



فرهنگ مشوق نوآوری در سازمان

مهرزاد سعیدی کیا
Msmc86@gmail.com

چکیده

آشکار است که وقتی تجارت و کسب و کار به سمت کارآفرینی و جهانی شدن پیش می رود، نوآوری بیشتری می یابد. یک عامل کلیدی در ایجاد خلاقیت و نوآوری، وجود فرهنگ سازمانی درست برای پرورش کارکنان خلاق و استفاده از خلاقیت آنان است. خلاقیت و فرهنگ نوآوری مسائلی اند که در ایجاد و حفظ یک سازمان نوآور و کارآفرین، اهمیت ویژه ای دارند. در این مقاله بر راههای تغییر فرهنگ سازمانی به یک فرهنگ مشوق نوآوری در راستای نهادینه سازی نوآوری اشاره می شود. این موارد عبارتند از: ۱- تأکید بر رفتار رهبری به عنوان یک عامل حیاتی ۲- ایده سازی و به کارگیری ایده ۳- توانمند سازی ۴- ایجاد شبکه ارتباطی مؤثر ۵- تأکید بر انگیزش درونی ۶- اعتماد به کارکنان و پذیرش منطقی اشتباههای آنان



حجم اطلاعاتی که در هر لحظه در جهان تولید می شود و سرعت تبادل اطلاعات و پیشرفت فناوری از یک سو و تحولات سریع دانش از سوی دیگر، موجب پیش بینی ناپذیری امور سازمانی شده است و با پیچیده تر شدن مسائل فناوری، مسائل انسانی روز به روز پیچیده تر می شوند. در چنین شرایطی برای حفظ ارتباط با مشتریان، از دست ندادن سهم بازار، تأمین نیاز و سلیقه مشتریان و مراجعان و دست یافتن به سهم مناسبی از بازار جهانی و مسائلی مانند آنها، بایستی به اندیشه ها و راههای نو دست یافت. (فیضی، ۱۳۸۶)

می توان گفت که بسیاری از سازمانها به نوآوری تمایل دارند، اما تعریف آنها از نوآوری متفاوت است. بعضی از سازمانها نوآوری را معرفی و تولید محصول جدید، بعضی از آنها موفقیت در خدمات سازمانی و مدلهای تجارت و برخی دیگر، تجدید ساختارها و برنامه ها را نوآوری می دانند. با وجود همه این تفاوتها در تعریف نوآوری، آنچه که در همه این سازمانها مشترک است فرهنگ سازمانی است که مجموعه ای از ارزشها، هنجارها، فرضیه ها و باورهایی است که رفتار افراد و گروهها را در سازمان شکل می دهد.

هر سازمان یک فرهنگ ویژه دارد، اما پرسشی که امروزه برای مدیران مطرح است این است که فرهنگ سازمانی چگونه می تواند در ایجاد نوآوری به موفقیت نائل شود و آنها بایستی چه کاری انجام دهند تا فرهنگ نوآور و خلاق در سازمان داشته باشند. (www.1000advices.com) بوی براین باور است که برای نهادینه کردن نوآوری در سازمان، نقش سه عامل حیاتی دارند: برنامه ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی. (Bovee, 1993)

مروری بر ادبیات

از سال ۱۹۸۰ تاکنون تمایل زیادی برای مطالعه فرهنگ سازمانی ایجاد شده است اما این پرسش که آیا فرهنگ سازمانی را می توان مدیریت کرد؟ موجب دیدگاههای ضد و نقیضی شده است. فرهنگ سازمانی می تواند نقش محرک را



پرسشی که امروزه برای مدیران مطرح است این است که فرهنگ سازمانی چگونه می تواند در ایجاد نوآوری به موفقیت نائل شود و آنها بایستی چه کاری انجام دهند تا فرهنگ نوآور و خلاق در سازمان داشته باشند.

در ایجاد اندیشه های نوآورانه داشته باشد، چرا که می تواند در اعضای سازمان برای پذیرش هنجارهای نوآورانه، تعهد ایجاد کند. (Hartman, 2006)

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها، باورها، فرضیه ها و هنجارهایی است که رفتار افراد و گروهها را در سازمان شکل می دهد. و در واقع به معنای نظام مشترک معنایی در سازمان است.

