



## ویژگی‌های سازمان صنعتی

### خلاق و نوآور

سیروس حقایق

#### مقدمه

درجهان صنعتی و فزاینده‌ی معاصر شتاب فزاینده‌ی تحولات به‌حدی است که معارف بشری تقریباً در هر ده سال دوبرابر می‌شود. در رشته برق این مدت حدود ۵ سال، در رشته الکترونیک حدود ۳ سال و در رشته کامپیوتر حدود یک سال برآورد شده است. بدون تردید با گذشت زمان این روند با شتاب بیشتری تداوم خواهد یافت.

جامعه جهانی امروز پیوسته دچار تحول و دستخوش دگرگونی است. برای زیستن در چنین محیط متغیر و بی‌ثباتی، مدیریت خلاق ضرورت می‌یابد. صاحب‌نظران یکی از مهمترین و بارزترین ویژگی‌های عصر اطلاعاتی و نرم‌افزاری را که ما هم‌اکنون در آن به‌سر می‌بریم پیش‌بینی ناپذیری و عدم رؤیت روند امور و تحولات آینده می‌دانند. در این شرایط تنها خلاقیت و نوآوری مدیران است که می‌تواند حتی از ابهام و عدم وضوح نیز فرصت بسازد و راه را به سوی قله‌های پیروزی

بگشاید.

امروزه تقریباً تمام کشورهای جهان درجهت افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی خلاقیت و نوآوری هستند و یکی از دلایل عمده اهمیت فزاینده خلاقیت و نوآوری ایجاد رقابت بین کشورهای مختلف درحال توسعه است.

مدیران می‌توانند بر خلاقیت کارکنان تاثیر بگذارند که نتیجه آن می‌تواند شرکتی به واقع نوآور باشد که در آن خلاق نه تنها به بقاء خود ادامه می‌دهد بلکه درعمل رشد و بالندگی نیز دارد.

خلاقیت به‌عنوان یک نیاز عالی بشری در تمام ابعاد زندگی او مطرح است و عبارت از تحولات دامنه‌دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان است.

#### تعریف خلاقیت

از خلاقیت (CREATIVITY) تعریف‌های زیادی شده است. برخی خلاقیت و نوآوری را با

تغییر برابر دانسته و برخی با انطباق برابر گرفته‌اند و برخی هم خلاقیت و نوآوری را امری فراتر از تغییر و انطباق می‌دانند. در اینجا برخی از تعاریف مهم را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان؛
- خلاقیت به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است؛
- خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به‌وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید در بحث مدیریت نظیر به‌وجود آوردن یک محصول جدید است؛

- خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به‌طرزی نوین.
- الف - تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی: خلاقیت یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارت است از فرایند بازآرایی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت.

تفکر بر دو نوع است: ۱ - تفکر همگرا؛ ۲ - تفکر واگرا

۱ - تفکر همگرا عبارت است از فرایند بازآرایی یا دوباره‌سازی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت.

۲ - تفکر واگرا عبارت است از فرایند ترکیب و نوآوری اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت، خلاقیت یعنی تفکر واگرا. براساس این تعریف خلاقیت ارتباط مستقیمی با قوه تخیل یا توانایی تصویرسازی ذهنی دارد این توانایی عبارت است از فرایند تشکیل تصویرهایی از پدیده‌های ادراک شده در ذهن و استمرار آن پس از غیبت آن پدیده‌ها.

به‌طورخیلی ساده خلاقیت یعنی فرایند تولید فکر و اندیشه نو و به‌عبارتی خلاقیت یعنی اندیشه‌زایی.

#### ب - تعریف خلاقیت از دیدگاه اجتماعی

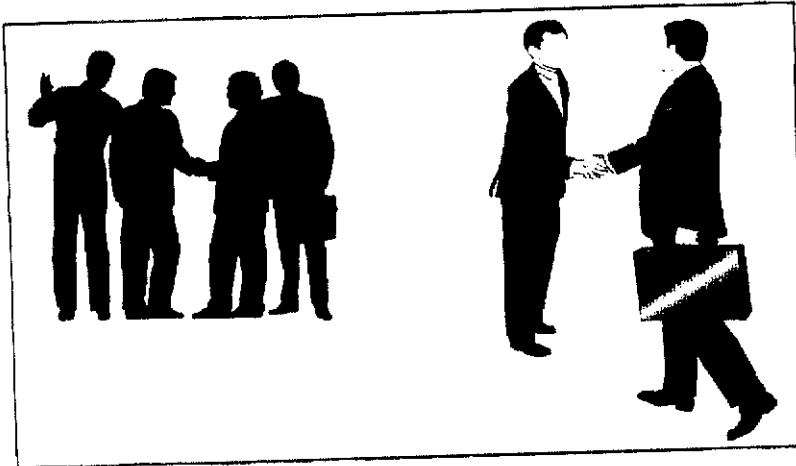
● خلاقیت عبارت است از فرایند یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها؛

● خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه‌حل جدید برای حل مسائل؛

● خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرح‌های نوین برای تولیدات و خدمات جدید.

#### ج - تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقا کمت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان (مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا



خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و...).

در دایرةالمعارف علوم اجتماعی از خلاقیت چنین تعاریفی ذکر شده است: «برخی آن را توانایی هستی بخشیدن به پدیده‌ای جدید تعریف کرده‌اند وعده‌ای دیگر آن را نه به عنوان توانایی بلکه به عنوان فرایند روانشناختی یا فرایندهایی که از طریق آنها محصولات جدید و ارزشمند خلق می‌شوند، تعریف کرده‌اند.

به‌طورکلی برای ارائه تعریف دقیقی از خلاقیت باید ابتدا جایگاه نوآوری را مشخص کرد.

### نوآوری (INNOVATION)

● منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛

● نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛

● نوآوری به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.

بنابراین ارتباط بین خلاقیت و نوآوری را می‌توان به صورتهای زیر ترسیم کرد:

● خلاقیت همانند به‌وجودآوردن یک محصول جدید است اما نوآوری به چگونگی فرایند به‌عمل آوردن این ایده جدید گفته می‌شود.

● خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکر و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و درحقیقت محصول نهایی عمل، خلاقیت است.

آموزش و یادگیری است. روانشناسان سعی داشته‌اند تا مشخصات افرادی که دارای سطح بالایی از خلاقیت هستند مشخص کنند، «استیز» عوامل زیر را برای افراد خلاق بیان داشته است:

۱- سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به‌طور سریع؛

۲- انعطاف‌پذیری ادراک: توانایی دست‌کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی؛

۳- ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید؛

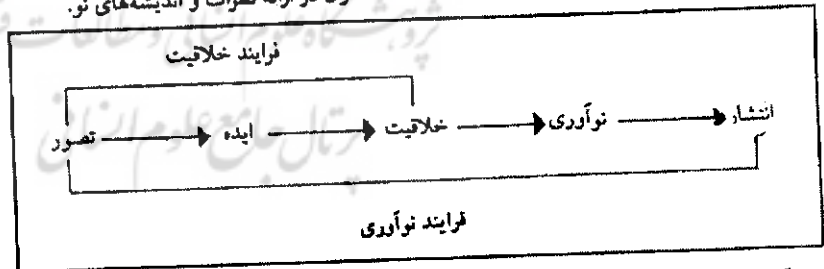
۴- ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی: توجه کردن و در نظر گرفتن چالشهای جدید مسائل پیچیده؛

۵- استقلال رأی و داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه‌های نو.

- علاقه وافر به آزمایش کردن و تجربه
- نگرش مثبت نسبت به نوآوری
- ۲- **خصوصیات عاطفی**
- آرامش و آسودگی خیال
- شوخ‌طبعی
- علاقه به سادگی و بی‌تکلمی در نوع لباس و جنبه‌های گوناگون زندگی
- دلگرمی و امید به آینده
- توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه با دیگران
- اعتماد به نفس و احترام به خود
- شهامت
- ۳- **خصوصیات اجتماعی**
- پیش‌قدمی در قبول و رویارویی با مسایل
- مسئولیت‌پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیت‌های گوناگون
- قدرت جلب حسن اعتماد و اطمینان دیگران

