

«نوآفرین ناب»

در سازمان‌های بزرگ

غلبه بر مقاومت در برابر نوآوری

نویسنده: جیمز ای. یوکنر

مترجم: مرضیه شاوردی

سرشناسه	: یوکنر، جیمز ا.
عنوان و نام پدیدآور	: Eucher, James A
مشخصات نشر	: نوآفرین ناب در سازمان‌های بزرگ: غلبه بر مقاومت در برابر نوآوری / نویسنده جیمز ای یوکنر؛ مترجم مرضیه شاوردی.
مشخصات ظاهری	: تهران، آینده‌پژوه، ۱۴۰۱.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۵۷۸۱-۰۳-۰
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Lean startup in large organizations: overcoming resistance to innovation, 2022
موضوع	: فراورده‌های جدید-- مدیریت New products -- Management صنعت -- تحقیق -- مدیریت Research, Industrial -- Management
شناسه افزوده	: شاوردی، مرضیه - مترجم
رده‌بندی کنگره	: HF۵۴۱۵/۱۵۳
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۷
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۸۱۸۹۰۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا

عنوان کتاب: «نوآفرین ناب» در سازمان‌های بزرگ؛ غلبه بر مقاومت در برابر نوآوری

ترجمه: مرضیه شاوردی

طرح جلد: سعید شاوردی

ناشر: آینده‌پژوه

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۱، ۵۰۰ جلد

قیمت: ۹۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۷۸۱-۰۳-۰

رسم‌الخط این کتاب و معادل‌های فارسی به کاررفته در آن بر اساس دستور خط فارسی و واژه‌های مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

تمامی حقوق کتاب متعلق به نویسنده است. هر نوع تکثیر یا چاپ تمام یا بخش‌هایی از کتاب، به صورت نوشتاری یا الکترونیکی بدون کسب اجازه از انتشارات آینده‌پژوه ممنوع است. برای تهیه کتاب با شماره ۸۸۴۶۳۷۸۷ یا ۰۹۱۲۵۳۸۷۸۴۷ نشر آینده‌پژوه تماس بگیرید.

فهرست

در ستایش کتاب	۵
پیشگفتار: چرا این کتاب	۹
فصل ۱: مقدمه	۱۱
فصل ۲: خلاصه نوآفرین ناب: آنچه مدیران اجرایی باید درباره نوآفرین ناب بدانند	۱۹
(۱) مقدمه	۲۰
(۲) سه اصل اول: چگونه بیاموزیم	۲۶
(۳) اصل یکپارچه‌ساز: حسابداری نوآوری	۳۲
(۴) سه اصل پایانی: چستی محتوای یادگیری	۳۳
فصل ۳: آنچه در سازمان‌های بزرگ متفاوت است: چرا نوآفرین ناب کافی نیست	۴۳
(۱) مقدمه	۴۴
(۲) بله ... و	۴۵
(۳) خلاصه	۵۴
فصل ۴: مهار آشوب: مرحله‌درگاه نوآوری	۵۷
(۱) حلقه‌های یادگیری ناب و درک آشوب	۵۸
(۲) مرحله‌درگاه نوآوری	۵۹
(۳) جذب نیرو برای مرحله‌درگاه نوآوری	۶۷
(۴) بینش‌های کلیدی	۶۸
فصل ۵: همکاری با موتور عملکرد: پایبندی تدریجی	۷۱
(۱) مسئله: دیدگاه فرد به جایگاه او وابسته است	۷۲
(۲) علل ریشه‌ای مقاومت	۷۴
(۳) نقش نظریه بازی‌ها	۷۶
(۴) خلاصه: مدیریت مقاومت در برابر نوآوری	۸۲
(۵) بینش‌های کلیدی	۸۵
فصل ۶: دستیابی به همسویی راهبردی: فضاهای فرصت‌داری محور	۸۷
(۱) چرا ما؟	۸۸
(۲) فضاهای فرصت‌داری محور	۸۹
(۳) جان راسمن و نوآوری به روش آمازون	۹۵