همچنین خلاقیت را به معنای پدید آوردن فکری نو تعریف کرده اند و اگر این فکر نو به مرحله بهره برداری و استفاده برسد نوآوری ایجاد می شود. پس نوآوری به معنای بهره برداری موفقیت آمیز از ایده های نو است. (فیضی، ۱۳۸۶)

در ادامه، ما بر راههای تغییر فرهنگ سازمانی به یک فرهنگ مشوق نوآوری، در راستای نهادینه سازی نوآوری، اشاره می کنیم.

چگونگی تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ مشوق نوآوری

۱. تاکید بر رفتار رهبری به عنوان عامل حیاتی

رهبری عبارت است از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر برای تحقق هدفهای سازمانی. (Bovee, 1993) رفتار رهبری یکی از مهمترین عوامل در هر نوع فرهنگ سازی است. مطمئناً رهبری یک مسئولیت مشترک است، نه فقط نقش واحد یک مدیر اجرایی ارشد. مثلاً در حالی که نقش استیو جابز به

عنوان یک رهبر نوآور و طراح در شرکت اپل مطرح است، اما استراتژی واگذاری امور نوآورانه بر عهده یک فرد واحد، یک استراتژی سست و ناکارآمد قرار دارد.

شرکتها برای دستیابی به موفقیت در بلند مدت، نیازمند این هستند که مهارتهای رهبری مبتنی بر نوآوری را در افراد مختلف در سازمان گسترش دهند. (www.1000advices.com) فقط برخوردار بودن از مهارتهای مدیریتی برای موفقیت یک مدیر در جهان صنعتی امروز کافی نیست، بلکه مدیران بایستی شناخت اساسی از تفاوت رهبر و مدیر داشته باشند و بدانند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند.

نوع رفتار رهبری، در القای خلاقیت و به تبع آن نوآوری در سازمان نقش اساسی دارد. رفتار رهبری کارمندگرا و رابطه مدار (در برابر رفتار کارگرا و وظیفه مدار) به دلیل تاکید بیشتر بر بعد انسانی، فرصت بیشتری برای خلاقیت و نوآوری در اختیار اعضای سازمان قرار می دهد. (فیضی، ۱۳۸۶)

۲. ایده سازی و به کارگیری ایده

برای شکوفایی فرهنگ سازمانی نبایستی ایده ها را بکشیم، بلکه بایستی آنها را پرورش داده، تشویق کنیم. اگر یک کارمند ایده بزرگی داشته باشد و توسط همکاران و بالاتر از خود مورد تمسخر قرار گیرد و یا ایده اش سرکوب شود، او به خاطر ترس از تحقیر و سرکوب شدن، ایده هایش را با دیگران دیگر مطرح نخواهد کرد. یک فرهنگ سازمانی که با هرگونه تغییر در سازمان مخالفت می کند، عامل نابود کننده ایده هاست و قادر نخواهد بود با تغییرهای روزافزون جامعه در حال تغییر مقابله کند. امروزه سازمانها می بایستی مشتاقانه به استقبال ایده های جدید بروند، چه بسا اگر یک ایده به درستی مورد توجه قرار گیرد راه حلی برای مشکل اساسی، مقدمه ای بر سلسله عملیات موفقیت آمیز دیگر و یا محرک و موتور رشد و توسعه بی عیب و نقصی برای ایجاد محصولات و یا خدمات نوآورانه بعدی باشد. البته در این مورد باید به دو نکته توجه داشت. نخست آنکه: صرف ایده سازی مطرح نیست،

بلکه به کارگیری آن هم باید در دستورکار قرار گیرد. ما بایستی مطمئن باشیم برای ایده‌های تولید شده برنامه ریزی کرده از آنها استفاده خواهیم کرد. اگر ایده‌ها را تشویق کنیم و سپس بدون انجام هیچگونه فعالیتی آنها را کنار بگذاریم، در آینده ای نزدیک در سازمان، تولید ایده ای نخواهیم داشت.

