عنوان: جنین‌شناسی سازمانی در اکوسیستم‌های نوآوری

نویسنده: کامبیز رستگار

کد مقاله: ک‌ر-۰۰۲-۱۴۰۵

تاریخ انتشار:۱۴۰۵/۰۶/۱۵

کلیدواژه‌ها: زیست‌شناسی تکاملی، مدیریت نوآوری، توسعه محصول و استراتژی سازمانی

جنین‌شناسی سازمانی در اکوسیستم‌های نوآوری

از شکل‌گیری ایده تا تولد، استقلال، بازجذب یا تغییر سازمان مادر

چکیده

سازمان‌های بالغ برای بقا و تداوم مزیت رقابتی، ناگزیر از تولید محصولات، خدمات، فناوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکار جدید هستند. با این حال، همان ساختاری که منابع مالی، انسانی، فناورانه، حقوقی و عملیاتی لازم برای ایجاد نوآوری را فراهم می‌کند، می‌تواند در مراحل مختلف رشد یک محصول جدید به مهم‌ترین منبع مقاومت، تأخیر، محدودیت و حتی شکست آن تبدیل شود.

مسئله اصلی این یادداشت از یک پرسش ظاهراً ساده آغاز می‌شود، **اگر توسعه محصول در عمل به معنای ایجاد و پرورش یک موجودیت جدید درون یک سیستم موجود است، چرا باید تمام منطق آن را صرفاً با زبان مهندسی، مالی و مدیریت پروژه توضیح دهیم؟** زیست‌شناسی در طول تاریخ تکاملی خود با مسئله‌ای روبه‌رو بوده است که از بسیاری جهات برای سازمان نیز قابل تأمل است، چگونه یک موجودیت جدید در محیطی شکل می‌گیرد که همزمان به آن وابسته است، از منابع آن استفاده می‌کند، بر رفتار آن اثر می‌گذارد، با آن وارد تعارض می‌شود، از آن محافظت دریافت می‌کند، تحت کنترل آن قرار می‌گیرد و در نهایت باید از آن جدا شود.

این یادداشت **جنین‌شناسی سازمانی** را به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی برای بازاندیشی توسعه محصول در سازمان مادر پیشنهاد می‌کند. در این چارچوب، جنین به‌عنوان تشبیهی شاعرانه برای محصول به کار نمی‌رود، بلکه فرایند تکوین جنینی به‌عنوان یک الگوی الهام‌بخش برای مطالعه رابطه میان یک موجودیت نوظهور و محیط مادری آن مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اهمیت این نگاه در خود شباهت ظاهری میان رحم و سازمان نیست. ارزش واقعی آن در سازوکارهایی است که در این رابطه مشاهده می‌شوند، وابستگی شدید همراه با استقلال تدریجی، تخصیص منابع تحت شرایط عدم‌قطعیت، ارتباط دوسویه، شکل‌گیری رابط میان دو سیستم، تحمل یک موجودیت جدید بدون خاموش کردن کامل سازوکارهای دفاعی، تعارض بر سر میزان سرمایه‌گذاری، تغییر نیازهای موجودیت در مراحل مختلف رشد، و نهایتاً انتقال از محیط محافظت‌شده به محیط مستقل.

بر همین اساس، توسعه محصول در این یادداشت از **لقاح ایده** آغاز می‌شود، از مرحله آزمایش و تکثیر فرضیه‌ها عبور می‌کند، به استقرار در سازمان مادر می‌رسد، با ایجاد رابط میان محصول و سازمان ادامه می‌یابد، وارد مرحله تخصیص و مصرف منابع، تمایز قابلیت‌ها، یکپارچه‌سازی، بلوغ و تولد می‌شود و پس از تولد نیز می‌تواند به استقلال، ادغام، بازجذب یا جایگزینی منتهی شود.

در این مسیر، پاتولوژی‌هایی مانند لقاح کاذب، سقط زودهنگام، رشد اندازه‌محور، پروژه زامبی، واسطه‌گری بیمارگون، مصرف مزمن منابع، خودایمنی سازمانی، تشدید تعهد و تحلیل ظرفیت مادر، نه به‌عنوان استعاره‌های تزئینی، بلکه به‌عنوان نام‌هایی برای الگوهای مشخص شکست در رابطه میان محصول و سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

یکی از مفاهیم مرکزی این یادداشت **هزینه مادر** است، یعنی کل ظرفیتی که سازمان برای پرورش یک محصول مصرف می‌کند، نه فقط پولی که در بودجه پروژه ثبت شده است. زمان مدیران، ظرفیت مهندسی، توجه سازمان، ظرفیت حقوقی و عملیاتی، اعتبار برند، پیچیدگی هماهنگی، سرمایه سیاسی، بدهی فنی و هزینه فرصت نیز بخشی از این هزینه هستند.

ادعای اصلی یادداشت این است که محصول جدید را نمی‌توان در تمام طول عمر خود با یک منطق واحد اداره کرد. هر مرحله از تکوین، محیط، منابع، کنترل، بازخورد، معیار ارزیابی و نقطه خروج متفاوتی می‌طلبد. سازمان بالغ نه سازمانی است که به همه نوآوری‌ها اجازه رشد می‌دهد و نه سازمانی که همه چیز را با معیارهای کسب‌وکارهای بالغ می‌سنجد، سازمان بالغ سازمانی است که می‌تواند تشخیص دهد چه چیزی باید رشد کند، چه چیزی باید تغییر مسیر دهد، چه چیزی باید متوقف شود و چه چیزی زمان تولد آن فرا رسیده است.

۱ .مسئله‌ای قدیمی با یک سؤال جدید

پارادوکس توسعه محصول در سازمان‌های بالغ

توسعه محصول جدید از بیرون ممکن است فرایندی نسبتاً ساده به نظر برسد. مسئله‌ای شناسایی می‌شود، ایده‌ای شکل می‌گیرد، تیمی تشکیل می‌شود، منابعی اختصاص پیدا می‌کند، محصول ساخته می‌شود، آزمایش می‌شود، وارد بازار می‌شود و در صورت موفقیت رشد می‌کند.اما درون یک سازمان بالغ، هیچ محصول جدیدی در خلأ رشد نمی‌کند.پیش از آنکه محصول با مشتری، رقبا، قوانین و بازار مواجه شود، با بودجه، ساختار قدرت، فرایندهای کنترل، ظرفیت فناوری، سیاست‌های منابع انسانی، الزامات حقوقی، منافع واحدهای موجود و توجه محدود مدیران مواجه می‌شود.به همین دلیل، سرنوشت محصول جدید فقط در بازار تعیین نمی‌شود. بخش مهمی از سرنوشت آن پیش از ورود به بازار و درون محیط سازمان مادر شکل می‌گیرد.

این مسئله در سازمان‌هایی که در محیط‌های تورمی، پرنوسان، تحریم‌شده یا از نظر مقرراتی نامطمئن فعالیت می‌کنند، شدیدتر است. سازمان از یک طرف برای حفظ آینده خود به نوآوری نیاز دارد و از طرف دیگر، هر واحد جدید از منابعی استفاده می‌کند که در شرایط فشار اقتصادی، برای واحدهای بالغ و درآمدزا نیز حیاتی هستند.اینجاست که یک تعارض بنیادی شکل می‌گیرد.محصول برای رشد به

زمان، آزمایش، تکرار، خطا، یادگیری و منابع نیاز دارد.سازمان مادر برای بقا به کنترل هزینه، نقدینگی، کاهش ریسک، استمرار عملیات و حفظ کسب‌وکار موجود نیاز دارد.هر دو نیاز واقعی‌اند.بنابراین مسئله را نمی‌توان با توصیه ساده‌ای مانند **باید از نوآوری بیشتر حمایت کنیم** حل کرد.حمایت نامحدود می‌تواند سازمان را فرسوده کند و کنترل نامتناسب می‌تواند محصول را پیش از آنکه فرصت اثبات خود را پیدا کند از بین ببرد.پس مسئله واقعی توسعه محصول در سازمان بالغ فقط این نیست که،**آیا محصول خوب است؟** پرسش مهم‌تر این است،**آیا سازمان توانسته محیطی ایجاد کند که محصول بتواند در آن بفهمد آیا ارزش زنده ماندن دارد یا نه؟**این تفاوت بسیار مهم است.زیرا هدف مرحله ابتدایی توسعه محصول الزاماً اثبات موفقیت آینده نیست. هدف این است که با هزینه‌ای محدود، اطلاعاتی تولید شود که بتوان بر اساس آن درباره آینده تصمیم گرفت.در نتیجه، توسعه محصول را می‌توان نوعی فرایند تبدیل عدم‌قطعیت به اطلاعات تصمیم‌ساز دانست.و از همین‌جا چهار تصمیم اصلی وارد مدل می‌شوند،**ادامه رشد، تغییر مسیر، توقف یا تولد.**

این چهار تصمیم در انتهای فرایند ظاهر نمی‌شوند. از همان لحظه‌ای که ایده شکل می‌گیرد، باید امکان هر چهار تصمیم وجود داشته باشد.ایده‌ای که هیچ‌گاه اجازه توقف ندارد، نوآوری نیست، یک تعهد سازمانی بدون نقطه خروج است.محصولی که فقط امکان توقف دارد اما امکان رشد ندارد، نیز عملاً از ابتدا محکوم به شکست است و محصولی که نه امکان توقف دارد و نه امکان تولد، در نهایت به یک پروژه زامبی تبدیل می‌شود.بنابراین مسئله اصلی این یادداشت از ابتدا چنین صورت‌بندی می‌شود،

چگونه می‌توان رابطه میان یک محصول در حال شکل‌گیری و سازمان مادر را به‌گونه‌ای طراحی کرد که محصول بتواند رشد کند، سازمان بتواند از خود محافظت کند و در هر مرحله تصمیم مناسب درباره ادامه، تغییر مسیر، توقف یا تولد گرفته شود؟

۲ .چرا جنین‌شناسی؟

طبیعت به‌عنوان مخزن راه‌حل‌های تکاملی

مدیریت توسعه محصول معمولاً از الگوهای مهندسی، اقتصادی، مالی، رفتاری و سازمانی استفاده می‌کند. این الگوها ضروری و ارزشمندند.اما مسیر دیگری نیز وجود دارد، مشاهده اینکه سیستم‌های زنده چگونه موجودیت‌های جدید را ایجاد و پرورش می‌دهند.این

پیشنهاد به معنای آن نیست که طبیعت یک مهندس آگاه است یا بدن انسان را باید کارخانه تولید محصول دانست.زیست‌شناسی حاصل فرایندهای تکاملی است و بسیاری از سازوکارهای آن نتیجه انتخاب و سازگاری در طول زمان هستند، نه طراحی آگاهانه برای حل یک مسئله مدیریتی.

