

# برانگیختن خلاقیت و حمایت از نیروهای خلاق در سازمان‌ها

تدوین: مسعود کاظم زاده \*

## بخش اول: برانگیختن خلاقیت و حمایت از نیروهای خلاق در سازمان‌ها

### مقدمه:

هرچند، به باور عده‌ای، مدیریت منابع انسانی، نوشابه کهنه مدیریت کارکنان، در بطری نو مدیریت منابع انسانی، است، با این حال، شواهد غیر قابل تردیدی وجود دارد که حاکی از نقش نیروی انسانی، دانش و خلاقیت او در کار است. نیروی انسانی در واقع به واسطه نقش خود در حل مشکلات سازمان‌ها، منبع بسیار با ارزشی، شمرده می‌شود. هنگامی که دانش افراد در سازمان‌ها، به کار گرفته می‌شود، کاربردی کردن دانش آنان، موجب درگیر شدنشان، در تولید دانش جدید نیز، می‌گردد. این فرایند هنگامی به اوج مطلوبیت خود می‌رسد، که دانش جدید با دیگران به اشتراک گذاشته شود.

### ایجاد و به اشتراک گذاشتن ایده‌های خلاق (Formulating and Sharing Creative Idea)

دانش جدید (ایده‌های خلاقانه) برای کاربرد در سازمان‌ها، باید عرضه (ایجاد) شده و با دیگران به اشتراک گذاشته شود.

\* مدیر کل امور اجتماعی و سهام وزارت کار و امور اجتماعی

ایده‌ای خلاقانه محسوب می‌شود که:

۱. ریشه‌ای و اصلی باشد (novel and original)

۲. به سازمان، مربوط و در آن کاربردی باشد.

۳. ارزش آفرینی مستقیم یا غیر مستقیم بکند.

۴. تغییر دهنده فرهنگ سازمان، به نحوی که آنرا برای کارکنان جذاب‌تر نماید.

منظور از ریشه‌ای بودن ایده، قالب شکن بودن Frame-breaking و نیز قابلیت آن در اشتراک نهادن با دیگران می‌باشد.

هر گاه ایده‌ای دو شرط فوق را داشته باشد ولی با دیگران به اشتراک گذاشته نشود، مفید نخواهد بود.

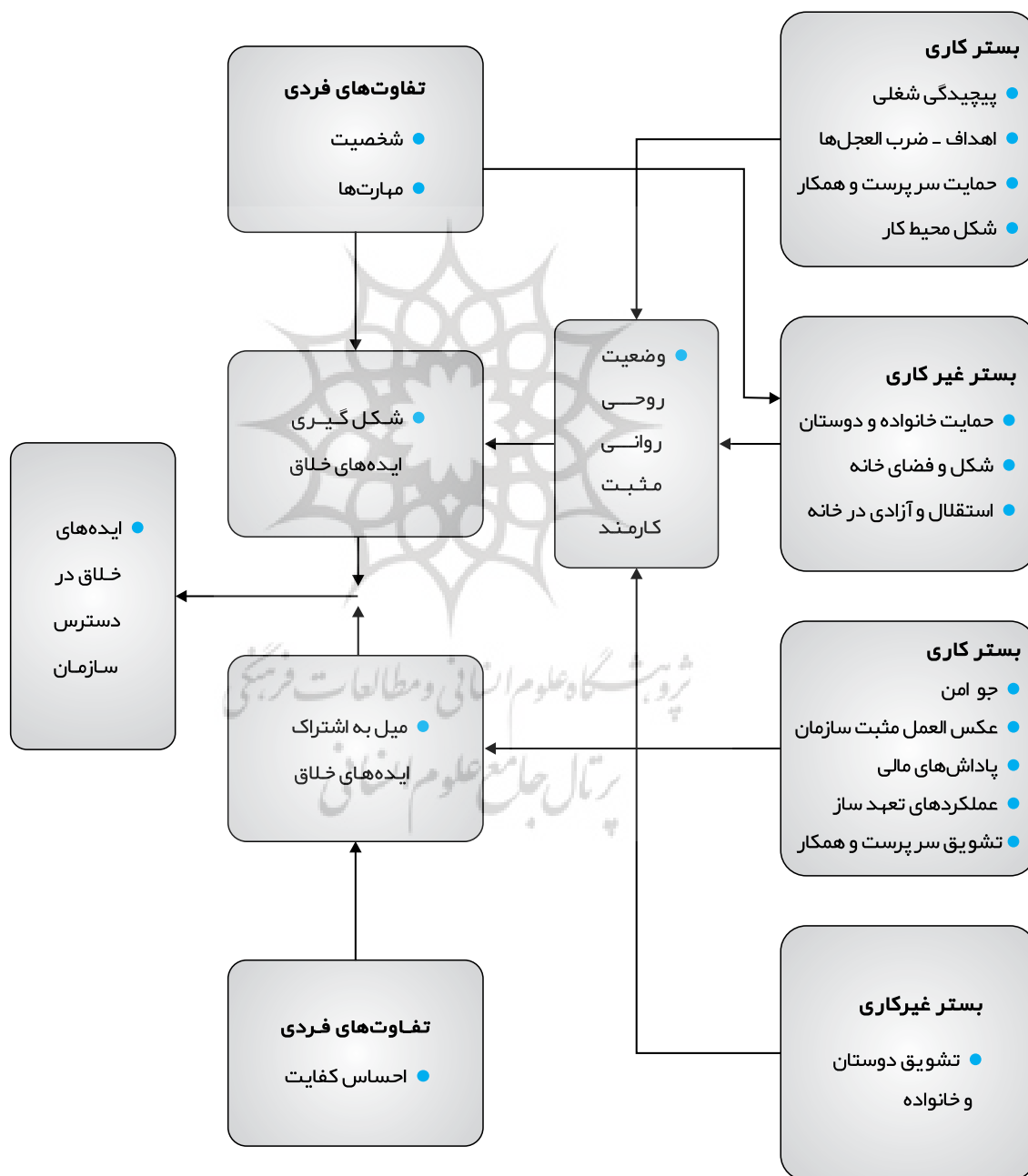
کاملاً آشکار است که شرایط فوق می‌تواند در هر ایده‌ای، در هر کجای سازمان یافت شود و از این رو خلاقیت افراد در سازمان‌ها فاقد محدودیت بخشی و دپارتمانی خواهد بود.

