

หากท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่านให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นงานที่ยากและซับซ้อน ลองพิจารณา 10 ขั้นตอนง่ายๆ ที่ Mr. Baumgartner ผู้นำด้านการบริหารจัดการกระบวนการเชิงนวัตกรรมชาวอเมริกันได้เสนอแนะไว้ อาจทำให้ท่านรู้สึกว่าการนำองค์กรท่านให้เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ง่ายมาก ...

## 1. Know What Innovation Means

ผู้บริหารหลายคนให้ความสำคัญแก่นวัตกรรมเป็นอันดับแรก แต่ก็ยังไม่สามารถให้ความหมายของนวัตกรรมในรูปแบบง่ายๆ ได้ ซึ่งแท้จริงแล้ว นวัตกรรม หมายถึง การนำความคิดเชิงสร้างสรรค์ใหม่ๆ มาปฏิบัติดำเนินการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร อาทิ ต้นทุนการดำเนินงานลดลง หรือ รายได้ที่มากขึ้น

## 2. Innovation is a Group Thing

ต้องเข้าใจว่านวัตกรรมไม่ใช่เป็นนวัตกรรมเฉพาะบุคคล ในทางตรงกันข้าม นวัตกรรมคือสิ่งที่ต้องร่วมมือกันของกลุ่ม ถึงแม้ส่วนมากจะกล่าวถึงผู้นำนวัตกรรมกับความคิดที่พัฒนาไปสู่นวัตกรรม แต่ความคิดนั้น จริง ๆ แล้วเป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้น เพราะจะต้องนำความคิดดังกล่าวผ่านกระบวนการการประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาเปลี่ยนความคิดให้สามารถเป็นนวัตกรรมจริงในที่สุด ซึ่งการมีส่วนร่วมจากหลาย ๆ ฝ่ายเป็นสิ่งสำคัญในทุกกระบวนการของการดำเนินการทางด้านนวัตกรรม

## 3. Define Your Innovation Goal

การดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ท่านควรต้องมีวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน โดยส่วนมากวัตถุประสงค์เหล่านี้ควรใกล้เคียงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร อาทิ พัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 5% หรือ เป็นองค์กรชั้นนำด้านเทคโนโลยี เป็นต้น และเมื่อใดวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมขององค์กรท่านชัดเจน ท่านจะค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งการริเริ่มต้นเชิงสร้างสรรค์จะผุดเข้ามาอย่างรวดเร็ว

## 4. Put Your Money Where Your Mouth is

ถ้านวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกขององค์กรท่าน ท่านต้องแน่ใจว่ามีงบประมาณจำนวนหนึ่งสำหรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม หลังจากนั้นท่านต้องสร้างกระบวนการนวัตกรรม วางทีมงาน ลงทุนทั้งเครื่องมือทางนวัตกรรมและการฝึกอบรม ซึ่งทั้งหมดนี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณทั้งสิ้น จำไว้ว่า ถ้างบประมาณทางด้านนวัตกรรมของท่านเป็นศูนย์ ความเอาใจใส่ที่องค์กรของท่านจะให้กับนวัตกรรมก็เป็นศูนย์ และถ้ามีงบประมาณสำหรับนวัตกรรม ท่านสามารถแน่ใจได้ว่าองค์กรของท่านจะจัดสรรงบประมาณสำหรับนวัตกรรมมาดำเนินการในแผนกของท่าน

## 5. Work on Your Innovation Culture

เพื่อความสำเร็จในการดำเนินการด้านนวัตกรรม ท่านจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมในองค์กรท่านที่ให้ความสำคัญกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ และสนับสนุนกระบวนการทางด้านนวัตกรรม ถ้าในเหตุการณ์สมมติว่ามีเด็กฝึกงานเสนอความคิดที่แปลก ๆ ในที่ประชุม แล้วองค์กรของท่านหัวเราะและผู้บริหารไม่เคยให้ความสนใจ แปลว่าองค์กรท่านไม่มีวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม แต่ในทางตรงข้าม ถ่าองค์กรของท่านยินดีรับฟัง และพูดคุยถึงสิ่งท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามความคิดที่เสนอ พร้อมกับซักถามกลับว่าจะมีทางใดที่จะก้าวข้ามสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ได้ แปลว่าองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม และมีแนวโน้มสามารถเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมได้ในอนาคต