### فرایند و مراحل خلاقیت

- ۱- **جذب (ABSORPTION)**: اولین مرحله جذب یا فریفته شدن نسبت به یک موضوع است که اغلب احتیاج به اطلاعات جدید دارد.
- ۲- **الهام (INSPIRATION)**: این مرحله بسیار سریع اتفاق می‌افتد و تعریف یا مشاهده آن بسیار مشکل است. به عبارت دیگر قبل از وقوع، از آن هیچ آگاهی نداریم. بعضی اوقات مواد اولیه آن (مرحله اول) با ایده یا راه‌حل همراه می‌شود.
- ۳- **آزمایش (TESTING)**: در این مرحله ایده به‌وجودآمده آزمایش می‌شود تا اینکه معلوم شود مفید و مولد هست یا خیر.
- ۴- **پالایش (REFINEMENT)**: در این مرحله ایده به‌منظور کاربردی کردن و مصرف عملی آن



### فرایند نوآوری

- عده‌های دیگر ویژگیهای افراد خلاق را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کنند:
- ۱- **خصوصیات ذهنی**
  - کنجکاری
  - دادن ایده‌های زیاد درباره یک مساله
  - ارائه ایده‌های غیرعادی
  - توجه جدی به جزئیات
  - دقت و حساسیت نسبت به محیط به‌خصوص به‌نکاتی که در نظر دیگران هادی به‌شمار می‌روند
  - روحیه انتقادی

### ویژگیهای افراد خلاق

برخی این تفکر نادرست را دارند که خلاقیت در انحصار دانشمندان یا هنرمندان است. امروزه دانشمندان معتقدند خلاقیت و نوآوری مختص افراد خاصی نیست و تمام افراد می‌توانند درجهت آن کوشش کنند و بیان می‌دارند که انسانها در هر سطح سازمانی و در هر رده شغلی قدرت خلاقیت، تفکر و اندیشه را دارند. برخی از مکاتب فکری هم معتقدند که خلاقیت قابل

- **تفسیرات جمعیتی:** مثل تاسیس آسایشگاه سالمندان یا کانون بازنشستگی به دلیل کاهش نیروی جوان؛
  - **تفسیر نگرش:** مثل گرایش به تندرستی با ورزش؛
  - **دانش جدید:** مثل صنعت ویدیو، ماهواره، کامپیوتر، فیبر نوری.
- نقش این منابع بسته به طبیعت ریسک دشواری و پیچیدگی آنها متفاوت است و زمینه خلایق می‌تواند در آن واحد توسط بیش از یک گروه فراهم شود. به هر حال موارد فوق اکثریت بالایی از تمامی فرصتهای خلایق را تشکیل می‌دهد.

### نقش و اهمیت خلایق و نوآوری

این نقش و اهمیت را می‌توان از سه جنبه کلی، فردی و سازمانی مورد بررسی قرار داد:

**الف) نقش و اهمیت خلایق از جنبه کلی و عمومی**

- ۱ - خلایق و نوآوری یکی از اساسی‌ترین و بنیادی‌ترین ویژگی‌های خاص انسان و مظهر خلیفه الهی انسان در کره زمین است؛
- ۲ - مجموعه تمدن انسان محصول خلایق‌ها و نوآوری‌های انسان است؛
- ۳ - ادامه حیات انسان بدون خلایق و نوآوری امکان‌پذیر نیست؛
- ۴ - خلایق و نوآوری یکی از اصلی‌ترین اهداف تعلیم و تربیت است؛
- ۵ - خلایق و نوآوری عامل بهبود مستمر کیفیت زندگی و افزایش رفاه و آسودگی و رفع مشکلات و موانع است؛
- ۶ - خلایق و نوآوری موجبات رشد و توسعه اقتصادی، علمی، صنعتی را فراهم می‌سازد؛
- ۷ - همه سازمانها و کارخانه‌ها و کلیه تولیدات و محصولات و خدمات حاصل خلایق و نوآوری است؛

۸ - جوامع پیشرفته‌تر دارای خلایق‌ها و نوآوری‌های بیشتری هستند.

- ب) نقش و اهمیت خلایق و نوآوری از جنبه فردی**
- ۱ - خلایق و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق‌دهنده به سوی خودشکوفایی؛
  - ۲ - خلایق و نوآوری عامل موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی.
- ج) نقش و اهمیت خلایق و نوآوری از جنبه سازمانی**
- ۱ - خلایق و نوآوری عامل پیدایش سازمان؛

### برای زیستن در جامعه متحول و در حال تغییر امروز، مدیریت خلایق ضروری است.

**مدیران خلایق می‌توانند در هر شرایطی فرصت‌سازی کنند و راه را به سوی قله‌های پیروزی هموار سازند.**

### امروزه اکثر کشورهای جهان در پی خلایق و نوآوری برای افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی هستند.

خود را با امواج و فرکانس‌های ارسالی از آن منبع لایزال و بوقدرت تنظیم و در واقع چشم به راه و گوش به زنگ باشد تا اشاره‌های رسیده را جذب، ثبت و درک کند.