نکته دوم اینکه: اگر ما بخواهیم ایده‌های را بدون توجیه و منطق کافی استفاده کنیم سازمان در آینده با مشکل روبه رو خواهد شد.

۳. توانمندسازی

توانمندسازی به شکل ایده آلی منجر به افزایش ابتکار، اشتیاق به کار، نوآوری و سرعت عمل در راستای هدفهای سازمانی می شود. کلمه توانمندسازی به معنی دادن اختیار، صلاحیت و اجازه است. واگذاری اختیار، باعث افزایش اعتماد به نفس کارکنان شده و رغبت به کار و ابتکار عمل در آنها به وجود می آورد. (فیضی، ۱۳۸۶)

مسائلی همچون توسعه شغلی و غنی سازی شغلی نیز در جهت تقویت توانمندی کارکنان طراحی شده اند چرا که آنان اختیار و مسئولیت می دهند. اغلب مدیران میانی به جهت ترس از دست دادن موقعیت خود در سازمان، از دادن اختیار به زیردستان جلوگیری می کنند.

نکته مهم در این مبحث این است که بایستی مدیران میانی را مطمئن کرد که توانمند سازی کارکنان فقط در زمینه بهبود فعالیت های سازمانی است و نه سلب

جایگاه آنان. آنچه اهمیت دارد این است که فرهنگ سازمانی نبایستی هم رنگ خواسته های فرد ناسازگار شود که در این صورت فرهنگ سازمانی خود عامل بازدارنده نوآوری است.

۴. ایجاد شبکه ارتباطی مؤثر

برای اطمینان از رسیدن به نوآوری در سازمان، مدیران نیاز دارند که ارتباطات در سازمانشان فعال باشد و این به این معنی است که اطلاعات ضروری همیشه در دسترس است و هر کسی می‌داند که در موقع نیاز بایستی اطلاعات مورد نیاز را از چه کسی دریافت کند. (Hartman, 2006)

ارتباطات برای هر سازمانی مثل جریان خون در بدن انسان است. در یک فرهنگ سازمانی نوآور برای ایجاد محیط خلاقیت و نوآوری، ارتباطات از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ارتباطات به معنی فرایند دو جانبه تبادل اطلاعات با سایر افراد است.

در سازمان بایستی بهترین و مؤثرترین الگوی ارتباطی را برای ایجاد فرهنگ نوآوری انتخاب کنیم. (Dombrowski, et al., 2007)

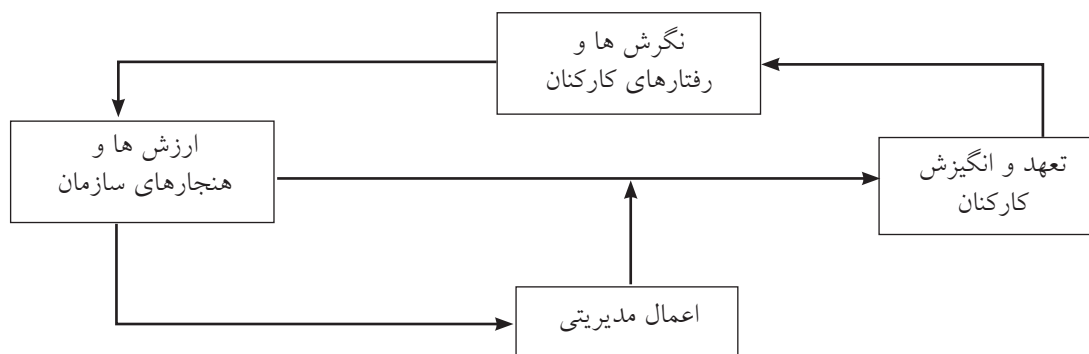
در این زمینه شبکه ارتباطی غیرمتمرکز برای تبادل اطلاعات مورد توجه هستند، چرا در آنها عدم تمرکز به تمام اعضا این امکان را می‌دهد که تخصص هایشان را با یکدیگر مبادله کنند و این کار موجب ترویج خلاقیت و نوآوری می شود. کارخانه‌های اتومبیل سازی ژاپن در آمریکا مثل: نیسان، تویوتا و هوندا از الگوی ارتباطی غیرمتمرکز استفاده می کنند. (فیضی، ۱۳۸۶)