به اشتراک گذاشتن ایده‌ها در سازمان‌ها، می‌تواند هم از طریق مکانیزم‌های رسمی و هم از طریق مکانیزم‌های غیررسمی انجام شود. با این حال طبیعت و ماهیت ایده‌ها بر نحوه به اشتراک گذاری و ارائه آنها به سازمان مؤثر خواهد بود.

## مدل شرایط زمینه‌ای (بستری) برای شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه A Model of Creative Idea Formulating and Sharing

ایده‌های خلاقانه هم در زمینه‌ها و بستری‌های کاری و هم در زمینه‌ها و بستری‌های غیر کاری شکل می‌گیرد. مدل زیر به تشریح عوامل کاری و غیر کاری مؤثر بر شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه می‌پردازد. بر طبق این مدل عوامل زیر بر شکل‌گیری ایده‌های خلاق تأثیر چشمگیری دارد:

مدل شکل‌گیری و اشتراک‌گذاری ایده‌های خلاق (از نگاه اولدهام)



## ۶. حمایت دوستان و اعضای خانواده

حمایت‌ها و تشویق‌های دوستان و اعضای خانواده مستقیماً بر شکل‌گیری مود مثبت در افراد مؤثر بوده و در نهایت به شکل‌گیری ایده‌های خلاق منجر می‌شود.

## ۷. ساختار (چیدمان) محیط خانه

تحقیقات نشان داده است که چیدمان محیط خانه نیز بر شکل‌گیری مود مثبت و نهایتاً شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه در افراد مؤثر می‌باشد.

## ۸. استقلال و آزادی عمل در خانه

تحقیقات نشان داده است که داشتن آزادی عمل و استقلال در خانه، زمینه‌ساز تجربه کردن ایده‌های خلاقانه بیشتری است. همچنین تحقیقات موید این است که داشتن آزادی عمل در کودکی نیز، زمینه‌ساز عرضه ایده‌های خلاقانه بیشتر می‌باشد.

## تفاوت‌های فردی و شکل‌گیری ایده‌های خلاق

تفاوت‌های فردی نیز بر شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه مؤثر می‌باشد. اصلی‌ترین این تفاوت‌ها به مقوله شخصیت مربوط می‌باشد.

در تحقیقات متعدد، آثار شخصیت بر شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه آزمایش شده و معیارهایی در این ارتباط، مورد شناسایی قرار گرفته است.

اولین معیار شخصیت خلاق یا (CPS) Creative Personality Scale می‌باشد.

انتظار می‌رود که دارندگان امتیاز بالا در این معیار، میل بیشتری به کسب اطلاعات متنوع در مورد مسائل و مشکلات داشته باشند.

علاوه بر این، این اشخاص اعتماد به نفس بیشتر و نیز قدرت تحمل ابهام بیشتری نیز داشته، قادرند دیدگاه‌ها و نظرات بیشتری را بررسی کرده و نظر نهایی خود را با توجه به مجموع این دیدگاه‌ها شکل دهند.

تحقیقات نیز نشان می‌دهد که این افراد ایده‌های خلاقانه بیشتری عرضه می‌کنند

معیار دوم گشودگی به تجربه می‌باشد. دارندگان این معیار قادر به تجربه احساسات و دیدگاه‌های متنوع بوده در شرایط مختلف انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان داده و چالش‌پذیری بیشتری دارا می‌باشند.

## مهارت‌های مربوط به حوزه شغلی

مهارت‌های هر چه بیشتر در حوزه شغلی، اثر مستقیمی بر شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه دارد. مقوله‌هایی مانند طرز فکر در شرایط مختلف، اصول و واقعیت‌ها، چارچوب‌های فکری و حل مسئله‌ها به اشکال مختلف در این دسته قرار می‌گیرند. در یک مطالعه ۱۲۰ دانشمند تأیید کرده‌اند که مهارت‌هایی مانند نبوغ در یک حوزه تخصصی، دانش عمومی گسترده، و تجربه‌های گسترده، آنها را قادر به انجام کارهای ابداعی و خلاقانه کرده است.



## ۱. وضعیت کارکنان (Mood)

منظور از مود، وضعیت‌های روحی زودگذری است که به دلایل مختلف بر اشخاص مستولی می‌شود و با گذشت زمان به حالت عادی بر میگردد.

مود معمولاً به دو حالت منفی یا مثبت است. مودهای مثبت مانند هیجان و روحیات شاد، ناشی از موفقیت و مودهای منفی مانند حالت‌های ناشی از ترس یا افسردگی می‌باشد.

تحقیقات نشان داده است که انسان‌ها در مودهای مثبت، خلاق‌تر ظاهر شده، ایده‌های مفید بهتر و بیشتری عرضه می‌کنند.

## ۲. پیچیدگی شغلی

هنگامی که شغل از پیچیدگی برخوردار باشد، همزمان، شاغل آن، از آزادی عمل و اختیارات کافی برخوردار بوده، انتظار می‌رود در نتیجه شرایط فوق و با بهره‌مندی از اختیارات و با توجه به انتظاراتی که از وی می‌رود، ایده‌های خلاقانه زیادی عرضه نماید.