اما همین فرایندها با مسائلی روبه‌رو بوده‌اند که برای سازمان نیز آشنا هستند، محدودیت منابع، عدم‌قطعیت، وابستگی، مرز سیستم‌ها، رشد یک موجودیت جدید، تخصیص منابع، تمایز اجزا، تنظیم رابطه میان زیرسیستم‌ها و خروج تدریجی از محیط وابستگی.از این منظر، جنین برای این یادداشت صرفاً تصویر یک محصول کوچک درون یک سازمان بزرگ نیست.جنین یک **فرایند تکوین** است.

موجودیتی است که در ابتدا به‌شدت به محیط مادری وابسته است، اما در همان حال مسیر رشد خاص خود را دارد. نیازهای آن در طول زمان تغییر می‌کند. رابطه آن با محیط ثابت نیست. منابع مورد نیازش یکسان نمی‌مانند. ساختار درونی‌اش تغییر می‌کند. کنترل و تنظیم در هر مرحله معنای متفاوتی پیدا می‌کند و نهایتاً باید از محیط اولیه خود خارج شود.نکته مهم‌تر اینکه رابطه جنین و مادر یک رابطه ساده **دهنده ـ گیرنده** نیست.مادر فقط منابع نمی‌دهد.جنین نیز صرفاً منابع دریافت نمی‌کند.میان آنها ارتباط، تنظیم، سیگنال‌دهی، رقابت بر سر منابع، سازگاری، تحمل، کنترل و تغییر متقابل وجود دارد.همین بخش از رابطه است که این استعاره را برای مدیریت جذاب می‌کند.اگر فقط بگوییم،**جنین به مادر وابسته است، پس محصول هم به سازمان وابسته است.**چیز جدیدی به مدیریت محصول اضافه نکرده‌ایم.هر مدیر همین را می‌داند.اما اگر بپرسیم،**وقتی موجودیت جدید برای دریافت منابع باید وضعیت خود را به محیط مادری نشان دهد، اطلاعات چگونه منتقل می‌شود؟ چه کسی آن را تفسیر می‌کند؟ چه چیزی برجسته می‌شود؟ چه چیزی حذف می‌شود؟ و آیا خود رابطه می‌تواند بر تخصیص منابع اثر بگذارد؟**

آنگاه وارد قلمرویی می‌شویم که دیگر صرفاً یک تشبیه ساده نیست.

۳ .رابطه مادر و جنین، نقطه‌ای که استعاره واقعاً ارزش پیدا می‌کند

در بسیاری از برداشت‌های سطحی، رابطه مادر و جنین فقط رابطه‌ای یک‌طرفه تصور می‌شود، مادر غذا، اکسیژن و منابع فراهم می‌کند و جنین رشد می‌کند.اما رابطه واقعی پیچیده‌تر است.جنین بخشی از بدن مادر به معنای ساده و معمول کلمه نیست. یک موجودیت ژنتیکی جدید است که برای رشد خود به محیط مادر وابسته است و در عین حال با همان محیط وارد ارتباط و تنظیم متقابل می‌شود.

در بارداری، میان بافت جنینی و مادری ارتباط‌های متعدد وجود دارد و شکل‌گیری محیط مناسب برای رشد، حاصل تعامل آنهاست.

از دید مدیریت، همین نکته بسیار مهم‌تر از شباهت ظاهری رحم و سازمان است.محصول جدید نیز بخشی از سازمان مادر نیست به همان معنایی که یک واحد عملیاتی بالغ بخشی از ساختار موجود است.محصول جدید یک موجودیت در حال شکل‌گیری است که برای رشد به سازمان وابسته است، اما قرار است در نهایت ارزش، قابلیت یا حتی منطق اقتصادی متفاوتی ایجاد کند.بنابراین رابطه میان آنها از ابتدا حاوی یک تنش است،سازمان می‌خواهد بداند آیا این موجودیت ارزش منابعی را که مصرف می‌کند دارد یا نه.محصول برای اینکه بتواند رشد کند، باید منابع دریافت کند.اما برای دریافت منابع، باید بتواند وضعیت و آینده خود را برای سازمان قابل‌فهم کند.

و اینجا مسئله اطلاعات آغاز می‌شود.تیم محصول معمولاً آینده‌ای را می‌بیند که هنوز وجود ندارد.مدیر ارشد منابع را بر اساس شواهد امروز تخصیص می‌دهد.تیم محصول درباره امکان آینده صحبت می‌کند.مدیر مالی درباره هزینه امروز.بازار درباره تقاضای اثبات‌نشده. حقوقی درباره ریسک‌های احتمالی.فناوری درباره پیچیدگی واقعی.هر کدام بخشی از واقعیت را می‌بینند.بنابراین رابطه میان محصول و سازمان فقط رابطه منابع نیست، **رابطه‌ای اطلاعاتی نیز هست.**و هر رابطه اطلاعاتی در شرایط عدم‌قطعیت، مسئله سیگنال و تفسیر را ایجاد می‌کند.تیم محصول ممکن است بدون قصد فریب، ظرفیت بازار را بیشتر از حد واقعی ببیند.ممکن است موفقیت یک نمونه اولیه را به‌عنوان نشانه‌ای از موفقیت محصول نهایی تفسیر کند.ممکن است قابلیت فناوری را بیش از حد برجسته کند، زیرا برای ادامه پروژه به آن نیاز دارد.مدیر مالی نیز ممکن است ریسک را بیش از حد برجسته کند، زیرا مسئول حفظ نقدینگی است.مدیر ارشد ممکن است فرصت را از منظر راهبردی ببیند.واحد حقوقی ممکن است همان فرصت را از منظر ریسک ببیند.در نتیجه، مسئله الزاماً دروغ‌گویی نیست.مسئله می‌تواند **انتخاب طبیعی اطلاعاتی درون سازمان** باشد.هر بازیگر، بخشی از واقعیت را که برای تصمیم خود اهمیت بیشتری دارد برجسته می‌کند.در زیست‌شناسی نیز ارتباط میان موجودیت‌های درون یک سیستم صرفاً انتقال خنثی اطلاعات نیست. سیگنال‌ها می‌توانند رفتار و تخصیص منابع را تحت تأثیر قرار دهند.ترجمه مدیریتی این ایده بسیار مهم است،**محصول فقط منابع دریافت نمی‌کند، از طریق داده، روایت، گزارش، نمونه اولیه، پیش‌بینی و شاخص‌ها بر ادراک سازمان از ارزش خود اثر می‌گذارد.**این اثر می‌تواند سالم باشد.می‌تواند محصول را قادر کند فرصت واقعی خود را نشان دهد.اما می‌تواند

بیمارگون نیز شود.وقتی قدرت روایت از قدرت شواهد بیشتر شود، پروژه‌ای با داستان بهتر ممکن است منابع بیشتری از پروژه‌ای با شواهد بهتر دریافت کند.در این نقطه، سازمان دیگر محصول را ارزیابی نمی‌کند، محصول در حال شکل دادن به نحوه ارزیابی خود است.این یکی از مهم‌ترین نقاطی است که جنین‌شناسی می‌تواند چیزی بیشتر از مدیریت محصول متعارف به ما بدهد.

٤ .روش ترجمه، از زیست‌شناسی به مدیریت، بدون ادعای همسانی

این یادداشت ادعا نمی‌کند که،جنین برابر با محصول است.رحم برابر با هیئت‌مدیره است.جفت برابر با مدیر میانی است.یا سیستم ایمنی برابر با واحد مالی و حقوقی است.چنین تطبیق‌هایی از نظر علمی قابل دفاع نیستند.روش این یادداشت متفاوت است.برای هر مفهوم زیستی، پنج سؤال مطرح می‌شود،

- ✓ در سیستم زیستی چه اتفاقی رخ می‌دهد؟
- ✓ این اتفاق چه مسئله‌ای را تنظیم می‌کند؟
- ✓ مسئله ساختاری مشابه در سازمان چیست؟
- ✓ اگر این رابطه در سازمان مختل شود، چه پاتولوژی‌ای ایجاد می‌شود؟
- ✓ مدیر در برابر این پاتولوژی چه چیزی را باید تغییر دهد؟

در نتیجه، هدف انتقال زیست‌شناسی به سازمان نیست، هدف استخراج یک منطق ساختاری از زیست‌شناسی و آزمایش ارزش آن در مدیریت است.معیار نهایی نیز روشن است،اگر حذف مفهوم زیستی هیچ چیزی از مدل مدیریتی کم کند، آن مفهوم احتمالاً صرفاً تزئین است و باید حذف یا کم‌رنگ شود.اما اگر حذف آن باعث شود یک رابطه پنهان، یک تعارض، یک سازوکار تخصیص منابع یا یک الگوی شکست دیگر قابل‌مشاهده نباشد، استعاره ارزش تحلیلی دارد.

٥ .تفاوت این چارچوب با فرایندهای متعارف توسعه محصول

فرایندهای مرحله‌ای توسعه محصول مانند رویکردهای دروازه‌ای، بر نقاط تصمیم میان مراحل تمرکز می‌کنند.روش‌های چابک و آزمایش‌محور بر ساختن، سنجش، یادگیری و اصلاح مسیر تأکید دارند.منطق گزینه‌های واقعی نیز نشان می‌دهد که در محیط‌های نامطمئن، سرمایه‌گذاری مرحله‌ای می‌تواند ارزشمند باشد، زیرا سازمان را مجبور نمی‌کند از ابتدا تمام تعهد آینده را بپذیرد.جنین‌شناسی

سازمانی قرار نیست جایگزین این رویکردها شود.پرسش متفاوتی اضافه می‌کند،**محصول اکنون در چه مرحله‌ای از تکوین قرار دارد و رابطه سازمان مادر با آن در این مرحله باید چگونه باشد؟**این تفاوت ظریف اما مهم است.فرایندهای دروازه‌ای عمدتاً می‌پرسند، آیا برای عبور آماده‌ایم؟ روش‌های چابک می‌پرسند، چه چیزی یاد گرفتیم؟چارچوب جنین‌شناسی می‌پرسد،**این موجودیت اکنون در چه مرحله‌ای از شکل‌گیری است، چه چیزی برای عبور از این مرحله نیاز دارد، چه چیزی باید از آن انتظار داشت، چه چیزی نباید از آن انتظار داشت، سازمان چگونه باید با آن رابطه برقرار کند و چه زمانی باید منابع را افزایش، کاهش، متوقف یا آزاد کرد؟**به همین دلیل، مسئله فقط طراحی محصول نیست.مسئله طراحی **محیط تکوین محصول** است.

