

چرا راه‌حل‌های اثبات شده حوزه اجتماعی  
مقیاس‌های بزرگی پیدا نمی‌کنند؟



خانه خلاق  
دال و نوآوری

## چرا راه حل های اثبات شده حوزه اجتماعی مقیاس های بزرگی پیدا نمی کنند؟

بسیاری از نوآوری های اجتماعی شکست می خورند زیرا قادر به عبور از ورطه سکون [1] نیستند. در این نوشتار نگاهی خواهیم داشت به منابع، اکوسیستم ها و مهارت های مورد نیاز برای غلبه بر این مشکل.

با توجه به اضطراب و شدت مشکلات اجتماعی امروز، سرمایه گذاران مشتاق به کشف راهکارهای اثبات شده و بی چون و چرایی هستند که به سرعت قابل اجرا و قابل گسترش باشند. بسیاری از سرمایه گذاران با الهام از ابزارهای فناورانه عصر حاضر، به دنبال نسخه ای مشابه Airbnb یا Facebook برای نوآوری های اجتماعی هستند. متأسفانه، شکاف عظیمی بین انتظارات سرمایه گذاران و حقایقی که نوآوران و تغییرآفرینان این عرصه هر روزه با آن مواجهند؛ وجود دارد. منابع، اکوسیستم ها و دورنمای رشد در شرکتی نظیر Facebook بسیار متفاوت از موارد در دسترس برای فعالان نوآوری های اجتماعی است.



ما نوآوری اجتماعی را راهکاری ساده برای یک مشکل اجتماعی تعریف می کنیم که اثربخشتر، کارآمدتر یا پایدارتر از راهکارهای موجود بوده و ارزش خلق شده به واسطه آن نصیب جامعه می شود و نه افراد. هر نوآوری برای رسیدن به افراد بیشتر و گسترش به مناطق جغرافیایی جدید، مسیر متفاوتی را می پیماید. موانع گسترش این نوآوری ها، بفرنج ترین مسائل در بین فاز هدایت و فاز گسترش در تکامل یک نوآوری اجتماعی هستند و معضلی را ایجاد می کنند که «ورطه سکون» نامیده می شود. بدین معنا که ایده های اثبات شده پیش از اینکه حداکثر تأثیر خود را بر جای بگذارند در این ورطه گیر می افتند.

منظور از «مقیاس پذیری [2]» چیست؟

تعریف جامعی از مقیاس پذیری وجود ندارد. مرکز پیشرفت های کارآفرینی اجتماعی دانشگاه دوک عنوان نموده است که «نوآوری های اجتماعی مقیاس پذیر می شوند زمانی که اثرگذاری آن ها افزایش یافته و به حد مورد نیاز می رسد».

جفری مولگان [3] ابزار ارزشمندی را برای درک مسیرهای منحصربه‌فرد و مختلفی که نوآوری‌های اجتماعی برای گسترش مقیاس می‌پیمایند، خلق نموده است. وی پنج مسیر را برای مقیاس‌پذیر شدن شناسایی نموده که در ادامه به اختصار معرفی می‌شوند: حمایت، شبکه‌ها، برنامه‌ها، تخصیص پارانه و کنترل مستقیم.

### مسیرهای رشد و تکثیر

حمایت گسترش از طریق حمایت، متقاعدسازی و ایجاد یک جنبش؛ مانند واکنش سازمان‌های غیرانتفاعی محیط زیستی به آلودگی باران‌های اسیدی در ایالات متحده

شبکه‌ها رشد از طریق شبکه‌های حرفه‌ای؛ مانند طرح ۱۲ مرحله‌ای معتادان به الکل

برنامه‌ها توسعه از طریق برنامه‌ها و شراکت‌ها، بعضاً با پرداخت، همراهی فنی و مشاوره؛ مانند برنامه گواهی تجارت منصفانه

تخصیص گسترش به واسطه یک سازمان، با استفاده از تضمین کیفیت، سیستم‌های عملیاتی و سایر پشتیبان‌ها؛ مانند یارانه در بنگلادش و سپس در کل دنیا Grameen Bank توسعه

کنترل Amnesty رشد ارگانیک یک سازمان، بعضاً شامل بده و بستان‌ها، بعضاً با ساختار حاکمیتی فدرال مانند مستقیم Greenpeace یا International

سه مانع متداول برای دستیابی نوآوری‌های اجتماعی به تأثیر گسترده عبارتند از: اعتبارات ناکافی برای رشد، ماهیت گسسته اکوسیستم نوآوری اجتماعی و شکاف استعداد. اگر عزم جدی برای رسیدن نوآوری‌های اجتماعی به اثرگذاری گسترده داشته باشیم باید راهکارهایی را پیدا کنیم که بر این موانع غلبه کنند.