۴ - دوره آزمایش و ارزش‌گذاری: راه‌حلی که در مرحله سوم به ذهن شخص می‌رسد در واقع راه‌حلی کلی است که لازم است ابتدا آزمایش و سپس مطابق وضع مورد نیاز شکل داده شود و نهایتاً کاربردهای مختلف آن مشخص گردد.

### فرصتهای خلایق

در حقیقت خلایق‌هایی وجود دارد که از نبوغ آبی سرچشمه گرفته است به هر حال بیشترین خلایق‌ها و خصوصاً خلایق‌های موفقیت‌آمیز ناشی از یک انتخاب آگاهانه و هدفدار در فرصت‌های خلایق است. فرصت‌هایی که فقط در برخی شرایط حاصل می‌شود. فرصت‌های خلایق در چهار گروه فرصت داخلی و سه گروه فرصت‌های خارجی تقسیم‌بندی شده است:

- **رقبای غیرمنتظره:** مثل شکست‌ها یا موفقیت‌های غیرمنتظره؛
  - **ناسازگاری‌ها:** مثل تحویل دادن محموله‌ها (خدمات) در تیمه شب که ناشی از درک ناسازگاری بین زمان درخواست مشتری و زمان کار شرکت‌هاست؛
  - **نیازهای فرایندی:** مثل نیاز فرایند تولید به سرعت، ایمنی، باکیفیت بالاتر؛
  - **تغییرات در صنایع و بازارها:** مثل پیشرفت تکنولوژی، گرایش مشتریان، افزایش یا کاهش رقبا.
- سه فرصت خارجی در محیط علمی و اجتماعی سازمان نیز عبارت است از:

اصلاح می‌شود. مراحل سوم و چهارم زمان زیادی احتیاج دارد تا جایی که ادیسون می‌گوید استعداد یا الهام یک درصد کار است و ۹۹٪ آن سخت‌کوشی است.

۵ - **فروش (SELLING):** مرحله آخر فرایند خلایق، مرحله‌ای است که اکثر خلایق‌ها را خنثی و ناکام می‌کند. این مرحله ابتدا باید درون سازمان اتفاق افتد به این معنی که ابتدا افراد صاحب اختیار باید ایده را بخرند یا قبول کنند و بعد از تمهد به آن، باید به مشتریان خارج از سازمان ارائه کرد.

عده‌ای دیگر مراحل خلایق را شامل چهار مرحله می‌دانند که عبارتند از:

۱ - **دوره آسودگی:** در این دوره ابتدا شخص در مورد موضوع با مساله مورد نظرش به جستجوی اطلاعات می‌پردازد و سعی می‌کند موضوع را به‌خوبی بشکافد تا ریشه آن را دریابد. همچنین سعی می‌کند پیش‌فرضهای ذهنی درست و غلط درباره موضوع را بشناسد تا نهایتاً به ایده‌های مختلفی دست یابد.

۲ - **دوره خواب (پروش):** چنانچه فرد بعد از دوره اول به نتیجه نرسد بعد از مدتی دچار دلسردی، ناامیدی، عصبانیت و احتمالاً شک نیست به توانایی‌های خود می‌شود. لذا در این هنگام است که کار متوقف می‌شود حتی برای ساعتی یا هفته‌ای و بلکه ماهها و سالها، در این دوران موضوع به ضمیر ناخودآگاه سپرده می‌شود، در این زمان ممکن است فرد هر لحظه به راه‌حل مساله دست یابد مثلاً هنگام خواب، ورزش یا در مهمانی و سایر اوقات.

۳ - **دوره بصیرت (روشنی):** بعد از سپردن موضوع به ضمیر ناخودآگاه، شخص باید حواس



تحقیقات، بازار و رقبا و مشتریان است.

