰ برابری افراد را وادار می کند تا ایده را به طور کامل بازنگری کنند، فراتر از مدل های موجود ببینند و کاملاً نحوه برخورد با مساله را دوباره تصور کنند.



GOOGLE

جلسات گفتگوی فناوری



نتیجه مورد نظر

در معرض طیف وسیعی از ایده‌های
جدید قرار دادن کارکنان.

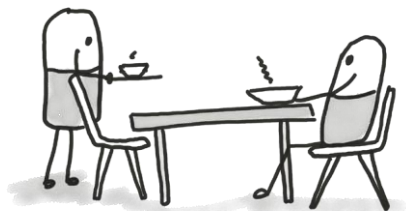
تشریح

Google از مجموعه «جلسات گفتگوی فناوری» با حضور سخنرانان مختلف (از متخصصان فناوری گرفته تا سرآشپزها و بازیگران) که برای بازدید از سایت‌های Google می‌آیند حمایت می‌کند. این سری از گفتگوها با هدف القای تنوع در تفکر و کنجکاوی در بین کارمندان Google است.



HUBSPOT

نهار یادگیری



نتیجه مورد نظر

تشویق به یادگیری مستمر
در بین کارکنان.

تشریح

هر کارمندی می‌تواند فردی باهوش را برای صرف غذا (که کاملاً توسط Hubspot حمایت می‌شود) برای گفتگو و یادگیری دعوت کند، بدون قوانین، بدون محدودیت، و بدون نیاز به تایید.

کتاب رایگان نامحدود



نتیجه مورد نظر

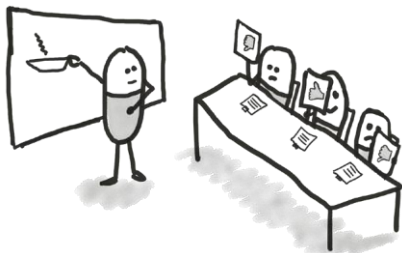
تشویق به یادگیری مستمر
در بین کارکنان.

تشریح

برنامه‌ای که در آن کارمندان می‌توانند هر کتابی را (در حد معقول) از طریق فرمی درخواست کنند و شرکت طی یک یا دو هفته بدون نیاز به تأیید یا ارسال هزینه، یک کیندل یا نسخه چاپی را به صورت رایگان برای آنها ارسال می‌کند.

KRAFT

شبکه اجتماعی کارمندان (FOODii)



نتیجه مورد نظر

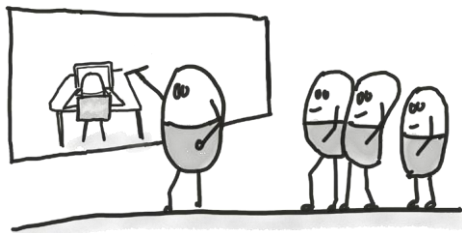
تشویق تولید ایده
و بازخورد در بین کارکنان.

تشریح

شرکت KRAFT یک شبکه اجتماعی آنلاین برای کارمندان با نام «FOODii» ایجاد کرده است تا از کارمندان خود برای جمع آوری بازخورد در مورد ایده‌های جدید، قبل از انجام تحقیقات رسمی استفاده کند. این شبکه اجتماعی برای بسیاری از موارد، از جمله ایده پردازی، راهنمایی بسته بندی، و بینش در مورد عادات آشپزی استفاده می‌شود.

NESTLE

منتورینگ معکوس



نتیجه مورد نظر

ایجاد ارتباطات و تسهیل تبادل نظر بین
مدیران ارشد و کارمندان جوانتر.

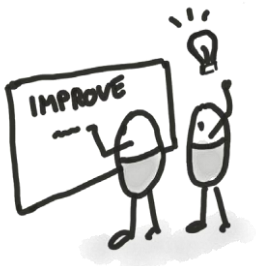
تشریح

برنامه منتورینگ، ارتباط دو طرفه را برای از بین بردن شکاف دانش بین کارمندان مسن تر و جوان تر امکان پذیر می کند. به مدت دو ساعت در ماه، کارمندان جوانتر نحوه استفاده‌ی نسل آنها از رسانه های اجتماعی و فناوری را به اشتراک می گذارند، در حالی که در مورد اصطلاحات کسب و کاری و صنعتی از کارمندان مسن تر می آموزند.



PIXAR

روز یادداشت‌ها



نتیجه مورد نظر

دریافت ورودی‌های خلاقانه
از همه کارکنان برای بهبود سازمان.

تشریح

یک «روز یادداشت‌ها» برای کل شرکت انجام می‌شود و به طور کلی نحوه عملکرد کارآمدتر شرکت را بررسی می‌کند. تمام روز به پروژه اختصاص دارد و هیچ کار عادی انجام نمی‌شود. کارمندان مشکلات یا زمینه‌هایی را انتخاب می‌کنند که به آن علاقه دارند و با هم کار می‌کنند تا راه حل‌هایی را در یادداشت‌ها ارائه دهند.



QUALCOMM

گیج کردن گوگل



نتیجه مورد نظر

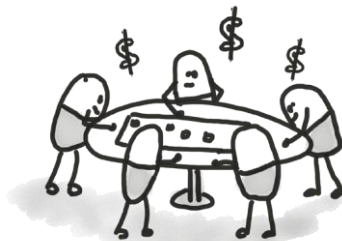
ایجاد چالش خلاقیت
برای تشویق اعضای جلسه به ایده‌پردازی.

تشریح

در طول جلسات خلاقانه، تیم‌ها این بازی را انجام می‌دهند که در آن جستجوی گوگل را به چالش می‌کشند و گیج می‌کنند یعنی سوالی در گوگل مطرح می‌کنند که جواب مشخصی ندارد و قبل از آن، مورد جستجو قرار نگرفته و هیچ‌کس در دنیا به آن فکر نکرده است.



بازی سرمایه‌گذاری مشترک



نتیجه مورد نظر

تشویق خلق ایده و همچنین افزایش تصمیم‌گیری جمعی در مورد تخصیص منابع به ایده‌های جدید.

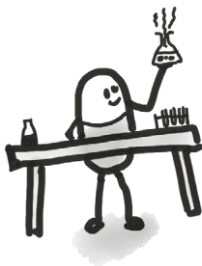
تشریح

چندین ایده پروژه در یک پورتال اینترنتی لیست می‌شود و هر ساله همه کارمندان فرصت دارند ۱۰۰۰۰ دلار پول در یک بازی، بین این ایده‌ها تخصیص دهند. مدیریت از این خرد جمعی برای سرمایه‌گذاری بر ایده‌ها استفاده می‌کند. اگر ایده در فاز اجرا به موفقیت برسد سرمایه‌گذاری صورت گرفته در بازی می‌تواند به پول واقعی تبدیل شود.



SPOTIFY

هفته‌های آزمون‌گری



نتیجه مورد نظر

تشویق آزمودن و ریسک پذیری

تشریح

Spotify در سال، چندین رویداد هفته آزمون‌گری برگزار می‌کند که در آنها، افراد وقت خود را صرف ساختن هر آنچه که به نظرشان می‌رسد کرده و سپس در پایان رویداد، به همکاران خود نشان می‌دهند.



TOYOTA

پنج چرا



نتیجه مورد نظر

فراهم سازی روشی ساختاریافته از تفکر
برای تشخیص و حل مسائل،

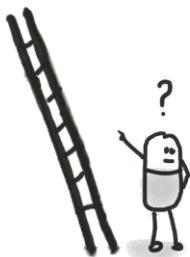
تشریح

تویوتا معتقد است که هر مشکلی یک فرصت است.
بنابراین وقتی مشکلی پیش می‌آید، مدیران آموزش
دیده‌اند که پنج بار بپرسند «چرا؟» تا به جای تمرکز بر
علائم سطحی، علت اصلی مشکل را کشف کنند.



TOYOTA

اهداف غیرممکن



نتیجه مورد نظر

رهایی از هنجارها و روال‌های ثابت
با تعیین اهداف تقریباً دست نیافتنی.

تشریح

تویوتا اغلب اهداف سختی را برای افزایش خودآگاهی و عزت نفس کارکنان تعیین می‌کند. استراتژی جهانی شرکت را در نظر بگیرید: «هر نیازی از مشتری را برآورده کنید و حوزه‌ای کامل در هر بازار ارائه دهید». برای هر شرکتی، غیرممکن است که این کار را انجام دهد اما تویوتا با انجام این کار می‌خواهد کارمندان احساس کنند هدف مفیدی را دنبال می‌کنند.



بخش دوم

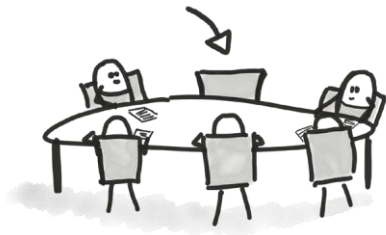
وسواس مشتری



بی وقفه به دنبال ایجاد درک عمیق‌تر از
کارهایی هستیم که باید در مورد مشتریان،
کارمندان و ذی‌نفعان انجام شود.