## 6. Establish Diverse Teams

ต้องสร้างความหลากหลายให้เกิด ความหลากหลายของสมาชิกจะนำองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความคิด รวมทั้งความสร้างสรรค์ที่กว้างขวางขึ้นไปยิ่งทีม ดังนั้น ท่านควรแน่ใจว่าทุกทีมที่มีส่วนช่วยเหลือในกระบวนการด้านนวัตกรรมควรมีความหลากหลายมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

## 7. Collaborative Tools

ความร่วมมือถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการด้านนวัตกรรมได้ เครื่องมือการบริหารจัดการกระบวนการทางด้านนวัตกรรมสามารถช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือข้ามส่วนกันในองค์กร อย่างไรก็ตาม เครื่องมือส่วนมากอาจมีประโยชน์ในการสร้างและการแบ่งปันความคิดแต่ควรรอบคอบในการเลือกเครื่องมือให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมของท่านด้วย เพราะถ้าไม่สัมพันธ์กันแล้ว เครื่องมื่อดังกล่าวอาจจะไม่ช่วยให้องค์กรของท่านกลายเป็นนวัตกรรมมากขึ้น

## 8. Make Mistake

เรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยส่วนมากนวัตกรรมมักจะมาจากการลองผิดลองถูกมากมายหลายครั้ง トラบใดที่ท่านสามารถระบุได้ว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์จะไม่ได้ผลในการดำเนินการด้านนวัตกรรมในช่วงเริ่มแรก ท่านสามารถหยุดการดำเนินการก่อนที่จะเสียงบประมาณจำนวนมากไป อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถยินดีกับทีมที่รับผิดชอบสำหรับความพยายามของพวกเขา พร้อมกับประเมินว่าอะไรดำเนินผิดพลาด รวมทั้งเรียนรู้บทเรียนที่ผ่านมาและพยายามอีกครั้ง แต่ถ้าเกิดความผิดพลาดจะทำให้พนักงานเสียงาน จะทำให้ไม่มีใครกล้าที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และจะทำให้ลายการเกิดขึ้นของนวัตกรรมใหม่ ๆ

## 9. Implement

นวัตกรรมไม่ใช่เพียงความคิดเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมเป็นการนำความคิดเชิงสร้างสรรค์มาปฏิบัติดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่า ถ้าองค์กรท่านไม่ร่วมมือในการปฏิบัติตามความคิดเชิงสร้างสรรค์แล้วกระบวนการด้านนวัตกรรมจะมากกว่าการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพียงเล็กน้อย และถ้าพนักงานสังเกตว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์ของพวกเขาไม่ถูกนำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร พวกเขาจะไม่ยุ่งกับการแบ่งปันหรือพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เลย

## 10. Evaluate and Improve

กระบวนการเชิงสร้างสรรค์สามารถพัฒนาทำให้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญ ด้วยเหตุนี้เอง คือ เหตุผลที่ทำให้เราจำเป็นต้องมีการทบทวนกระบวนการทุกขั้นตอนรวมทั้งผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ท่านควรที่จะใช้กระบวนการด้านนวัตกรรมของท่านในการสร้าง การพัฒนา และการนำความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้กระบวนการด้านนวัตกรรมขององค์กรมีคุณค่ามากขึ้น

## ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้นวัตกรรมสำหรับการดำเนินงาน

### ดีแทค

หลักใหญ่ ๆ ของบริษัทดีแทค คือ ดีแทคพยายามจะบริหารให้มีความสุข ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ โดยเริ่มต้นขับเคลื่อนธุรกิจผ่านนวัตกรรมทางการตลาดด้วยการพาดพนักงานแต่ละแผนกออกเยี่ยมเยียนตัวแทน และลูกค้าอาทิตย์ละ 1-2 ครั้ง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ คือ Innovation ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาน้อยกว่า 50% ในออฟฟิศ แต่จะใช้เวลาส่วนมากในการพบลูกค้า เนื่องจากมองว่าวิธีการออกไปเล่าเรื่องราวเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และดีแทคพยายามสร้างคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้า โดยพยายามคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า เข้าใจลูกค้า

ดีแทคพยายามสนับสนุนคนให้กล้ามีความคิดใหม่ ๆ ถ้าคิดว่า 80% ของความน่าจะเป็น น่าจะใช้ก็ทำไปเลย สิ่งที่จะทำให้บริษัทเติบโตต่อไปในอนาคต คือ การที่มีพนักงานที่สามารถมีนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์ และต้องสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำแบบนั้นได้ เป็นวัฒนธรรมที่ยอมให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ความผิดพลาดยอมได้ ในเมื่อพนักงานสามารถแก้สิ่งที่ผิดได้ สามารถเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดและปรับปรุงให้ดีขึ้น