۹۹.....	۴) بینش‌های کلیدی
۱۰۱.....	فصل ۷: معرفی مدل کسب‌وکار جدید: هرم مدل کسب‌وکار.....
۱۰۲.....	۱) مسئله: آختی مدل کسب‌وکار
۱۰۴.....	۲) مدل کسب‌وکار چیست؟
۱۰۵.....	۳) چگونه نوآوری در مدل کسب‌وکار را انجام می‌دهید؟
۱۲۷.....	۴) بینش‌های کلیدی
۱۲۹.....	فصل ۸: سازمان‌دهی برای رشد: مدل مجزا، اما متصل.....
۱۳۰.....	۱) مقدمه
۱۳۲.....	۲) مدل سازمانی مجزا، اما متصل برای کسب‌وکارهای خطرپذیر جدید
۱۳۵.....	۳) غلبه بر مقاومت
۱۳۷.....	۴) ویجای گاویندراجان و عملی کردن نوآوری راهبردی
۱۳۹.....	۵) بینش‌های کلیدی
۱۴۱.....	فصل ۹: خطرپذیری متناسب با احتمال موفقیت: رهبری دوستوان.....
۱۴۲.....	۱) مقدمه
۱۴۸.....	۲) مایکل تاشمن و رهبری دوستوان
۱۵۱.....	۳) بینش‌های کلیدی
۱۵۳.....	فصل ۱۰: بله ... و: عملی کردن نوآفرین ناب در سازمان‌های بزرگ.....
۱۵۴.....	۱) مقدمه
۱۵۵.....	۲) رویه‌های مکمل برای نوآفرین ناب در سازمان‌های بزرگ
۱۶۳.....	۳) سخن پایانی
۱۶۵.....	درباره نویسنده
۱۶۷.....	فهرست منابع

فهرست شکل‌ها

۲۷.....	شکل ۱. حلقه‌های یادگیری ناب
۲۹.....	شکل ۲. کمینه محصول پذیرفتنی
۳۱.....	شکل ۳. تصمیم درباره چرخش یا تداوم

- شکل ۴. ردیابی آزمایش‌ها با تختهٔ کانبان ۳۴
- شکل ۵. خلاصهٔ وضعیت با استفاده از بوم مدل کسب‌وکار ۳۵
- شکل ۶. فرضیه‌های کلیدی ۴۱
- شکل ۷. مرحله‌درازگاه نوآوری ۶۱
- شکل ۸. مراحل نوآوری اوکانر ۶۷
- شکل ۹. پایبندی تدریجی ۸۱
- شکل ۱۰. بهره‌برداری از دارایی‌ها برای ورود به بازارهای جدید ۹۰
- شکل ۱۱. حوزه‌های مجاور Amazon.com ۹۲
- شکل ۱۲. هرم مدل کسب‌وکار ۱۰۷
- شکل ۱۳. رسته‌های آزمایش‌های کسب‌وکار ۱۲۴
- شکل ۱۴. مدل مجزا، اما متصل برگرفته از گاویندراجان و تریمال، ۲۰۱۰ ۱۳۲
- شکل ۱۵. یادگیری تک‌حلقه‌ای پس از آرجیریس ۱۴۳
- شکل ۱۶. یادگیری دو حلقه‌ای پس از آرجیریس ۱۴۴
- شکل ۱۷. دو نوع نوآوری ۱۴۵
- شکل ۱۸. رهبری دوست‌توان پس از اوریلی و تاشمن ۱۴۷

فهرست جدول‌ها

- جدول ۱. ساختار کتاب ۱۷
- جدول ۲. مخاطره‌های نوآفرین ناب در سازمان‌های موجود ۴۵
- جدول ۳. بله ... و: رویه‌های مکمل برای عملی کردن نوآفرین ناب در سازمان‌های بزرگ ۵۵
- جدول ۴. ماتریس بازده واحد برای سامری نیکوکار ۷۷
- جدول ۵. ماتریس بازده برای نگهبان ۸۰
- جدول ۶. ابزارهای حل و فصل معضل ایجادشده با استفاده از رویه‌های نوآفرین ناب ۱۵۶