۵. تأکید بر انگیزش درونی

انگیزش هر نوع تأثیری است که موجب تقویت، جهت گیری و بروز رفتار انسانی می شود. (فیضی، ۱۳۸۶) قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی به گونه بالقوه در بین همه کارمندان توزیع شده است. اگر آن‌ها به طور مقتضی انگیزش داشته باشند می توانند در کار خود خلاق و رهبر نیز باشند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱)

انگیزش درونی نسبت به انگیزش بیرونی، نقش سازنده تری در تحقق خلاقیت و نوآوری دارد و موجب می‌شود که کار فقط به خاطر خودش انجام شود. در انگیزش بیرونی کار برای تحقق هدف بیرونی یعنی بردن جایزه، پاداش نقدی و ... انجام می شود که می تواند با رضایت درونی همراه نباشد. برای خیلی از کارکنان، کار یکی از مهمترین روشهایی است که آنها می توانند بگویند که چه کسی هستند و چه قدر توانایی دارند؛ فقط مهم این است که انگیزش لازم را دریافت کنند. مواردی مانند مدیریت بر مبنای هدف، مشارکت کارکنان و قدر شناسی از آنها نیز در ایجاد انگیزش درونی مؤثرند. (Hartman, 2006)

این چنین اعمال مدیریتی می توانند نقش مؤثر و حیاتی را در ایجاد ایده های نو داشته باشند چرا که می تواند در اعضای سازمان در جهت باور به نوآوری به عنوان ارزش سازمانی و پذیرش هنجار های نو آورانه، تعهد ایجاد کند. (Steele and Murray, 2004) در شکل ۱، رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش نمایش داده شده است.



شکل ۱: رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش (Hartman, 2006)

۶. اعتماد به کارکنان و پذیرش منطقی اشتباه‌های آنها

مدیران بسیاری از سازمانها خیلی محتاطند که مبادا کارکنانشان دچار اشتباهی شوند. آنان مقادیر زیادی پول، زمان و نیروی انسانی هزینه می کنند تا از بروز اشتباهها جلوگیری کنند. با این وجود گفتنی است که اشتباهها، اجزای جدایی ناپذیر زندگی سازمانی اند. (Dombrowski et al., 2007) بسیاری از فعالیت های نوآورانه، فعالیت‌هایی هستند که در پی بروز نوعی اشتباهها خلق شده اند و تمایل به رفع مشکل یا درست اشتباهها دارند. فرهنگ سازمانی که از نوآوری دوری می کند، حتی جزئی ترین اشتباه‌های کارکنان را نیز سرکوب می کند. (www.1000advices.com)

اعتماد به کارکنان علاوه بر ایجاد تعهد حرفه ای در آنان، فرهنگ یکپارچه ای برای ایجاد خلاقیت و گسترش نوآوری به وجود می آورد. سازمانهایی که با مسائل پیچیده تری سر و کار دارند، ن دسته از سازمانهایی هستند که می توانند با اعتماد به کارکنان و پذیرش منطقی اشتباه‌های آنها، راه را برای ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان و گسترش برنامه‌های جدید هموار کنند.

تأکید زیاد بر عینیت و شرح جزئیات، خلاقیت را محدود می سازد و به همین دلیل نایستی کارکنان نگران اشتباه و شکست در تجربه‌های خود باشند بلکه بایستی اشتباهها را به عنوان فرصت های آموزشی تلقی کنند. (فیضی، ۱۳۸۶)

بحث

از دیدگاه بووی مقوله پرورش خلاقیت در سازمان با توجه به سه بعد ساختار، فرهنگ و برنامه ریزی ضروری است. (Bovee, 1993) محقق دیگری بر این باور است که علاوه بر توجه به موارد یاد شده بایستی در سازمان به افراد کمک کرد تا در نقاطی که آنها انگیزه، مهارت و خلاقیت بر هم منطبق هستند بشناسند. این محل تقاطع ترکیب پرقدرتی است که در آن امکان خلاقیت فراهم می شود. (حسینی، ۱۳۷۸)

در میان سه بعد مطرح شده توسط



اعتماد به کارکنان علاوه بر ایجاد تعهد حرفه ای در آنان، فرهنگ یکپارچه ای برای ایجاد خلاقیت و گسترش نوآوری به وجود می آورد.