AMAZON

صندلی خالی



نتیجه مورد نظر

تشویق کارکنان
به تفکر از نگاه و دیدگاه مشتری

تشریح

در شرکت آمازون رسم است که یک صندلی خالی در طول جلسات در نظر گرفته شود تا به شرکت‌کنندگان در جلسه، "مهم‌ترین فرد در اتاق" یعنی مشتری را یادآوری کند.

AMAZON

روزنامه آینده



نتیجه مورد نظر

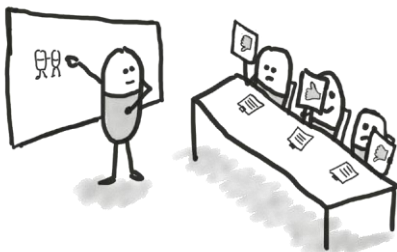
تشویق وسواس مشتری
و طراحی از دیدگاه مشتری آینده و نیازهای او.

تشریح

آمازون با اتخاذ رویکرد «عقبگرد»، سعی می‌کند به جای شروع با یک ایده، کارمندان را تشویق کند تا از نیازهای آینده مشتریان شروع کنند. برای ابتکارات جدید، مدیر محصول معمولاً با نوشتن یک بیانیه مطبوعاتی داخلی شروع می‌کند که محصول نهایی را معرفی می‌کند. مخاطبان مورد نظر این بیانیه مطبوعاتی، مشتریان محصول جدید هستند.

AMAZON

گزارشات WOCAS



نتیجه مورد نظر

یکپارچه سازی بینش ها از مشتری
برای استفاده در تصمیم گیری ها.

تشریح

وقتی آمازون یک تیکت مشتری در مرکز تماس را می بندد، شکایت مشتری ناپدید نمی شود و در عوض به گزارش WOCAS تبدیل می شود یعنی گزارش "مشتریان ما چه می گویند". بینش فراهم شده در این گزارشات مستقیماً به رهبران و مدیران بخش های مرتبط تحویل داده می شود تا بتوانند تصمیمات خود را با در نظر گرفتن بازخورد مشتریان اتخاذ کنند.

AMAZON

ایمیل علامت سوال «؟»



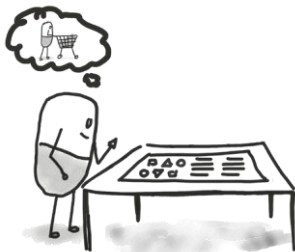
نتیجه مورد نظر

تاکید بر شنیدن مشتریان
و حل اولویت‌دار مسائل آنها.

تشریح

مدیرعامل یک آدرس ایمیل عمومی دارد که در آن شکایات مشتریان را می‌خواند و آنها را با عنوان "؟" به کارمندان مربوطه در آمازون ارسال می‌کند. معمولاً قبل از ارائه پاسخ به خود مدیر عامل، به کارمندان چند ساعت فرصت داده می‌شود تا مشکل را حل کنند.

اصل حل کردن برای مشتری



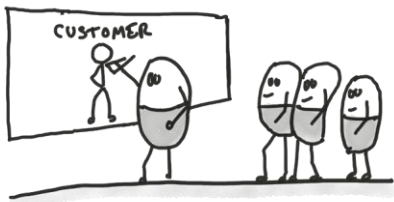
نتیجه مورد نظر

ترویج یک زبان مشترک و
تشویق کارکنان که مشتری محور باشند.

تشریح

شرکت HUBSPOT در کد فرهنگی خود یک شعار و اصل راهنمای اصلی با عنوان SFTC دارد که مخفف "حل کردن برای مشتری" است.
هر هدف فردی و تیمی باید به هدف کلی شرکت در ایجاد ارزش برای مشتریان خود مرتبط شود.

دیوار مشتریان



نتیجه مورد نظر

تشویق کارکنان که مشتری محور باشند

تشریح

برای ایجاد مشتری محوری، هر جلسه‌ای در شرکت با عکسی از مشتری هدف روی دیوار شروع می‌شود. یادآوری‌های بصری، مانند پروفایل‌های مشتریان بزرگ، نیز در امتداد راهروها نمایش داده می‌شوند تا تمرکز بر مشتری را به عنوان بخشی از روال‌های روزمره تبدیل کنند.

برنامه از نزدیک با مشتریان



نتیجه مورد نظر

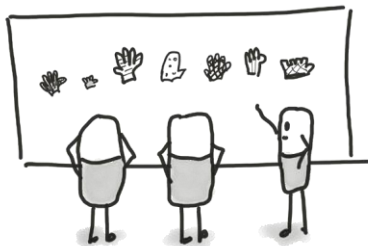
قادر ساختن کارمندان برای همدلی با مشتریان و زیر سوال بردن مفروضات نامرتبط با مشتریان.

تشریح

این شرکت هزاران کارمند خود را مجبور کرده که در برنامه از نزدیک با مشتریان شرکت کنند، جایی که آنها یک روز کامل را در یک فروشگاه به همراه تیم ارتباط با مشتری می‌گذرانند. برنامه شامل گذراندن زمان به عنوان یک خریدار، خرید کردن، همراهی با نمایندگان فروش و همچنین تعامل مستقیم با مشتریان است.

OXO

دیوار دستکش‌ها



نتیجه مورد نظر

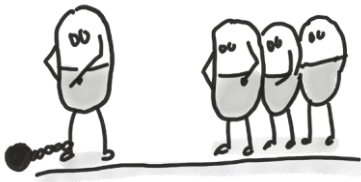
یادآوری به کارمندان
برای مشتری مداری.

تشریح

در دیوار دستکش‌ها، نمونه دستکش‌هایی در سایزها و با ویژگی‌های متفاوت قرار گرفته‌اند تا به کارکنان یادآوری کند که محصولات شرکت باید نیازهای متفاوت مشتریان را پاسخ دهد و در دست‌هایی با هر شکل و اندازه‌ای مناسب باشند.

QUALCOMM

مشکلات من



نتیجه مورد نظر

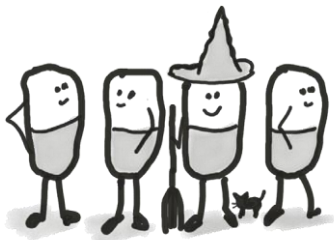
برقراری ارتباط بین طراحی تجربه کاربری با واقعیاتی همچون مشکلات مشتریان و تجربیات شخصی.

تشریح

در شروع هر جلسه تجربه کاربری، زمان به هر فرد داوطلبی داده می شود که علاقه مند است در مورد مقاله جالبی که خوانده، مشکلاتی که داشته یا مسائلی که از مشتریان شنیده گفتگو کند. این کار برای بهبود خلاقیت در طراحی تجربه کاربری و پیوند آن با واقعیت و مشکلات مشتریان است.

SINGTEL

اینجا مشتری کیست؟



نتیجه مورد نظر

یادآوری به کارمندان که مشتری محور باشند.

تشریح

WITCH یا مخفف who is the customer here?

"مشتری اینجا کیست؟" است. برای تقویت

مشتری‌مداری، تیم‌ها به طور منظم سه سوال کلیدی را

در طول جلسات می‌پرسند:

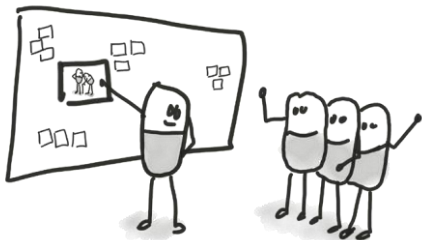
1. مشتری اینجا کیست؟

2. نگرانی و دغدغه‌اش چیست؟

3. چه نتیجه‌ای می‌گیریم؟

SWA GROUP

دیوار فرهنگ



نتیجه مورد نظر

یادآوری زندگی خارج از محل کار به کارکنان
به منظور به تفکر واداشتن ایشان.

تشریح

در دفتر شرکت در سانفرانسیسکو، یک «دیوار فرهنگی» بزرگ وجود دارد که شامل عکس‌های افراد، الهام‌بخشی‌ها، روندها، داستان‌های خبری و پروژه‌های کاری جاری است. این کمک می‌کند تا به شکل دائمی، جهان آن سوی دیوارهای شرکت به افراد یادآوری شود.

VIVINT

خانه‌ای از مشتریان در اندازه واقعی



نتیجه مورد نظر

یادآوری به کارمندان که مشتری محور باشند.

تشریح

در مرکز نوآوری جدید شرکت، یک ماکت فیزیکی تمام‌مقیاس از خانه مشتری، وجود دارد تا همدلی بیشتر مشتری را در بین کارمندان ایجاد کند. دیوارها با تصاویری از مشتریان واقعی و نقل قول‌های واقعی پوشانده شده است تا به تیم‌ها یادآوری شود که بر چه کسانی و چه چیزی باید متمرکز شوند.

کارگاه

«فرهنگ نوآوری»

- اهمیت و ابعاد فرهنگ نوآوری
- کارکرد عادت در فرهنگ سازمانی
- مرور متدولوژی عادت‌های اتمی
- مرور مباحث کاربردی دیدگاه تلنگر
- استفاده عملی از ابزار رستا BEAN – Behavior Enabler, Artifact, Nudge
- متدولوژی Innosight, 2020
- متدولوژی Strategyzer, 2021
- فرهنگ نوآوری در تحول دیجیتال

بخش سوم

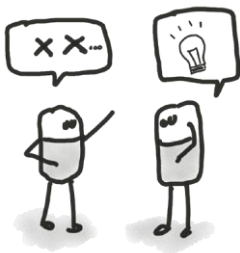
همکاری



تخصص و همکاری بین بخشی را با تدبیر
ترکیب کنید و بدانید که باهوش ترین فرد
در اتاق، اغلب خود اتاق است.