٦ .مرحله نخست، لقاح، وقتی ایده هنوز محصول نیست

در زیست‌شناسی تولیدمثل، لقاح نقطه شکل‌گیری یک هویت زیستی جدید است.ترجمه سازمانی آن، شکل‌گیری هسته یک ایده محصول است.اما یکی از مهم‌ترین خطاهای سازمانی در همین نقطه رخ می‌دهد، سازمان از ایده‌ای که هنوز در مرحله شکل‌گیری است، انتظار رفتار یک کسب‌وکار بالغ دارد.از آن انتظار مدل درآمدی دقیق، پیش‌بینی پنج‌ساله، بازار قطعی، هزینه نهایی و بازده روشن دارد.در حالی که بسیاری از این اطلاعات هنوز اصولاً وجود ندارند.در این مرحله، سؤال درست این نیست،**آیا این محصول حتماً موفق می‌شود؟**چنین سؤالی در بسیاری از موارد هنوز پاسخ‌پذیر نیست.سؤال درست این است،**آیا این ایده آن‌قدر ارزش دارد که سازمان برای کاهش عدم‌قطعیت درباره آن هزینه محدودی بپردازد؟**این همان جایی است که منطق گزینه‌های واقعی اهمیت پیدا می‌کند. سرمایه‌گذاری اولیه می‌تواند به‌جای خرید ظرفیت تولید، خرید اطلاعات باشد.ممکن است سازمان مبلغ محدودی هزینه کند تا بفهمد،

- ✓ آیا مسئله واقعاً وجود دارد؟
- ✓ آیا مشتری حاضر است برای حل آن واکنش نشان دهد؟
- ✓ آیا فناوری مورد نیاز امکان‌پذیر است؟
- ✓ آیا مانع حقوقی جدی وجود دارد؟

- ✓ آیا مزیت احتمالی ارزش ادامه بررسی دارد؟

پاتولوژی، لقاح کاذب

لقاح کاذب زمانی رخ می‌دهد که سازمان یک ایده را صرفاً به دلیل جذابیت فناوری، شخصیت صاحب ایده، فشار مدیریتی یا زیبایی روایت، به‌عنوان فرصت واقعی تلقی کند.ایده وجود دارد، اما مسئله واقعی وجود ندارد.نمونه اولیه ممکن است زیبا باشد، اما مسئله مشتری اثبات نشده باشد.فناوری ممکن است جذاب باشد، اما هیچ ارزش اقتصادی مشخصی ایجاد نکند.

پاتولوژی، سقط زودهنگام

در نقطه مقابل، سازمان ممکن است ایده‌ای را پیش از آنکه اطلاعات کافی تولید کند متوقف کند.اگر معیار سازمان از روز اول سودآوری کوتاه‌مدت باشد، بسیاری از ایده‌هایی که به زمان برای کاهش عدم‌قطعیت نیاز دارند، اصلاً فرصت رشد پیدا نمی‌کنند.

پرسش مدیریتی

آیا ما در حال ارزیابی احتمال موفقیت هستیم یا در حال خرید اطلاعاتی هستیم که به ما اجازه دهد احتمال موفقیت را بهتر ارزیابی کنیم؟

مداخله مدیریتی

سرمایه‌گذاری اولیه باید محدود، مرحله‌ای و اطلاعات‌محور باشد.نه حمایت کورکورانه.نه حذف زودهنگام.

۷ .مرحله دوم، تقسیم سلولی، رشد بدون بزرگ‌شدن ظاهری

پس از لقاح، جنین وارد مرحله تقسیمات سلولی می‌شود.در مراحل ابتدایی، تعداد سلول‌ها افزایش می‌یابد بدون اینکه اندازه کلی به همان نسبت افزایش پیدا کند.از منظر مدیریتی، نکته مهم این است که **رشد الزاماً به معنای بزرگ‌تر شدن نیست.**در محصول، رشد اولیه می‌تواند به معنای افزایش تعداد آزمایش‌ها، فرضیه‌ها، نمونه‌های اولیه و اطلاعات باشد.ممکن است تیم هنوز کوچک باشد، بودجه محدود باشد و محصول هنوز درآمدی ایجاد نکند، اما میزان دانشی که درباره مسئله به دست آمده به‌سرعت افزایش یابد.در این مرحله نمونه اولیه، آزمایش مشتری و آزمون‌های کوچک اهمیت دارند.اما نباید آنها را با خود محصول اشتباه گرفت.آنها واحدهای یادگیری‌اند.

پاتولوژی، رشد اندازه‌محور

یکی از رایج‌ترین خطاهای سازمانی این است که رشد تیم با رشد محصول اشتباه گرفته شود.

- ✓ افراد بیشتر.
- ✓ جلسات بیشتر.
- ✓ بودجه بیشتر.
- ✓ ابزار بیشتر.
- ✓ گزارش بیشتر.
- ✓ اما نه اطلاعات بیشتر.
- ✓ نه کاهش عدم‌قطعیت بیشتر.
- ✓ نه قابلیت بیشتر.

در چنین وضعیتی سازمان بزرگ‌تر شده، اما محصول رشد نکرده است.

پرسش مدیریتی

هر واحد جدید منابعی که به محصول اضافه می‌کنیم، دقیقاً چه چیزی را درباره امکان حیات آن روشن‌تر می‌کند؟

مداخله مدیریتی

تا زمانی که مسئله اصلی کاهش عدم‌قطعیت است، ظرفیت یادگیری باید قبل از ظرفیت اجرایی توسعه پیدا کند.

۸ .مرحله سوم، تشکیل ساختار اولیه، آیا موجودیت جدید اصلاً جایی برای رشد دارد؟

در ادامه تکوین، موجودیت جدید سازمان‌یافته‌تر می‌شود و برای تعامل پایدار با محیط آماده‌تر می‌شود.در ترجمه سازمانی، ایده باید از مجموعه‌ای از حدس‌های پراکنده به یک مسئله نسبتاً مشخص برسد.باید بدانیم،

- ✓ چه کسی مشتری احتمالی است؟
- ✓ چه مسئله‌ای قرار است حل شود؟

- ✓ ارزش پیشنهادی اولیه چیست؟
- ✓ چه تیمی توان ادامه بررسی را دارد؟
- ✓ چه فرضیه‌ای هنوز باز است؟
- ✓ چه شواهدی می‌تواند ادامه مسیر را توجیه یا رد کند؟

این مرحله جایی است که پرسش **آیا ایده ارزش ادامه دارد؟** شکل دقیق‌تری پیدا می‌کند.محصول هنوز نباید مانند یک کسب‌وکار بالغ ارزیابی شود، اما دیگر نمی‌توان هر نوع ابهامی را نیز با عنوان **نوآوری** توجیه کرد.

پرسش مدیریتی

آیا موجودیت جدید فقط مجموعه‌ای از قابلیت‌هاست یا اکنون یک مسئله، یک مشتری و یک مسیر یادگیری قابل تشخیص دارد؟

مداخله مدیریتی

پیش از افزایش تعهد، هویت مسئله و منطق یادگیری باید روشن شود.

۹ .مرحله چهارم، لانه‌گزینی، اولین اتصال واقعی محصول به سازمان مادر

لانه‌گزینی یکی از نقاطی است که استعاره جنینی از یک تصویر ساده به یک مدل رابطه‌ای تبدیل می‌شود.در فرایند طبیعی بارداری، استقرار جنین صرفاً **قرار گرفتن** در رحم نیست، تعامل میان بافت جنینی و مادری برای ایجاد محیط مناسب ادامه رشد اهمیت دارد. ترجمه مدیریتی این مفهوم، مسئله دسترسی است.محصول جدید برای رشد به منابعی نیاز دارد که در کنترل سازمان مادر هستند،نیروی انسانی متخصص، داده، فناوری، زیرساخت، مجوز، برند، شبکه مشتری، کانال توزیع، سرمایه و اعتبار سازمانی.بنابراین محصول نمی‌تواند برای همیشه یک جزیره باشد.اما اتصال بیش از حد نیز خطرناک است.اگر محصول کاملاً در قواعد واحدهای بالغ حل شود، سرعت و منطق رشد خود را از دست می‌دهد.اگر کاملاً از سازمان جدا شود، به منابع حیاتی دسترسی نخواهد داشت.

پاتولوژی، خفگی سازمانی

محصول به‌اندازه کافی به منابع دسترسی ندارد.

پاتولوژی، غرق‌شدن در سازمان

محصول به‌اندازه‌ای به فرایندها، مجوزها و ساختارهای مادر وابسته می‌شود که دیگر نمی‌تواند با سرعت مورد نیاز خود حرکت کند.

پرسش مدیریتی

کدام منابع واقعاً برای این مرحله حیاتی‌اند و کدام وابستگی‌ها باید موقتی باشند؟

مداخله مدیریتی

دسترسی باید کافی، مرحله‌ای و مشروط باشد.محصول نباید از سازمان جدا شود، اما نباید در سازمان دفن شود.

۱۰ .مرحله پنجم، سیگنال‌دهی، موجودیت جدید چگونه خود را برای مادر قابل‌مشاهده می‌کند؟

این بخش یکی از مهم‌ترین قسمت‌های چارچوب است.موجودیت جدید برای رشد باید با محیط خود ارتباط برقرار کند.در بارداری، ارتباط میان بافت جنینی و مادری بخشی از تنظیم محیط و ادامه رشد است.در سازمان نیز محصول برای دریافت منابع، مشروعیت و فرصت ادامه باید خود را قابل‌فهم کند.گزارش، نمونه اولیه، داده مشتری، پیش‌بینی بازار، ارائه مدیریتی و روایت محصول، همگی نوعی پیام‌رسانی هستند.اما اینجا یک مسئله ظریف شکل می‌گیرد.محصول درباره آینده صحبت می‌کند، در حالی که سازمان درباره شواهد موجود تصمیم می‌گیرد.تیم محصول ممکن است به‌طور طبیعی فرصت را برجسته کند.این الزاماً فریب نیست.حتی اگر تمام افراد صادق باشند، ساختار انگیزه‌ها می‌تواند باعث انتخاب متفاوت اطلاعات شود.تیم محصول به نشانه‌های موفقیت حساس‌تر است.مالی به هزینه و ریسک.حقوقی به عدم‌قطعیت مقرراتی.فناوری به پیچیدگی.مدیریت ارشد به اثر راهبردی.در نتیجه، ممکن است یک واقعیت واحد در پنج زبان مختلف ارائه شود.

پاتولوژی، غلبه روایت بر شواهد

پروژه‌ای که بهتر داستان می‌گوید، منابع بیشتری دریافت می‌کند، حتی اگر پروژه دیگری شواهد قوی‌تری داشته باشد.

پرسش مدیریتی

آیا تصمیم سازمان بر اساس شواهد قابل‌آزمون گرفته می‌شود یا بر اساس کیفیت روایت؟

مداخله مدیریتی

روایت نباید حذف شود، سازمان بدون روایت نمی‌تواند معنا بسازد.اما باید میان **ادعا، فرضیه، مشاهده و شواهد** تمایز ایجاد شود. فرضیات باید ثبت شوند.شواهد مشتری باید تا حد امکان مستقل از تیم بررسی شوند.نقاط ابهام نباید پنهان شوند.و تصمیم سرمایه‌گذاری نباید صرفاً تابع قدرت ارائه و شخصیت ارائه‌دهنده باشد.