یک فرهنگ نوآور را بشناسیم در راستای نهادینه کردن فرهنگ نوآوری به یک جمع‌بندی جامع تر دست یابیم.

برای تغییر فرهنگ سازمان به فرهنگ مشوق نوآوری و در نتیجه نهادینه کردن نوآوری بایستی اجزای یک فرهنگ نوآورانه را بشناسیم. در این مقاله، با توجه به مطالب و پژوهشهای موجود پیشین، شش راه مرتبط با تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ نوآور، بحث شد. به کارگیری و اجرا کردن روشهای گفته شده می تواند در ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان مؤثر باشد. البته هنوز مطالعه‌هایی که نشان‌دهنده درجه اهمیت هر یک از موارد یاد شده باشد، موجود نیست. □

منابع

۱. حسینی، افضل السادات (۱۳۷۸) ماهیت خلاقیت و شیوه های پرورش آن، انتشارات آستان قدس رضوی، ص ۶۷-۶۴
۲. فیضی، طاهره (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پانزدهم، ص ۱۳۲ و ۳۹۷
۳. هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۷۱) مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر، چاپ پنجم، ص ۵۳
4. Bovee, Courtland L. and Thill, Johnv., and Wood., Marian Burk., and Dovel, George P (1993) "Management" International Ltd . Mc Grow Hill Book Co, 355-365
5. Dombrowski, C., Kim, J.Y., Desouza, K.C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., and Jha, S(2007) "Elements of Innovative Cultures," Knowledge and Process Management, 14 , 190-202
6. Hartman, Andreas (2006) "The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behavior in Construction Firms". Construction Innovation: Information, Process, Management, 6 , 159-172
7. Steele, John. And Murray, Mike (2004) "Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation". Engineering , Construction and Architectural Journal 11, 316-322
8. http://www.1000advices.com/guru/innovation_culture_sk.html

مهرزاد سعیدی کیا: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه پیام نور فارس

بووی، فرهنگ به جهت اینکه به عنوان زیر ساختی مهم در جهت نوآوری در سازمان مطرح است و از بایسته‌های اصلی نوآوری است به شمار می آید از اهمیت ویژه ای برخوردار است. همچنان که کاپلان نوآوری را سازمان به قطعه‌های یخی شناور (آیسبرگ) تشبیه کرده است و بیان می کند که این قطعه‌های شناور در حالی که در سطح آب کوچک به نظر می‌رسند، اما وقتی از زیر سطح آب به آنها نگاه کنیم ممکن است کیلومترها طول داشته باشند. کاپلان همچنین بیان می‌کند که هنگام تلاش برای گسترش نوآوری در سازمان، مؤلفه های سازمانی که- مانند سطح آیسبرگ ها- ابتدا خود را نشان می‌دهند و جلب توجه می کنند، ساختارها، فرایندها، هدفهای تعیین شده و استراتژی‌های سازمانی هستند اما آنچه که واقعا در ایجاد نوآوری نقش اساسی را ایفا می‌کند و شایسته توجه است، همان بخش‌های زیر سطح آب هستند که دیده نمی‌شوند و عبارتند از: ارزشها، هنجارها، فرضیه‌های مشترک، حکایتها و نمادها (به طور کلی فرهنگ سازمان). (www.1000advices.com)

نتیجه گیری

توجه به فرهنگ نوآوری، سابقه چندان طولانی ندارد و مطالعه‌ها و پژوهش‌ها در این زمینه کم است و همین مقدار کم مطالعه‌ها نیز بیشتر بر ابعاد درون فردی و انگیزشی تمرکز داشته اند. هدف این مطالعه این بود که اجزای