

## **חדשנות - כל אחד יכול** מאת ריצ'ארד מילקי ורונית קלוזר

בעשור האחרון כותבים רבים התייחסו ליכולות של ארגונים לקיום חדשנות כתנאי להישרדות של החברה לאורך זמן. יכולות אלה מתייחסות גם למוצרים ושירותים, וגם לשיטות ניהול והתארגנות. האמל (2000) מתייחס לתהליך החדשנות כאל יכולת ליבה של הארגון שכוללת כלים, מערכות מידע, מדידה ותהליכי ניהול. בנוסף הוא קובע שחדשנות היא גם תהליך מעגלי שמתחיל בדמיון, עובר לתכנון, ניסוי, הערכה ו Scaling - היכולת לעבור מהניסוי הקטן ל"יצור המוני".

אחרים (ג'ונסון וסקולס 1999) מציינים שחדשנות היא "היכולת לשנות את כללי המשחק" ואינה נעוצה בנהלים הפורמאליים אלא בגורמים הבאים:

1. מאפייני העובדים ואיכותם.
2. מקורות הידע בארגון.
3. עידוד התרבות הנהוגה להעברת ידע.
4. עד כמה קוראים תגר על מה שמובן מאליו.
5. איך אנשים מנוהלים ואיך מתקיימת האינטראקציה ביניהם.

לחדשנות גם פן אישי ובין אישי. ג'ון קאו (1996) כתב על ג'אמינג בג'אז כמטאפורה לקידום היצירתיות. הוא מציין שעל אנשים בארגונים לפרוש מדי פעם ל"בקתה ביער" כדי להתנתק מהעולם היומיומי וכדי לפתח דמיון, לקיים סיעור מוחות אמיתי ולתת דרור לניסוי וטעייה. גם אנחנו יוצרים "בקתה" כזו שבה מושם דגש על תהליכי עבודה לא ליניאריים.

### **מיהם אנשים חדשניים?**

מודלים לחדשנות בארגון לא יהיו תקפים ללא האנשים הנכונים. מיצ'ל דיטקוף סוקר את אפיוני אנשים חדשניים ומונה תכונות הקשורות בדחף לחיפוש מתמיד כגון: קריאת תיגר על הסטטוס קוו, סקרנות, דמיון והנעה עצמית, יכולת לשחק עם רעיונות ואף לקחת סיכונים. מעניין כי גם תכונות "סולידיות" מאפיינות אנשים חדשניים: התמדה, מחויבות ללמידה, יכולת התבוננות, זיהוי תופעות וסדרתיות תוך יצירת הקשרים חדשים, בעלי חזון ומסוגלים להתמודד עם עמימות. בין המאפיינים הרגשיים אפשר למצוא גם גמישות, קבלה עצמית ועמידות במקרים של נפילה.

האיזון בין מה שדוחף ומניע, לבין המיקוד הפנימי אצל החדשניים מאפשר גם יכולת לווסת בין האינטואיציה לבין הניתוח הקר, ולהשתמש במגוון צורות ביטוי כדי לקדם רעיונות חדשים. אמנם חלקם הגדול של אפיונים אלה הם מרכיבים אישיותיים שאתם נולדים, אולם ניתן לקדם ולשפר אותם, ובהחלט ניתן ליצור סביבה שתעודד אותם.



## הגורמים הצוותיים והארגוניים המעודדים חדשנות

המציאות הארגונית משפיעה גם על אפשרויות העלאת רעיונות חדשים וקידומם. האקלים והתרבות הקיימים, יחד עם נהלים ודרכי פעולה מאפיינות בצוות ובחברה, יאפשרו או ימנעו התפתחותו של רעיון חדש.

**תקשורת** המעבירה מסר של אמונה וחופש פעולה הינה גורם מכריע. לעומתה האמירה הנפוצה "זה לא יעבוד" ששומעים במקומות עבודה, קוברת רעיונות ויוזמות עוד לפני שעלו לאוויר. בשל החשיבות שתמיד יהיה יותר מרעיון אחד, יש להימנע מתקשורת המכחיחה העלאת רעיונות.

קיומו של **ארגון לומד** יוצר מסגרות ונהלים לעיבוד הרעיונות. הצוות והארגון מייצרים מידע אינסופי על העשייה המקצועית והעסקית. את המידע הזה יש לעבד ולהפוך לידע מאורגן על ידי מערכות פורמאליות ובלתי פורמאליות.