ALIBABA

پلتفرم ارتباطات داخلی (Aliway)



نتیجه مورد نظر

تشویق انتقاد سازنده در سازمان
به منظور بهبود محصولات

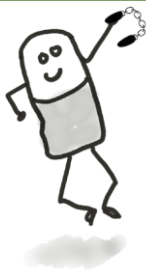
تشریح

همه کارمندان علی بابا، صرف نظر از موقعیت، می توانند در پلتفرم ارتباطات داخلی با نام Aliway از محصولات شرکت انتقاد کنند و در عین حال تیم توسعه محصول می تواند از خود دفاع کند. شرکت کنندگان در این کار از طریق پاداش اعتبار مجازی تشویق می شوند.



ALIBABA

نام مستعار کونگ فویی



نتیجه مورد نظر

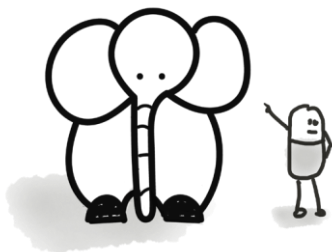
شکستن موانع ارتباط و تشویق همکاری

تشریح

یکی از اولین کارهایی که از کارمندان جدید علی بابا خواسته می‌شود این است که نام مستعار کونگ فویی برای خود انتخاب کنند. حتی کسانی که در بالای هرم شرکت هستند با نام مستعارشان (موسس شرکت، جک ما، فنگ چینگ یانگ خطاب می‌شد) نامیده می‌شوند تا حس ساختار و برتری به حداقل برسد و ارتباطات صمیمانه توسعه یابد.



فیل، ماهی مرده و تهوع



نتیجه مورد نظر

ساده سازی مکالمات

و تشویق گفتگوهای صادقانه و دو طرفه

تشریح

یک واژگان رایج برای تسریع مکالمات دوطرفه صادقانه

در شرکت درباره موضوعات مهم استفاده می‌شود:

- «فیل»: موضوعات بزرگی هستند که هیچ کس درباره آن صحبت نمی‌کند،

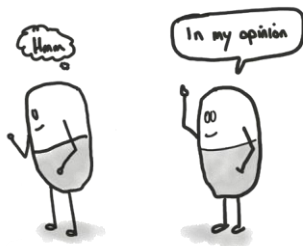
- «ماهی مرده»: موضوعاتی که مرتبط با حوادثی هستند که از چند سال پیش به وقوع پیوسته و افراد نمی‌توانند از پس آن برآیند، و

- «تهوع»: مسائلی هستند که فقط باید از سیستم خارج شوند.



AMAZON

مخالفت کنید و متعهد باشید



نتیجه مورد نظر

ترویج بحث های سازنده
برای حرکت به سمت تصمیم گیری بهتر

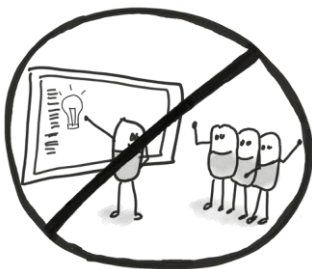
تشریح

اصل سیزدهم آمازون با عنوان «محکم باشید، مخالفت کنید و متعهد باشید»، هر شرکت کننده در جلسه را موظف می کند که نظر خود را بیان کند، حتی اگر به معنای ایجاد بحث داغ باشد. با این حال، در پایان، همه در مورد راه حل تصمیم می گیرند و متعهد می شوند که آن را بدون توجه به موافق یا مخالف بودن، دنبال کنند.



AMAZON

یادداشت به جای اسلاید



نتیجه مورد نظر

بهبود تعامل و تمرکز در جلسات

تشریح

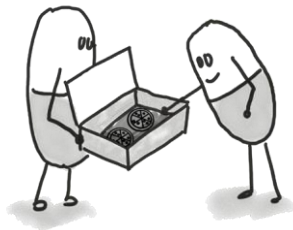
ارسال یادداشت برای خواندن پیش از جلسات به جای استفاده از پاورپوینت در طول جلسات، می‌تواند بحث‌های دقیق و متمرکز را میسر کند. این کار تضمین می‌کند که شرکت‌کنندگان جلسات، اطلاعات اولیه لازم را دارند و همه را تشویق می‌کند تا حول بحث‌های مشخص کاوش کنند و جلسه تنها به دریافت اطلاعات متمرکز نشود.



بخش سوم: همکاری

AMAZON

قاعده دو پیتزا



نتیجه مورد نظر

تشویق همکاری و چابکی

تشریح

مدیرعامل آمازون یک قاعده معروف با عنوان قاعده دو پیتزا دارد که طی آن، تیم‌ها نباید بزرگتر از تعدادی باشند که بتوانند با هم دو پیتزا بخورند. یک گروه کوچک در حال خوردن دو پیتزا در اطراف یک میز کنفرانس، مظهر آرامش و تعاملات اجتماعی نزدیک است.



طراحی تجربه کارکنان مبتنی بر داده



نتیجه مورد نظر

استفاده از داده‌ها برای بهبود بهتر تجربه کارکنان

تشریح

برنامه‌ای است برای جمع‌آوری داده‌های رفتاری با استفاده از دستگاه‌های پوشیدنی و استفاده از آن داده‌ها برای ایجاد تجربیات بهتر کارمندان، مانند استفاده از ساعات ناهار برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش بین کارمندان.



سایت رولت نهار (نهار تصادفی)



نتیجه مورد نظر

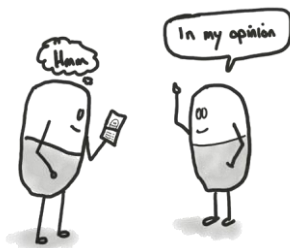
توسعه همکاری و انتشار متقابل ایده ها در سازمان

تشریح

رولت نهار یک وبسایت ساده برای استفاده کارمندان و مدیران است که به آنها کمک می کند تا همراهانی تصادفی برای نهار بر اساس موقعیت مکانی و در دسترس بودن پیدا کنند. این کار کمک می کند تا افراد شبکه داخلی خود در سازمان را گسترش دهند.



رتبه بندی شفاف کارکنان



نتیجه مورد نظر

ایجاد شفافیت رادیکال در ارزیابی کارکنان

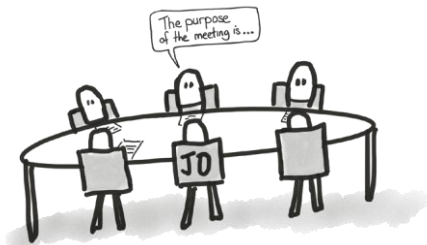
تشریح

در این شرکت، کارمندان از یک اپلیکیشن اختصاصی به نام «نقاط» برای تشخیص عمومی نقاط قوت و ضعف یکدیگر استفاده می‌کنند. در مجموع بیش از صد صفت وجود دارد. در این اپلیکیشن، بررسی عملکرد، نظرسنجی، تست و بازخوردهای مداوم نیز در نظر گرفته شده و پروفایل کارکنان به شکل عمومی برای همه قابل مشاهده است.



DBS

جلسات مشارکتی (MoJo)



نتیجه مورد نظر

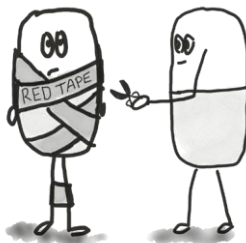
افزایش مشارکت در جلسات

تشریح

هر جلسه دارای یک صاحب جلسه با عنوان «Mo» است که مسئول شروع و پایان به موقع، هدایت به سمت اقدام واضح و تضمین سهم برابر از گفتگو برای هر کدام از شرکت‌کنندگان است. یک ناظر شاد نیز با عنوان «Jo» وجود دارد که بازخورد فوری به صاحب جلسه ارائه می‌دهد و اگر متوجه شد افراد در جلسه مشارکت ندارند این اختیار را دارد که مداخله کند.



نابودگران بروکراسی



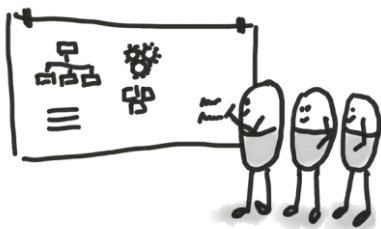
نتیجه مورد نظر

کاهش سلسله مراتب
و ترویج فرهنگ از پایین به بالا

تشریح

گوگل جلسات منظمی برگزار می‌کند که در آن، شرکت نمادهای بوروکراسی مانند مدیر مالی یا مشاور حقوقی را انتخاب می‌کند و از کارکنان می‌خواهد که به صورت آنلاین و با طوفان فکری برای کاهش نوار قرمز بروکراسی ایده‌پردازی کنند. با اجرای بهترین ایده‌ها «فرهنگی از پایین به بالا و ضد بروکراسی زائد» شکل می‌گیرد.