## ۳. اهداف کاری و ضرب العجل‌ها

برخی تحقیقات نشان داده است که تعیین شدن اهداف کاری و زمان‌های معین برای انجام آن، موجب می‌شود که افراد انرژی خود را صرف تحقق هدف معین شده نموده و به عرضه ایده‌های نو نپردازند. در صورتی که اهداف کاری معین شده به میزان زیادی سخت و غیر قابل تحقق باشد، عدم عرضه ایده‌های نو بیشتر دیده خواهد شد.

## ۴. حمایت افراد مافوق و همکاران

تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که در صورت وجود حمایت مافوق و نیز حمایت و تشویق همکاران، فرد در وضعیت روحی و مود مثبت قرار گرفته، امکان عرضه ایده‌های خلاق از سوی وی، بیشتر می‌شود.

## ۵. ساختار (چیدمان) فیزیکی محیط کار

وضعیت فیزیکی محیط کار و نیز محدودیت‌ها یا امکانات آن، در ایجاد مود (مثبت یا منفی) بر کارکنان مؤثر بوده است. هر چند تحقیقات انجام شده در این زمینه‌ها بسیار متعدد نیست، لکن یافته‌های تحقیقات انجام شده، همگی در یک راستا موید این است که محیط فیزیکی نامناسب، محدود کننده ایده‌های خلاق بوده، در مقابل محیط فیزیکی مناسب زمینه‌ساز عرضه بیشتر ایده‌های خلاقانه است.

**تفاوت‌های افراد و میل آنها به عرضه ایده‌ها به سازمان**  
احساس کفایت، یکی از ویژگی‌های فردی مؤثر بر عرضه ایده‌های خلاق به سازمان می‌باشد.  
احساس کفایت یا Self-efficacy دیدگاه فرد نسبت به توانایی خود در یک عملکرد خاص می‌باشد. هر چه این احساس در افراد بیشتر باشد، انتظار عرضه ایده‌های خلاقانه از سوی آنان بیشتر خواهد بود.

### نتیجه‌گیری:

- ۱ - این مقاله، بر شرایط فردی و زمینه ای مؤثر، بر شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه در افراد و تمایل آنان، به عرضه این افکار به سازمان، تمرکز داشته است.
  - ۲ - عرضه ایده‌های جدید به سازمان، در واقع عرضه دانش جدید، به سازمان می‌باشد.
  - ۳ - کاربرد ایده‌های جدید است که سازمان را قادر می‌سازد به شرایط متغیر محیط، پاسخ متناسب ارائه کند و مزایای رقابتی برای خود کسب نماید.
- تمامی مباحث مرتبط با این موضوع به گونه شماتیک در نمودار آمده است.
- اصلی‌ترین این نکات عبارتست از:
- ۱ - استخدام افرادی که انتظار خلاقیت بیشتری از آنان می‌رود
  - ۲ - ایجاد فضای مناسب برای عرضه ایده‌ها (فضای غیر قضاوتی و امن و نیز پاداش دادن به ایده‌ها)
  - ۳ - شکل دادن به فضای کار و فضای خانه به نحوی که امکان شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه را بیشتر نماید.



Sources: Stimulating and Supporting Creativity in Organizations (Greg R. Oldham)

**شرایط زمینه‌ای و میل به اشتراک ایده‌ها در سازمان**  
به منظور مورد استفاده قراردادن ایده‌های خلاق افراد، باید سازمان‌ها شرایطی را ایجاد کنند که صاحبان ایده‌ها مایل باشند ایده‌های خود را در اختیار سازمان قرار داده و به عبارتی، آن را با سازمان و دیگر اعضای آن به اشتراک بگذارند. در این راستا اتخاذ تمهیدات زیر لازم است:

### فضای ایمن و بدون پیش داوری

در فضایی که کارکنان از نوع قضاوتی که نسبت به ایده‌های آنان می‌شود، احساس نگرانی نداشته باشند، میل به عرضه ایده‌های خلاقانه بیشتر می‌شود.

این موضوع در مورد کاربرد روش طوفان مغزی نیز صادق می‌باشد. تحقیقات نشان داده است که هر گاه افراد نسبت به انتقاد از ایده‌های خود نگرانی داشته باشند حتی در جلسات طوفان مغزی نیز ایده‌های کمتری عرضه می‌کنند. مطالعات متعدد عکس این امر را نیز نشان داده است.

### عکس‌العمل سازمان به ایده‌های خلاق افراد

میزان و نوع عکس‌العمل سازمان به ایده‌های خلاق افراد بر تعداد این ایده‌ها و شکل‌گیری آن مؤثر می‌باشد. به کارگیری ایده‌های افراد در سازمان می‌تواند برای مثال، تشویق مؤثری برای عرضه هرچه بیشتر ایده‌ها از سوی آن فرد باشد. در مقابل تحقیقات نشان داده است که اگر افراد انتظار رد شدن ایده‌های خود را از سوی سازمان داشته باشند، کمتر مایل خواهند بود که ایده‌های خود را به سازمان عرضه کنند.

### پاداش مالی برای ایده‌ها

پاداش مالی می‌تواند برای تشویق افراد به عرضه ایده به سازمان به کار گرفته شود.

یک روش معمول در این زمینه، دادن پاداش کوچک مالی بدون توجه به محتوای آن است. روش‌های دیگری که سعی بر تناسب بین ارزش مالی حاصل از پاداش و خود پاداش دارد نیز به طور مکرر به کار گرفته شده است. با این حال تحقیقات بیشتری لازم است تا اثر نوع پاداش مالی را بر عرضه ایده‌های خلاقانه به شکل گسترده‌تری مورد ارزیابی قرار دهد.