### نیازهای سازمان اخلاق

- نیاز به توجه، اعتماد، احترام، تشویق و حمایت؛
- نیاز به آزادی در انتخاب نقش خود در سازمان؛
- نیاز به آزادی در انتخاب همکاران و پرسنل خود؛
- نیاز به آزادی در تجسس و تحقیق در کلیه واحدها؛
- نیاز به ارتباط نزدیک، سریع و راحت با خارج سازمان؛
- نیاز به آزادی از زنجیره فرمان و سلسله مراتب سازمانی؛
- نیاز به آزادی از کارهای تکراری، روزمره و یکنواخت؛
- نیاز به آزادی عمل در نحوه انجام کارها؛
- نیاز به در اختیار داشتن زمان آزاد برای پیگیری ایده‌های نو؛
- نیاز به در اختیار داشتن منابع آزاد و بدون کنترل و پاسخگویی جهت استفاده در طرحها و ایده‌های نو؛
- نیاز به اطلاعات به موقع، موثق، مرتبط؛
- نیاز به اخذ سریع نتیجه کار و عمل خود؛
- نیاز به آموزش
- نیاز به سرعت عمل (عدم بوروکراسی)؛
- نیاز به کار مفرح (ضمن شوخی).

### نقش مدیر در پرورش اخلاقیات

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که اخلاقیات و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد اخلاقیات و نوآوری را در افراد

می‌توانند همگام با نیازهای سازمان، رشد کنند.

- ۵ - ارائه خدمات مردهمی: هدف نهایی در این سازمانها توجه به نیازمندیهای اجتماع و جلب رضایت آحاد مردم است.
- ۶ - در سازمان اخلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرارگرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند؛
- ۷ - کارگروهی؛
- ۸ - روابط دائمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمانها و در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی از دیگر ویژگیهای این سازمانهاست؛

۹ - استقبال مدیران از حامل تغییر: در این سازمانها تمامی مدیران، مساله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می‌دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و دو برابر آن مقاومت نمی‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر یک ارزش مثبت است.

### منابع نوآوری

منابع نوآوری را به دو منبع درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می‌شود:

- ۱ - منابع نوآوری درون سازمانی: - پرسنل - نمایندگان - مشاوران - مدیرعامل - واحد فروش - توزیع‌کنندگان.
- ۲ - منابع نوآوری برون سازمانی: - شرکتهای تحقیقاتی - بازار و رقابت - مشتریان. بیشترین عامل و منبع نوآوری در سازمانهای موفق مطلوب به ترتیب مربوط به پرسنل،

- ۲ - اخلاقیات و نوآوری عامل تولیدات و خدمات؛
- ۳ - اخلاقیات و نوآوری عامل افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات؛
- ۴ - اخلاقیات و نوآوری عامل افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت؛
- ۵ - اخلاقیات و نوآوری عامل کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع؛
- ۶ - اخلاقیات و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان؛
- ۷ - اخلاقیات و نوآوری عامل ارتقا سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان؛
- ۸ - اخلاقیات و نوآوری عامل ارتقا بهره‌وری سازمان؛
- ۹ - اخلاقیات و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان؛
- ۱۰ - اخلاقیات و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان؛
- ۱۱ - اخلاقیات و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت؛
- ۱۲ - اخلاقیات و نوآوری عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میز نشینی و مشوق عمل‌گرایی)؛
- ۱۳ - اخلاقیات و نوآوری عامل تحریک و همیار کردن عوامل تولید.

### ویژگیهای سازمان اخلاق

برخی از ویژگیهای سازمان اخلاق عبارتند از:

- ۱ - رقابت کامل و فشرده است: در یک سازمان در صورتی اخلاقیات صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد.
- ۲ - فسرهنگ: یکی از عوامل عمده‌ای که به بالندگی مدیریت کمک می‌کند فرهنگ مردم است. بر پایه یک فرهنگ خوب، اتلاف وقت گناه محسوب می‌شود. بدیهی است در چنین بستری مناسبی جهت رقابت؛ اخلاقیات یا سازمانهای پویا بهتر شکل می‌گیرد.

۳ - دسترسی به مدیران: در سازمانهای اخلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به‌وفور پراکنده شده است و مدیران به‌راحتی می‌توانند انکار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند.

۴ - احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان اخلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که

خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خودش را درخواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد.

در آن صورت، خود کارکنان خواهان خلاقیت و نوآوری هستند. در این راستا باید احترام لازم را برای افراد در نظر داشت، آنها را به‌عنوان مهمترین دارایی در نظر گرفت به آنها اعتماد داشت. تمام اطلاعات لازم را ارائه کرد تا آنها خود را جزئی از نظام مربوط به‌شمار آورند. مدیران باید خودانگیزی را در سطح سازمان ترویج دهند.