### ۱. اعتبارات ناکافی

نوآوران اجتماعی با مسیرهای پیچیده و اغلب دشواری برای بسیج منابع موردنیاز در تقویت اثرگذاری فعالیت‌هایشان مواجه هستند. از بین استراتژی‌های مقیاس‌پذیری در طبقه‌بندی مولگان، برخی بسیار سرمایه‌بر و برخی نیازمند سرمایه کمتر هستند. هنوز هم حتی رویکردهای حمایت و شبکه به مقیاس‌پذیری تأثیر اجتماعی، نیازمند منابع هستند.

اصطلاح دره مرگ [4] به زمان بین نخستین سرمایه‌گذاری یک استارت‌آپ و زمان درآمدزایی آن اشاره دارد. در دره مرگ، سازمان نسبت به احتیاجات نقدینگی آسیب‌پذیر است و ممکن است پیش از رسیدن به ظرفیت کامل خود با شکست مواجه

شود. اما زمانی که یک شرکت از دره مرگ عبور کرد افزایش قابل توجهی در اعتبارات وجود خواهد داشت و می‌تواند منابع سرمایه‌ای مختلفی که پتانسیل بالای سودآوری را برای آن ممکن می‌سازد؛ بهره ببرد.

برای نوآوری‌های اجتماعی، افزایش اعتبارات کاملاً متفاوت است. تحقق رشد سرمایه مشکل است و اغلب کمبود منابع، نوآوری‌های اثبات شده را پیش از فرصت دستیابی به ظرفیت کامل از حرکت باز می‌دارد. برای غلبه بر ورطه سکون، نوآوری‌های اجتماعی باید به سرمایه‌ای هم اندازه و هم سطح با بخش خصوصی دسترسی داشته باشند.

تأمین‌کنندگان مالی نوآوری‌های اجتماعی اغلب به مراحل اولیه نوآوری یعنی ایده‌پردازی و نمونه‌سازی‌های اولیه گرایش دارند و مراکز رشد و شتاب‌دهندگان بیشماری برای پشتیبانی از این مراحل در فرایند نوآوری ظهور نموده‌اند. اما آماده-سازی برای گسترش مقیاس، هزینه‌های سازمان را افزایش می‌دهد زیرا سرمایه‌گذاران باید فناوری‌ها را بروزرسانی نمایند، افراد مستعد را در سطوح ارشد استخدام کنند و زیرساخت‌ها را بهبود ببخشند. اما، این فعالیت‌های حیاتی به ندرت نتایج فوری را به بار می‌آورد و ممکن است برای تأمین‌کنندگان مالی جذابیت کمتری داشته باشد.

علی‌رغم ظهور امیدوارکننده سرمایه‌گذاران، نیروهای بازار جریان‌های سرمایه را به سمت نوآوری‌های اجتماعی سوق نمی‌دهند زیرا امید به نرخ بازدهی مالی آن‌ها به ندرت قابل رقابت با صنایع سنتی است. با توجه به مشوق‌های سود کوتاه مدت اغلب سرمایه‌گذاری‌های ثابت، بسیاری از نوآوری‌های اجتماعی نیازمند حمایت‌های بشردوستانه هستند.

تأمین مالی نوآوری‌های اجتماعی برای دستیابی به مقیاس‌پذیری، نیازمند تعهد خلل‌ناپذیر به هدف نهایی و صبر و انعطاف‌پذیری بسیار زیاد است. برای تقویت چشم‌انداز مالی برای گسترش مقیاس نوآوری‌های اجتماعی، تأمین‌کنندگان مالی باید انجام چهار عمل زیر را مدنظر قرار دهند:

- افزایش میزان اعتبارات برای پشتیبانی از رشد و تکثیر
- فعالیت به عنوان یک و نه صرفاً یک تأمین‌کننده مالی
- تأمین اعتبارات برای هزینه‌های سربار
- پذیرش میزان معقولی از ریسک، هنگام تصمیم‌گیری در مورد میزان اعتبار

## ۲. اکوسیستم گسسته

بخشی که در انزوا گرفتار آمده یا رویکردی خصمانه‌ای را اتخاذ کرده نمی‌تواند به تنهایی به مقیاس بالای اثربخشی دست پیدا کند. بلکه، اقدامات مشارکتی و هماهنگ‌کننده در بین بازیگران مختلف از بخش‌های خصوصی، غیرانتفاعی و دولتی،

ضروری است. به عنوان مثال، در مورد سرمایه‌گذاری خرد، زمانی که سازمان‌های غیرانتفاعی نظیر Grameen Bank در تأمین خدمات مالی برای افراد بدون حساب بانکی موفق شدند، سازمان‌های نوآور از منابع دولت بهره‌مند شدند.

