

# چگونه تیم تولید خود را به سنجش و آزمایش ایده ها ترغیب کنیم - دیجیاتو

پیام ادیب | دوشنبه، ۲۷ مهر ۱۳۹۴

مقاله ی جدیدی در نیویورک آبزور منتشر شد که با جزئیات به شرح پیچیدگی های ترغیب سازمان های بزرگ به استفاده از روش هایی مثل سنجش گرایی می پرداخت. یکی از نقل قول های جالب توجه این مقاله صحبت یکی از مدیران اجرایی Fortune 500 بعد از شرکت در یک کارگاه تولید ناب (Lean) بود: «شیوه های ناب شاید برای استارتاپ ها جواب بدهد، اما ما فرایندهای تثبیت شده ای داریم که 75 سال است دست نخورده اند».

این احساس بین خیلی ها مشترک است. دنیل زاکاریاس، وبلاگ نویس پر سابقه و حرفه ای مدیریت تولید در این باره می گوید: «من بیشتر وقتم را به کار کردن روی محصولات دیجیتالی در شرکت های غیر دیجیتالی گذرانده ام. سنجش گرایی در این سازمانها مفهوم بسیار غریبی است و قبولاندن آن به ذینفعان بسیار دشوار است. واکنش اولیه معمولاً جملاتی از این دست هستند که جالب است! اما گران تمام می شود. به جای آن می توانیم کاری که من می گویم را بکنیم؛ به نظرم بهتر است. این واکنش کلاسیک رویکرد های مبتنی بر نظر شخصی افراد است».

با [دیجیاتو](#) همراه باشید.

بدین ترتیب مدیران تولید چگونه می توانند برای سنجش گرایی نه تنها طرفداران بیشتری در سازمان خود پیدا کنند، بلکه اشتیاق و حمایت ذینفعان عمده را نیز بر انگیزند؟ پاسخ این سوال شاید این باشد که کافی است همان کاری را انجام دهیم که همین حالا نیز در دیگر حوزه های تولید انجام می دهیم.

خیلی ها اعتقاد دارند یکی از مهم ترین مهارت های یک مدیر تولید، برخورداری از حس همدلی و همراه شدن با دیگران است. با اینکه این مهارت در حالت عادی از منظر درک بهتری که از دیدگاه کاربران به دست می دهد حائز اهمیت دانسته می شود، ممکن است برای متقاعد کردن ذینفعان و زمامداران سازمان ها در مورد ارزش سنجش های مداوم نیز نقشی کلیدی داشته باشد.

به جای درگیر شدن با سیاست داخلی سازمان، بهتر است کمی همدلی به خرج دهیم و ببینیم مخالفت های منطقی و نکات حائز توجه هر فرد در برابر استفاده از سنجش کدامند. تنها در این صورت است که می توان واکنشی متقاعد کننده از خود نشان داد.

حالا که صحبت از غلبه بر سیاست داخلی شرکت شد، بد نیست نگاهی بیندازیم به گفته های هلن

بویی، معاون رییس بخش نوآوری نیوز کورپ. او استراتژی خود را اینگونه بازگو می کند: «نکته ی جالب توجه در مورد ارتباطات این است که از یک فرد به فرد دیگر متفاوت است. تنها به این دلیل که یک نوع ارتباط برای کسی اثربخش است، نمی تواند باعث شود آن را برای همه به کار بگیریم. باید پیامتان را متناسب با مخاطب بهینه سازی کنید. کسانی که در نقش های نرم مهارت-محور فعالیت می کنند خیلی زود متوجه این نکته می شوند. دنیای امروز دنیایی نیست که در آن بتوان با همه یک جور صحبت کرد. باید پویا بود».

له آ وگلی، مدیر استراتژی خلاق مایندگروپ به همراه چند تن دیگر در همین زمینه کار کرده اند تا بتوانند چارچوب های ذهنی مشترک میان ذینفعان عمده ای که لازم است در سازمان به سنجش اهمیت بدهند و آن را به کار بگیرند را جمع آوری کنند. چند ترفند برای رسیدگی به هر کدام به صورت جداگانه نیز آورده شده است که می تواند کمک کند.

ذکر این نکته ضروری است که لازم نیست همه را به یک میزان نسبت به این موضوع آگاه کنید. برخی از آنها شاید روزانه با شما در ارتباط باشند، اما بقیه همینکه درکی از اهمیت سنجش مداوم پیدا کنند کافی است. قائل شدن این تمایز می تواند تفاوت زیادی ایجاد کند.

## مدیر عامل



با اینکه شاید انجام امور مربوط به سنجش، کار هر روز مدیر عامل نباشد، اوست که باید جهتگیری کلی سازمان در قبال استخدام، اهداف بلند مدت، رفتار مورد قبول و سرمایه گذاری استراتژیک را مشخص کند. بنابراین توضیح مزایای رویکرد سنجش گرا برای وی از اهمیت خاصی برخوردار است.

فاصله گرفتن از تقاضای بازار، حتی وقتی همه چیز درست به نظر می رسد به شکل غیر قابل باوری آسان است. سنجش گرایی فرضیات سازمان را مدام به چالش می کشد و به کارمندان درک عمیق تری از مشتری می بخشد. این باعث می شود بینش و فرصت های لازم برای افزایش درآمد، خودشان را نشان دهند.