DBS بوم فرهنگ



نتیجه مورد نظر

شفاف سازی اهداف،

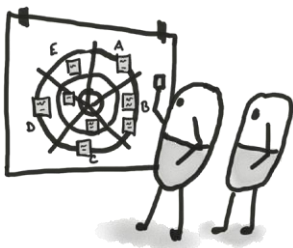
هنجارهای تیمی، نقش ها و مسئولیت ها

تشریح

آیینی در بانک DBS وجود دارد که در آن هر تیم، قبل از شروع هرگونه تلاش، یک بوم فرهنگی یک صفحه‌ای به اندازه پوستر را پر کرده و امضا می‌کند. روی بوم، تیم‌ها اهداف کسب‌وکاری را بیان می‌کنند و هنجارها، نقش‌ها و مسئولیت‌های تیم را مدون می‌کنند. شفافیت دادن به تیم‌ها در مورد اهداف و فرهنگ، روحیه کارآفرینانه و فرهنگ تغییر را تقویت می‌کند.



رادار فرهنگ



نتیجه مورد نظر

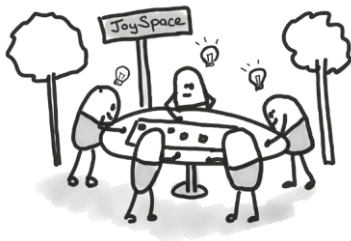
پیگیری توسعه و استقرار رستاهای (راهکارهای متنوع توسعه فرهنگ نوآوری) در سراسر سازمان

تشریح

هر رستای در حال پیاده‌سازی در بانک بر روی نموداری متشکل از دایره‌های متحدالمرکز رسم می‌شود. هر بخش در رادار نشان دهنده یک رفتار مطلوب است و دوائر نشان دهنده سطح پذیرش است. یک رستای اولیه در لبه بیرونی رادار کشیده می‌شود و در طول زمان با افزایش پذیرش به مرکز نزدیک‌تر می‌شود، تا زمانی که به سطح پذیرش در کل بانک (یعنی مرکز دایره) برسد.

DBS

فضای شاد



نتیجه مورد نظر

ایجاد فضای اداری الهام بخش که همکاری را تشویق می کند و بهره وری را افزایش می دهد

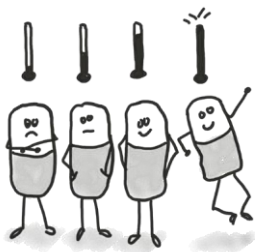
تشریح

کارمندان بانک DBS فضاهای اداری خود را از دفاتر کاری سنتی به فضاهای کاری مبتنی بر فعالیت و همکاری مشترک تغییر دادند تا روش های چابک کار را تشویق کنند و همکاری را توسعه دهند.



DBS

روحیه تیم



نتیجه مورد نظر

سنجش سریع احساسات تیم
و دریافت آنچه در ذهن اعضای تیم است

تشریح

- تیم‌ها از یک برنامه مبتنی بر وب برای ارسال پاسخ‌های ناشناس به دو سوال استفاده می‌کنند:
- ۱- امتیاز حال فردی (از ۱ تا ۱۰)
 - ۲- یک کلمه توصیف کننده احساس
- پاسخ‌ها بلافاصله با تیم به اشتراک گذاشته می‌شود و به صورت گروهی منعکس می‌شود.



FACEBOOK

سالگرد فیس بوکی



نتیجه مورد نظر

قدردانی از کارمند
به منظور بهبود وفاداری و مشارکت کارکنان

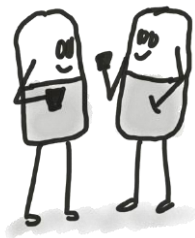
تشریح

شرکت فیس بوک، سالانه جشنی به منظور قدردانی حضور کارمندان برای یک سال در شرکت برگزار می‌کند. فروشگاه شرکت نیز بادکنک‌های ویژه‌ای به این منظور ارائه می‌دهد.



GOOGLE

کافه تعامل



نتیجه مورد نظر

تشویق به تعامل، همکاری
و به اشتراک‌گذاری متقابل ایده ها

تشریح

کافه‌های Google، که برای تشویق تعامل کارمندان در تیم‌ها و بین تیم‌ها طراحی شده‌اند، برای ایجاد جرقه گفتگو در مورد کار و بازی راه‌اندازی شده‌اند. کافه‌ها، غذاهای سالم و هیجان انگیز رایگان ارائه می‌دهند. کارکنان را تشویق به صرف ناهار می‌کنند و بدین ترتیب اشتراک‌گذاری متقابل ایده ها شکل می‌گیرد.



GOOGLE

کلاه نوگوگلی‌ها



نتیجه مورد نظر

ایجاد فرهنگ تعلق و همراهی با کارمندان جدید
برای ورود راحت‌تر به سازمان

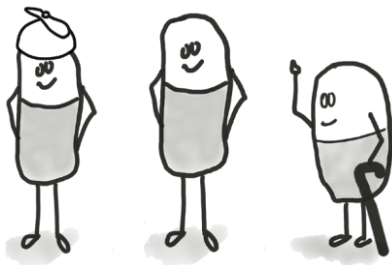
تشریح

هر پنج‌شنبه، نوگوگلی‌ها (کارمندان جدید گوگل) مراسمی دارند: پوشیدن کلاه رنگین‌کمانی با ملخ در بالای آن با گلدوزی کلمه نوگوگلی روی آن. با این کار همه تشویق می‌شوند تا گفتگوی سرگرم‌کننده و صمیمانه‌ای با آنها داشته باشند.



GOOGLE

اسامی برای کارکنان جدید و قدیمی



نتیجه مورد نظر

ایجاد حس تعلق به سازمان

تشریح

اصطلاحات استاندارد در گوگل برای اشاره به کارمندان و خانواده های آنها استفاده می شود:

Noogler: کارمند جدید

Xoogler: کارمند با سابقه

Spoogler: همسر یک کارمند یا فرد مهم دیگری مرتبط با گوگل.



IBM

پلتفرم نوآوری جم



نتیجه مورد نظر

هدایت نوآوری، همکاری
و جلسات طوفان فکری به صورت آنلاین

تشریح

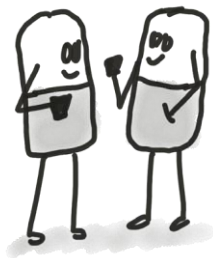
پلتفرم نوآوری جم (Innovation Jam IBM) برای همکاری آنلاین در مقیاس بزرگ ساخته شده است. تجزیه و تحلیل‌های پیچیده به حامی و شرکت‌کننده کمک می‌کند تا مکالمات مورد علاقه خود را پیدا کنند. شرکت‌کنندگان با استفاده از تخصص و اعلام نظر خود در زمینه‌های موضوعی مختلف، ترکیبی از صدایی قدرتمند برای نوآوری ایجاد می‌کنند.



بخش سوم: همکاری

IDEO

وقت چای



نتیجه مورد نظر

به اشتراک گذاری ایده ها
بین تیم ها و واحدهای کسب و کار

تشریح

بوی شیرینی که پخش می شود زنگی به صدا در می آید و کارکنان سازمان، هر جایی که باشند جمع می شوند و درباره کارهایشان با یکدیگر گفتگو می کنند. جادوی وقت چای، در «برخوردهای اتفاقی» است، زمانی که کارکنان، آنچه که روی آن کار می کنند و آنچه که الهام بخش آنهاست را به اشتراک می گذارند و با هم همکاری می کنند.



اولین جمعه‌های ماه



نتیجه مورد نظر

تلاش آگاهانه برای بهبود همکاری
و تقویت روابط در سراسر شرکت

تشریح

اولین جمعه، یک مراسم ماهانه است که در آن کل جامعه مرتبط با شرکت (از جمله مشاوران و بعضی مشتریان) برای بحث در مورد موضوعات مرتبط جمع می‌شوند. صندلی‌هایی که به طور عمدی چیده شده‌اند، شکل‌گیری روابط جدید را میسر می‌سازند و اتاق‌های مجازی نیز امکان مشارکت همکاران خارجی را فراهم می‌کند.



کوک‌های تازه‌کاران



نتیجه مورد نظر

وارد کردن اثربخش کارمندان به تیم‌های موجود

تشریح

کارمندان جدید با انبوه بادکنک‌هایی که به میزشان بسته شده‌اند شگفت‌زده می‌شوند. بعلاوه از آنها خواسته می‌شود تا «کوک‌های تازه‌کاران» را به شرکت بیاورند و با تعارف آنها به کارمندان فعلی برای خوردن میان وعده، خود را معرفی کنند و گفتگو نمایند.



LINKEDIN

همه دستان سازمان



نتیجه مورد نظر

ترویج ایجاد ارتباط باز بین رهبری و کارکنان

تشریح

هر دو هفته یکبار، دفتر اصلی شرکت همه کارکنان را برای ارتباطات باز، صادقانه و سازنده دعوت می‌کند.

مدیر عامل و تیم اجرایی به مدت یک ساعت با همه کارکنان ملاقات می‌کنند تا به سوالات پاسخ دهند.