และอีกอย่างที่สำคัญ คือ บทบาทผู้นำ ต้องกล้าเสี่ยงและคิดนอกกรอบ สร้างสมดุลของความเสี่ยงให้ได้ และต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่สามารถผลักดันให้คนกล้าทำอะไรที่มีความเสี่ยง ไม่อย่างนั้นบริษัทก็ไม่สามารถที่จะเดินหน้าต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น สมัยก่อนซื้อดีพร้อมปี ให้ความรู้สึกเหมือนล่าสมัย เลยต้องเปลี่ยน และถ้าเปลี่ยนก็ให้เสี่ยงไปเลย ก็เลยเปลี่ยนเป็น happy แกรมยังมี happy time ลด 50% ซึ่งบริษัทยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ผลที่ออกมา happy กลายเป็น big success ซึ่งเป็นบทเรียนที่บอกว่า อย่ากลัวในการทำตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องกล้าเสี่ยง ถ้าไม่เสี่ยงก็ไม่ได้อะไร

หากท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่านให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นงานที่ยาก และซับซ้อน ลองพิจารณา 10 ขั้นตอนง่าย ๆ ที่ Mr. Baumgartner ผู้นำด้านการบริหารจัดการกระบวนการเชิงนวัตกรรมชาวอเมริกันได้เสนอแนะไว้ อาจทำให้ท่านรู้สึกว่าการนำพาองค์กรท่านให้เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม เป็นสิ่งที่ย่างมา ...

## 1. Know What Innovation Means

ผู้บริหารหลายคนให้ความสำคัญแก่นวัตกรรมเป็นอันดับแรก แต่ก็ยังไม่สามารถให้ความหมายของนวัตกรรมในรูปแบบง่าย ๆ ได้ ซึ่งแท้จริงแล้ว นวัตกรรม หมายถึง การนำความคิดเชิงสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มาปฏิบัติดำเนินการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร อาทิ ต้นทุนการดำเนินงานลดลง หรือ รายได้ที่มากขึ้น

## 2. Innovation is a Group Thing

ต้องเข้าใจว่านวัตกรรมไม่ใช่เป็นนวัตกรรมเฉพาะบุคคล ในทางตรงกันข้าม นวัตกรรมคือสิ่งที่ต้องร่วมมือกันของกลุ่ม ถึงแม้ส่วนมากจะกล่าวถึงผู้นำนวัตกรรมกับความคิดที่พัฒนาไปสู่นวัตกรรม แต่ความคิดนั้น จริง ๆ แล้วเป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้น เพราะจะต้องนำความคิดดังกล่าวผ่านกระบวนการการประเมินความเป็นไปได้ในการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาเปลี่ยนความคิดให้สามารถเป็นนวัตกรรมจริงในที่สุด ซึ่งการมีส่วนร่วมจากหลาย ๆ ฝ่ายเป็นสิ่งสำคัญในทุกกระบวนการของการดำเนินการทางด้านนวัตกรรม

## 3. Define Your Innovation Goals

การดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างเดียวไม่เพียงพอ ท่านควรต้องมีวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน โดยส่วนมากวัตถุประสงค์เหล่านี้ควรใกล้เคียงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร อาทิ พัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 5% หรือ เป็นองค์กรชั้นนำด้านเทคโนโลยี เป็นต้น และเมื่อใดวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมขององค์กรท่านชัดเจน ท่านจะค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งการริเริ่มต้นเชิงสร้างสรรค์จะผุดเข้ามาอย่างรวดเร็ว

## 4. Put Your Money Where Your Mouth is

ถ้านวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกขององค์กรท่าน ท่านต้องแน่ใจว่ามีงบประมาณจำนวนหนึ่งสำหรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม หลังจากนั้นท่านต้องสร้างกระบวนการนวัตกรรม วางทีมงาน ลงทุนทั้งเครื่องมือทางนวัตกรรมและการฝึกอบรม ซึ่งทั้งหมดนี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณทั้งสิ้น จำไว้ว่าถ้างบประมาณทางด้านนวัตกรรมของท่านเป็นศูนย์ ความเอาใจใส่ที่องค์กรของท่านจะให้กับนวัตกรรมก็เป็นศูนย์ และถ้ามีงบประมาณสำหรับนวัตกรรม ท่านสามารถแน่ใจได้ว่าองค์กรของท่านจะจัดสรรงบประมาณสำหรับนวัตกรรมมาดำเนินการในแผนกของท่าน