علاوه بر این، رویکرد سنجش گرا طرز تفکر محتاطانه ای که باعث می شود بسیاری از کارکنان سازمان های بزرگ زیر بار امتحان کردن ایده های خلاقانه نروند را از بین می برد. روش شناسی ناب کمک می کند خطر چنین فعالیت هایی از بین برود، روحیه ی کار گروهی و همکاری تقویت و مشارکت بیشتری از سوی کارمندان برانگیخته شود.

## مدیر ارشد مالی



شاید از دیدن نام مدیر ارشد مالی در این فهرست تعجب کرده باشید، چون مدیران مالی اغلب در چنین مسائلی دخالت نمی کنند. اما نباید نقش آنها را دست کم گرفت. تمرکز مدیر ارشد مالی روی به حد اقل رساندن ریسک به کارگیری شیوه های گوناگون در چشم انداز سازمان است.

چیزی که در این میان زیاد تکرار می شود مشکل ساز شدن فرایندهای پیچیده تخصیص بودجه و تدارکات ابزارها و خدمات مرتبط با سنجش است. سنجش برخلاف بسیاری دیگر از آیتم های تولید، درآمد یا نتیجه ی واضحی جز یادگیری در بر ندارد.

باید این نکته را برای مدیر ارشد مالی کاملاً روشن کرد که هر ایده و محصولی فرضیاتی دارد که باید به بوته ی آزمایش و سنجش گذاشته شوند. میتوان این کار را با صرف سرمایه ای قابل توجه بعد از ساخت و توزیع محصول در بازار انجام داد، یا اینکه پیش از تولید آن به سنجش فرضیات پیرامونش پرداخت. کار رویکرد سنجش گرا اساساً این است که فرایند آزمایش فرضیات را پیش از تولید هر چیزی قرار دهد تا بتوان از خطرات و هزینه های محصول کاست و محصول سودآورتری تولید کرد.

## طراح



سنجش گرایی و تفکر طراحانه مفاهیم مشترک زیادی با هم دارند، مثل - ، بازخورد. بنابراین طراحان آمادگی ذهنی سنجش گرایی را دارند. با این حال در مواردی که طراحان شما به جای بازخورد کاربران، بیش از اندازه روی کیفیت کارشان متمرکز اند چالش هایی بروز می کند.

در چنین مواردی طراح را بسیار زودتر از حالت عادی در فرایند سنجش مفهومی مشارکت دهید؛ پیش از آنکه مالکیت خلاقیت به مشکل بدل شود. سپس روی این متمرکز شوید که سنجش گرایی هم یک قابلیت است و هم یک ابزار برای ارزیابی سریع نمونه های اولیه، با هدف بهتر کردن طراحی های بعدی برای کاربران.

## مهندس



توسعه دهندگان طبیعتاً داده محور هستند. بنابراین تأیید فرضیات به واسطه ی داده می تواند برایشان قابل فهم تر باشد. با این حال، آنها دوست ندارند وقتشان را صرف چیزی کنند که کاربران اهمیتی به آن نمی دهند. بنابراین مهم است آنها را از این موضوع آگاه کنید که فرایند سنجش کل تیم را به فهم و حل نیاز نهایی کاربر نزدیک تر می کند.

## پژوهشگر



پژوهشگران نیز مثل توسعه دهنده ها و طراحان، ذاتاً قهرمانان میدان سنجش گرایی هستند. با این حال پژوهشگران گاهی بر سر سرسختی مورد نیاز برای ساختار بندی و ارزیابی نظرات کاربران با مدیر تولید دچار اختلاف نظر می شوند.

آنها اغلب دوست دارند نمونه ی بزرگ تری در اختیار داشته باشند که این می تواند نقش مصاحبه ی رو در رو و پرسشنامه های فوری را به حاشیه براند. شما به جای نادیده گرفتن این نگرانی ها باید برخی از ویژگی های اساسی آمار و ارقامتان را خوب از نظر بگذرانید تا بتوانید به زبان خودشان صحبت کنید و برای ایجاد ساختار پژوهشی مناسب و هم راستا با بایسته های کسب و کارتان با وی همکاری کنید.

## مدیر فروش



اغلب مدیران تولید شاید از دیدن مدیر فروش در این فهرست تعجب کنند، اما مدیر فروش یکی از مهم ترین هاست. پیش فروش با هدف جمع آوری بازخورد کاربران نسبت به ایده ی محصول، یکی از مؤثرترین شیوه های سنجش است. بنابراین همراه کردن مدیر فروش امری حیاتی است. با آنها همکاری کنید تا ببینید سنجش گرایی چطور به تیم تولید کمک می کند بر نوآوری رقبا در شاخصه های اصلی فروش غلبه کنید.

## دست به کار شوید

عدم برقراری ارتباط درست، بسیاری از تیم های تولید را از به کارگیری شیوه هایی که برای موفقیت به آنها نیاز دارند باز می دارد. شما می توانید با درک و همدل شدن با ذینفعان سازمان خود ارتباطی شکل دهید که سنجش گرایی را با دستیابی به اهداف آنها در یک راستا قرار می دهد.

[دیجیاتو](#)