### خلاقیت گروهی

سازمانها می‌توانند از انواع تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی به شکل جدی و مستمر استفاده کنند این تکنیک‌ها از این قرارند:

#### ۱ - یورش فکری: (BRAINSTORMING)

این روش را که اسپورن در سال ۱۹۵۳ به صورت مشخص تعریف کرد دارای دو اصل کلی است:

الف) هدف اصلی گروه، خلق ایده‌های هرچه بیشتر در مساله موردنظر است.

ب) هیچ‌کس حق ارزیابی یا قضاوت ایده‌های پیشنهادی را ندارد.

#### ۲ - گروه مجازی: (BRAINWRITING)

در این روش اعضا وارد بحث‌های کلامی نمی‌شوند بلکه ایده‌هایشان را روی کاغذ می‌نویسند و رهبر گروه بعد از جمع‌آوری، آنها را در جدولی درج و سپس از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که جهت تصمیم‌گیری نسبت به ایده‌ها اظهارنظر کنند.

#### ۳ - رویکرد سینکتیکس: (SYNECTICS)

فرایند به‌کارگیری این رویکرد عبارت است از: الف) شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به‌منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن؛ ب) کشف راه‌حلهایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع؛

ج) تلاش برای تبدیل راه‌حلهای به‌دست آمده به راه‌حل‌های.

در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می‌شود دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است. به‌عنوان مثال اگر بخواهیم درخصوص تولید اسباب‌بازی ایده‌هایی را جمع‌آوری کنیم موضوع موردبحث را می‌توان راجع به مسابلی از قبیل بازی کردن و یا لذت بردن مطرح کرد تا زمانی که

### هنر مدیر خلاق استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق است.

### مدیر خلاق باید فضایی فراهم کند که در آن افراد سازمان بتوانند استعدادهای خود را شکوفا سازند.

### زمانی استعدادهای سازمان شکوفا می‌شود که به دیدگاهها و نظرات کارکنان بها داده شود.

تحمل شوند زیرا آنچه که در اوائل غیرعملی به‌نظر می‌آید ممکن است به راه‌حلهای خلاق منجر شود.

۷ - تمرکز بر نتایج تا ابزارها: هدفها باید واضح باشند و افراد باید تشویق شوند که راهکارهای متعدد رسیدن به هدفها را در نظر بگیرند. تمرکز بر نتایج باعث ارائه و پیشنهاد چندین جواب صحیح به هر مساله معین می‌شود.

۸ - ارتباطات همه‌جانبه: ارتباطات باید بطور افقی و عمودی جریان پیدا کند. جریان آزاد ارتباطات باووری نظریات را آسان می‌کند.

### ایجاد محیط مشارکت در سازمان

برای اینکه افراد در سازمان به تفکر پردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسانها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند.

یک بررسی دقیق و رسمی که در سطح ۴۵۳ شرکت طراز اول ژاپن در سال ۱۹۸۰ صورت گرفته است نشان می‌دهد که ۲۳/۵ میلیون پیشنهاد از کارکنان این کارخانه‌ها دریافت شده که حدود دو سوم آنها قابل اجرا، مفید و سازنده بوده است این در نتیجه همان نظام مدیریت مشارکت بوده است.

### انگیزش و نوآوری

یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به

ایجاد، ترویج و تشویق کند و با رفتار و عملکرد آنها می‌تواند مانع این امر حیاتی شود.

هنر مدیر خلاق عبارتست از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهنهای خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به‌نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هرکسی خود مشکل خودش را حل کند.

بانونجه به کم بودن افراد فوق‌العاده خلاق و بانوجه به اینکه اغلب افراد بطور بالقوه دارای استعداد خلاقیت و نوآوری هستند، ویژگیهای زیر به پرورش این استعداد کمک می‌کند:

۱ - تحمل ریسک: کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای آن، شکست را تجربه کنند و اشتباهات به‌عنوان فرصتهای یادگیری به‌شمار آید.

۲ - کاهش کنترل بیرونی: قوانین، مقررات و خط‌مشی‌ها و کنترل‌های مشابه باید به حداقل کاهش یابد و خودکنترلی جایگزین آن شود.