۱۱ .مرحله ششم، جفت، رابطی که فقط لوله نیست

جفت در بارداری صرفاً یک مسیر انتقال مواد نیست.این ساختار در ارتباط، تبادل و تنظیم محیط نقش دارد.این ویژگی، یکی از جذاب‌ترین ترجمه‌های مدیریتی این مدل را ایجاد می‌کند.در سازمان نیز میان محصول و سازمان مادر معمولاً لایه‌هایی قرار می‌گیرند، مدیران میانی، مدیران برنامه، دفترهای نوآوری، ساختارهای حاکمیتی، واحدهای سرمایه‌گذاری و ساختارهای واسط.این لایه‌ها ضرورتاً بد نیستند.برعکس، در سازمان پیچیده وجود آنها می‌تواند ضروری باشد.مشکل زمانی ایجاد می‌شود که واسطه به جای تسهیل رابطه، خودش به صاحب رابطه تبدیل شود.واسطه باید زبان محصول را برای سازمان ترجمه کند و زبان سازمان را برای محصول قابل‌فهم کند.باید منابع را تسهیل کند.باید تعارض را آشکار کند.باید ریسک را قابل مشاهده کند.اما اگر برای حفظ موقعیت خود به تداوم پروژه وابسته شود، رابطه تغییر می‌کند.

پاتولوژی، واسطه‌گری بیمارگون

واسطه اطلاعات را تحریف می‌کند.به تیم می‌گوید سازمان کاملاً حامی است.به مدیر ارشد می‌گوید تیم تقریباً آماده است.در حالی که هیچ‌کدام کاملاً درست نیست.در چنین وضعیتی، هر دو طرف بر اساس اطلاعات ناقص تصمیم می‌گیرند.واسطه به جای کاهش فاصله، آن را افزایش می‌دهد.

پرسش مدیریتی

آیا لایه واسط واقعاً جریان اطلاعات و منابع را تسهیل می‌کند یا برای ادامه بقای خود به وجود فاصله میان محصول و سازمان نیازمند شده است؟

مداخله مدیریتی

راه‌حل، حذف واسطه نیست.راه‌حل، شفافیت، دسترسی مستقیم به شواهد، معیارهای مستقل و مسئولیت‌پذیری است.واسطه باید **پل باشد، نه مقصد جریان.**

۱۲ .مرحله هفتم، جنگ متابولیک، منابع به‌عنوان سوخت رشد

رابطه مادر و جنین رابطه‌ای ساده و بدون تعارض بر سر منابع نیست.رشد نیازمند منابع است.منابع محدودند.بنابراین هر محصول جدید،چه بخواهد و چه نخواهد، وارد اقتصاد منابع سازمان می‌شود.محصول از پول استفاده می‌کند، اما فقط پول نیست.از زمان متخصصان استفاده می‌کند.از ظرفیت مهندسی.از توجه مدیران.از ظرفیت حقوقی.از داده.از زیرساخت.از اعتبار برند.از شبکه فروش. از سرمایه سیاسی.و از ظرفیت تحمل خطای سازمان.همه اینها بخشی از **هزینه مادر** هستند.

مفهوم هزینه مادر

هزینه مادر، مجموع ظرفیتی است که سازمان برای زنده نگه داشتن و رشد یک محصول جدید مصرف می‌کند.ممکن است محصولی بودجه بسیار کمی داشته باشد، اما هر هفته پنج مدیر ارشد را درگیر کند.ممکن است پول زیادی مصرف نکند، اما ظرفیت حقوقی، امنیتی و فناوری سازمان را برای ماه‌ها اشغال کند.در چنین شرایطی، نگاه صرفاً مالی هزینه واقعی محصول را پنهان می‌کند.

پاتولوژی، مصرف مزمن

منابع وارد محصول می‌شوند، اما شواهد جدیدی از یادگیری، قابلیت حیات، رشد بازار یا خلق قابلیت سازمانی ایجاد نمی‌شود.در این وضعیت، تغذیه به مصرف مزمن تبدیل می‌شود.

پرسش مدیریتی

در برابر هر واحد منابعی که محصول مصرف می‌کند، چه ارزش اطلاعاتی، اقتصادی، فناورانه یا سازمانی ایجاد می‌شود؟

مداخله مدیریتی

منابع باید متناسب با مرحله رشد تخصیص یابند.یک محصول اولیه ممکن است با درآمد صفر اما یادگیری بسیار بالا ارزشمند باشد. محصولی که به مرحله بلوغ رسیده، دیگر نمی‌تواند برای همیشه با همان منطق ارزیابی شود.

۱۳ .تعارض مادر و فرزند، چرا تعارض الزاماً نشانه شکست نیست؟

نظریه تعارض والد ـ فرزند تریورز نشان می‌دهد که وابستگی شدید میان والد و فرزند الزاماً به معنای همسانی کامل منافع نیست. هایک نیز این منطق را در زمینه تعارض ژنتیکی در بارداری توسعه داد.برای این یادداشت، قرار نیست جزئیات نظریه ژنتیکی مستقیماً به سازمان منتقل شود.نکته مهم‌تر این است،**دو موجودیت می‌توانند برای بقای یک سیستم مشترک به یکدیگر وابسته باشند و در عین حال بر سر میزان سرمایه‌گذاری اختلاف داشته باشند.**این دقیقاً یکی از مسائل سازمان مادر است.محصول می‌گوید،برای رشد به سرمایه‌گذاری بیشتر نیاز دارم.واحد بالغ می‌گوید،اگر منابع بیشتری به تو بدهم، ظرفیت من کاهش می‌یابد.مدیر ارشد می‌گوید،اگر امروز سرمایه‌گذاری نکنیم، آینده را از دست می‌دهیم.مدیر مالی می‌گوید،اگر امروز بیش از حد هزینه کنیم، ممکن است آینده‌ای برای سازمان باقی نماند.هیچ‌کدام لزوماً اشتباه نمی‌کنند.تعارض بخشی از ساختار سیستم است.بنابراین هدف مدیریت نوآوری حذف تعارض نیست.هدف، تشخیص **تعارض مولد از تعارض پاتولوژیک** است.

۱٤ .نقش‌گذاری و تفاوت منطق‌های درون سازمان

در زیست‌شناسی، نقش‌گذاری ژنومی نشان می‌دهد که برخی ژن‌ها بسته به منشأ مادری یا پدری خود الگوهای متفاوتی از بیان دارند و این پدیده با رشد جنین و جفت و تنظیم منابع ارتباط دارد.در ترجمه سازمانی، نباید گفت ژن پدری برابر با فروش و ژن مادری برابر با مالی است.چنین تطبیقی بی‌معناست.اما می‌توان از این مفهوم برای نشان دادن یک مسئله عمومی استفاده کرد،در یک سیستم مشترک، زیرواحدهای مختلف ممکن است منطق‌های متفاوتی برای رشد داشته باشند.

- ✓ فروش رشد می‌خواهد.
- ✓ مالی پایداری می‌خواهد.
- ✓ عملیات قابلیت پیش‌بینی می‌خواهد.
- ✓ نوآوری امکان می‌خواهد.
- ✓ حقوقی کنترل ریسک می‌خواهد.

- ✓ هیچ‌کدام را نمی‌توان حذف کرد.

اگر منطق حفاظت به حق وتو تبدیل شود، نوآوری سقط می‌شود.اگر منطق رشد به حق برداشت نامحدود از منابع تبدیل شود، مادر فرسوده می‌شود.بنابراین سازمان باید معماری‌ای ایجاد کند که هر دو منطق بتوانند وجود داشته باشند، اما هیچ‌کدام نتواند دیگری را به‌طور کامل حذف کند.

۱۵ .مرحله هشتم، تمایز، زمانی که ایده به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها تبدیل می‌شود

محصول در ابتدا ممکن است یک ایده نسبتاً ساده باشد.اما برای تبدیل شدن به موجودیتی قابل‌حیات باید قابلیت‌های متفاوتی ایجاد کند،

- ✓ فناوری،
- ✓ طراحی،
- ✓ عملیات،
- ✓ فروش،
- ✓ بازاریابی،
- ✓ امنیت،
- ✓ انطباق،
- ✓ خدمات مشتری،
- ✓ زنجیره تأمین،
- ✓ داده،
- ✓ مدل اقتصادی.

تمایز به معنای بزرگ شدن تیم نیست.تمایز یعنی شکل‌گیری نقش‌ها، تخصص‌ها و وابستگی‌های درونی.ممکن است محصول مشتری داشته باشد اما فناوری ناپایدار باشد.ممکن است فناوری عالی باشد اما عملیات تحویل وجود نداشته باشد.ممکن است بازار مناسب باشد اما مقررات مانع عرضه شود.

پرسش مدیریتی

آیا قابلیت‌های مختلف محصول در حال تخصصی شدن هستند یا صرفاً تعداد افراد و فعالیت‌ها افزایش یافته است؟

مداخله مدیریتی

مدیر محصول در این مرحله دیگر فقط صاحب ایده نیست.باید به معمار سیستم تبدیل شود.باید مشخص کند چه چیزی باید درون تیم ساخته شود، چه چیزی از سازمان مادر دریافت شود، چه چیزی خریداری شود و چه چیزی هنوز برای ساختن آن زود است.

۱۶ .مرحله نهم، شکل‌گیری لایه‌های عملکردی، محصول دیگر مجموعه‌ای از اجزای پراکنده نیست

در مراحل مهم تکوین جنینی، ساختارهای اولیه به سمت ایجاد لایه‌ها و معماری پیچیده‌تر حرکت می‌کنند.در محصول نیز زمانی فرا می‌رسد که دیگر داشتن مجموعه‌ای از قابلیت‌ها کافی نیست.فناوری، عملیات، اقتصاد، تجربه مشتری، داده و فرایند تحویل باید در یک معماری مشترک قرار بگیرند.ممکن است تیم در ارائه مدیریتی یک محصول کامل نشان دهد، اما در واقع اجزای آن هنوز به یکدیگر متصل نیستند.

پاتولوژی، یکپارچگی کاذب

ظاهر محصول یکپارچه است.واقعیت آن نیست.نمونه اولیه کار می‌کند، اما عملیات آن را پشتیبانی نمی‌کند.مشتری وجود دارد، اما اقتصاد محصول پایدار نیست.فناوری آماده است، اما امنیت و انطباق آماده نیستند.

پرسش مدیریتی

آیا محصول واقعاً یک سیستم قابل‌حیات است یا فقط مجموعه‌ای از اجزای موفق است که هنوز در کنار هم قرار نگرفته‌اند؟

مداخله مدیریتی

پیش از تولد، باید آزمون یکپارچگی انجام شود.

۱۷ .مرحله دهم، ظرفیت برد سازمان و مسئله چندقلوزایی

- ✓ یکی از مهم‌ترین نتایج این مدل آن است که ظرفیت نوآوری فقط با بودجه تعیین نمی‌شود.ممکن است سازمان از نظر مالی توانایی اجرای ده‌ها پروژه را داشته باشد.