### تشویق دیگران برای عرضه ایده‌ها

تشویق افراد برای عرضه ایده‌های خلاقانه به سازمان‌ها، می‌تواند افراد خارج از سازمان را هم در بر بگیرد.

تحقیقات انجام شده در این زمینه اندک بوده و تحقیقات بیشتری برای شناخت و تجربه این روش لازم می‌باشد.

### تعهد سازمانی

تحقیقات نشان داده است که در سازمان‌هایی که افراد میل بیشتری به ماندن در آن دارند و تعهد بیشتری از سوی سازمان احساس می‌کنند، عرضه ایده‌های خلاق از سوی کارکنان بیشتر است. از این طریق افراد به سازمان کمک می‌کنند تا موفقیت بیشتری داشته و امتیازات رقابتی بیشتری کسب کند.



## بخش دوم: بررسی تطبیقی خلاقیت سازمانی از دیدگاه اولد هام و آرمسترانگ

### مقدمه:

می‌تواند همان‌گونه که قبلاً فرایند کار را تعریف می‌کرد، به این سؤال نیز پاسخ درستی بدهد؟ آیا مدیر یا مالک کارآفرینی که با انگیزه و خلاقیت خود توانسته است یک سرمایه‌گذاری را تا یک مرحله به بلوغ و بهره‌وری برساند، همواره قادر خواهد بود آن را در همان وضعیت نگه دارد؟

پاسخ به سؤال از دیدگاه‌های مختلف کاملاً روشن است. تجربه از بین رفتن شرکت‌های بزرگ و بسیار موفق، گویای این است که عمر شرکت‌ها، تضمین شده نیست. بسیاری از شرکت‌هایی که در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر سال ۱۹۷۵ قرار داشتند امروز به کلی از بین رفته و دیگر اثری از آنها وجود ندارد.<sup>۱</sup>

شرکت فورد به عنوان بزرگترین خودروساز زمان خود (و حتی امروز) با عرضه مدل ادسل تا مرز ورشکستگی به پیش رفت. برخی شرکت‌های بزرگ و موفق، با مرگ یا کناررفتن بنیانگذاران خود، با مشکلات فراوانی روبرو شدند، برخی از بین رفتند و برخی به مدد ظهور یک رهبر فرزانه و خلاق (از داخل یا خارج سازمان) از ورطه نابودی گریختند. می‌توان گفت همه این شرکت‌های موفق، از طریق خلاقیت، به برتری رسیده بودند و فقدان خلاقیت آنها را به ورطه نیستی هدایت می‌کرد.

تجارب آخرین دهه‌های قرن ۲۰ به قیمت از بین رفتن شرکت‌های بسیار از یکسو و شکل گرفتن شرکت‌های بسیار قدرتمند جدید از سوی دیگر، شاید قوی‌ترین و ارزنده‌ترین پشتوانه‌های مفهوم مدیریت منابع انسانی را در تاریخ شکل داد.

دو غول رایانه‌ای مایکروسافت و گوگل، قدرت‌های افسانه‌ای هستند که سازندگان آن نه صاحب زر، نه زور و نه صاحب قدرت سیاسی، نه زمین و نه کارخانه بوده‌اند، بلکه سرمایه اصلی آنان برای شکل دادن این قدرت، فقط و فقط اندیشه خلاق، میل به تغییر، عدم رضایت از سطح بهره‌وری موجود و به بیان خلاصه، خلق فناوری جدید حاصل از اندیشه بوده است. دقت در گفته‌های این قدرتمندان نو ظهور، اصالت و ارزش و جایگاه منابع انسانی صاحب اندیشه و خلاقیت را به بهترین شکل نشان می‌دهد.

با وجود اینکه از ورود عبارت "مدیریت منابع انسانی" به ادبیات مدیریت، حدود ۳ دهه می‌گذرد و با وجود اینکه از مطالعات مایو در "کارخانه هائورن الکترونیک"، بیش از ۸ دهه گذشته است، هنوز بازار نقد مفهوم منابع انسانی گرم است، چندان که برخی آنرا نوشابه کهنه "مدیریت کارکنان" در بطری نو "مدیریت منابع انسانی" می‌دانند.<sup>۱</sup>

شاید بتوان در پشت این ادعا، این تصور منتقدین به مفهوم مدیریت منابع انسانی را دریافت که، منابع انسانی همان کارکنانی هستند که کارشان توسط مدیریت و از طریق فرایندها و شرح وظایف تعریف شده آنها در عمل، کار دیگری جز انجام آنچه تکلیف شده است، ندارند. چنین مفهومی تقریباً همان چیزی است که "تیلور" به واسطه طرح، تبلیغ و اشاعه آن در تاریخ به عنوان پدر مدیریت علمی مشهور شد. حتی شاید بتوان گفت که آنچه تیلور در پی آن بود تا حدودی نیز از این فراتر بوده و مفاهیمی چون عدالت و توجه به برخی دیگر از ارزش‌های انسانی را نیز شامل می‌شد.

پس از نگاه این منتقدین، مدیریت منابع انسانی عمدتاً همان مدیریت کارکنان است.

اما آنچه به لحاظ مفهومی، مدیریت منابع انسانی را در جایگاه بالاتری قرار می‌دهد، این است که کلمه منبع مفاهیمی چون بزرگی، تمام نشدن و زایش را القا می‌کند و واضعین این عبارت، از نیروی انسانی انتظار زایش و خلق مطلوبیت‌های نو دارند.