۳ - کاهش تقسیم کار: مشاغلی که بطور محدود تعیین شده باشد، ایجاد محدودیت می‌کند درحالی که فعالیتهای متعدد شغلی، دیدگاه وسیع‌تری به کارکنان می‌دهد.

۴ - قبول ابهام: تاکید خیلی زیاد بر عینی بودن و معین بودن، خلاقیت را محدود می‌کند.

۵ - تحمل تضاد: گوناگونی دیدگاهها باید تشویق شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها لزوماً به عملکرد موفق منجر نمی‌شود.

۶ - تحمل راههای غیرعملی: افرادی که جوابهای غیرعملی حتی نابخردانه ارائه می‌دهند باید

● چالش ● آزادی ● منابع ● مشخصه‌های گروه کاری ● ترغیب سرپرستی ● حمایت سازمانی.

۱ - از بین تمام کارهایی که مدیران می‌توانند برای برانگیختن خلاقیت انجام دهند شاید موثرترین آنها انتصاب مناسب افراد است که به طرز فریبنده‌ای کاری ساده به نظر می‌رسد.

۲ - افراد خلاق‌تر خواهند بود اگر به آنها اجازه داده شود تا تصمیم بگیرند از یک فله خاص چگونه صعود کنند.

۳ - دو منبع اصلی که بر خلاقیت اثر می‌گذارد زمان و پول هستند و مدیران باید در تخصیص این منابع با دقت بسیار عمل کنند. در برخی شرایط فشار زمانی می‌تواند خلاقیت را افزایش دهد.

۴ - یکی از رایج‌ترین راه‌های سرکوب خلاقیت به‌وسیله مدیران، ایجاد گروه‌های همگن است. گروه‌های همگن معمولاً با کمترین اختلاف‌نظر سریع‌تر به راه‌حلی نایل می‌شوند و کار چندانی در زمینه تفکر خلاق صورت نمی‌پذیرد.

۵ - افراد می‌توانند کار خود را بدون بخشی دلگرم‌کننده نیز جالب و هیجان‌انگیز بیابند اما برای تداوم این صبوری اغلب افراد باید احساس کنند که کار آنها برای سازمان با گروهی از افراد مهم اهمیت دارد. در غیر این صورت آنها باید کار خود را فقط در خانه و برای خود انجام دهند.

۶ - مطمئناً ترغیب سرپرستی، خلاقیت را تقویت خواهد کرد. اما خلاقیت به‌طور واقعی وقتی تقویت می‌شود که کل سازمان حامی آن باشد. چنین حمایتی وظیفه رهبران سازمان است. □

منابع و مآخذ:

۱ - جلیل صمدآقایی «سازمانهای کارآفرین»، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

۲ - دکتر محمد احمدپور داریانی «کارآفرینی تعاریف، نظریات، الگوها» ناشر: شرکت پردیس ۵۷ سال ۱۳۷۹.

۳ - پیتر دراگر، «رشته‌ای علمی به نام خلاقیت» مترجم: سید صالح واحدی مجله تدبیر شماره ۴۳، تیرماه ۱۳۷۳.

۴ - علی نیلی‌آرام، «خلاقیت و نوآوری در سازمان» مجله تدبیر شماره ۸۵، شهریور ۱۳۷۷.

۵ - ترزا ام اما بایل «خلاقیت را چگونه از بین ببریم» مترجم: حسین حسینیان زرنقی مجله تدبیر شماره ۱۰۳، خرداد ماه ۱۳۷۹.

● سیروس حقایق: دبیر نظام مشارکت منابع الکترونیک شیراز

● مقاوم نبودن ● کمرویی ● عدم انعطاف‌پذیری

موانع خلاقیت که سازمان عامل آن است عبارتند از:

- بدبینی نسبت به همه ایده‌های جدیدی که از پایین سازمان می‌آیند

- پافشاری بر اینکه برای تصویب باید از سایر سطوح مدیریت تأیید و امضا گرفته شود

- خواستن از قسمتهای مختلف برای رقابت و انتقاد از پیشنهادها (تا شما را از تصمیم‌گیری نجات داده و فقط برنده جنگ را انتخاب کنند).