- ✓ اما آیا مدیر کافی دارد؟
- ✓ آیا مهندس کافی دارد؟
- ✓ آیا ظرفیت حقوقی کافی دارد؟
- ✓ آیا امنیت می‌تواند همزمان از چند محصول پشتیبانی کند؟
- ✓ آیا مدیران ارشد توانایی تصمیم‌گیری درباره ده‌ها پروژه را دارند؟
- ✓ آیا سازمان می‌تواند برای هر پروژه توجه لازم را فراهم کند؟

اینجاست که مفهوم ظرفیت برد سازمان مطرح می‌شود.یک سازمان ممکن است بودجه کافی برای نگهداری ده جنین داشته باشد، اما ظرفیت کافی برای پشتیبانی همزمان از ده رابطه پیچیده نداشته باشد.

استعاره چندقلوزایی

مشکل فقط هزینه هر محصول نیست.مشکل این است که چند محصول ممکن است همزمان برای یک منبع محدود رقابت کنند،

- ✓ یک مدیر متخصص،
- ✓ یک تیم حقوقی،
- ✓ یک زیرساخت،
- ✓ یک کانال فروش،
- ✓ یک مدیر ارشد،
- ✓ یک تیم امنیت،
- ✓ یا یک برند.

بنابراین مسئله پورتفولیو فقط این نیست،**کدام پروژه بهترین است؟**پرسش مهم‌تر این است،**سازمان مادر چند فرایند یادگیری را می‌تواند همزمان پشتیبانی کند بدون آنکه ظرفیت خود را تخریب کند؟**

مداخله مدیریتی

مدیریت پورتفولیو باید ظرفیت واقعی مادر را ببیند، نه فقط بودجه قابل تخصیص را.

۱۸ .مرحله یازدهم، تحمل ایمنی، چرا هر چیز جدیدی نباید دشمن تلقی شود؟

بارداری یک مسئله پیچیده برای سیستم ایمنی ایجاد می‌کند.جنین از نظر ژنتیکی کاملاً مشابه مادر نیست، اما بارداری طبیعی مستلزم سازوکارهای تنظیمی و تحمل است.این به معنای خاموش شدن سیستم ایمنی نیست.برعکس، مسئله ایجاد تعادل میان دفاع و تحمل است.این ترجمه برای سازمان بسیار قدرتمند است.سازمان برای بقا به دفاع نیاز دارد،

- ✓ کنترل مالی،
- ✓ حقوقی،
- ✓ امنیت،
- ✓ انطباق،
- ✓ مدیریت ریسک.

سازمانی که همه این دفاع‌ها را برای حمایت از نوآوری حذف کند، مقاوم‌تر نشده است.اما سازمانی که هر چیز جدید را تهدید تلقی کند نیز در نهایت ظرفیت نوآوری خود را از بین می‌برد.

پاتولوژی، خودایمنی سازمانی

هر پروژه جدید با تجربه شکست‌های قبلی وارد مجموعه‌ای از کنترل‌های بیشتر می‌شود.کنترل بیشتر، سرعت نوآوری را کم می‌کند. پروژه‌های کمتری موفق می‌شوند.سازمان نتیجه می‌گیرد که نوآوری خطرناک است.کنترل را بیشتر می‌کند.این چرخه می‌تواند سازمان را از نظر مالی و عملیاتی سالم نگه دارد، اما ظرفیت زایش آینده را از بین ببرد.

پرسش مدیریتی

آیا این کنترل واقعاً یک ریسک را کاهش می‌دهد یا صرفاً مانع ورود چیز جدید می‌شود؟

مداخله مدیریتی

کنترل باید با مرحله رشد متناسب باشد.پروژه در مرحله ایده به کنترل متفاوتی از محصول در آستانه عرضه نیاز دارد.تحمل به معنای بی‌قیدی نیست.تحمل یعنی **توانایی تشخیص نوآوری از تهدید و تنظیم سطح دفاع متناسب با مرحله رشد.**

۱۹ .مرحله دوازدهم، بازخورد، سیستم چگونه متوجه می‌شود که مسیر رشد اشتباه است؟

هیچ موجودیت زنده‌ای بدون بازخورد نمی‌تواند رشد خود را اصلاح کند.در نظریه سایبرنتیک، بازخورد یکی از عناصر بنیادی تنظیم سیستم است.در محصول نیز بازخورد همان چیزی است که اجازه می‌دهد مسیر رشد با اطلاعات جدید اصلاح شود.

- ✓ محصول فرضیه‌ای می‌سازد.
- ✓ آن را آزمایش می‌کند.
- ✓ از محیط پاسخ می‌گیرد.
- ✓ فرضیه را اصلاح می‌کند.
- ✓ یا ادامه می‌دهد.
- ✓ یا تغییر مسیر می‌دهد.
- ✓ یا متوقف می‌شود.

اما خود بازخورد نیز می‌تواند بیمارگون شود.

- ✓ اگر فقط درآمد کوتاه‌مدت سنجیده شود، یادگیری بلندمدت تنبیه می‌شود.
- ✓ اگر فقط رشد کاربر سنجیده شود، اقتصاد محصول نادیده گرفته می‌شود.
- ✓ اگر فقط رضایت مشتری سنجیده شود، ظرفیت عملیاتی سازمان فراموش می‌شود.

بنابراین مسئله فقط داشتن شاخص نیست.مسئله این است که **در هر مرحله چه چیزی باید بازخورد تلقی شود.**

بازخورد تقویت‌کننده

وقتی شواهد مثبت ایجاد می‌شود، تعهد سازمان به‌تدریج افزایش پیدا می‌کند.

بازخورد مهارکننده

وقتی شواهد منفی یا هزینه‌های نامتناسب ظاهر می‌شوند، رشد باید محدود یا متوقف شود.سازمان سالم به هر دو نیاز دارد.سازمانی که فقط بازخورد منفی دارد، نوآوری را خفه می‌کند.سازمانی که فقط بازخورد مثبت دارد، ممکن است پروژه‌ای را بدون توجه به ظرفیت واقعی حیات آن بزرگ کند.

۲۰ .مرحله سیزدهم، روان‌شناسی تصمیم، چرا پروژه‌های بد می‌میرند اما متوقف نمی‌شوند؟

یکی از عجیب‌ترین پدیده‌های سازمانی این است که مدیران گاهی دقیقاً زمانی که پروژه باید متوقف شود، منابع بیشتری به آن اختصاص می‌دهند.این مسئله را نمی‌توان فقط با ضعف تحلیل اقتصادی توضیح داد.زیان‌گریزی در پژوهش‌های تصمیم‌گیری نشان داده است که افراد نسبت به زیان و سود واکنش کاملاً متقارن ندارند.وقتی توقف پروژه به معنای پذیرفتن زیان تلقی شود، مدیر ممکن است برای جلوگیری از پذیرش آن زیان، ریسک بیشتری بپذیرد.پروژه‌ای که یک سال سرمایه گرفته است، اکنون فقط یک پروژه نیست.

- ✓ به تصمیم‌های قبلی مدیران گره خورده است.
- ✓ به اعتبار افراد.
- ✓ به وعده‌های قبلی.
- ✓ به هویت تیم.
- ✓ به گزارش‌های قبلی.
- ✓ به آبروی تصمیم‌گیرندگان.
- ✓ در اینجا هزینه هدررفته وارد می‌شود.

اثر مالکیت روانی

هرچه افراد زمان، اعتبار، هویت و تلاش بیشتری در ساخت یک محصول صرف کرده باشند، ممکن است ارزش آن را در ذهن خود بیش از واقعیت ارزیابی کنند.پژوهش‌های مربوط به اثر مالکیت و ارزش‌گذاری ناشی از مشارکت در ساخت، از جمله پژوهش‌های مربوط به اثر **آیکیا**، این مسئله را از زوایای مختلف بررسی کرده‌اند.محصولی که ساخته‌ایم، برای ما صرفاً یک شیء اقتصادی نیست.

بخشی از هویت ما شده است.

مداخله، پیش‌مرگ

پیش از سرمایه‌گذاری سنگین، تیم باید فرض کند محصول شکست خورده است و بپرسد،**چرا؟**این تمرین فقط ابزار تصمیم‌گیری نیست.نوعی فعال‌سازی سیستم دفاعی شناختی پیش از افزایش دلبستگی است.

۲۱ .پروژه زامبی، موجودیتی که نه متولد می‌شود و نه می‌میرد

پروژه زامبی یکی از خطرناک‌ترین پاتولوژی‌های سازمانی است.

- ✓ پروژه بودجه دارد.
- ✓ تیم دارد.
- ✓ جلسه دارد.
- ✓ گزارش دارد.
- ✓ گاهی حتی خروجی هم دارد.

اما نه آن‌قدر ارزش ایجاد می‌کند که به یک کسب‌وکار واقعی تبدیل شود و نه آن‌قدر شکست‌خورده است که سازمان بتواند آن را متوقف کند.مشکل پروژه زامبی فقط بودجه نیست.

- ✓ ظرفیت ذهنی و سازمانی نیز مصرف می‌شود.
- ✓ پروژه در جلسات مدیران حضور دارد.
- ✓ تیم منابع انسانی درگیر آن است.

- ✓ واحد حقوقی درگیر آن است.
- ✓ فناوری برای آن ظرفیت نگه می‌دارد.
- ✓ و پروژه‌های دیگر فرصت دریافت این منابع را از دست می‌دهند.

چرا زامبی شکل می‌گیرد؟

- ✓ هزینه هدررفته.
- ✓ حفظ آبرو.
- ✓ ابهام در مالکیت تصمیم.
- ✓ ترس از مسئولیت.
- ✓ امید مبهم.
- ✓ و مهم‌تر از همه، نبود معیار توقف از پیش تعیین‌شده.

راه‌حل

معیار توقف باید قبل از آنکه پروژه به بخشی از هویت سازمان تبدیل شود تعریف شود.اما معیار توقف نباید صرفاً یک عدد خشک باشد. در نوآوری ممکن است اطلاعات دیر ظاهر شود.بنابراین اگر معیارهای حیاتی محقق نشده‌اند، ادامه پروژه باید نیازمند **استدلال جدید و شواهد جدید** باشد، نه تکرار درخواست بودجه قبلی.

۲۲ .نکروز و تحلیل ظرفیت مادر

برای توصیف تحلیل ظرفیت سازمانی، بهتر است از استعاره‌های پزشکی با دقت استفاده شود.نکروز در پزشکی معنای مشخصی دارد و نباید آن را صرفاً مترادف کمبود پول دانست.در این یادداشت، **نکروز سازمانی** یک استعاره مرزی برای حالتی است که فشارهای مزمن پروژه‌های بی‌نتیجه، ساختارهای اضافی یا وابستگی‌های ناکارآمد، ظرفیت عملیاتی سازمان را تحلیل می‌برند.

نشانه‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند،

- ✓ کاهش توان پرداخت،
- ✓ از دست رفتن کارکنان کلیدی،
- ✓ افزایش زمان تصمیم‌گیری،
- ✓ رشد فرایندهای موازی،
- ✓ کاهش تمرکز مدیران،
- ✓ افزایش هزینه هماهنگی،
- ✓ و کاهش توان سازمان برای آغاز پروژه‌های جدید.