LINKEDIN

طراحی خلاقانه فضای کار



نتیجه مورد نظر

ارتقا مشارکت کارکنان

و همکاری آنها در طراحی خلاقانه فضای کاری خود

تشریح

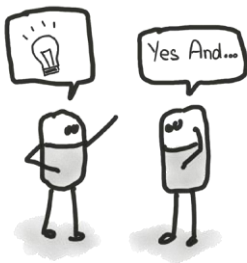
مسابقه سالانه دکوراسیون محل کار برای تقویت روحیه در تابستان برگزار می شود. فضاهای طراحی شده، نمونه های درخشانی از فرهنگ همکاری و تحول لینکدین هستند.



بخش سوم: همکاری

NORDSTROM

بله، و ...



نتیجه مورد نظر

تقویت ارتباطات

و توسعه مشارکت سازنده در ایده های همدیگر

تشریح

در این شرکت، اصلی وجود دارد که مطابق آن، اگر کسی ایده‌ای را با فرد دیگری مطرح کند پاسخ به شکل «بله و...» است.

به عبارت دیگر، شنونده با تایید اولیه ایده، تلاش می‌کند تا در تکمیل آن مشارکت کند (نه اینکه خیلی سریع با مطرح کردن معایب، ایده را رد کند).



PIXAR

فضای کاری، زیرساخت گفتگو



نتیجه مورد نظر

تشویق همکاری و ذهنیت نوآوری

تشریح

شرکت Pixar فضای باز بسیار بزرگی دارد که به میزها و فضاهای کاری فردی ختم می‌شود. این فضا با این ایده ساخته شده که زیرساختی برای همکاری، همفکری و رفتارهای نوآورانه روزانه باشد.

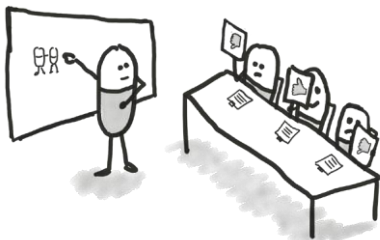
دفاتر به طور عامدانه برای برخورد کارکنان طراحی شده اند تا همکاری های برنامه ریزی نشده را توسعه دهند.



بخش سوم: همکاری

PIXAR

رویداد اعتماد به ذهن



نتیجه مورد نظر

دعوت از نظرات و دیدگاه‌های بیرونی برای ارتقای
خلاقیت و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها

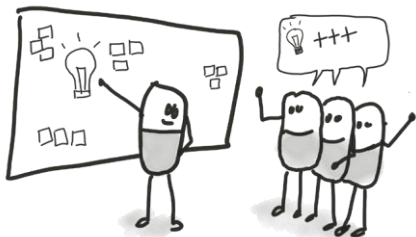
تشریح

اعتماد به ذهن، رویدادی است که در آن، گروه کوچکی از رهبران خلاق و متنوع شرکت گرد هم می‌آیند تا پیشرفت یک فیلم پیکسار را مرور کنند و نقدهای صادقانه ارائه کنند.

پیشنهادها تجویزی نیستند و این بر عهده تیم است که بپذیرد یا خیر.



PIXAR اصل بعلاوه (PLUSSING)



نتیجه مورد نظر

تشویق انتقاد سازنده برای بهبود ایده‌ها

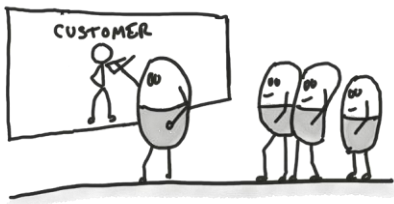
تشریح

کارمندان به جای نقد بدون قاعده یک طرح و یا ایده که ممکن است به حذف کامل آن ختم شود از یک اصل کلی با عنوان اصل بعلاوه پیروی می‌کنند. مطابق این اصل، تنها در صورتی افراد می‌توانند یک ایده را نقد کنند که یک پیشنهاد سازنده نیز اضافه کنند.



QUALCOMM

شبکه برانگیختگی



نتیجه مورد نظر

افزایش ارتباطات افرادی که معمولاً با هم تعامل ندارند به منظور کشف نیازهای جالب کاربران

تشریح

یک شبکه غیررسمی کارمندمحور و بین بخشی که راه حل های جدید برای مشکلات موجود شرکت را به طوفان فکری می گذارد و یا مشکلات جدید را شناسایی می کند.

تیم ها هر دو هفته ۹۰ دقیقه را صرف می کنند تا در کنار هم، ببینند آیا با هم می توانند نیازی پنهان از کاربران محصولات شرکت را کشف کنند.



دوره‌می آغاز کار تیم



نتیجه مورد نظر

تقویت همکاری از طریق تشویق ارتباطات
و به اشتراک گذاری ایده‌ها

تشریح

بیمارستان چشم روتردام یک مراسم روزانه دارد که در آن، اعضای تیم در شروع یک شیفت برای پاسخ به دو سؤال دور هم جمع می شوند:

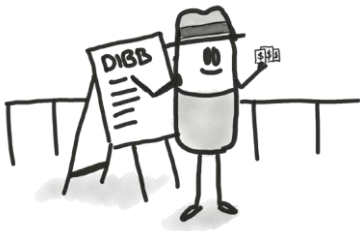
(1) چه احساسی دارند؟

(2) آیا موضوعی وجود دارد که تیم برای کار موثرتر باید از آن آگاه باشد؟

ناظر شیفت بر وضعیت نظارت می کند و روز بعد یافته های خود را به اشتراک می گذارد.



SPOTIFY بوم DIBB



نتیجه مورد نظر

تولید و اولویت بندی ایده‌های جدید

تشریح

شرکت اسپاتیفای، یک صفحه گسترده در Google در دسترس دارد که جزئیات طرح‌های ابتکاری را در سطح شرکت، بخش و تیم ارائه می‌دهد.

هر طرح شامل یک خلاصه ۲ صفحه‌ای است که شامل داده (D)، بینش (I)، باور (B)، و اقدام (B) می‌شود و به بوم DIBB معروف است.



TOYOTA

گزارش A3



نتیجه مورد نظر

ترویج ارتباطات شفاف و موثر

تشریح

گزارش A3، گزارشی ساده و مختصر است که روی برگه‌ای با سایز A3 ارائه می‌شود. هنگام برقراری ارتباط با یکدیگر، کارمندان تویوتا از یک قانون نانوشته پیروی می‌کنند که مطابق آن، باید تا حد ممکن ساده گزارش دهند و ضروری‌ترین اطلاعات مورد نیاز را در یک برگه A3 به اشتراک گذارند.



TWITCH

کلیپ کارکنان جدید



نتیجه مورد نظر

ایجاد همکاری بهتر بین کارمندان

تشریح

در این شرکت، کارمندان جدید کلیپ‌هایی ویدیویی ضبط می‌کنند و در آن، خودشان را معرفی می‌کنند. ویدئوها در جلسات هفتگی تالار این شرکت نشان داده می‌شوند.



بخش چهارم

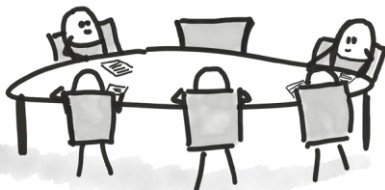
توانایی پذیرش ابهام



با وجود اطلاعات ناقص، با اطمینان عمل می‌کنیم، همیشه انتظار تکرار و تغییر داریم، در آزمودن پیشرو هستیم و ریسک‌پذیری خردمندان را تشویق می‌کنیم.

APPLE

دوشنبه، روز بررسی است.



نتیجه مورد نظر

بهبود فرآیند تصمیم گیری

تشریح

تیم اجرایی اپل، جلسات منظمی را روزهای دوشنبه برای بررسی تک تک محصولات که این شرکت در مرحله طراحی دارد برگزار می کند. اگر محصولی در یک جلسه قابل بررسی نباشد به طور خودکار در بالای دستور جلسه بعدی قرار می گیرد. این تضمین می کند که تک تک محصولات اپل حداقل هر دو هفته یک بار بررسی می شوند و تاخیر در تصمیم گیری را به حداقل می رساند.



قبل از مرگ



نتیجه مورد نظر

شناسایی تهدیدهای بالقوه و انجام اقدامات پیشگیرانه برای از بین بردن ریسک یک ایده

تشریح

قبل از شروع یک پروژه، تیم‌ها درباره راه‌های شکست پروژه بحث می‌کنند.

این فرآیند مفروضات حیاتی و تهدیدهای بالقوه را شناسایی می‌کند تا اقدامات پیشگیرانه بتواند احتمال شکست را به حداقل برساند و پیامدهای شکست را کاهش دهد.



DBS WRECKOON



نتیجه مورد نظر

تشویق کارمندان به گفتگوهای صریح
و مبتنی بر داده پیرامون ایده ها

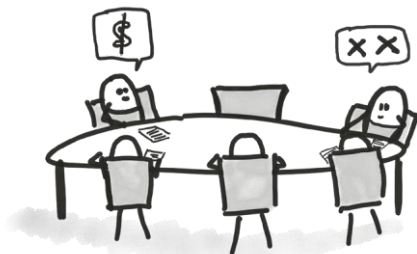
تشریح

یک اسلاید پاورپوینت به طور تصادفی در طول جلسات با سؤالاتی ظاهر می شود تا بحث هایی صریح ایجاد کند. سؤالات عبارتند از: «چه چیزی را فراموش کرده ایم؟ خطرناک ترین فرض چیست؟ چه اشتباهی ممکن است پیش بیاید؟» این سؤالات برای ایجاد تنوع در جلسات، و اطمینان از بیان نظرات مخالف و بحث و گفتگو طراحی شده است.