بارنی<sup>۲</sup> در این مورد، چهارمعیار زیر را برای متمایز بودن یا منابع انسانی شمرده شدن افراد سازمان ذکر می‌کند:

۱. خلق ارزش برای مشتری
۲. ندرت آن در مقایسه با رقبا
۳. قابل تقلید نبودن
۴. قابل جایگزین نبودن

توجه داشته باشیم که دهه ۱۹۸۰ یعنی زمان مطرح شدن مفهوم منابع انسانی، زمانی است که مسائل مکانیک تولید، حل شده است و توان تولید کردن، منبع قدرت و ثروت نیست، بلکه دانستن اینکه چه چیزی، با چه مجموعه کارکردهایی، با چه قیمتی و برای ارائه در کدام شبکه توزیع، مناسب است، منبع قدرت به شمار می‌رود.<sup>۲</sup>

اکنون به سادگی می‌توان پرسید که اگر منبع قدرت فهم این نکته است که چه چیزی را برای چه کسی، با چه مختصات و ویژگی‌های خاصی بسازیم، سؤال مهم بعدی این خواهد بود که چه کسی می‌تواند به این سؤال جواب دهد؟ آیا مدیر یا مالک،

۱- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۲۷

۲- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۵۰

۳- به عبارت دیگر از منظر بازاریابی، بشر از اعصار و فلسفه‌های تولید، فروش و بازاریابی گذشته و به عصر بازاریابی برای آنچه مشتری را خشنود می‌کند رسیده است.

۴- ساختن برای ماندن - جیم کلیز - ص ۱۴۶



رفتاری که مطابق انتظارات است و هم چنین از طریق اقدامات طراحی شده، مثلاً برای اجرای برنامه‌های کیفیت جامع و توجه به مشتری، به منظور افزایش بهره‌وری، پیشبرد و ترویج کار گروهی و حمایت از آن و تبدیل سازمان به سازمانی پویا. همچنین در بخش استراتژی‌های روابط کاری، عمدتاً به

مقوله استراتژی تعهد پرداخته و در آن می‌گوید:<sup>۱</sup> استراتژی‌ها را باید به شکلی گسترده تعریف کرد و جای تغییر برای آنها باقی گذاشت تا بتوان با تغییر شرایط آنها را تعدیل و اصلاح کرد. ارزش‌ها باید بر ضرورت انعطاف پذیری، خلاقیت و کارگروهی و هم چنین نیاز به عملکرد و کیفیت تأکید کنند.

تأکید آرمسترانگ بر نحوه ارتباطات مدیران با کارکنان نیز کاملاً صریح می‌باشد. وی می‌گوید:

کاملاً مشهود است که ارتباط مؤثر تنها زمانی میسر خواهد شد که کارکنان بدانند و درک کنند که مدیران از آنها تعهد به چه چیزی را انتظار دارند.<sup>۲</sup> در مواردی نیز میزان تأکید دو نویسنده بر یک موضوع یکسان نیست، اما می‌توان با توجه به کلیات مطالب، اشتراک نظر آنها را محرز دانست. مثلاً اولدهام تأکید زیادی بر موضوع حالت روحی، روانی (mood) دارد. اما چنین عنوانی در نوشتار آرمسترانگ دیده نمی‌شود در حالی که از تأکیدات آرمسترانگ بر مقوله جذب و اجزا آن، به ویژه شایستگی، کاملاً مشخص است که دیدگاه آرمسترانگ در این زمینه مغایرتی با اولدهام ندارد.

نگاه کلی به نوشتار اولدهام نشان می‌دهد که او در همه موارد سعی کرده است اظهارات و استنتاج‌های خود را بر مبنای تحقیقات محققین و آمار حاصل از آن بنا کند. به عبارت دیگر یافته‌های تحقیقات دیگر محققین در نوشتار اولدهام وزن زیادی دارد در حالی که آرمسترانگ کمتر از تحقیقات دیگران استفاده کرده و آنچه بیان کرده است، عمدتاً یافته‌ها و نظرات خود وی یا وقایع و یافته‌های تاریخی شرکت‌های مهم و بزرگ می‌باشد. به هر حال با توجه به آنچه که در متون دیده می‌شود می‌توان اشتراکات دیدگاه‌های ایشان را به شرح زیر دانست.

#### اشتراک دیدگاه‌های دو نویسنده

۱. با توجه به محتوای متون، به خوبی می‌توان دریافت که هر دو نویسنده را در زمره طرفداران مفهوم مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> (با تعریف تقریبی مجموعه‌ای از سیاست‌های به هم مرتبط و هماهنگ مبتنی بر دلایل قوی فلسفی و ایدئولوژیک) دانست.

مثلاً بیل گیتز می‌گوید:<sup>۱</sup> من در مقام رئیس شرکت بیشتر درصدد جذب و به کارگیری افراد نخبه، بستن قراردادهای جدید و فروش نرم افزار هستم. استخدام افراد با هوش از همان ابتدا مهم‌ترین نکته برای ما بوده است. بسیار تلاش کرده ایم که افراد متناسب با فرهنگ سازمانی خود را پیدا و جذب کنیم.

دیوید پاکارد، موسس شرکت هیولت پاکارد می‌گوید:<sup>۲</sup> اگر شرکتی بخواهد به سطح عالی برسد باید همگام با افزایش دائم درآمدها، توانائی لازم برای استخدام افراد مناسب جهت تحقق رشد مورد نظر را نیز در خود ایجاد کند. اگر میزان رشد درآمدهای شما به طور دائم از میزان رشد نیروهای انسانی شایسته شما سریع‌تر باشد، شرکت شما قادر به رسیدن به سطح عالی نخواهد بود.