مشکل اینجاست که هر پروژه به‌تنهایی ممکن است کوچک به نظر برسد.اما مجموعه آنها می‌تواند مادر را فرسوده کند.اینجاست که مفهوم هزینه مادر ارزش خود را نشان می‌دهد.

۲۳ .مرحله چهاردهم، بلوغ، چه زمانی محصول واقعاً آماده تولد است؟

وجود قابلیت‌های مختلف به‌تنهایی به معنای بلوغ نیست.قابلیت‌ها باید در یک سیستم قابل‌حیات به یکدیگر متصل شوند.محصول باید بتواند،

- ✓ ارزش را به مشتری منتقل کند،
- ✓ از نظر فناوری پایدار باشد،
- ✓ عملیات لازم را داشته باشد،
- ✓ ریسک‌های اصلی را بشناسد،
- ✓ اقتصاد قابل‌دفاعی داشته باشد،
- ✓ مسئولیت حقوقی آن روشن باشد،
- ✓ و تیم لازم برای اداره آن وجود داشته باشد.

در این نقطه، معیار محصول از،**آیا چیزی ساخته‌ایم؟** به،**آیا سیستمی ساخته‌ایم که بتواند خارج از محیط محافظت‌شده سازمان زندگی کند؟**تغییر می‌کند.این همان جایی است که منطق گزینه واقعی نیز تغییر می‌کند.در مراحل اولیه، سازمان در حال خرید امکان ادامه است.اما هرچه شواهد بیشتر می‌شود، گزینه به تصمیم تعهد تبدیل می‌شود.

۲۴ .تولد، چرا عرضه محصول فقط یک رویداد بازاریابی نیست؟

عرضه محصول را معمولاً یک رویداد می‌بینیم،

- ✓ تبلیغ.
- ✓ معرفی.
- ✓ فروش.

اما از منظر جنین‌شناسی سازمانی، تولد یک **انتقال مرز سیستم** است.محصول از محیط کنترل‌شده سازمان وارد محیطی می‌شود که مشتری، رقبا، مقررات، بحران و فشار اقتصادی در آن حضور دارند.بنابراین پیش از تولد باید پرسیده شود،

- ✓ چه کسی مالک مشتری است؟
- ✓ چه کسی مسئول بحران است؟
- ✓ چه کسی هزینه زیرساخت را می‌دهد؟
- ✓ داده متعلق به چه کسی است؟
- ✓ چه بخشی از برند مادر استفاده می‌شود؟
- ✓ چه زمانی تیم باید از فرایندهای مادر جدا شود؟
- ✓ چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد؟
- ✓ چه میزان از حمایت سازمان همچنان باقی خواهد ماند؟

محصول نوپا نباید با معیارهای یک کسب‌وکار بالغ سنجیده شود.اما نباید نیز از هر معیار اقتصادی معاف باشد.تولد یعنی موجودیت جدید به اندازه کافی بالغ شده که وارد محیط دیگری شود.

۲۵ .بارداری طولانی، وقتی محصول برای همیشه در رحم می‌ماند

در پزشکی، بارداری دارای محدوده زمانی مشخص است و طولانی شدن بیش از انتظار نیازمند بررسی و مداخله است.در سازمان نیز ممکن است پروژه سال‌ها در وضعیت **در حال توسعه** باقی بماند.

- ✓ نه مستقل می‌شود.
- ✓ نه متوقف می‌شود.
- ✓ نه ادغام می‌شود.
- ✓ نه متولد می‌شود.

این وضعیت نوعی بارداری سازمانی طولانی است.

- ✓ محصول به محیط مادر عادت می‌کند.
- ✓ تیم به حمایت مادر وابسته می‌شود.
- ✓ معیارهای مستقل ایجاد نمی‌شوند.
- ✓ هزینه افزایش می‌یابد.
- ✓ و در نهایت سازمان دیگر نمی‌داند با آن چه کند.

پرسش مدیریتی

آیا محصول هنوز به حمایت مادر نیاز دارد یا سازمان صرفاً به جدا کردن آن تمایل ندارد؟

مداخله

تولد، جداسازی یا توقف باید تصمیم طراحی‌شده باشد، نه نتیجه فرسودگی.

۲۶ .پس از تولد، چرا استقلال ناگهانی نیست؟

تولد پایان وابستگی نیست.در بسیاری از پستانداران، رشد پس از تولد همچنان به حمایت و تغذیه نیاز دارد.در سازمان نیز محصول پس از عرضه ممکن است همچنان به زیرساخت، منابع انسانی، تأمین مالی، شبکه توزیع، برند و دانش سازمان مادر نیاز داشته باشد.بنابراین قطع ناگهانی حمایت می‌تواند محصول را نابود کند.اما حمایت دائمی نیز استقلال را به تأخیر می‌اندازد.

اصل مدیریتی

حمایت پس از تولد باید **مسیر خروج** داشته باشد.یعنی از ابتدا روشن باشد که،چه حمایتی موقت است،چه زمانی کاهش می‌یابد،چه قابلیتی باید در محصول مستقل شود،و چه زمانی رابطه مادر ـ فرزند باید به رابطه دو موجودیت مستقل تبدیل شود.

۲۷ .میکروکایمریسم نوآوری، وقتی محصول مرده است اما اثرش زنده می‌ماند

یکی از جذاب‌ترین بخش‌های استعاره جنینی، مفهوم میکروکایمریسم است.در بارداری، تبادل سلولی میان مادر و جنین می‌تواند دوطرفه باشد و برخی سلول‌های جنینی برای مدت طولانی در بدن مادر باقی بمانند.درباره کارکرد دقیق و پیامدهای این پدیده هنوز پیچیدگی و عدم‌قطعیت وجود دارد.اما برای مدیریت، یک استعاره قدرتمند ایجاد می‌کند،**محصول می‌تواند بمیرد، اما همه چیزهایی که ساخته است لزوماً نمی‌میرند.**پروژه ممکن است شکست بخورد، اما در سازمان باقی بماند،

- ✓ دانش مشتری،
- ✓ معماری فناوری،
- ✓ داده،
- ✓ روابط انسانی،
- ✓ روش‌های تحقیق،
- ✓ تجربه شکست،
- ✓ استانداردهای کیفیت،
- ✓ قابلیت‌های جدید،
- ✓ و حتی تغییر در ذهنیت کارکنان.

اینها **سلول‌های** باقی‌مانده یک پروژه هستند.بنابراین پروژه مرده الزاماً سازمان را به وضعیت قبل از پروژه برنمی‌گرداند.

پاتولوژی

اگر میراث پروژه به لابی‌گری، شبکه‌های سیاسی، بوروکراسی یا وابستگی تبدیل شود، اثر آن بیمارگون است.اگر به دانش، قابلیت و سرمایه انسانی تبدیل شود، می‌تواند اثر تحول‌آفرین داشته باشد.این نکته یکی از نتایج مهم چارچوب است،**مرگ محصول و صفر شدن ارزش یکسان نیستند.**

۲۸ .شکست به‌عنوان بازجذب

اگر محصول متوقف شد، سؤال بعدی نباید فقط این باشد،**چقدر پول از دست دادیم؟**باید پرسید،

- ✓ چه چیزی باقی مانده است؟
- ✓ آیا تیم قابلیت ارزشمندی دارد؟
- ✓ آیا دانش مشتری قابل استفاده است؟
- ✓ آیا فناوری قابل انتقال است؟
- ✓ آیا داده‌ها ارزشمندند؟
- ✓ آیا روابطی ایجاد شده که در محصول دیگری کاربرد دارد؟
- ✓ آیا فرایند جدیدی ایجاد شده است؟
- ✓ آیا سازمان ریسکی را زودتر شناخته است؟
- ✓ آیا استاندارد امنیتی یا عملیاتی جدیدی شکل گرفته است؟

این همان منطق بازجذب است.سازمان مادر می‌تواند بخشی از سرمایه پروژه را دوباره جذب کند.در این معنا، پایان محصول لزوماً پایان سرمایه‌گذاری نیست.ممکن است سرمایه‌گذاری از **محصول** به **سازمان** منتقل شود.

۲۹ .وقتی فرزند مادر را جوان می‌کند

میکروکایمریسم فقط استعاره‌ای برای باقی ماندن آثار پروژه نیست.می‌توان از آن برای یک پدیده مهم‌تر نیز استفاده کرد.گاهی محصول جدید سازمان مادر را تغییر می‌دهد.یک فناوری جدید وارد سازمان می‌کند.روش جدید تحقیق ایجاد می‌کند.استاندارد تازه‌ای برای تجربه مشتری به وجود می‌آورد.نسل جدیدی از کارکنان را تربیت می‌کند.فرایندهای قدیمی را زیر سؤال می‌برد.و حتی ممکن است

انتظارات کارکنان از شیوه کار را تغییر دهد.در این حالت، فرزند فقط مصرف‌کننده منابع مادر نیست.**فرزند می‌تواند مادر را نیز تغییر دهد.**این همان نقطه‌ای است که رابطه مادر ـ فرزند از یک رابطه یک‌طرفه به رابطه تحول‌آفرین تبدیل می‌شود.اما این مفهوم نباید بهانه‌ای برای ادامه هر پروژه‌ای شود.اگر پروژه‌ای هیچ قابلیت، دانش، فناوری یا رفتار جدیدی ایجاد نکرده است، ادعای «تغییر فرهنگ» نباید آن را از ارزیابی اقتصادی معاف کند.

۳۰ .استعاره انگل، زمانی که مصرف سالم به مصرف بیمارگون تبدیل می‌شود

در نسخه مدیریتی این استعاره، نباید گفت جنین به‌معنای پزشکی **انگل** است.چنین گزاره‌ای هم از نظر زیست‌شناسی دقیق نیست و هم برای استدلال اصلی ضروری نیست.اما خود مفهوم **مصرف منابع میزبان** می‌تواند برای مدیر بسیار روشنگر باشد.یک موجود در حال رشد منابع مصرف می‌کند.مصرف منابع به‌تنهایی نشانه بیماری نیست.مسئله زمانی آغاز می‌شود که مصرف ادامه پیدا کند، ظرفیت مادر کاهش یابد و در مقابل، شواهد کافی از رشد، یادگیری، قابلیت حیات یا ایجاد ارزش آینده وجود نداشته باشد.در اینجا استعاره انگل جذاب می‌شود، نه به‌عنوان یک برچسب اخلاقی، بلکه به‌عنوان یک سؤال مدیریتی،**آیا این موجودیت در حال رشد است یا فقط در حال مصرف کردن است؟**این پرسش ساده می‌تواند برای مدیر ارشد بسیار مهم‌تر از ده‌ها گزارش مالی باشد.

۳۱ .مرحله نهایی، استقلال، ادغام یا جایگزینی

پس از تولد، محصول می‌تواند مسیرهای مختلفی داشته باشد.

- ✓ ممکن است کاملاً مستقل شود.
- ✓ ممکن است در سازمان مادر ادغام شود.
- ✓ ممکن است با محصول دیگری ترکیب شود.
- ✓ ممکن است جایگزین بخشی از کسب‌وکار موجود شود.
- ✓ ممکن است متوقف و بازجذب شود.
- ✓ یا ممکن است خود آن‌قدر موفق شود که سازمان مادر را مجبور به تغییر کند.

بنابراین پایان تکوین فقط **موفقیت یا شکست** نیست.یک موجودیت جدید می‌تواند در ساختار مادر حل شود، از آن جدا شود، آن را تغییر دهد یا میراث خود را به آن بازگرداند.

۳۲ .پارادوکس مادری، وقتی بقای آینده به تغییر مادر وابسته می‌شود

در برخی گونه‌های جانوری پدیده‌ای به نام مادرخواری وجود دارد که در آن بقای نسل با مصرف بخشی از بدن مادر همراه می‌شود.

در این یادداشت، این مفهوم صرفاً یک استعاره مرزی است.هدف ادعای مشابهت زیستی با سازمان نیست.اما همین استعاره یک سؤال مدیریتی بسیار قدرتمند ایجاد می‌کند،**آیا گاهی برای ساختن آینده، سازمان باید بخشی از ساختار فعلی خود را قربانی کند؟**محصول جدید ممکن است ابتدا یک فرزند وابسته باشد.اما اگر موفق شود، ممکن است مدل درآمدی جدیدی ایجاد کند.

کانال توزیع جدیدی ایجاد کند.منطق هزینه جدیدی ایجاد کند.یا حتی مدل کسب‌وکار موجود را تهدید کند.در این نقطه، سؤال دیگر فقط این نیست،**آیا محصول را حفظ کنیم؟**سؤال این است،**کدام بخش از سازمان فعلی باید تغییر کند تا سازمان بتواند آینده‌ای را که محصول جدید نشان می‌دهد تحمل کند؟**این یکی از رادیکال‌ترین نتایج چارچوب است.گاهی نوآوری فقط به معنای اضافه کردن یک محصول جدید نیست.گاهی نوآوری یعنی تغییر دادن مادر برای اینکه بتواند فرزند موفق خود را تحمل کند.

۳۳ .پاتولوژی‌های اصلی در جنین‌شناسی سازمانی

در این چارچوب، شکست‌های سازمانی را می‌توان به‌صورت مجموعه‌ای از اختلالات تکوینی دید.

لقاح کاذب

- ایده‌ای که هرگز مسئله واقعی نداشته است.

سقط زودهنگام

- ایده‌ای که پیش از تولید اطلاعات کافی حذف شده است.

رشد اندازه‌محور

- افزایش تیم و بودجه بدون افزایش متناسب یادگیری.

خفگی سازمانی

- محروم کردن محصول از منابع حیاتی.

غرق‌شدن در مادر

- وابستگی بیش از حد به فرایندهای سازمانی.

واسطه‌گری بیمارگون

- تحریف جریان اطلاعات و منابع توسط لایه‌های واسط.

مصرف مزمن

- مصرف منابع بدون رشد متناسب ارزش، یادگیری یا قابلیت.

پروژه زامبی

- پروژه‌ای که نه متولد می‌شود و نه می‌میرد.

خودایمنی سازمانی

- تلقی هر چیز جدید به‌عنوان تهدید.

یکپارچگی کاذب

- محصولی که در ارائه کامل است اما در واقعیت سیستم قابل‌حیات نیست.

نکروز ظرفیت

- تحلیل تدریجی ظرفیت سازمان بر اثر انباشت پروژه‌ها و ساختارهای ناکارآمد.

تشدید تعهد

- افزایش سرمایه‌گذاری برای نجات سرمایه‌گذاری قبلی.

بارداری طولانی

- نگه داشتن محصول بالغ در وضعیت وابستگی.

تولد زودهنگام

- جداسازی محصول پیش از آنکه زیرساخت و قابلیت استقلال داشته باشد.

تولد بدون از شیر گرفتن

- حمایت نامحدود مادر که استقلال را به تأخیر می‌اندازد.

۳٤ .پروتکل یکپارچه جنین‌شناسی محصول

اگر این چارچوب قرار است بیش از یک استعاره باشد، باید بتواند به ابزار تشخیص تبدیل شود.برای هر محصول، در هر مقطع باید پنج پرسش اصلی مطرح شود،

- ✓ محصول اکنون در چه مرحله‌ای از تکوین قرار دارد؟
- ✓ مسئله اصلی این مرحله چیست؟
- ✓ چه منبعی برای عبور از این مرحله لازم است؟
- ✓ چه شواهدی باید نشان دهد که ادامه، تغییر مسیر یا توقف منطقی است؟
- ✓ اگر پروژه متوقف شد، چه چیزی باید به سازمان مادر بازگردد؟

اما یک پرسش مقدماتی نیز باید همیشه وجود داشته باشد،**آیا این موجودیت اساساً ارزش ادامه دادن دارد؟**

این پرسش در تمام مراحل زنده است.زیرا مرحله رشد به‌تنهایی مجوز ادامه نیست.هر مرحله باید بتواند تصمیم بعدی را تغییر دهد.

۳۵ .چهار تصمیم بنیادی

ادامه رشد

- زمانی که سرمایه‌گذاری جدید احتمالاً اطلاعات، قابلیت یا ارزش جدیدی ایجاد می‌کند.

تغییر مسیر

- زمانی که فرضیه اصلی مسیر قبلی زیر سؤال رفته، اما مسئله، دارایی‌ها یا قابلیت‌های ایجادشده هنوز ارزشمند هستند.تغییر مسیر شکست نیست.تغییر مسیر یعنی سیستم هنوز ارزش دارد، اما مسیر قبلی دیگر قابل‌دفاع نیست.

توقف

- زمانی که ادامه سرمایه‌گذاری دیگر ارزش مورد انتظار قابل‌دفاعی ایجاد نمی‌کند یا ظرفیت مادر را به‌طور نامتناسب مصرف می‌کند.توقف نیز شکست مدیریتی نیست.گاهی موفق‌ترین تصمیم یک سازمان بالغ، جلوگیری از سرمایه‌گذاری بعدی است.

تولد

- زمانی که محصول به اندازه کافی برای ورود به محیط بیرونی یا ساختار مستقل آماده شده است.

۳۶ .معیار توقف باید پیش از دلبستگی تعریف شود

یکی از مهم‌ترین اصول این چارچوب این است که معیار توقف باید قبل از آنکه پروژه به هویت افراد و مدیران گره بخورد تعریف شود.

اگر معیار توقف را بعد از شکست بسازیم، احتمالاً معیار را طوری تنظیم خواهیم کرد که تصمیم‌های قبلی را توجیه کند.بنابراین، پیش از سرمایه‌گذاری جدی باید مشخص شود،

- ✓ چه چیزی باید یاد گرفته شود؟
- ✓ چه چیزی باید اثبات شود؟
- ✓ چه چیزی اگر اتفاق نیفتد، ادامه را غیرمنطقی می‌کند؟
- ✓ چه چیزی می‌تواند مسیر را تغییر دهد؟
- ✓ و چه چیزی می‌تواند تولد را توجیه کند؟

هدف این نیست که تصمیم انسانی را به ماشین بسپاریم.هدف این است که ادامه پروژه دیگر صرفاً ادامه سرمایه‌گذاری قبلی نباشد.هر مرحله جدید سرمایه‌گذاری باید با **استدلال جدید یا شواهد جدید** توجیه شود.

۳۷ .نقش مدیر محصول در جنین‌شناسی سازمانی

این چارچوب تعریف مدیر محصول را نیز تغییر می‌دهد.مدیر محصول فقط مسئول فهرست قابلیت‌ها، برنامه توسعه یا زمان‌بندی نیست.

او معمار رابطه میان یک موجودیت در حال رشد و سازمان مادر است.باید بداند،

- ✓ چه چیزی محصول واقعاً نیاز دارد؟
- ✓ چه چیزی فقط ترجیح تیم است؟

- ✓ کدام منابع حیاتی‌اند؟
- ✓ کدام وابستگی‌ها باید موقت باشند؟
- ✓ کدام کنترل‌ها ضروری‌اند؟
- ✓ کدام کنترل‌ها پاتولوژیک شده‌اند؟
- ✓ چه زمانی باید منابع افزایش یابد؟
- ✓ چه زمانی باید کاهش یابد؟
- ✓ چه زمانی باید تغییر مسیر داد؟
- ✓ چه زمانی باید متوقف شد؟
- ✓ و چه زمانی باید برای استقلال آماده شد؟

بنابراین مدیر محصول در سازمان بالغ همزمان دو کار انجام می‌دهد،**مدیریت رشد محصول**و**مدیریت مرزهای محصول با سازمان مادر**.پرسش اول او این است،**محصول قرار است به چه چیزی تبدیل شود؟**پرسش دوم،**سازمان مادر چه ظرفیتی برای پرورش این تغییر دارد؟**

۳۸ .نقش مدیر ارشد

برای مدیر ارشد، سؤال نباید فقط این باشد،**آیا این محصول خوب است؟**بلکه باید پرسید،**آیا محیط سازمانی مناسبی برای رشد این محصول طراحی کرده‌ایم؟**

یک محصول خوب در محیط نامناسب ممکن است شکست بخورد.یک محصول ضعیف در محیط بیش از حد حمایتی ممکن است سال‌ها زنده بماند.این دو خطا از نظر اقتصادی کاملاً متفاوت‌اند، اما هر دو شکست مدیریت‌اند.در حالت اول، سازمان موجودیت ارزشمند را پیش از بلوغ از بین برده است.در حالت دوم، سازمان موجودیت کم‌ارزش را بیش از زمان لازم زنده نگه داشته است.مدیر ارشد باید بتواند بین این دو تمایز ایجاد کند.

۳۹ .نقش مدیریت پورتفولیو و مفهوم هزینه مادر

مدیریت پورتفولیو معمولاً روی ارزش، ریسک و بودجه تمرکز می‌کند.اما جنین‌شناسی سازمانی یک متغیر دیگر را برجسته می‌کند،**ظرفیت مادر.**یک پروژه ممکن است بودجه کمی داشته باشد، اما به‌صورت دائمی وقت مدیران ارشد را مصرف کند.پروژه‌ای دیگر ممکن است بودجه بیشتری داشته باشد، اما تیم مستقل و ساختار روشنی داشته باشد.بنابراین پروژه اول ممکن است هزینه مادر بیشتری داشته باشد.

- ✓ هزینه مادر شامل،
- ✓ پول،
- ✓ توجه،
- ✓ زمان،
- ✓ ظرفیت مهندسی،
- ✓ ظرفیت حقوقی،
- ✓ ظرفیت عملیاتی،
- ✓ اعتبار سازمان،
- ✓ پیچیدگی هماهنگی،
- ✓ سرمایه سیاسی،
- ✓ و هزینه فرصت است.

این مفهوم می‌تواند به یکی از معیارهای جدی مدیریت پورتفولیو تبدیل شود.

٤٠ .از باغبانی به مهندسی سیستم‌های زایا

فرایند توسعه محصول را می‌توان مانند باغبانی دید،

- ✓ ایده می‌کاریم.
- ✓ به آن منابع می‌دهیم.

- ✓ صبر می‌کنیم.
- ✓ امیدواریم رشد کند.

اما این نگاه بیش از حد ساده است.محصول جدید فقط گیاهی نیست که اگر آب و نور کافی داشته باشد رشد کند.محصول جدید درون یک سیستم انسانی، اقتصادی و سیاسی رشد می‌کند.با واحدهای موجود رقابت می‌کند.از آنها منابع می‌گیرد.با آنها مذاکره می‌کند.گاهی آنها را تهدید می‌کند.گاهی آنها را تغییر می‌دهد.از آنها محافظت دریافت می‌کند.گاهی نیز خود به یکی از عوامل تغییر سازمان تبدیل می‌شود.رابطه آنها همزمان می‌تواند رابطه،همکاری،رقابت،وابستگی،تعارض،و تحول باشد.جنین‌شناسی سازمانی تلاش می‌کند این پیچیدگی را به یک منطق قابل مشاهده تبدیل کند.

٤١ .اصل نهایی

محصول جدید را نمی‌توان از ابتدا تا انتها با یک معیار واحد، یک نوع منابع، یک سطح کنترل و یک مدل رابطه با سازمان اداره کرد.

- ✓ در آغاز، محصول به فرصت آزمایش نیاز دارد.
- ✓ بعد به امکان یادگیری.
- ✓ سپس به استقرار.
- ✓ بعد به دسترسی منابع.
- ✓ سپس به رابط.
- ✓ بعد به تمایز قابلیت‌ها.
- ✓ سپس به یکپارچگی.
- ✓ بعد به بلوغ.
- ✓ و در نهایت به تولد و استقلال.

در تمام این مراحل، سازمان باید بتواند چهار تصمیم را اتخاذ کند،**ادامه، تغییر مسیر، توقف یا تولد.**هیچ‌کدام از این تصمیم‌ها نباید نشانه شکست تلقی شود.ادامه زمانی درست است که شواهد آن را توجیه کند.تغییر مسیر زمانی درست است که مسیر قبلی دیگر قابل‌دفاع نباشد اما ارزش باقی مانده باشد.توقف زمانی درست است که ادامه ارزش مورد انتظار ایجاد نکند.و تولد زمانی درست است که موجودیت برای محیط جدید آماده شده باشد.

نتیجه‌گیری

جنین‌شناسی سازمانی در این یادداشت تلاش نمی‌کند زیست‌شناسی را به مدیریت تبدیل کند.همچنین تلاش نمی‌کند سازمان را یک بدن انسانی فرض کند.ارزش این چارچوب در جای دیگری است.در اینکه یک پرسش آشنا را از زاویه‌ای متفاوت مطرح می‌کند،**وقتی یک موجودیت جدید درون یک سیستم موجود شکل می‌گیرد، رابطه میان آن موجودیت و محیط مادر چگونه می‌تواند احتمال بقای آن را افزایش یا کاهش دهد؟**محصول جدید نیز دقیقاً در چنین موقعیتی قرار دارد.از یک طرف برای رشد به سازمان مادر وابسته است.از طرف دیگر قرار است چیزی ایجاد کند که هنوز در سازمان موجود نیست.به منابع مادر نیاز دارد، اما نمی‌تواند برای همیشه مصرف‌کننده منابع باقی بماند.به حمایت مادر نیاز دارد، اما حمایت بیش از حد می‌تواند استقلال را از بین ببرد.به کنترل نیاز دارد، اما کنترل نامتناسب می‌تواند به خودایمنی سازمانی تبدیل شود.به روایت نیاز دارد، اما اگر روایت جای شواهد را بگیرد، تخصیص منابع منحرف می‌شود.به واسطه نیاز دارد، اما واسطه‌ای که برای بقای خود به پروژه وابسته شود، می‌تواند به بیماری سیستم تبدیل شود.به رشد نیاز دارد، اما رشد اندازه‌محور ممکن است فقط ظرفیت مادر را مصرف کند.به زمان نیاز دارد، اما زمان بدون نقطه تصمیم می‌تواند پروژه را به زامبی تبدیل کند.و حتی در صورت شکست نیز می‌تواند دانش، فناوری، سرمایه انسانی و قابلیت‌هایی در سازمان باقی بگذارد.از این منظر، تعارض میان سازمان مادر و محصول جدید یک خطای مدیریتی نیست.بخشی از ساختار مسئله است.سازمان مادر باید امروز زنده بماند.محصول جدید باید امکان فردا را ایجاد کند.واحد بالغ به بازده، پیش‌بینی‌پذیری و کنترل نیاز دارد.واحد نوآور به عدم‌قطعیت، آزمایش و امکان شکست.مسئله مدیریت این نیست که یکی را حذف کند.مسئله این است که رابطه‌ای طراحی کند که هر دو بتوانند در یک سیستم مشترک زنده بمانند.این همان جایی است که نظریه تعارض والد ـ فرزند تریورز اهمیت

پیدا می‌کند.وابستگی متقابل، تعارض بر سر سرمایه‌گذاری را حذف نمی‌کند.و این تعارض الزاماً مخرب نیست.تعارض زمانی مخرب می‌شود که ساختار سازمان نتواند آن را به تصمیم تبدیل کند.اگر سازمان هر مخالفتی را به دشمنی با نوآوری تعبیر کند، به خودایمنی می‌رسد.اگر هر درخواست منابعی را به حمایت از آینده تعبیر کند، مادر را فرسوده می‌کند.اگر هر پروژه‌ای را به دلیل سرمایه‌گذاری قبلی زنده نگه دارد، پروژه‌های زامبی ایجاد می‌کند.اگر هر شکست را نابودی کامل تلقی کند، دانش و سرمایه انسانی را نیز از دست می‌دهد.

و اگر محصول را بیش از زمان لازم در محیط مادر نگه دارد، تولد به وابستگی مزمن تبدیل می‌شود.در مقابل، سازمان بالغ سازمانی است که می‌تواند،ایده را بدون توهم موفقیت وارد مرحله آزمایش کند،برای کاهش عدم‌قطعیت سرمایه‌گذاری محدود انجام دهد،از سقط زودهنگام جلوگیری کند،رشد را از افزایش اندازه تفکیک کند،برای محصول محیط مناسب ایجاد کند،دسترسی به منابع را متناسب با مرحله رشد تنظیم کند،رابط میان محصول و سازمان را طراحی کند،قدرت روایت را با شواهد متعادل کند،میان تهدید و نوآوری تمایز ایجاد کند،منابع را متناسب با شواهد افزایش یا کاهش دهد،ظرفیت مادر را در سطح پورتفولیو ببیند،توقف را پیش از تشدید تعهد طراحی کند،محصول را در زمان مناسب متولد کند،حمایت پس از تولد را به استقلال پیوند دهد،و در صورت شکست، سرمایه ایجادشده را دوباره جذب کند.در این معنا، مهم‌ترین پیام جنین‌شناسی سازمانی یک استعاره پزشکی نیست.یک اصل طراحی سازمانی است،**هر محصول جدید، متناسب با مرحله تکوین خود، به محیط، منابع، کنترل، بازخورد، معیار ارزیابی و نقطه خروج متفاوتی نیاز دارد.**و یک اصل مهم‌تر نیز از دل آن بیرون می‌آید،**رابطه سازمان مادر با محصول فقط رابطه تخصیص منابع نیست، خود این رابطه می‌تواند بر مسیر رشد، احتمال بقا و سرنوشت محصول اثر بگذارد.**این نکته تفاوت اصلی میان نگاه ساده به توسعه محصول و نگاه جنین‌شناختی به آن است.محصول فقط چیزی نیست که سازمان می‌سازد.محصول موجودیتی است که درون سازمان شکل می‌گیرد و در طول شکل‌گیری، رابطه خود با سازمان را نیز تغییر می‌دهد.سازمان نیز فقط محیط محصول نیست. سازمان مادر در طول این فرایند ممکن است تغییر کند، فرسوده شود، یاد بگیرد، قابلیت جدید کسب کند یا حتی مجبور شود بخشی از ساختار قدیمی خود را کنار بگذارد.بنابراین رابطه واقعی دوطرفه است،**مادر محصول را شکل می‌دهد و محصول نیز می‌تواند مادر را تغییر دهد.**از این منظر، هدف مدیریت نوآوری دیگر صرفاً افزایش تعداد محصولات موفق نیست.هدف، ساختن سازمانی است که بتواند **موجودیت‌های جدید را به‌درستی تشخیص دهد، به‌اندازه کافی تغذیه کند، در برابر تهدیدهای**

واقعی از خود محافظت کند، نوآوری را پیش از بلوغ خفه نکند، پروژه‌های بی‌آینده را بیش از حد زنده نگه ندارد، تعارض را به تصمیم تبدیل کند، در زمان مناسب تولد را رقم بزند و از سرمایه ایجادشده حتی در شکست نیز استفاده کند.چنین سازمانی نه یک باغبان احساسی است که به هر نهالی فرصت نامحدود می‌دهد و نه یک حسابدار سخت‌گیر است که هر چیز ناشناخته‌ای را پیش از رشد حذف می‌کند.چنین سازمانی یک **سیستم زایا** است، سیستمی که می‌داند بقا فقط حفظ آنچه اکنون وجود دارد نیست.گاهی بقا یعنی ساختن چیزی که هنوز وجود ندارد.و برای ساختن آن چیز، باید بدانیم چگونه آن را به دنیا بیاوریم، چگونه رشدش دهیم، چه زمانی رهایش کنیم، و اگر نمرد، چگونه اجازه دهیم خودش به موجودیتی مستقل تبدیل شود.

در نهایت، مسئله اصلی این نیست که سازمان چگونه محصولات بیشتری بسازد.مسئله این است،**آیا سازمان می‌داند چه چیزی را باید متولد کند، چه چیزی را باید متوقف کند، چه چیزی را باید تغییر دهد، چه چیزی را باید از خود جدا کند و چه چیزی را حتی پس از مرگ دوباره در خود جذب کند؟**اگر پاسخ این پرسش روشن نباشد، سازمان ممکن است از نظر عملیاتی بسیار کارآمد باشد، اما از نظر تکاملی ناتوان شود.و سازمانی که نتواند موجودیت‌های جدید ایجاد کند، رشد دهد، انتخاب کند و از آنها یاد بگیرد، ممکن است برای مدتی طولانی زنده بماند، اما در محیطی که دائماً تغییر می‌کند، زنده ماندن به‌تنهایی معادل بقا نیست.**بقا یعنی توانایی ایجاد آینده.**و جنین‌شناسی سازمانی تلاشی است برای فهم این مسئله که سازمان چگونه می‌تواند آینده را نه صرفاً تصور، بلکه در درون خود شکل دهد، پرورش دهد، انتخاب کند و در زمان مناسب به جهان بیرون منتقل کند.

Kambiz.rastegar@gmail.com
09127106939