- اظهار انتقاد راحت و ستایش نکردن افراد

- تشویق نکردن افرادی که اشکالات کارشان را بازگو می‌کنند

- کنترل دقیق همه چیز

- تصمیم‌گیری مخفیانه نسبت به تغییر سازمان‌دهی (ساختار)، سیاستها و اعلام ناگهانی آن به افراد (به‌منظور اطاعت بیشتر افراد از دستورها)

- داده‌ها و اطلاعات برای حفظ قدرت و برتری جمع‌آوری و توزیع می‌گردد نه پایین آوردن اشتباهات

- اعتماد بیش از حد به اینکه مقامات ارشد قبلاً از همه امور مهم شرکت و کسب و کار اطلاع دارند.

نتیجه‌گیری

دگرگونی در سراسر جهان امروزه باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد و جوامع فقط از راه ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند. در چنین شرایط

خاصی پرورش خلاقیت انسانها ضرورت بیشتری پیدا می‌کند و مدیران بایستی زمینه‌های لازم را برای خلاقیت و نوآوری کارکنان فراهم کنند، مدیران نیاز بدان خواهند داشت که درک کنند خلاقیت از سه بخش عمده تشکیل شده

است: ۱ - تخصص ۲ - تفکر خلاق و انعطاف‌پذیری ۳ - انگیزش

مدیران می‌توانند بر دو بخش نخست نیز اثرگذار باشند اما انجام این کار هزینه‌بر و وقت‌گیر است، آنچه که اثربخشی بیشتری دارد افزایش انگیزش درونی کارکنان است.

پیشنهادها

برای افزایش خلاقیت چند اقدامات مدیریتی پیشنهاد می‌گردد:

رهبر گروه تشخیص دهد اصل موضوع یعنی تولید اسباب‌بازی را می‌توان مطرح کرد.

۴ - رویکره جدلی:

براساس این تکنیک دو گروه نسبت به یک موضوع با یکدیگر کاملاً مخالفت می‌کنند و هر یک روش دیگر را محکوم می‌کند تا اینکه راه‌حل نهایی برای تصمیم‌گیرنده مشخص شود. به‌عنوان مثال فرض کنید سازمانی می‌خواهد خط تولید جدیدی را بررسی کند. ابتدا یک گروه راجع به مزایای خط جدید تحقیق و گزارش می‌کند و گروه دیگر راجع به معایب و مضرات آن و سپس این دو گروه به مجادله می‌پردازند تا اینکه تصمیم‌گیرنده به موضوعی می‌رسد که بیشترین منافع و کمترین معایب را داشته باشد.

۵ - ارتباط اجباری (FORCED ASSOCIATION):

در این شیوه از اعضای گروه خواسته می‌شود که بین زمینه‌های موضوع اصلی و موضوعی دیگر که مرتبط با آن نیست ارتباطی را به‌وجود آورند تا از نتیجه تلاشهای ذهنی آنها به ایده‌هایی نو دست یابند. به عنوان مثال برای یافتن محصول جدیدی از جنس شیشه از شرکت‌کنندگان می‌خواهند تا بین محصولهای شیشه‌ای مثل حبیب، چراغ، لیوان، آینه، بطری و غیره و بازبهای مختلف رابطه‌ای ایجاد کنند. گروه ممکن است هنگام ایجاد این رابطه به ایده‌های جدیدی برسند مثل طراحی لیوانی که بتوان با نقشهای روی آن بازی خاصی انجام داد و یا شیشه‌ای که در مقابل توپ مقاوم باشد.

۶ - گسردن تخیلی (SPECULATIVE EXCURSION)

در این روش که در سال ۱۹۶۱ روانشناسی به نام گوردون آن را ارائه داد، اعضای گروه را از طریق به‌کارگیری جویانی تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌کنند و به‌منظور استفاده از حالت ذهنی ایجاد شده در گروه هنگامی که افراد کاملاً از قالبهای ذهنی معمول خود خارج شده‌اند موضوع جلسه را مطرح می‌کنند.

موانع خلاقیت و نوآوری

برخی از موانع خلاقیت به دلایل سازمانی و مدیریت است و برخی دیگر به خود شخص برمی‌گردد. موانعی که خود شخص به‌وجود می‌آورد عبارتند از:

● عدم اعتماد به نفس ● محافظه‌کاری ● متهم‌نبودن ● وابستگی و جمود فکری ● عدم توانایی در تحمل ابهام و تضاد ● عدم دانش کافی در مورد علوم مربوطه ● عدم تمرکز ذهنی