**פתיחות** היא חיונית. לרעיונות חדשים, לאנשים שונים, לתהליכים במערכות אחרות (בנצ'מרקינג) ובעיקר לעצמך...לתת דרור לרעיונות, לחשיבה ולעשייה וללכת למקומות שעוד לא היית בהם. זהו גורם שתמיד מדברים עליו כתורם ומאפשר, אך גם קשה להשגה. הדרך היחידה לבדוק את החדשנות הקיימת בצוות ובארגון היא ע"י נתונים כמותיים –

**מדידה** הבוחנת כמה רעיונות העלינו, כמה בדקנו, כמה הבאנו לניסוי, וכמה הגיעו לרמה שהם מכניסים כסף. זהו מבחן קשה ולכאורה מנוגד לחופש שטמון ביצירתיות וחדשנות, אך אם התהליכים הקיימים לא מביאים תוצאות, לא ניתן לתמוך בהם לאורך זמן.

**ניסוי וטעיה** מתמידים המתקיימים בצד הפעילות העסקית העיקרית ומתוכם ומבחינת אפשרויות נוספות ואחרות יבוא "הדבר הבא". חשוב לייצר ניסויים ולהקצות להם תשומות ומשאבים נכונים. על הבנת עניין זה בתוך ארגון לבוא לידי ביטוי באווירה תומכת ומתלהבת.

## למידה חווייתית מעודדת חדשנות

עקרונות הלמידה החווייתית הם **עשייה** ← **שיקוף** ← **הכללה** ← **העברה ויישום**. תהליך מעגלי זה לכשעצמו מקנה למידה של שפה תוצאתית. תוך ניתוח הגורמים המקדמים והמעכבים הוא מעודד התנסות ובחינה, ומביא למקסום הידע המצטבר וליכולת לקבוע יעדים לשינוי בתהליך.

חדשנות כאתגר משמעה יציאה ממעגל הנוחות, שאיפה לפריצות דרך של חשיבה ועשייה, הכרה והתמודדות ברגשות שונים של תסכול ואכזבה, חוסר ודאות, התלהבות ואופטימיות.

החזרה הקבוצתית הנו אחת מאבני היסוד של הלמידה החווייתית, וקובע תנאים לקיום למידה אשר נכונים גם לחדשנות (סמולאו 1999):

להיות כאן – בדומה ל"בקתה ביער" של קאו, זהו תנאי בסיסי המדבר על תיחום הקבוצה, ניתוק מסוים מהחיים היומיומיים ומיקוד על הליך החשיבה והיצירה.  
להיות בטוח – האפשרות לטעות ולהיכשל. בעצם אין כישלונות במובן השלילי, אלא כל כשלון מהווה אמצעי למידה בדרך להצלחה ביוזמה הבאה.  
להיות כן – זה הזמן והמקום לומר את האמת ולתאר את המציאות כמו שכל אחד מבין כפלטפורמה להתמודדות ומציאת פתרונות. לעומת זאת "groupthink" יביא לקבוען, תקיעות וקבלת החלטות לקויה.  
לקבוע יעדים – החדשנות לא קיימת בחלל ריק ועליה להביא ערך לארגון במונחים של תפוקות.  
להיות פתוחים לתוצאות – מי ששם לעצמו חדשנות כמטרה, צריך לקחת בחשבון שהתוצאה לא ידועה מראש... הפתעות לטוב ולרע הן חלק מהעניין.

מעגל הלמידה החווייתית דורש הפקת לקחים ויישומם באופן תדיר אשר מקדמים את היכולת של האדם והקבוצה להיות חדשניים. בהפקת לקחים זו יש לנתח את כל חלקי התהליך כדי להשתפר בפעם הבאה. תהליך החדשנות לכשעצמו הוא מעגלי ומתקיים באופן מתמיד – סיום הטמעת פרויקט או מוצר אחד מסמן את ההתחלה של איתור צרכים וניסויים חדשים.

#### Bibliography

De Bono, E. (1984) Lateral and Vertical Thinking in Henry, J. (ed) Creative Management, London: Sage, pp16 – 23

Hamel, G. (2000) Leading The Revolution Harvard Business School Press: Boston

Hattori, R.A.(2002) Innovation DNA Training and Development, Alexandria. 56(1)

Johnson, G. & Scholes, K. (1999) Exploring Corporate Strategy: Fifth Edition Prentice Hall: Essex

Kao, J. (1996) Jamming. Keter, Jerusalem (Hebrew Translation)

Kaplan-Leiderson, E. (2001) Eureka, Training and Development, Alexandria. 55(12)

Smallowe, A et al (1999) Adventure in Business, Pearson Custom, MA

#### Internet

Ditkoff, M. "Qualities Of An Innovator."

<http://www.thinksmart.com/articles/qualities.html>