بیان این مقدمات برای رسیدن به این نکات بود:

۱. سازمان یک واقعیت تردید ناپذیر است.

۲. سازمان با اتکا به یک فرد دیگر وجود نداشته و تنها سازمان‌هایی می‌توانند برای ادامه حیات خود رقابت کنند که تنها به یک منبع اندیشه وابستگی نداشته از منابع فکری تمام کارکنان خود استفاده کنند، یا به عبارت دیگر کارکنانی داشته باشند که هر یک از آنها خود یک منبع خلاق برای ایده‌ها و راه‌حل‌های نو باشند.

۳. مدیریت منابع انسانی، به مفهوم زمینه سازی برای عرضه و عملی شدن ایده‌های افراد خلاق و نخبه راه‌گشای چنین سازمان‌هایی است.

#### بررسی تطبیقی دیدگاه‌های اولدهام و آرمسترانگ

دیدگاه‌های اولدهام و آرمسترانگ در منابع بررسی شده تا حدود بسیار زیادی، در بردارنده وحدت نظر هر دو نویسنده در زمینه‌های زیر است: (که در ادامه به تفصیل خواهد آمد)

الف: مقوله خلاقیت یک مقوله فرهنگی است و اولدهام با

انتخاب کلمه انگیزش Stimulating برای خلاقیت به خوبی این نکته را نشان داده و به طور ضمنی آنرا از موضوعات فیزیکی یا تکنولوژیک جدا کرده، در مقوله رفتار قرار داده و برای ایجاد و ترویج آن راه رفتاری را امکان پذیر دانسته است. آرمسترانگ نیز فصل دهم کتاب را به طور کلی به مقوله فرهنگ اختصاص داده و از همان ابتدا با موضوع تغییر فرهنگ و تقویت فرهنگ‌های موجود در سازمان آغاز کرده است. آنچه را که اولدهام با کلمه Supporting مد نظر قرار داده است، آرمسترانگ<sup>۳</sup> نیز تحت عنوان تقویت و حمایت از فرهنگ اینگونه به آن پرداخته است:

■ آنچه که مورد توجه رهبران است، ارزیابی و کنترل می‌شود.

■ تشویق رفتارهای مناسب از طریق اعطای پاداش‌های نقدی و غیر نقدی به آن



۱- تدبیر - شماره ۱۲۴

۲- از خوب به عالی - جیم کالینز - ص ۱۷۲

۳- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۲۰۲

۴- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۲۲۷

۵- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۳۰

۲. از محتوای کلام هر دو، واقعیت و ضرورت تغییر و استقبال از آن با تکیه بر آموزش، تولید و اشتراک ایده‌های جدید استنباط می‌شود.

۳. شخصیت در نوشتار اولدهام مشخصاً به عنوان یک عامل تأثیر گذار در خلاقیت آورده شده است.<sup>۱</sup> درحالی‌که در کتاب آرمسترانگ، در مباحثی چون انتخاب بر مبنای شایستگی، این مطلب به صورت غیر مستقیم مورد تأکید واقع شده است.<sup>۲</sup>

۴. مهارت‌های مرتبط با شغل نیز توسط هر دو نویسنده به یک مقدار مورد توجه واقع شده است. اولدهام در صفحه ۲۵۸ و آرمسترانگ در اکثر مطالب فصل ۱۳ این مطلب را مورد تأکید قرار داده اند.

۵. مقوله شخصیت از دیدگاه هر دو نویسنده در ارائه ایده‌های خلاقانه جدید مؤثر انگاشته شده است. اولدهام دو مقوله روان‌شناختی (CPS-Creative Personality Scale) مقیاس‌های خلاق شخصیتی مشتمل بر ویژگی‌هایی چون اعتماد به نفس، تحمل ابهام و ایستادگی برای به ثمر رسانیدن ایده‌ها و نیز (openness to experience) گشودگی به تجربه را از مهم‌ترین عوامل شخصیتی مؤثر بر عرضه ایده‌های خلاق دانسته است. (ص ۲۴۲) آرمسترانگ نیز در چندین بخش

از کتاب خود، رسیدن به اهداف استراتژی‌های منابع انسانی را در گرو اجرای برنامه‌های استراتژیک و از جمله دست‌یابی به انعطاف‌پذیری و آنرا نیز در گرو برنامه‌های دیگر از جمله برنامه جذب دانسته است و در این برنامه به مقوله شایستگی و مرکز ارزیابی پرداخته است.<sup>۳</sup>

۶. مهارت‌های مربوط به حوزه شغلی از نظر اولدهام با میزان تولید ایده‌های خلاق افراد رابطه مستقیم دارد. از دیدگاه آرمسترانگ نیز مدیریت دانش و آگاهی‌های کارکنان، جزء مسائل اصلی استراتژی توسعه منابع انسانی دانسته شده است.<sup>۴</sup>

۷. شرایط عمومی محل کار، چیدمان (configuration)، جو امن و عدم احساس خطر از طرح ایده (در رابطه با امنیت شغلی یا حتی مورد تمسخر واقع شدن به واسطه طرح ایده) از نظر اولدهام از عوامل اصلی مؤثر بر عرضه ایده‌های خلاقانه از سوی کارکنان شمرده شده است. آرمسترانگ نیز در قالب کلمات و عبارات دیگری، همین مفهوم را بیان کرده است. وی می‌گوید: سازمان‌ها متوجه شده‌اند که از پنج طریق می‌توانند کارکنان را به تلاش بیشتر برای موفقیت خود و سازمان خود، ترغیب کنند: اهداف مشترک، فرهنگ مشترک، یادگیری مشترک، تلاش مشترک و اطلاعات مشترک.<sup>۵</sup> اولدهام در خصوص شکل ارتباط کاری رئیس و مرئوس، ادبیات دستوری

و یا کنترلی در ارتباط کارکنان را عامل کاهش تعداد ایده‌های خلاق و جدید دانسته است.