CONDUCTRICS

بدترین حالت، بهترین حالت



نتیجه مورد نظر

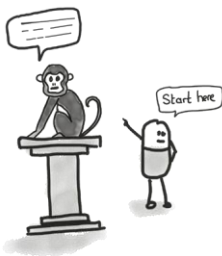
حذف سریع ایده های کم پتانسیل

تشریح

قبل از شروع کار جدی روی یک ایده، تیم باید بیان کند که سود مورد انتظار از نظر ارزش (درآمد، سود ناخالص) در بهترین حالت ممکن چقدر است و در بدترین حالت چه ضرری ممکن است داشته باشد. این کار به مجری ایده اجازه می‌دهد تا ایده‌هایی را که بهترین حالت آنها، کمترین تأثیر را دارد یا ایده‌هایی که می‌توانند شکست قابل توجهی ایجاد کنند فیلتر کند.



ابتدا، میمون سخنان



نتیجه مورد نظر

با کار بر سخت ترین قسمت، کارمندان را تشویق کنید تا قابلیت اجرای پروژه ها را ارزیابی کنند

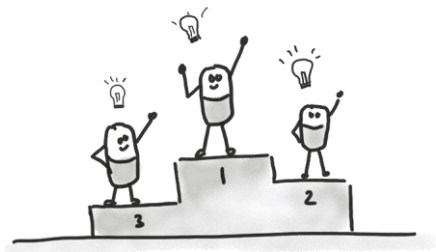
تشریح

تصور کنید که قرار است این ایده را پیاده سازی کنید که یک میمون روی یک پایه بایستد و شعر بخواند... اکثر افراد با کار آسان ("ساختن پایه") شروع می کنند تا پیشرفت هایی زود هنگام را نشان دهند اما در Google، عبارت «ابتدا میمون» کارمندان را تشویق می کند تا در راستای حذف ریسک ایده های جدید، با سخت ترین مشکل (آموزش صحبت کردن به میمون) روبرو شوند.



P&G

جایزه شکست قهرمانانه



نتیجه مورد نظر

تشویق ریسک پذیری و آزمودن
و کاهش ترس از شکست

تشریح

شرکت P&G هر سال جایزه‌ای با عنوان "شکست قهرمانانه" را به فرد یا تیمی اعطا می‌کند که بیشترین ریسک "هوشمندانه" را در شرکت انجام دهد. در قلب جایزه شکست قهرمانانه این ایده وجود دارد که "اشتباه کردن در این شرکت پذیرفتنی است در حالیکه تلاش برای پنهان کردن آن، نه."



بخش چهارم: توانایی پذیرش ابهام

PIXAR

جلسات یادگیری از شکست



نتیجه مورد نظر

ایجاد روشی ساختاریافته و مبتنی بر داده
برای فراهم سازی امکان بازخورد و بهبود

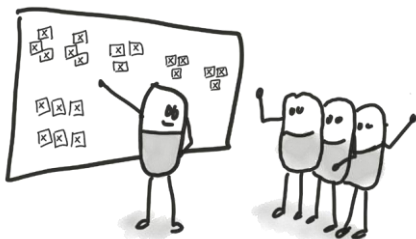
تشریح

پس از پایان بخش مهمی از یک فیلم، پیکسار از شرکت کنندگان می‌خواهد که پنج کاری را که دوباره انجام خواهند داد و پنج کاری را که دیگر تکرار نمی‌کنند فهرست کنند. شرکت کنندگان همچنین داده‌های زیادی از عملکرد را به همراه می‌آورند که باعث شکل‌گیری بحث می‌شوند و مفروضات مبتنی بر برداشت‌های ذهنی را به چالش می‌کشند.



PIXAR

گالری شکست‌ها



نتیجه مورد نظر

تشویق کردن آزمودن و ریسک پذیری
و از بین بردن ترس از شکست

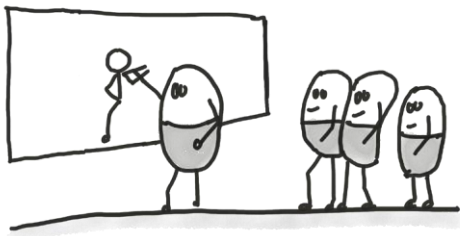
تشریح

شرکت پیکسار تاکید زیادی بر شناسایی، نمایش و جشن گرفتن شکست دارد. محصولاتی مانند طرح‌های مفهومی، شخصیت‌ها و مناظر طراحی شده که مستقیماً وارد فیلم‌های پیکسار نشده‌اند در گالری‌های هنری آنها قرار می‌گیرند. در واقع پیکسار در فرآیند دور انداختن، زیبایی‌ها را پیدا می‌کند و از شکست‌ها یک اثر هنری خلق می‌کند.



PIXAR

کارهای ناتمام



نتیجه مورد نظر

افزایش سهولت کار کارکنان با به اشتراک گذاری کارهای در حال انجام در راستای تکرار و بهبود

تشریح

مراسم به اشتراک گذاشتن کار انیمیشن ناتمام برای کل گروه، یکی از اقدامات جالب پیکسار است. این کار به افراد کمک می‌کند تا بر خجالت و شرم ناشی از اشتراک‌گذاری کارهای ناتمام غلبه کنند. نتیجه این کار این است که هم افراد خلاق‌تر می‌شوند و هم نکات مهم به یکباره به کل کارکنان منتقل می‌شوند.



جلسه هفتگی اطراف ایوان



نتیجه مورد نظر

تشویق آزمودن و آزمایش ایده های جدید

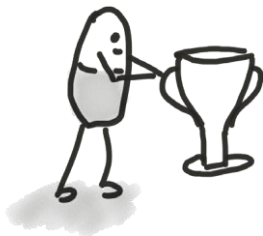
تشریح

یک جلسه هفتگی هر جمعه در شرکت برگزار می شود که در آن، تیم ها نتایج آزمایش های خود را، اعم از موفقیت و شکست، به اشتراک می گذارند و در مورد آنها بحث می کنند. صرف نظر از نتیجه، این جلسات هفتگی که با کف زدن و تشویق تیم ها همراه است فرهنگ آزمودن و یادگیری را توسعه می دهد.



PORCH

جایزه آقای جرقه‌ها



نتیجه مورد نظر

تشویق آزمودن و از بین بردن ترس از شکست

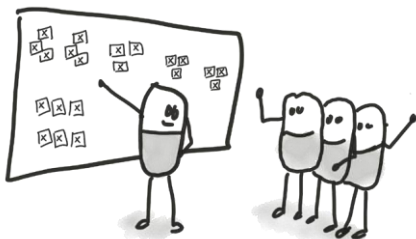
تشریح

مراسمی هفتگی در شرکت وجود دارد که در آن، به کارمندانی که کاری بزرگ و جسورانه را امتحان کرده‌اند اما شکست خورده‌اند، یک سگ اسباب‌بازی صورتی با نام آقای جرقه‌ها اهدا می‌شود که می‌توانند به مدت یک هفته با افتخار آن را روی میز خود به نمایش بگذارند.



SPOTIFY

دیوار اشتباه



نتیجه مورد نظر

از بین بردن ترس از شکست
و افزایش کسب آموخته‌های کلیدی

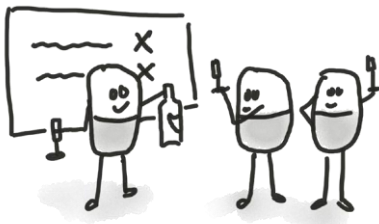
تشریح

شرکت Spotify به جای اینکه جلوی شکست خوردن را بگیرد بر یافتن راه‌های اطمینان از بازیابی سریع شکست تاکید می‌کند. دیوار شکست به طور عمومی شکست‌ها را نشان می‌دهد و به عنوان آغاز مراسمی استفاده می‌شود که در آن یک تیم تلاش می‌کند آموخته‌های کلیدی خود از تجربه شکست را به اشتراک بگذارد.



SUPERCCELL

جشن برای شکست



نتیجه مورد نظر

از بین بردن ترس از شکست
و تشویق آزمودن ایده های جدید

تشریح

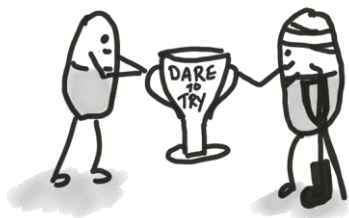
کارکنان سوپرسل، نه تنها موفقیت ها را جشن می گیرند بلکه جشن خاصی هم برای شکست ها دارند.

جشن گرفتن راهی است تا روشن کند اگر با وجود ارزیابی و مدیریت ریسک ها، یک پروژه انجام شده و شکست خورده، کاری قابل قبول انجام شده است.



TATA

جایزه شجاعت آزمودن



نتیجه مورد نظر

تشویق ریسک پذیری و آزمودن ایده ها

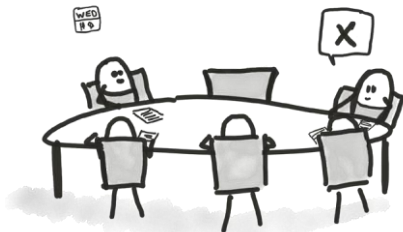
تشریح

«شجاعت آزمودن (Dare to Try)»، جایزه ای است که به عنوان بخشی از جوایز سالانه نوآوری به بدیع ترین، جسورانه ترین و جدی ترین ایده هایی که به نتیجه مطلوب نرسیدند اهدا می شود. از این طریق، شرکت تاتا به رفتارهای نوآورانه نیز پاداش می دهد و نه فقط به نتایج.



TWITTER

جلسات زهار هفتگی



نتیجه مورد نظر

تشویق به استفاده صحیح از داده ها
در تصمیم گیری

تشریح

جلسات هفتگی تیم که در آن تیم‌ها نتایج آزمون ایده را بررسی می‌کنند تا مشخص کنند چه چیزی باید و چه چیزی نباید به مخاطبان گسترده‌تری ارائه شود.



بخش پنجم

توانمندسازی



پیوسته به ابتکارات عمل می‌کنیم، منابع
لازم را جستجو کرده و از آنها استفاده
می‌کنیم، و با اطمینان تصمیم می‌گیریم.

ADOBE KICKBOX



نتیجه مورد نظر

ساده سازی فرآیند نوآوری و
توانمندسازی نوآوران برای آزمایش

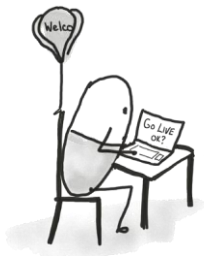
تشریح

شرکت Adobe، کیت‌هایی با عنوان Kickbox را بین ایده پردازان توزیع می‌کند. این کیت، شامل ابزارها و چک لیست هایی برای پیشبرد ایده ها است. همچنین شامل یک کارت با ۱۰۰۰ دلار اعتبار است که گیرندگان می توانند بدون درخواست تایید، آن را خرج کنند.



AIRBNB

از روز اول، فعال باشد.



نتیجه مورد نظر

توانمند کردن کارکنان با احساس هدفمندی
و مسئولیت پذیری از روز اول کار

تشریح

در اولین روز از بوت کمپ جهت یابی Airbnb،
برنامه‌نویسان تشویق می‌شوند که کد را با هدف فعال
شدن سریع در برنامه اصلی بنویسند و مستقیماً به وب
سایت انتقال دهند.



ASANA

چهارشنبه‌های بدون جلسه



نتیجه مورد نظر

کمک به کارمندان برای بهره‌وری بالاتر

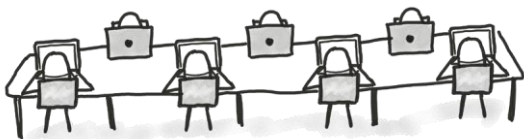
تشریح

برای فراهم کردن زمان بدون وقفه برای کارمندان برای انجام «کار عمیق»، «چهارشنبه‌های بدون جلسه» معرفی شد که در آن همه اعضای تیم می‌دانند که جلسات را در آن روز برنامه‌ریزی نکنند، مگر اینکه کاملاً ضروری باشد.



ASANA

هفته پولیش زنی و هفته گریس زنی



نتیجه مورد نظر

اختصاص زمان مشخص به برنامه نویسان
برای اینکه صرفاً روی پیشرفت ها تمرکز کنند

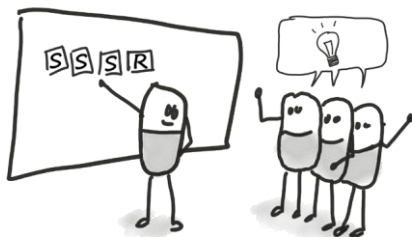
تشریح

هفته پولیش زنی زمانی است که کارمندان یک هفته
صرفاً روی بهبودهای کاربر (صیقل دادن محصول) تمرکز
می کنند.

هفته گریس زنی نیز، دوره زمانی خاصی است که
کارمندان به کارآمدسازی فرایندهای داخلی و
به روزرسانی ابزارها تمرکز می کنند.



DBS 3S 1R



نتیجه مورد نظر

تشویق تفکر واگرا
و توانمندسازی کارکنان برای ارائه پیشنهادهای جدید

تشریح

در هر جلسه، شخصی که ایده‌های خود را ارائه می‌کند باید سه پیشنهاد مشخص (3S - 3 Suggestions) و همچنین یک توصیه دقیق (1R - Recommendation) داشته باشد تا تفکر واگرا و توانمندسازی کارکنان را توسعه دهد.



DBS دادگاه کیاسو



نتیجه مورد نظر

امکان دادن به کارکنان برای اصلاح فرآیندها و خط‌مشی‌هایی که مانع انجام کارها می‌شوند.

تشریح

دادگاه یا کمیته کیاسو* یک دادگاه ساختگی است که در آن هر کارمندی می‌تواند از صاحب یک خط‌مشی یا فرآیندی که احساس می‌کند مانع انجام کار است شکایت کند.

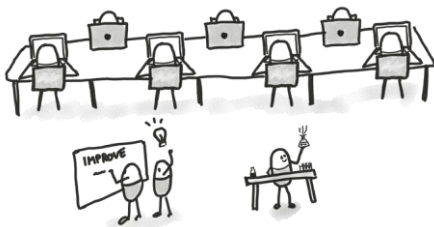
«هیئت منصفه» متشکل از برخی مدیران ارشد و همچنین برخی از کوچک‌ترین کارمندان است. هیئت منصفه به طور جمعی در مورد اینکه آیا باید تغییری ایجاد شود یا خیر، نظر می‌دهند.

*در زبان عامیانه سنگاپور، کیاسو تقریباً به معنای «رفتار خودخواهانه به دلیل ترس از دست دادن» است.



DBS

70:20:10



نتیجه مورد نظر

اولویت دادن به نوآوری
و ایجاد فضا برای کار بر روی ایده های جدید

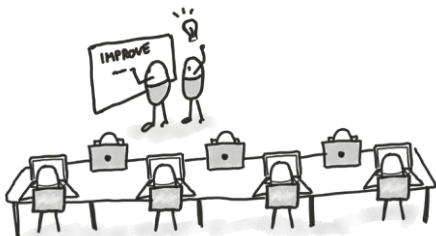
تشریح

با الهام از رویه های Google، به توسعه دهندگان نرم افزار اجازه صریح داده می شود که ۷۰ درصد از زمان خود را صرف کارهای روزمره، ۲۰ درصد بر روی ایده های بهبود کار و ۱۰ درصد را صرف آزمایش کردن و کارهای کاملاً نوآورانه کنند. آزمایش ها و کارهای کاملاً نوآورانه با آزاد کردن رسمی بخش هایی از زمان، تفکر نوآورانه را تشویق می کند.



GOOGLE

اسپرینت حل مشکل



نتیجه مورد نظر

تعهد به حل مشکلات و جلوگیری از تداوم مسائل

تشریح

یک اسپرینت بیست و چهار ساعته است که به طور مشخص اختصاص داده شده تا یک مشکل خاص حل شود.



GOOGLE OKR SHARING



نتیجه مورد نظر

انگیزه دادن به کارکنان با ارائه شفافیت در مورد اینکه چگونه عملکرد فردی به اهداف سازمانی و "تصویر بزرگ" منجر می شود.

تشریح

Google نظام برنامه‌ریزی OKR که در آن «اهداف و نتایج کلیدی» در سطح شرکت، در سطح تیم، در سطح مدیریت و در سطح فرد فرد کارکنان تعریف می‌شود به نحوی پیش می‌برد که همه به صورت شفاف نقش خود را در شرکت بدانند. OKRها در دسترس همه هستند و همه افراد در شرکت می‌توانند ببینند که بقیه روی چه چیزی کار می‌کنند.



HUBSPOT JEDI



نتیجه مورد نظر

ارتقای ذهنیت مسوولیت‌پذیری
و انجام اقدامات فعالانه

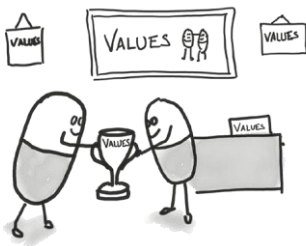
تشریح

HubSpot در کد فرهنگ خود از کلمات اختصاری برای برجسته کردن ارزش‌های سازمان استفاده می‌کند. جایزه - "Just Effing Does It" - JEDI به کارمندی اعطا می‌شود که بی سر و صدا و با از خودگذشتگی، کارهای درست را برای پیشبرد HubSpot انجام دهد.



INNOSIGHT

انوسایت متفاوت



نتیجه مورد نظر

تشویق کارکنان

برای زندگی با ارزش ها و رفتارهای مطلوب سازمان

تشریح

کاریکاتوره‌های قابل مشاهده و جایزه سالانه برای کارمندی که بیش از همه ارزش های سازمان مانند فروتنی و همکاری را دنبال کند.

این کار توسط یک نظرسنجی منظم انجام می شود تا الگوگیری صحیح را در شرکت توسعه دهد.



INTUIT

کاتالیزورهای نوآوری



نتیجه مورد نظر

توسعه نوآوری
از طریق قهرمانان در سراسر سازمان

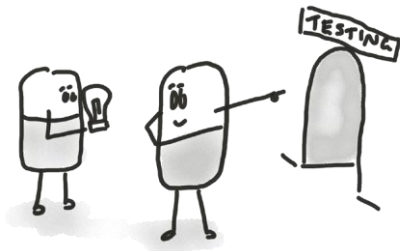
تشریح

برخی کارمندان به عنوان کاتالیزورهای نوآوری آموزش می‌بینند و سپس تا ۱۰ درصد از زمان خود را صرف مربیگری، راهنمایی و الهام‌بخشی می‌کنند. هر کدام از کارکنان در Intuit می‌توانند از یک کاتالیزور نوآوری در پروژه‌های خود کمک بخواهد. کاتالیزور تجربیات و آموخته‌هایش را نیز با کارکنان به اشتراک می‌گذارد.



INNOCENT

برو و تستش کن



نتیجه مورد نظر

استقلال بخشی و اختیاری به کارمندان
و تشویق آزمودن ایده های جدید

تشریح

سیستم «برو و تستش کن» در شرکت اینوسنت به کارمندان امکان می‌دهد تا ایده‌های خود را بدون نیاز به اجازه آزمایش کنند اگر تا 70 درصد مطمئن باشند ایده‌شان تفاوت ایجاد می‌کند.



J&J انجمن مشارکت خلاق



نتیجه مورد نظر

فراهم سازی امکان اینکه کارمندان به محرکی خلاق،
همکار و مربی تبدیل شوند

تشریح

انجمن مشارکت خلاق، اکوسیستمی است از نقاط
ارتباط مانند رویدادها، برنامه‌های درسی مهارت‌سازی
آنلاین و حضوری، و یک وب‌سایت تعاملی که به‌عنوان
یک بستر اجتماعی برای همکاری و توسعه ایده عمل
می‌کند. انجمن، نیروی حیاتی برای مشارکت خلاق
است که با سه قانون کار می‌کند: در دسترس باشد، برای
تعامل آسان باشد و برای هر فردی معنادار باشد.



LINKEDIN

روز درون



نتیجه مورد نظر

فراهم سازی زمان کاوشگری و نوآوری
برای کارمندان

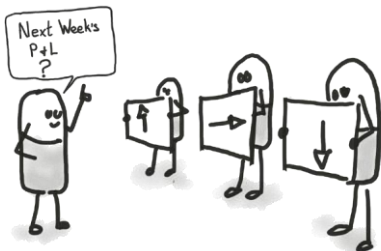
تشریح

آیینی که در آن کارمندان، یک روز در ماه فرصت دارند از کارهای روزانه خود فارغ شوند، استراحت کنند، چیز جدیدی بیاموزند، به یکدیگر الهام بخشند، یک پروژه اشتیاق بخش را دنبال کنند یا به جامعه کمک کنند.



TASTY CATERING

بازی بزرگ کسب و کار



نتیجه مورد نظر

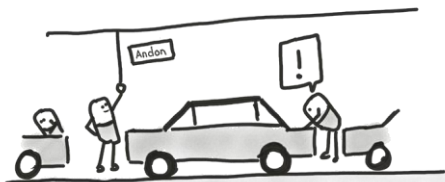
فراهم سازی امکان اینکه
کارمندان مالک کسب و کار فکر و عمل کنند

تشریح

هر هفته، کارمندان «بازی بزرگ کسب و کار» را انجام می‌دهند، بازی‌ای که به کارمندان می‌آموزد که پس از دستیابی به معیارها یا اهداف خاصی، مانند مالکانی فکر کنند که به آنها پاداش می‌دهند. هر کارمندی "مالک یک خط کسب و کار" می‌شود و در راستای سودآوری آن تلاش می‌کند.



TOYOTA کابل آندون



نتیجه مورد نظر

تشویق به مسوولیت پذیری و توجه به فرآیند تولید و
ابراز نظر در صورت وجود مشکل

تشریح

مکانیزمی که به موجب آن، هر کارمند تویوتا اجازه دارد خط تولید را در صورت مشاهده هر چیزی که تصور می‌کند تهدیدی برای کیفیت خودرو است متوقف کند. آنها این کار را با کشیدن کابل آندون انجام می‌دهند. این آیین نه تنها مشکلات را زود متوقف می‌کند، بلکه به شکل‌گیری فرهنگ توانمندسازی در سرتاسر سازمان کمک می‌کند.



TOYOTA

سیستم ایده و پیشنهاد خلاقانه



نتیجه مورد نظر

توانمندسازی کارمندان
برای ارائه ایده ها و پیشنهادهای جدید

تشریح

پلتفرمی به نام سیستم ایده و پیشنهاد خلاقانه تویوتا (Creative Idea and Suggestion System) که ایده‌ها را جمع‌آوری می‌کند، با یک مراسم جایزه برای شناسایی بهترین‌ها دنبال می‌شود.



کارگاه آموزشی

نوآوری و رشد کسب و کار

از جهت گیری راهبردی تا اصول پیاده سازی

چگونه می توان

مسیرهای مختلف نوآوری و رشد شرکت را

طراحی و دنبال کرد؟

درباره کارگاه نوآوری و رشد کسب‌وکار

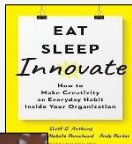
با توجه به پویایی‌های صنعت و فضای کسب‌وکار، مدیریت مجموعه‌ای از طرح‌های نوآورانه یکی از کلیدی‌ترین قابلیت‌های سازمان‌ها است. برخی سازمان‌ها این قابلیت را به شکل «دوسوتوان» (Ambidextrous) دارا هستند. آنها ضمن آنکه به شکل کارآمد به مدیریت و رشد سبد کسب‌وکارهای فعلی اهتمام دارند با شکل‌دهی سبدي از نوآوری‌ها و کسب‌وکارهای جدید، خود را پیوسته بازآفرینی کرده تا «رشد و توسعه‌ای بلندمدت» محقق سازند. این کارگاه اقتباسی است کاربردی و بومی شده از دو متدولوژی نوین شامل «شرکت شکست‌ناپذیر» استراتجایزر (Strategyzer) و «ابزارهای نوآوری» شرکت اینوسایت (Innosight).

شرکت استراتجایزر، یکی از پیشروان آموزش و مشاوره رویکردهای نوین در زمینه خلق و تحول در مدل‌های کسب‌وکار است و کتاب‌های منتشر شده آن، از معروف‌ترین کتاب‌های مدیریت

«**پیش‌بین استروالد**» توسعه دهنده اصلی متدولوژی «شرکت شکست‌ناپذیر» است و با رتبه چهار، در فهرست «اندیشمند اثرگذار مدیریت قرار دارد.



شرکت مشاوره اینوسایت، شرکتی بین‌المللی است که به صورت تخصصی بر نوآوری سازمانی تمرکز دارد. این شرکت توسط دکتر کلایتن کریستنسن پایه‌گذاری شده و هم‌اکنون توسط اسکات آنتونی اداره می‌شود.



«اسکات آنتونی» نویسنده کتاب «تحول دوگانه» و «بخور، بخواب، نوآوری کن» است. وی با رتبه هفت، در فهرست «اندیشمند اثرگذار تفکر مدیریت در جهان قرار دارد.



نوآوری و رشد کسب و کار

از جهت گیری راهبردی تا اصول پیاده سازی

❖ چگونه جهت گیری رشد شرکت را طراحی کنیم و نوآوری را از کجا آغاز کنیم؟
❖ چگونه می توان فعالیت های کسب و کاری را در سازمان دسته بندی کرد و با توجه به نقش هر یک در سبد کسب و کار، انتظارات و KPI های متفاوتی را برای هر یک دنبال نمود؟

❖ چگونه مجموعه ای از پروژه ها و کسب و کارهای نوآورانه را در شرکت به شکل اثربخش تحلیل و مدیریت کنیم؟ (آشنایی با ابزارهای استراتژیک نوین و کاربردی مدیریت سبد نوآوری)

❖ چگونه توسعه طرح ها و مدل های کسب و کارهای نوآورانه را مدیریت کنیم و با استفاده از معیارهای تخصصی بسنجیم؟ (راهکارهایی برای پیاده سازی بهتر فرایند نوآوری در CVC ها، مراکز نوآوری سازمانی، واحدهای R&D و ...)
❖ الزامات فرهنگی و ساختاری مدیریت سبد نوآوری را چگونه باید در نظر گرفت؟ (تحلیل و مدیریت در قالب نقشه فرهنگ و ابزار ۱۰۱ رستا برای نوآوری)

❖ اصول و ساختار مناسب پیاده سازی نوآوری در شرکت چیست؟

مخاطبان کارگاه

- همه مدیران و کارکنان علاقه مند به نوآوری و رشد شرکت
- مدیران و کارشناسان مرکز نوآوری، CVC، واحد تحقیق و توسعه
- مدیران ارشد سازمان، و مدیران واحدهای توسعه کسب و کار، استراتژی، و سازمان و روش ها
- کارگاه تعاملی و کاربردی است و به شکل چهار ساعته و درون سازمانی قابل برگزاری است.