پیشگفتار: چرا این کتاب

انگیزه من برای نگارش این کتاب، تمایل به یاری شرکت‌ها در اجتناب از فرصت‌های ازدست‌رفته بود. هدفم کمک به خوانندگان در حرکت سریع‌تر و مطمئن‌تر در قلمرو دشوار نوآوری شرکتی است؛ قلمرویی که مستلزم هدایت دنیای نوآوری محض با جهانی مملو از هنجارها، مزایا و محدودیت‌های شرکتی است. نوآوری در شرکت‌های جافتاده اغلب پژمرده می‌شود، زیرا این شرکت‌ها نمی‌توانند رابطه بین کسب‌وکار خطرپذیر جدید و کسب‌وکار جاری خود را مدیریت کنند. از قضا، شرکت‌هایی که فرصت‌های نوآورانه را هدر می‌دهند، اغلب همان شرکت‌هایی هستند که در جست‌وجوی مسیرهای جدید رشد هستند، زیرا چشم‌انداز کسب‌وکار محوری آن‌ها محدود شده است. در واقع، تاریخ مملو از اختلال در شرکت‌های جافتاده به واسطه نوآوری‌هایی است که همین شرکت‌ها در آن‌ها پیشگام بوده‌اند، اما نتوانسته‌اند آن‌ها را از آزمایشگاه خارج کنند؛ آن‌ها از آرواره پیروزی، شکست را روده‌اند، زیرا مسائل سازمانی بر سر راه نوآوری قرار گرفته است.

«نوآفرین ناب» مجموعه‌ای از رویه‌ها است که به تعدیل مفهوم از ایده به کسب‌وکاری معتبر کمک می‌کند. این رویکرد می‌تواند به شرکت‌های جافتاده در واکنش اثربخش‌تر نسبت به اختلال دیجیتال، آفرینش فرهنگ‌های نوآورانه‌تر و افزایش سرعت و قابلیت اطمینان اقدامات نوآورانه خود کمک کند. اما روش‌های نوآفرین ناب برای اثربخشی در بافتار شرکت‌های بزرگ، نیازمند تطبیق با شرایط این شرکت‌ها است. تمرکز این کتاب روی این تطبیق‌ها و لزوم اجرای آن‌ها است. کتاب مبتنی بر تجربه من در راه‌اندازی کسب‌وکارها در شرکت تایر و لاستیک گودیر و شرکت پیتنی بوز^۱ و نظریه‌های برخی اندیشمندان برجسته مدیریت نوآوری است.

من با مطالعه نظریات رهبران فکری و تلاش برای به‌کارگیری آن‌ها به صورت رویه منفرد و نظامی ترکیبی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم آموخته‌ام. با مطالعه کتاب‌های آن‌ها و تلاش برای به‌کارگیری یافته‌های آنان در پروژه‌های جاری نوآوری آغاز کردم. همچنین، به‌عنوان سردبیر نشریه «مدیریت پژوهش‌فناوری»^۲ فرصت مصاحبه با آنان درباره کارهایشان را داشتم. این

^۱ Pitney Bowes Corporation

^۲ Research-Technology Management

مصاحبه‌ها فرصتی برای بررسی عمیق چالش‌های عملی پیش روی من در اجرای نظریه‌های آنان در دنیای واقعی بود و آن‌ها فراتر از نظریه وارد مسائل ریز و درشتی شدند که در کار دشوار نوآوری شرکتی بروز می‌کند. تأیید می‌کنم که نظریه‌ها در عمل جواب می‌دهد، اما منحنی یادگیری مهمی وجود دارد.

در این کتاب هم درباره «نوافرین ناب» و هم درباره مجموعه‌ای از رویه‌های سازمانی بحث می‌شود که امکان اجرای آن در بافتار شرکتی را فراهم می‌کند. اگرچه رویه‌های نوافرین ناب، یادگیری را تسریع می‌کند، رویه‌های مکمل به غلبه بر مقاومت سازمانی کمک می‌کند. رویه‌های دیگری که در این کتاب بیان شده است هم به مدیریت اصطکاک‌های داخلی کمک می‌کند و هم امکان بهره‌برداری شرکت نوافرین داخلی از دارایی‌های کسب‌وکار محوری را فراهم می‌کند.

رویه‌های بیان‌شده در کتاب، رویه‌های «بله ... و» است که: اصول محوری نوافرین ناب را تکمیل می‌کند. این رویه‌ها در شرایط واقعی شرکتی آزموده شده است و به موفقیت منجر شده است. اگرچه فرهنگ هیچ دو شرکتی دقیقاً یکسان نیست، بسیاری از چالش‌ها به‌شدت مشابه است. این رویه‌ها نقطه آغازین سفر است.