۸. اولدهام در مورد عکس‌العمل سازمان در قبال ایده‌های خلاق و توسعه آنها نقش زیادی قائل شده، به اعتبار تحقیقات انجام شده اظهار می‌دارد که هرگاه افراد انتظار داشته باشند که سازمان ایده‌های جدید آنها را بپذیرد ایده‌های بیشتری عرضه و هرگاه انتظار عدم پذیرش داشته باشند، ایده‌های کمتری عرضه خواهند کرد. آرمسترانگ نیز در بخش استراتژی پاداش کتاب خود، ضمن به رسمیت شناختن و بزرگ کردن موضوع پاداش، ۱۲ ویژگی را برای استراتژی پاداش برمی‌شمارد. وی خصوصیات از جمله نقدی و غیر نقدی بودن پاداش، متوازن بودن آن، رقابتی بودن آن و تناسب آن با نیازهای فردی افراد را مورد توجه قرار داده است.<sup>۶</sup> جالب توجه است که بدانیم در دنیای پیشرفته، امروز قدرانی در سازمان‌ها به صورت یک تخصص در آمده و فردی چون چستر التون که در نشریات وال استریت ژورنال و واشنگتن پست فرد شناخته شده ایست، در شرکت مشاوره اوسی تانر (متخصص در شناخت کارایی کارکنان)، مشاور امور قدرانی است.<sup>۷</sup>

۹. پاداش مالی نیز از دیدگاه هر دو محقق مورد تأکید قرار گرفته است. اولدهام، در بخش پیشنهادات انتهای نوشتار خود، آن را به عنوان موضوعی که باید همواره مورد تحقیقات جدید واقع شود، شناخته است. آرمسترانگ نیز آنرا در بخش استراتژی پاداش آورده است.

۱۰. تعهد سازمانی از دیدگاه هر دو محقق، یکی از عوامل اصلی در مقوله خلاقیت شناخته شده است. اولدهام آن را مستقیماً بر عرضه ایده‌های خلاق و جدید مؤثر دانسته و نیز آنرا عامل افزایش میل به تسهیم و تشریح ایده‌ها در سازمان دانسته است. آرمسترانگ نیز تعهد را یکی از استراتژی‌های توسعه روابط کاری دانسته، سه عامل زیر را اجزای اساسی آن بر شمرده است:



۱- اولدهام - ص ۲۵۶  
 ۲- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۲۴۵  
 ۳- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۱۲۰ - همچنین در صفحه ۲۴۵ همین منبع به اختصار تعریف مرکز ارزیابی آورده شده است. در مرکز ارزیابی، تلاش می‌شود تا با استفاده از آزمون‌های مختلف Competency‌های مورد نظر در افراد شناسایی شود. با توجه به این که طرز فکر یا Attitude جزء اصلی شایستگی می‌باشد، اشتراک نظر هر دو نویسنده در بحث شخصیت کاملاً روشن می‌باشد.  
 ۴- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۲۶۱  
 ۵- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۲۸۸  
 ۶- مدیریت استراتژیک انسانی - آرمسترانگ - ص ۲۷۲  
 ۷- کارکنان نامرئی - آدریان گوستیک، چستر التون - ترجمه علی پور قاسمی - نشر اشاره - ص ۱۲

که بر افراد حاکم شده و پس از مدتی برطرف می‌گردد. این حالت بر دینوع مثبت و منفی انگاشته شده، در حالت مثبت انتظار می‌رود که افراد ایده‌های خلاقانه بیشتری عرضه کنند ولی در حالت مود منفی انتظار خلاقیت از افراد زیاد نیست.

■ پیچیدگی شغلی نیز عامل مؤثری در افزایش ایده‌های خلاق به حساب آمده است. اولدهام بر این عقیده است که هر قدر پیچیدگی شغلی بیشتر باشد، احتمال عرضه ایده‌های خلاق از جانب افراد بیشتر خواهد بود.

■ اهداف کاری و ضرب‌العجل‌های زمانی عاملی مؤثر در بروز خلاقیت از دیدگاه اولدهام به حساب نیامده است. هنگامی که افراد موظف به انجام کاری در ظرف زمانی تعیین شده هستند مشاهدات زیادی گویای اینست که تلاش‌های ایشان معطوف به هدف شده، در راستای عرضه ایده‌های خلاق به کار گرفته نمی‌شود. همچنین هنگامی که حصول و تحقق اهداف کاری معین شده سخت باشد، در چنین شرایطی نیز تلاش‌های کارکنان عمدتاً صرف تحقق اهداف کاری می‌شود.

■ از دیدگاه اولدهام آرایش و مبلمان (Configuration) محیط کار و همچنین محیط منزل نیز عاملی برای تأثیر در وضعیت روانی (mood) افراد و در نتیجه تأثیر بر عرضه ایده‌های خلاق انگاشته شده است.

■ استقلال و آزادی شخصی در منزل نیز از دیدگاه اولدهام عاملی تأثیر گذار بر عرضه ایده‌های خلاقانه ارزیابی شده است.

#### خلاصه نوشتار اولدهام

از نظر اولدهام، موضوع اصلی خلاقیت سازمان خلق ایده‌های جدید و به اشتراک گذاشتن آن با دیگران است که حاصل این دو فرایند خلق دانش جدید است. تنها از طریق خلق دانش جدید است که شرکت امکان می‌یابد به تغییرات محیط عکس العمل مناسب نشان دهد.