تلاش‌ها و مشارکت جمعی بین بخش‌های غیرانتفاعی، خصوصی و دولتی برای گسترش مقیاس سرمایه‌گذاری خرد به گونه‌ای که امروز می‌بینیم حیاتی بود. متأسفانه، پیچیدگی همکاری چندبخشی، با وجود این که این همکاری‌ها اغلب برای گسترش مقیاس نوآوری‌های اجتماعی سودمند هستند، بسیاری از نوآوری‌های اجتماعی را از گسترش اثرگذاری باز می‌دارد. زمانی که یک رویکرد چندبخشی به کار گرفته شود، پیچیدگی اکوسیستم چند برابر می‌شود. هر بخش دارای مجموعه منابع، قوانین، مشوق‌ها، دانش و شبکه‌های مختص خود است. سطح آگاهی متقابل پایین است و همکاری معنادار، غیرمتداول است. مشوق‌های کنونی، همکاری را ترغیب نمی‌کنند و سازمان‌های کمی قصد دارند تلاش‌ها، منابع و فعالیت‌هایشان را روی هم بریزند تا نوآوری‌های اجتماعی را به سمت اثرگذاری در مقیاس وسیع هدایت کنند.

برای تقویت فرصت‌های همکاری در بین بخش‌ها و ایجاد یک اکوسیستم منسجم‌تر برای گسترش مقیاس اثرگذاری نوآوری‌های اجتماعی، نوآوران اجتماعی باید سه اقدام زیر را مدنظر قرار دهند:

- روابطی را در تمامی سه بخش ایجاد کنند
- افزایش حمایت از «افراد کلیدی فراسازمانی» در توسعه روابط میان بخشی
- تأمین اعتبار مشارکت‌ها و همکاری‌ها

### ۳. شکاف استعداد

برای هدایت نوآوری‌های اجتماعی در دنیایی با تغییرات سریع، سازمان‌ها نیازمند رهبران مستعدی هستند که توسط تیم‌های مؤثر حمایت می‌شوند. اعتبارات ناکافی و اکوسیستم‌های گسسته نیازمند افراد ماهری است که نوآوری‌های اجتماعی را در سفر طولانی به سوی اثرگذاری اجتماعی گسترده هدایت کنند. متأسفانه، جذب و حفظ افراد برای هدایت این پیچیدگی‌ها، چالش بزرگی است.

مهارت‌های رهبری موردنیاز در آغاز سفر، بسیار متفاوت از مهارت‌های موردنیاز در طی ورطه سکون است. کاریزمای شخصی و کاردانی به کارآفرینان در فاز ایده‌پردازی و هدایت کمک شایانی می‌کند اما به عنوان سرآمدان عرصه نوآوری، مهارت‌های پیچیده‌تری برای ایجاد یک تیم قدرتمند، مدیریت یک هیئت مدیره رو به گسترش و ایجاد و

حفظ شراکت‌های موفق مورد نیاز است. علاوه بر این، با بزرگتر شدن سازمان‌ها، پیچیدگی‌های عملیاتی نیز به واسطه منابع انسانی، زنجیره‌های تأمین و زیرساخت‌ها بیشتر می‌شود. این امر نیازمند تیم مدیریتی و کارکنانی است که دارای مهارت‌های کارکردی و فنی بوده و در اکوسیستم‌های پیچیده موفق عمل می‌کنند. برای نیرومندی‌سازی رهبران، مدیریت و کارکنان در جهت گسترش مقیاس اثرگذاری نوآوری‌های اجتماعی، سازمان‌های فعال در عرصه نوآوری اجتماعی باید اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند:

- روی تیم‌ها سرمایه‌گذاری کنند نه فقط مدیر عامل
- مهارت‌های مدیریتی پیشرفته و تفکر سیستمی را پرورش دهند
- هیئت مدیره‌ها نیازمند کسب مهارت‌ها و ساختارهای فکری جدید همچون بینش جسورانه، رابطه‌سازی ماهرانه و کاردانی عمل‌گرایانه‌اند

از این پس به کجا می‌رویم؟

برای رویارویی با مشکلات اجتماعی بزرگ نمی‌توانیم دلخوش به گام‌های کوچک باشیم. ما نیازمند جهشی بزرگ برای بشریت و برای سیاره خود هستیم تا مسائلی نظیر تغییرات جوی و تأثیر فناوری بر بازار کار را حل نماییم. ما بیش از هر زمان دیگری در تاریخ، مجهز به اطلاعات و منابع مادی هستیم. ما آموخته‌ایم که نوآوری‌های انتفاعی در کشورهایی با نظام‌های نوآوری قوی که حمایت‌های مالی، مدیریتی و فنی را برای کارآفرینان و ایده‌پردازان فراهم می‌کنند به پیشرفت خوبی دست می‌یابند. برای ایجاد نظام‌های نوآوری اجتماعی پویا باید یک اکوسیستم جهانی را پرورش دهیم که بتواند از فرایند نوآوری اجتماعی از مرحله ایده‌پردازی تا گسترش مقیاس پشتیبانی کرده به‌گونه‌ای که متضمن شود منافع راهکارهای اثبات شده به افراد و مکان‌هایی با بیشترین نیاز برسند.

[1] stagnation chasm

[2] scale

[3] Geoffrey Mulgan

[4] valley of death



خانه خلاق  
و نوآوری

# دال

[WWW.DAALINO.IR](http://WWW.DAALINO.IR)