## 5. Work on Your Innovation Culture

เพื่อความสำเร็จในการดำเนินการด้านนวัตกรรม ท่านจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมในองค์กรท่านที่ให้ความสำคัญกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ และสนับสนุนกระบวนการทางด้านนวัตกรรม ถ้าในเหตุการณ์สมมติว่ามีเด็กฝึกงานเสนอความคิดที่แปลก ๆ ในที่ประชุม แล้วองค์กรของท่านหัวเราะและผู้บริหารไม่เคยให้ความสนใจ แปลว่าองค์กรท่านไม่มีวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรของท่านยินดีรับฟัง และพูดคุยถึงสิ่งท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามความคิดที่เสนอ พร้อมกับซักถามกลับว่าจะมีทางใดที่จะก้าวข้ามสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ได้ แปลว่าองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม และมีแนวโน้มสามารถเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมได้ในอนาคต

## 6. Establish Diverse Teams

ต้องสร้างความหลากหลายให้เกิด ความหลากหลายของสมาชิกจะนำองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความคิด รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ที่กว้างขวางขึ้นไปยังทีม ดังนั้น ท่านควรแน่ใจว่าทุกทีมที่มีส่วนช่วยเหลือในกระบวนการด้านนวัตกรรมควรมีความหลากหลายมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

## 7. Collaborative Tools

ความร่วมมือถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการด้านนวัตกรรมได้ เครื่องมือการบริหารจัดการกระบวนการทางด้านนวัตกรรมสามารถช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือข้ามส่วนกันในองค์กร อย่างไรก็ตาม เครื่องมือส่วนมากอาจมีประโยชน์ในการสร้างและการแบ่งปันความคิดแต่ควรรอบคอบในการเลือกเครื่องมือให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมของท่านด้วย เพราะถ้าไม่สัมพันธ์กันแล้ว เครื่องมือดังกล่าวอาจจะไม่ช่วยให้องค์กรท่านกลายเป็นนวัตกรรมมากขึ้น

## 8. Make Mistakes

เรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยส่วนมากนวัตกรรมมักจะมาจากการลองผิดลองถูกมากมายหลายครั้ง トラบใดที่ท่านสามารถระบุได้ว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์จะไม่ได้ผลในการดำเนินการด้านนวัตกรรมในช่วงเริ่มแรก ท่านสามารถหยุดการดำเนินการก่อนที่จะเสียงบประมาณจำนวนมากไป อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถยินดีกับทีมที่รับผิดชอบสำหรับความพยายามของพวกเขา พร้อมกับประเมินว่าอะไรดำเนินผิดพลาด รวมทั้งเรียนรู้บทเรียนที่ผ่านมาและพยายามอีกครั้ง แต่ถ้าเกิดความผิดพลาดจะทำให้พนักงานเสี่ยงงาน จะทำให้ไม่มีใครกล้าที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และจะทำให้ลายการเกิดขึ้นของนวัตกรรมใหม่ ๆ

## 9. Implement

นวัตกรรมไม่ใช่เพียงความคิดเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมเป็นการนำความคิดเชิงสร้างสรรค์มาปฏิบัติดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่า ถ้าองค์กรท่านไม่ร่วมมือในการปฏิบัติตามความคิดเชิงสร้างสรรค์แล้ว กระบวนการด้านนวัตกรรมจะมากกว่าการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพียงเล็กน้อย และถ้าพนักงานสังเกตว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์ของพวกเขาไม่ถูกนำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร พวกเขาจะไม่ยุ่งกับการแบ่งปันหรือพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เลย

## 10. Evaluate and Improve

กระบวนการเชิงสร้างสรรค์สามารถพัฒนาทำให้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญด้วยเหตุนี้เอง คือ เหตุผลที่ทำให้เราจำเป็นต้องมีการทบทวนกระบวนการทุกขั้นตอนรวมทั้งผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ท่านควรที่จะใช้กระบวนการด้านนวัตกรรมของท่านในการสร้าง การพัฒนา และการนำความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้กระบวนการด้านนวัตกรรมขององค์กรมีคุณค่ามากขึ้น