برای تحقق کلیه مراحل این فرایند، از نظر اولدهام، فعالیت‌های زیر ضروری است:

الف: تلاش مدیران برای افزایش تعداد ایده‌های خلاق در سازمان

ب: ضرورت استخدام کارشناسانی که احتمال خلاقیت ایشان بیشتر است. (این احتمال در میان افرادی که اعتماد به نفس یا احساس کفایت بیشتر و نیز گشودگی بیشتر به تجربه دارند، بیشتر است.)

ج: ضرورت زمینه‌سازی در سازمان برای پیشبرد ایده‌سازی از طریق غنی سازی شغل و ایجاد جو سازمانی مناسب

د: ضرورت تلاش برای استفاده از همه تقویت کننده‌های خارج از محیط کار نیز ضروری است. (مانند محیط منزل و روابط خانوادگی، دوستی و اجتماعی)

اما نویسنده خود نیز اذعان دارد که این بخش از هدف به سادگی در کنترل سازمان نبوده و لذا تأثیر بر آن و استفاده از آن کار مشکلی است. □

■ میل قوی به ماندن به عنوان عضوی از سازمان

■ باور قوی به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان

■ آمادگی برای بذل حداکثر توجه به نفع سازمان نکته و مشکل اساسی در این زمینه از نظر آرمسترانگ نیز مخفی نمانده و او نیز اشاره کرده است که منافع سازمان و کارکنان همواره هم راستا نیست. <sup>۱</sup> از سوی دیگر باید در نظر داشت که تعهد یک مفهوم یک طرفه نیست و مادامی که کارکنان حس و باور نکنند که سازمان نیز به آنها متعهد است، انتظار تعهد از کارکنان داشتن، چندان عقلی به نظر نمی‌رسد. اریک اشمیت یکی از موسسین گوگل، در این مورد می‌گوید: برعکس خیلی‌ها که فکر می‌کنند به کارمند وفادار باید اعتماد کرد، ما معتقدیم کارمندی که مورد اعتماد قرار بگیرد، وفادار هم خواهد بود. <sup>۲</sup>

اولدهام همچنین ساده بودن شغل و متمرکز بودن سازمان را موجب کاهش تعهد و در نتیجه کاهش احتمال اشتراک گذاری ایده‌ها دانسته است.

۱۱. تفاوت‌های اشخاص در میزان تمایل ایشان به تشریح ایده با سازمان از نظر اولدهام برجسته ارزیابی شده است. دو عامل خود شایسته انگاری (Self-efficacy) و گشودگی به تجربه (Openness to Experience) از نظر اولدهام عواملی هستند که هر چه در شخص قوی‌تر باشد، احتمال تشریح عقیده از سوی چنین فردی با سازمان زیاد خواهد بود. تصریح و تأکیدارائه شده از سوی اولدهام با این شدت از سوی آرمسترانگ دیده نمی‌شود. اما نگاه کلی و تاکیدی که آرمسترانگ بر ویژگی‌های اشخاص و اهمیت آن در زمان استخدام دارد گویای این است که آرمسترانگ هم به این مقوله باور دارد.

#### مغایرت‌های دیدگاه‌های دو نویسنده

همان طور که قبلاً گفته شد، روح دو مطلب عمدتاً این است که تغییر، یک ضرورت بوده، ایده‌های خلاقانه عامل اصلی در ایجاد و مدیریت تغییر محسوب می‌شود، اما همان گونه که از عنوان کتاب آرمسترانگ استنباط می‌شود، بستر بحث و مدیریت منابع انسانی بوده، لاجرم سازمان فضای گفتگو است و این گونه به نظر می‌رسد که وی تمامی عواملی که از داخل سازمان به نوعی تحت تأثیر مدیریت منابع انسانی می‌تواند قرار گیرد را مدنظر قرار داده است؛ اما اولدهام نگاه وسیع‌تری به عوامل مؤثر بر ایجاد ایده‌های خلاق داشته، سعی کرده است تمامی محیط‌ها و عواملی را که فرد با آنها در ارتباط است در نظر گرفته، و اثر همه آنها را بر خلاقیت فرد بررسی نماید. این موارد در بر دارنده برخی مغایرت‌ها به شکل زیر می‌باشد. <sup>۲</sup>

■ اولدهام به شکل کاملاً صریح به نقش محیط خانوادگی و جامعه دوستان و گستره ارتباطات فرد پرداخته و این عوامل را در شکل‌گیری ایده‌های نو و خلاقانه در افراد کاملاً مؤثر دانسته است.

■ وضعیت روحی (mood) نیز عامل بسیار مهمی است که اولدهام آنرا در شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه دخیل دانسته است. تعبیر وی از مود، حالت روحی نسبتاً کوتاه مدتی است

۱- مدیریت استراتژیک انسانی- آرمسترانگ- ص ۲۲۶

۲- روزنامه همشهری - ۲۴ مرداد ۸۶- رازهای موفقیت گوگل

۳- صفحات ۲۴۹ به بعد از منبع اولدهام



## بخش سوم: مدل پیشنهادی خلاقیت در ایران



## منابع:

1- *Stimulating and Supporting Creativity in Organizations* (Greg R. Oldham)

۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل / مایکل آرمسترانگ، ترجمه ی محمد اعرابی و داود ایزدی، - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

۳ - ساختن برای ماندن - جیم کالینز

۴ - از خوب به عالی - جیم کالینز

۵ - کارکنان نامرئی - آدریان گوستیک، چستر التون - ترجمه علی پور قاسمی - نشر اشاره

۶ - روزنامه همشهری - ۲۴ مرداد ۸۶ - رازهای موفقیت گوگل

۷ - نشریه تدبیر - شماره ۱۳۴



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی