



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs
(SaFEE)



چرا انتقاد برای نوآوری خوب است

چگونه می‌توانیم بدون از بین بردن خلاقیت،
ایده‌های بد را ابطال کنیم.

نویسنده: ترزا جانسون



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs
(SaFEE)

این مقاله ترجمه‌ای است از

Theresa Johnston, Risk: Why Criticism Is Good For Innovation, STANFORD
BUSINESS, Spring 2016

ترجمه محمدرضا بهاری

تاریخ ترجمه: ۱۳۹۵/۱۲/۲۰

تاریخ آخرین ویرایش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۳

تصویر روی جلد: جاناتان بندور استاد اقتصاد سیاسی و سازمان‌ها در GSB استنفورد و
همچنین استاد افتخاری علوم سیاسی در مدرسه علوم انسانی استنفورد است.

درباره مقالات وبگاه مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی

نوآوری و کارآفرینی و حمایت از نخبگان و صاحبان فکرهای بکر در تحقق بخشیدن
به ایده‌های ارزشمند آنان - که مأموریت اصلی «مؤسسه» است - خواه‌ناخواه به
عرصه‌هایی مثل مدیریت کسب و کار وصل می‌شود. مطالعه برای رسیدن به این
اهداف مستلزم آشنایی هر چه بیشتر با مفاهیم مرتبطی مثل رقابت، کارایی، راهبرد،
مسئولیت، مخاطره، و بهره‌وری است.

به همین منظور است که ما مقالاتی - اعم از تحلیلی یا کاربردی - در این وبگاه
می‌آوریم تا چکیده تجارب صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران این امور را در اختیار
مخاطبان علاقه‌مند بگذاریم.

فعلاً این مقالات و یادداشت‌ها را عمدتاً از دو منبع معتبر:

- Harvard Business Review
- Stanford Business

ترجمه می‌کنیم و در آینده منتظر دریافت مقالات مناسب - تألیف یا ترجمه - از
مخاطبانمان خواهیم بود.

برای اطلاعات بیشتر به وبگاه www.safee.ir مراجعه کنید.

چرا انتقاد برای نوآوری خوب است

چگونه می‌توانیم بدون از بین بردن خلاقیت، ایده‌های بد را ابطال کنیم.

در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کم بودند مؤسساتی که بتوانند به مهندسان برجسته‌ای مثل مهندسان شرکت پژوهشی پالو آلتو زیراکس (PARC)^۱ مباحثات کنند. اولین کامپیوتر شخصی به معنای واقعی و اولین چاپگر لیزری جهان از جمله اختراعات این مهندسان بود. با این همه تنها معدودی از ایده‌های آنها برای زیراکس درآمد مالی کلان به همراه داشت.

جاناتان بندور، استاد اقتصاد سیاسی مدرسۀ تحصیلات عالی کسب و کار در استنفورد، می‌گوید که مسئله فقدان خلاقیت نبود، بلکه آنچه مهندسان PARC نیاز داشتند چیزی بود که مدیرانشان می‌بایست گشاده‌دستانه‌تر اعمال می‌کردند - انتقاد سازنده.

بندور که در سمپوزیومی درباره کارآفرینی - با حمایت مرکز مطالعات کارآفرینی GSB در استنفورد - صحبت می‌کرد، می‌گوید: «زیراکس پارک نمونه‌هایی است که در آن با مهندسان، یعنی کسانی که ایده تولید می‌کنند، به قدر کافی سخت‌گیرانه رفتار نشده است». معتقد است خیلی بهتر می‌شد اگر کسی به این مهندسان گفته بود، «شما آدم‌های برجسته‌ای هستید و ایده‌های واقعاً محشری دارید، اما در این میان ارزش بازار کجاست؟»

بسیاری مردم گمان می‌برند که انتقاد و خلاقیت در محیط کار با هم ناسازگارند. اما به تلقی بندور، خلاقیت و انتقاد مثل دو اصل چینی «یین و یانگ» اند: دونیروی مکمل که با هم تلفیق می‌شوند و کل بزرگتری را می‌سازند. «گمان می‌کنم اینها نه فقط می‌توانند همزیست باشند بلکه چاره‌ای جز این هم ندارند.»

مثلاً، اگر شرکتی «یک بخش پژوهش و توسعه شلوغ و بی‌درو پیکر داشته باشد اما به بررسی دقیق اهمیت ندهد»، مدیران و مسئولان اجرایی ایده‌های فراوانی دریافت خواهند کرد، اما گرفتار این مخاطره هم خواهند شد که به ناچار بعضی ایده‌های خیلی بد را هم بپذیرند. بندور می‌گوید، «و اگر این شرکت واقع‌بینی باشد که باید موانع زیادی را که پروژه‌های جدید با آنها مواجه‌اند پشت سر بگذارد»، می‌تواند از گرفتن ایده‌های بد اجتناب کند و در عین حال به خلاقیت هم لطمه نزند. به اعتقاد او «مسئله واقعاً دشوار این است که چگونه می‌توان هر دو نوع خطاها را به سطوح قابل قبول کاهش داد.»

یکی از راه‌های دادن بازخورد مفید به کارکنان نظام امتیازدهی یا دستورالعمل رسمی است که در آن به ایده‌های آنها در جوه مختلف، مثل شایستگی فنی و استعداد بازاریابی، امتیاز داده می‌شود. بندور توضیح می‌دهد که برخلاف نقد کلی «این خوب نیست!»، رهنمودها می‌توانند به حل‌کنندگان مسئله کمک کنند که تا ببینند چرا گیر کرده‌اند و برای رهایی از مشکل چه می‌توانند بکنند.

اگر ایده‌ای ترمیم‌شدنی باشد، مدیر می‌تواند به رهنمود اشاره کند و بگوید، «این بخش از جواب مسئله خوب است، این بخش از آن کار جدی می‌برد، و این بخش را هم باید صرفاً از نو شروع کنیم.» اگر ایده‌ای واقعاً وحشتناک باشد، رهنمود می‌تواند فاجعه را خفیف کند. بندور پیشنهاد می‌کند که در این موارد باید صریح باشیم، «اما به نحوی غیر جدی و مهربانانه، تا شماها [هر دو] بفهمید که مسئله شخصی نیست، گاهی هم اتفاق می‌افتد که این شیوه کارایی ندارد. در این صورت مدیر می‌تواند مثلاً بگوید، طبق دستورالعمل‌های ما ایده شما با ملاک‌های ۳ و ۴ و ۶ امتیاز خوبی نمی‌گیرد.»

احتمالاً بهترین چیز در مورد دستورالعمل‌ها و رهنمودها این است که فرایند را از شخص و شخصیت فراتر می‌برند و به ماهیت خود مسئله نزدیک می‌کنند. بندور می‌گوید، این مثل وقتی است که جراح چاقوی جراحی را برمی‌دارد و گوشت تن آدم دیگری را می‌برد. «جراح در واقع به شخصی که روی تخت خوابیده به چشم پدر، برادر، یا پسر نگاه نمی‌کند، بلکه آن را به شکل مسئله‌ای می‌نگرد که باید حلش کرد.» به همین ترتیب، وقتی توجه به ماهیت خود مسئله معطوف می‌شود نه به کارکنانی که برای حلش تلاش می‌کنند، «ممکن است تب پایین بیاید و شما بتواند به این فکر کنید که چه باید کرد.»

بندور اضافه می‌کند، اشخاص در همه سطوح یک سازمان می‌توانند از چنین بازخورد آگاهنده غیرشخصی شده‌ای منتفع شوند - حتی در CEO. به گفته بندور، «هر کسی اشتباه می‌کند، و شما اگر رهبر باشید، اگر سازمانی ایجاد نکنید که نوعاً خطاهایتان را تصحیح کند، ممکن است مؤسسه‌تان را به پرتگاه بکشانید.»

