

مقدمه:

رشد سریع بنگاه‌های اقتصادی، تغییرات سریع، شرایط محیطی و پاره‌ای مسائل دیگر باعث شده است که بحث خلاقیت (Creativity) در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار باشد. خلاقیت را می‌توان به عنوان عامل پویایی و تحرک سازمان و عنصری که در بهبود عملکرد مالی سازمان مؤثر است پنداشت.

به لحاظ شتاب تغییرات فنی و رقابت جهانی، توانایی سازمان در توسعه و ارائه محصولات جدید دارای تأثیری حیاتی بر عملکرد بلندمدت سازمان است (مام‌فورد ۲۰۰۰).

با مروری بر ادبیات موضوع و نیز کنکاش وضعیت خلاقیت در سازمان‌های ایرانی می‌توان به پرسش‌های قابل تعمقی رسید. نخست اینکه آیا وجود خلاقیت در این سازمان‌ها حیاتی است؟ به عبارتی فقدان خلاقیت در این سازمان‌ها عملکرد موفق سازمان را به مخاطره خواهد انداخت؟ چه شرایطی باعث شده است تا خلاقیت در سازمان‌های کشورمان نقش‌ها و کارکردهای کلیدی خود را از دست بدهد؟

خلاقیت در سازمان دارای نقش‌ها و تأثیراتی از قبیل افزایش کیفیت راه حل مسائل، تحریک و ارتقاء نوآوری، افزایش انگیزش و تعهد در سازمان و افزایش عملکرد مؤثر تیم‌ها می‌باشد (کارمون فورد ۲۰۰۰) از آنجایی که جایگاه نظری کارهای تیمی در سازمان‌های نهادینه نشده و از طرفی مشخصه مشترک بین اکثر سازمان‌های داخلی، نبود انگیزه کافی در بین پرسنل است و در نهایت اینکه در این سازمان‌ها پایین بودن کیفیت راه حل‌های مسائل، امری کاملاً طبیعی و پذیرفته شده است، لذا بین خلاقیت و سازمان‌ها یک رابطه علت و معلولی متقابل وجود دارد. بدین شکل که اولاً فقدان خلاقیت در این سازمان‌ها باعث شده است این سازمان‌ها از تأثیرات خلاقیت بی‌بهره باشند. از طرفی به دلیل عدم وجود نقش‌های یاد شده فوق (تأثیرات خلاقیت) در این سازمان‌ها، خلاقیت فاقد اهمیت و ضرورت لازم است.

مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت وجود خلاقیت در سازمان‌ها و نیز صرف سالانه میلیون‌ها دلار در برنامه‌های آموزش خلاقیت، همچنان خلاقیت نتوانسته است در این سازمان‌ها نهادینه شود (ویلیامسون ۲۰۰۱) در یک بررسی موردی مشخص شد که هر چند غالب مدیران بر لزوم و اهمیت خلاقیت واقفند اما در عمل معتقدند که خلاقیت در سازمان‌های ایران جایگاهی ندارد.

به راستی چه عامل و یا عواملی باعث چنین اظهار نظرهایی شده است؟ چه عاملی باعث شده است که خلاقیت در پاره‌ای از سازمان‌ها منجر به سکون افراد خلاق شود؟ در عدم وجود و سکون خلاقیت در سازمان‌های ایرانی چه عواملی دخیل است؟

در این مقاله به منظور درک بیشتر موضوع، ابتدا با مرور بر ادبیات تحقیق، خلاقیت تعریف شده است. سپس بر اساس دو دیدگاه محتوایی و فرایندی، عوامل مؤثر بر خلاقیت شناسایی شده و با بهره‌گیری از این عوامل در یک بررسی میدانی موانع وجود خلاقیت فردی در سازمان‌های داخلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

خلاقیت

عوامل ثبات در سازمان^①

دکتر اصغر مشبکی - فرهاد وفائی





مروری بر ادبیات پژوهش

روبرت جی استرنبرگ و لیندا ای اوهارا در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

دانش: داشتن دانش پایه در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.

توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقرار ارتباطات جدید در مسائل.

سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند.

انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.

شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.

محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند.

این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارایی برنامه‌های آموزش خلاقیت تأکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع مؤثر در خلاقیت می‌باشد. جایی که سایر عوامل نیز تأثیر به‌سزایی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزش خلاقیت ایفا می‌کنند (استرنبرگ و اوهارا ۱۹۹۷)

جورج اف نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت، برای خلاقیت مراحل چهارگانه آمادگی (preparation)، نهفتگی، اشراق و اثبات (Verification) را ذکر کرده است.

از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع‌آوری اطلاعات با مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر می‌شوند. در مرحله بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می‌کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن به تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) و فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسئله) منجر به خلق و ظهور ایده‌ای جدید و بدیع می‌شود. در نهایت فرد خلاق، در صدد بر می‌آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند. وی برای افراد خلاق، ویژگی‌هایی از قبیل شک‌گرایی، بازی‌گوشی فکری، اعتماد به نفس، ناهم‌نوازی و میل به تک‌روی، انعطاف‌پذیری و پایداری را بر شمرده است (مسدد- ۱۳۶۹)

استرزالکی در مقاله‌ای با عنوان خلاقیت در طراحی؛ خلاقیت را نتیجه انعطاف‌پذیری، قوه ابتکار و روانی فرایندهای شناختی، آزادی و ابتکار در اظهارات شخصی و وجود یک سیستم ارزشی مستقل در افراد می‌داند. وی همچنین در بعد روانشناسی، قدرت نفس، توانایی غلبه بر استرس ناشی از موقعیت حل مسئله و توانایی تمرکز بر مسئله، تحمل ناسازگاری‌های شناختی و تحمل ابهام، نگرشی مثبت به زندگی، انعطاف‌پذیری و فرایند شناخت و استقلال فکری، زیبا شناختی، خود درکی، ارزیابی از درون و تبعیت از سیستم ارزشی درونی، انگیزه‌های شناختی مستقل، نیروی ابتکار، عدم انطباق و آمادگی دفاع از نقطه نظرات را در فرایند خلاقیت مهم شمرده است (استرزالکی ۲۰۰۰)



خلاقیت

علی‌رغم نبود توافق جمعی بین صاحب‌نظران در رابطه با تعریف واحدی از خلاقیت، مرور مختصری بر بعضی از تعاریف صورت گرفته است. نوربرت الیاس معتقد است که خلاقیت موهبتی مرموز نیست که فقط به تعدادی از افراد اعطاء شده باشد، بلکه کیفیتی است که تماماً به ساختار مؤسسات اجتماعی (جایی که افراد در آن زندگی و کار می‌کنند) وابسته است. بنابراین دلیل نبود خلاقیت در بین افراد را به‌طور عمده باید در درون ساختارهای اجتماعی حاکم بر سازمان جستجو کرد. در حالی که ریچارد کوبین بیان می‌کند که خلاقیت عبارت است از یک توان انسانی که فرایند تفکر و عمل فرد را متجاوز می‌کند (ریچارد کوبین- ۱۹۹۷)

جورج اف نلر معتقد است که خلاقیت شامل تولید ایده‌های جدید است. ایده‌هایی که به منظور حل مسائل مهم می‌تواند به کار گرفته شود (مسدد- ۱۳۶۹).

استرنبرگ خلاقیت را شامل برقرار کردن ارتباطات جدید، دیدن چیزها از طریق جدید و تعریف جدید مسائل می‌داند (استرنبرگ و اوهارا- ۱۹۹۷). کایزو، خلاقیت را عبارت از به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید می‌داند (رضائیان- ۱۳۷۹).

او جیلوی خلاقیت را عبارت از قرار دادن چیزهای قدیم در ترکیب جدید و قرار دادن چیزهای جدید در ترکیب قدیم می‌داند (او جیلو ۱۹۹۸) و بالاخره محققان روانشناس، خلاقیت را به معنای نو بودن و تناسب داشتن تعریف کرده‌اند. از درک تعاریف فوق می‌توان نتیجه گرفت که اولاً خلاقیت مختص به پاره‌ای از سازمان‌ها نیست. به عبارتی در درون ذهن، فکر و منابع و امکانات سازمانی، یک ایده جدید نهفته است و نه در وراء آن. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سازمان‌ها جلوگیری و حذف عوامل بازدارنده ظهور خلاقیت، از وجود و اثبات استعداد خلاقیت مهم تراست (وایت ۱۹۹۶).

دیدگاه فرایندی

گروهی دیگر از محققان خلاقیت را در قالب یک مدل و به عنوان یک فرایند در نظر گرفته‌اند.

والس فرایند خلاقیت را شامل مراحل زیر می‌داند:

■ آمادگی: تعریف مسئله، مشاهده و مطالعه مسئله

■ کمون یا نهفتگی: درگیری و تمرکز ذهنی بر روی مسئله

■ ظهور و جرقه: لحظه‌ای که ایده جدید بالاخره نمایان می‌شود.

■ تایید: بررسی و ارزیابی ایده (والس ۱۹۹۹) از برن نیز برای مدل خلاقیت خود مراحل زیر را در نظر گرفته است:

– جلب توجه و گرایش به مسئله، شناسایی و تشخیص مسئله: فرد به لحاظ داشتن دانش مرتبط و یا تجارب پیشین، به مسائل حساسیت نشان می‌دهد و آن را به عنوان یک فرصت قلمداد می‌کند.

– آمادگی: جمع‌آوری داده‌های مرتبط با مسئله.

– تجزیه و تحلیل و تشریح چرایی مسئله: شناسایی متغیرهای داخل در مسئله و بیان روابط این متغیرها.

– ایده دهی: در این مرحله پس از درک مسئله ایده‌هایی جهت حل مسئله مطرح می‌شود. ممکن است در این مرحله ایده‌های متنوعی ارایه شود.

– کمون: تمرکز بر توان و پتانسیل ایده‌ها و امکان‌پذیری ایده‌ها از هر نظر در این مرحله صورت می‌گیرد.

استرنبرگ خلاقیت را ناشی از وضعیتی می‌داند که در آن افراد خلاق دارای خصایص اخلاقی و شخصیتی خاص در زمینه مورد نظر خویش، دارای تخصص و دانش کافی بوده و با بهره‌گیری از توانایی‌های عقلانی ترکیبی، تحلیلی و ارزیابی ایده‌ها و نیز همراهی و به‌کارگیری سبک فکری ابداعی، در درون محیطی حمایتی که انگیزه انجام کار را برای فرد مهیا کرده است واقع می‌شوند.

مأم فورده فراهم آوردن وضعیت خلاقیت را ناشی از ترکیب و ساماندهی مجدد مفاهیم و مسائل موجود پنداشته است. به عبارتی، تعریف جدید یک فعالیت کم ساختار منجر به تولید ایده‌ها و یا درک جدیدی در آن زمینه می‌شود و بدین شکل عنوان می‌کند که در تفکر خلاق، توانایی ترکیب مفهومی (بررسی‌ها، ایده‌ها و نتایج) اهمیت شایانی دارد.

لیلز و کامرون مطرح کردند که افراد خلاق در انجام امور متنوعی در کارشان مهارت دارند که این، قلمرو توجه وسیعی را برای افراد مهیا می‌سازد. او پیشنهاد می‌کند برای تفکر، زمان کافی در اختیار این افراد گذاشته شود و باید آنها را از موانع دورنگه دارند. فراهم بودن زمان کافی جهت تفکر و تمرکز بر مسئله و نیز حذف موانع بازدارنده باعث تداوم خلاقیت می‌شود.

بیبیر عواملی از قبیل دانش پایه‌ای، توانایی عقلی، سبک یادگیری و تفکر ابدائی، انگیزش، پذیرش ریسک و وجود محیط حمایتی را در بستر سازی برای فعالیت‌های خلاقیت ذکر کرده است (بیبیر-۱۹۹۵)

روزمالاگا اظهار می‌دارد که علی‌رغم متفاوت بودن تحقیقات بر روی خلاقیت، با این حال جنبه‌هایی نظیر فرایند خلاقیت، نقش توانایی خلاقیت افراد و نقش محیط خلاق در تمامی این تحقیقات حائز اهمیت هستند.

نخست آنکه خلاقیت شامل فرایندی است متشکل از مراحل:

– ساخت دهی، شناخت و تعریف مسئله
– آمادگی و کسب داده‌های مرتبط با مسئله
– ایده‌دهی
– ارزیابی

دوم آنکه همه افراد دارای یک میزان طبیعی از توانایی خلاقیت هستند. این توانایی به وسیله گروهی از عوامل تأثیرپذیر است که این عوامل عبارتند از بیولوژی، شخصیت، انگیزش و آموزش، هر چند عاملی مانند آموزش را می‌توان به منظور افزایش خلاقیت افراد تحت تأثیر قرار داد.

سوم آنکه محیط به عنوان جایی که خلاقیت در آن شکل می‌گیرد بر عملکرد خلاقیت مؤثر است. وی به منظور بررسی کارهای خلاقیت سه معیار اساسی روانی ایده‌ها، جدید بودن و امکان‌پذیری را پیشنهاد کرده است (مالاگا-۲۰۰۰)

دیدگاه محتوایی:

برخی از محققان، خلاقیت را به عنوان یک فرایند بررسی نکرده‌اند بلکه آن را مخلوق همزمانی و تلاقی برخی از متغیرها می‌دانند. این افراد هر یک، عامل یا مجموعه‌ای از عوامل را در به وجود آمدن این وضعیت مدنظر قرار داده‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی





آنچنان
محیطی را فراهم
می‌کنند که فرد به ندرت
جرأت طرح ایده‌ها و ترشحات ذهنی
خویش را داشته باشد؟

چرا توان علمی و تخصصی افراد باعث
می‌شود که این افراد از نظر جایگاه سازمانی،
دریافتی‌ها و ترفیعات، با بحران مواجهه شوند؟
جهت بررسی بیشتر، دوازده سازمان از
سازمان‌های یکی از استان‌های غرب کشور را
که دارای زمینه‌های کاری مختلفی (اجرایی،
خدماتی و صنعتی) بوده‌اند انتخاب شده و
از طریق پرسشنامه به جمع‌آوری اطلاعات
پرداخته شد. جهت کسب نظرات واقعی سعی
شده است که در این سازمان‌ها نظرات مدیران و
کارشناسان جمع‌آوری گردد.



آسیب‌شناسی خلاقیت در سازمان‌های ایران
برای درک بیشتر این ادعا که خلاقیت
افراد، باعث سکون آنها در سازمان می‌شود،
می‌توان به موارد و نمونه‌هایی که در زندگی
اجتماعی و حرفه‌ای خویش تجربه کرده‌ایم و
یا شاهد آن بوده‌ایم اشاره کرد. به راستی چرا
والدین همیشه خواهان فرزندانی مطیع
هستند؟ آیا تحمل کنجکاوی، تحلیل‌گری
و خصیصه پرسشگری فرزندان برای والدین
مشکل است؟

چرا در مدارس و موسسات آموزشی، معلم و
اساتید همیشه خواهان دانش‌آموزانی هستند
که هر آنچه را که آنها می‌گویند انجام دهند؟
چرا معلمان و اساتید تمایل دارند در مقابل
دانش‌آموزانی که سؤالاتی برای طرح کردن
دارند جبهه‌گیری کنند و بازتاب‌های منفی را
برای آنها فراهم نمایند؟

چرا دانشجویان یک دانشکده از انتخاب
دروس با اساتیدی که در کار خویش جدی بوده
و سعی در حداکثر استفاده از توان دانشجویان و
فرصت‌ها را دارند، بی‌میل هستند؟

چرا برخی از مدیران به هنگام مواجهه با
زیردستانی که ایده‌های بدیع و کارایی دارند
(مخصوصاً اگر این زیردستان جوان و
دارای تحصیلات علمی و تخصصی باشند)،

ترکیب ایده‌ها و ارزیابی:

در مرحله پیشین و جوه مثبت
و منفی هر ایده شناسایی می‌شود و در این
مرحله با ترکیب ایده‌ها، بهترین راه حل
جهت مسئله طرح می‌شود.

کوبرگ و بنگال فرایند خلاقیت را شامل
مراحل ذیل دانسته‌اند:

الف - پذیرش یک موقعیت به عنوان یک
چالش

ب- تجزیه و تحلیل به منظور درک بهتر
مسئله

پ- تعریف مؤلفه‌ها و اهداف اصلی مسئله

ت- تولید و ارائه گزینه و ایده

ث- انتخاب یک ایده

ج- به کارگیری و دادن شکل فیزیکی به ایده

د- ارزیابی به منظور بازنگری و طراحی
دوباره

کامرون فورد فرایند خلاقیت را مشتمل بر
مراحل آمادگی، تمرکز بر مسئله، کمون، اشراق
و ظهور و تأیید می‌داند.

با مرور ادبیات تحقیق و آشنایی با دیدگاه‌های
رایج در خصوص بحث خلاقیت، عوامل مؤثر بر
وجود خلاقیت در سازمان را می‌توان در موارد
مطرح شده در بحث فوق جستجو کرد. اکنون
با سبوری در وضعیت و جایگاه خلاقیت در جامعه
و سازمان‌های کشورمان، به تجزیه و تحلیل
چرایی این وضعیت خواهیم پرداخت.



بودن غالب سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌باشد. به عبارتی وجود حمایت‌های همه‌جانبه مالی، قانونی، مالیاتی از این سازمان‌ها باعث فراهم آمدن حاشیه اطمینانی برای این سازمان‌ها شده است و آنها را از چالش‌های واقعی دنیای سازمانی به دور نگه داشته است.

به نظر می‌رسد فراهم کردن زمینه‌های مناسب به منظور مواجهه سازمان‌های داخلی با واقعیت‌های سازمانی امروز (رقابت، تغییر و ابهام) و نیز کاهش حمایت‌های افراطی مخرب و پرهزینه دولت از این سازمان‌ها در تحریک نیاز به خلاقیت مؤثر باشد.

دانش و تخصص:

از مرور ادبیات موضوع مشخص شد که دانش و تخصص باعث درک و کل‌نگری افراد خواهد شد که این درک می‌تواند در شناسایی مسائل و برانگیختن حساسیت افراد نسبت به مسائل، مهم و مؤثر باشد. به همین لحاظ در این مرحله فرد یا افرادی با بستنی در زمینه مورد نظر دارای دانش پایه‌ای و بنیادی قابل قبولی باشند. مطالعات متعدد در زمینه خلاقیت نشان داده است که افراد به‌طور عمده در زمینه‌ای خاص و محدود که در آن زمینه دارای دانش تخصصی می‌باشند، خلاق هستند. به عبارتی خلاق بودن افراد، توانایی‌ها و صلاحیت‌های تخصصی در زمینه مربوطه است. دانش تخصصی لزوماً به معنای سپری کردن دوره‌های رسمی دانشگاهی و آکادمیک نیست. در پاره‌ای از مطالعات مشاهده شده است که سالیان متمادی تحصیل و کسب دانش در یک زمینه تخصصی منجر به عدم انعطاف‌پذیری فرد و تعصب و جزء‌نگری در قلمرو دانش افراد گردیده است. با این حال سازمان و مدیریت عالی ابتدا باید به هنگام انتخاب و گزینش پرسنل و همچنین به هنگام انتصابات به تطابق بین ویژگی‌های شغل و شاغل توجه کافی داشته باشند. دوم به پرسنل، فرصت و زمان لازم برای کسب دانش مرتبط و نیز کسب تجربه در زمینه کاری آنها داده شود

با مرور بر ادبیات تحقیق و بررسی نظرات پاسخ دهندگان می‌توان ریشه عدم وجود خلاقیت در سازمان‌های کشورمان را در ابعاد و موارد ذیل جستجو کرد:

نیاز: جی لئونارد خلاقیت را ناشی از وجود نیاز، منابع و امکانات، راهکارها، کسب تجربه و آرایه ایده و جواب می‌داند. به عبارتی سازمان و افراد سازمان بایستی نیاز به خلاقیت را احساس کنند. در صورت وجود چنین احساسی، هر نوع فعالیت خلاقیت شانس ظهور خواهد داشت. در بررسی حاضر بالغ بر ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان اظهار داشته‌اند که در زمینه کاری خویش توانایی طرح ایده‌های بدیع را دارند؛ اما فقط ۱۰ درصد این افراد در صدد اجرای ایده‌های خویش برآمده‌اند. از طرف دیگر هفتاد و هشت درصد پاسخ دهندگان بیان داشته‌اند که سازمان‌های آنها اصولاً به وجود فعالیت‌های خلاق نیاز ندارد.

غالب سازمان‌ها و مدیران به دنبال آن هستند که در محیطی با ثبات و فاقد هرگونه تلاطم محیطی، ادامه فعالیت دهند. اما شرایط نوین سازمانی و صنعتی چنین بستری را برای سازمان‌ها و مدیران فراهم نمی‌کند. در چنین شرایطی سازمان‌ها در جهت بهره‌گیری و سازگاری با تغییرات سریع فنی، اقتصادی، سیاسی و... مفاهیمی مانند خلاقیت، کار تیمی، نوآوری و... را به عمل درآورده‌اند. غالب سازمان‌های کشورمان به دلیل عدم تهدید جدی از سوی رقبای خارجی و حتی رقبای داخلی، سیستم‌های سازمانی خویش را به عنوان سیستم‌های بسته فرض کرده‌اند و جالب اینکه با داشتن چنین نگرشی ادامه حیات می‌دهند. سازمان‌های ما تغییرات سریع تکنولوژی، نیاز مشتریان و عرضه نیروی کار و... را تجربه نکرده‌اند که در چنین شرایطی ابزارها و اصول مدیریتی به عنوان ضامن بقاء و ادامه حیات تلقی شود. دلیل دیگری بر عدم وجود نیاز خلاقیت در سازمان‌های کشورمان، دولتی



چرا که طرح ایده‌های خلاق پس از درگیری عمیق فرد با مسئله بروز می‌کند. به همین دلیل سیمونتون عنوان کرده که دستیابی به خلاقیت واقعی پس از ده سال درگیری در آن مسئله حاصل می‌شود. این میزان درگیری در آن مسئله منجر به کسب تخصص در آن زمینه می‌شود.

با این حال در سازمان‌های کشورمان اولاً: مدیران، سرپرستان و پرسنل از دانش کافی مرتبط با زمینه شغلی خویش برخوردار نیستند. ثانیاً به دلیل بی‌ثباتی مدیریت‌ها در سازمان‌ها غالباً افراد، فرصت و زمان کافی به منظور درک عمیق مسائل و کسب تجربه کافی به منظور ارائه ایده‌های مؤثر نخواهند داشت، ثالثاً: در پاره‌ای مواقع سازمان و مدیریت‌ها آگاهانه از به‌کارگیری دانش و توانایی‌های تخصصی پرسنل خودداری می‌کنند. مدیران و سازمان‌ها از این حربه بیشتر به عنوان ابزار تنبیه و وسیله‌ای جهت مطیع نمودن پرسنل استفاده می‌کنند. این مورد بهترین نشانه سازمان و مدیریت ناسالم و ناکارآمد است. جایی که رضایت شغلی صاحبان دانش و تخصص به شدت پایین بوده و آنها نسبت به سازمان تعلق خاطری احساس نمی‌کنند در این سازمان‌ها روحیه پرسنل بسیار پایین است تا جایی که این افراد به شدت

آسب پذیر می‌شوند.

سازمان و مدیریت عالی باید زمینه‌هایی را فراهم کنند که افراد با دانش و متخصصان سازمان، نه تنها انگیزه لازم را برای انجام خلاقیت در امورات خویش داشته باشند، حتی در پاره‌ای اوقات آنها را وادار به تجربه کردن خلاقیت کنند. همچنین از تغییرات مداوم پست‌های سازمانی پرسنل خودداری شود. به عبارتی به منظور درک تمامی اجزاء و عناصر شغل و وظایف، فرصت و زمان کافی در اختیار پرسنل قرار داده شود. نیز با کمک آموزش، بازرسی‌های متعدد و پیوند عملکرد پرسنل و مدیران، زمینه برای به‌کارگیری دانش افراد درون سازمان مهیا شود. هرچند که سازمان‌های کشورمان پرسنل با دانش و تخصص کافی را در اختیار دارند اما در خصوص سازماندهی و استفاده بهینه از این پرسنل مدیریت شایسته‌ای اعمال نشده است.

بیش از ۴۷ درصد از پاسخ دهندگان تحقیق حاضر بین زمینه تحصیلی و تخصصی و سمت سازمانی خود ارتباط قابل توجهی نمی‌بینند و حدود ۸۵ درصد از پاسخ دهندگان میزان به‌کارگیری دانش و تخصصشان توسط سازمان و مدیریت را پایین‌تر از حد متوسط تشخیص داده‌اند.

خصایص فردی:

داشتن ویژگی‌های فردی و شخصیتی خاصی از قبیل ریسک‌پذیر بودن، مصر بودن، شهامت و شجاعت داشتن در بین اعضا سازمان برای فعالیت‌های خلاقانه حائز اهمیت است. کسانی که توانایی بی‌انطباقی و ناهم‌نوایی با سایر اعضا به عنوان عاملی که در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن مقاومت می‌کند داشته باشند. افرادی با این خصایص شخصیتی، توان مطرح کردن و نشان دادن مسائل و نیز طرح فرصت‌ها را دارند. در کارهای خلاق ویژگی‌های شخصیتی خاصی از قبیل ریسک‌پذیر بودن، مصر بودن و داشتن شهامت و شجاعت از اهمیت بالایی برخوردار است. از آنجایی که بسیاری از این خصایص در گذشته فرد شکل گرفته است، سازمان باید به هنگام استخدام و به‌کارگیری افراد به این موارد توجه خاص داشته باشد. با این حال در جامعه ما که به عنوان یکی از مهمترین ابعاد محیطی سازمان تلقی می‌شود هم‌رنگ جماعت بودن و با اکثریت بودن، غالباً به تک رو بودن و تنها بودن ارجحیت دارد. در بررسی حاضر، اکثریت غریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان بیان کرده‌اند که هیچ‌گاه نتوانسته‌اند ایده و عملی غیر از نظر مدیران خویش را به انجام رسانند. در اجتماع و از نظر جامعه شناختی می‌توان گفت این به دلیل فقدان و نبود نهادهای حمایتی و امنیتی کافی برای آحاد جامعه و بیم از تنها بودن است. در سازمان هم می‌توان گفت پرسنل به دلیل عدم امنیت شغلی، اقتصادی، امنیت خاطر خویش را با حفظ انسجام گروه و هماهنگی و خواست‌ها و نیت گروه و اکثریت جستجو می‌کند.

بدیهی است که افزایش امنیت شغلی، اقتصادی و اجتماعی پرسنل و نیز نهادینه شدن فعالیت‌های ارگان‌های حمایتی در سازمان‌ها می‌تواند در سوق دادن پرسنل و افراد به تک‌رویهای عقلایی و عدم هماهنگی غیرمنطقی با گروه مؤثر باشد. در این زمینه می‌توان از رفتار و کردار بزرگواران دینی به عنوان بهترین الگو نام برد. آنجا که پیامبر مکرّم اسلام (ص) در عصر جاهلیت به تنهایی در برابر تفکر غالب شرک و بت پرستی ایستادگی فرمودند و ایستادگی و پایداری حضرت، دین اسلام را به یکی از بزرگترین مکاتب فکری جهان مبدل ساخت.





در فرهنگ رایج اجتماعی و سازمانی کشورمان غالباً تکروی مترداف مخالفت و تضاد با هنجارها و مصلحت‌های پذیرفته شده و حتی نقض قوانین و مقررات حاکم تفسیر می‌شود. در حالی که منظور از ناهم‌نواپی و میل به تکروی به کارگیری دانش، تجارب، سلیق، نگرش‌های شخصی در انتخاب راهکارهای مختلف است، به گونه‌ای که فرد امکان انتخاب و ارائه راهکارهای منحصر به فرد داشته باشد. در فعالیتهای خلاقیت، نه تنها بی‌انطباقی و تکروی مهم می‌باشد؛ بلکه پایداری و سماجت فرد نیز حائز اهمیت است. به عبارتی فرد خلاق هم دارای توانایی ارائه طرح و راه کارهای منحصر به فرد را دارد و هم اینکه در پیش برد طرح و ایده خویش و به فعل رساندن آن مصر و پایدار است.

انگیزش

به منظور تشویق فعالیتهای خلاقیت بایستی ساختار پاداش دهی مناسبی طرح ریزی شود. ساختار پاداش دهی مبتنی بر ترفیعات، افزایش دریافتی و سایر پاداش‌های مادی صرف برای کارهای خلاقیت مضر بوده و در طی زمان کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهد. به این منظور بایستی ساختاری طراحی شود که در عین شامل بودن پاداش‌های مادی پاداش‌های غیرمادی را نیز در بر داشته باشد. پاداش‌هایی از قبیل کاهش مسئولیت‌های اداری، به منظور امکان صرف وقت بیشتر در کارهای خلاقانه و نیز توجه خاص به این افراد و فعالیتهایشان به گونه‌ای که این افراد در سازمان احساس تعلق خاطر نمایند.

در کارهای خلاقیت نباید ارزیابی، صرفاً بر اساس نتایج باشد بلکه بهتر آن است که بر اساس استراتژی‌های به کار گرفته شده و نیز پیشرفت‌ها استوار باشد در حالی که در سازمان‌های ما اصولاً بین مشوق‌ها و انگیزاننده‌های مالی و غیرمالی اعطا شده به فرد و خلاقیت فردی آنها اصلاً رابطه مستقیمی وجود ندارد.

توانایی عقلانی

فرد خلاق بایستی از توانایی عقلی ترکیبی به منظور ایجاد ارتباط جدید، تالیف جدید مسائل و دیدن چیزها بهره‌مند باشد. افراد خلاق به هنگام برخورد با مسائل جدید، عموماً به دنبال آن هستند که کارهایشان را به روش خودشان انجام دهند (در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد) به عبارتی آنها سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند. ۸۸ درصد پاسخ‌دهندگان عنوان کردند که در برخورد با مسائل جدید همیشه روش‌های ارائه شده از طرف مدیریت ارشد و سازمان را به کار می‌گیرند. به عبارتی اصولاً آنها فرصتی برای ارائه راه‌حل‌های خلاق نخواهند داشت. سازمان در چنین محیطی ممکن است از ثبات نسبی برخوردار باشد اما شانس برای بهره‌گیری از فرصت‌ها را نخواهد داشت. چنانچه بپذیریم که در هر مسئله نزدیکترین موقعیت به آن مسئله بیش از سایر موقعیت‌ها توان درک و تحلیل آن را دارد، آنگاه بایستی به پرسنل اجازه داده شود تا در انجام وظایف خویش خلاقیت خود را به کار گیرند. نکته دیگر این است که افراد سازمان غالباً حاضر نیستند ریسک‌های مرتبط با طرح و به کارگیری ایده جدید را بپذیرند.

به عبارتی آنها تمایل دارند شانس نیل به منافع و فرصت‌های بالقوه را به قیمت حفظ وضع موجود از دست بدهند.

محیط

محیط تعیین کننده میزان ریسک مواجهه شده با فعالیت خلاقیت است. این میزان ریسک را می‌توان به وسیله دانش، انگیزش، پاداش مناسب و غیره به حداقل رساند. مدیران و سرپرستان بایستی در داخل سازمان، محیطی حمایتی را برای افراد خلاق مهیا کنند و بهتر آن است که مدیران به عنوان الگوی سازمان، سبک‌های فکری ابداعی و بدیع به کار گیرند. تجربه‌های موفق سازمانی در مورد خلاقیت بیانگر وجود و حضور محیطی حمایتی برای چنین فعالیتهایی بوده است. چنانچه محیط سازمان را به سطوح مختلف مدیریت، همکاران و قوانین و مقررات، محدود کنیم در چنین سازمان‌هایی مدیران عالی و سایر همکاران، زمینه و بستر مناسب را جهت به فعل رساندن و طرح ایده‌های خلاق از سوی پرسنل مهیا می‌کنند. در بررسی موردی حاضر ۶۷ درصد پاسخ‌دهندگان اظهار داشته‌اند که دارای تجربه بازتاب منفی از سوی مدیران و همکاران به هنگام طرح ایده‌های خلاق هستند. عمده‌ترین دلیلی که برای چنین بازتاب‌هایی از سوی مدیران و همکاران

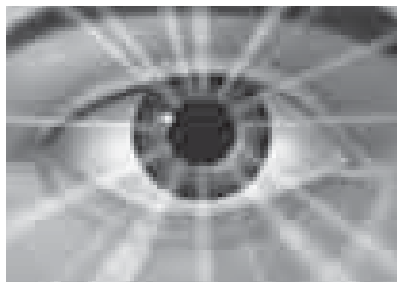
عنوان شده عبارت است از: نداشتن دانش کافی و مرتبط مدیران و همکاران در تحلیل ایده‌ها، مقاومت و جبهه‌گیری مدیران و همکاران به منظور اثبات عدم توانایی‌های فرد خلاق، بیم از کاهش اعتبار سازمانی مدیران به دلیل درخشش افراد خلاق.

در زمینه فراهم کردن بستر مناسب برای فعالیت خلاق، بایستی فرهنگ سازمان به گونه‌ای حمایتی تدوین و دنبال شود. همچنین عملکرد واحد سازمانی با عملکرد افراد خلاق مرتبط شود. با استعانت از فرهنگ سازمانی، آموزش و ایجاد انگیزه سعی شود که همکاران ضمن همکاری و همراهی با فرد خلاق بر آن باشند که خود نیز خلاقیت را تجربه کنند. به منظور ایجاد انگیزه به هنگام تخصیص پستهای سازمانی و انتصابات و نیز از بعد مالی توجه خاصی به افراد خلاق معطوف شود.

چرا در سازمان‌ها مدیران ارشد از فعالیتهای خلاق حمایت جدی به عمل نمی‌آورند؟ شاید پاسخ این باشد که عملکرد موفق یا ناموفق سازمان‌ها در کارنامه مدیران بسیار مؤثر نیست. به عبارتی با عملکرد ناموفق سازمان موقعیت مدیر به مخاطره نمی‌افتد.

بسیار مشاهده شده است که حتی عملکرد ناموفق مدیر در سازمان به تسریع در ارتقاء و انتقال به موقعیتهای بهتر منجر شده است که عمده‌ترین دلیل برای این مورد وجود حمایت‌های سیاسی از چنین مدیرانی است. به نظر می‌رسد که تغییر بنیادین در نحوه انتخاب مدیریت‌ها و عدم تأکید بیش از حد بر گرایش‌های سیاسی و به جای آن تأکید و توجه به دانش و تحصیلات، سوابق، توانایی‌ها و نگرش‌های مدیران در جهت رفع این مشکل کارگشا باشد.

بایستی در ارزیابی‌ها و ترفیعات مدیران، عملکرد موفق و کارایی سازمان مدنظر قرار گرفته شود. در چنین بستری مدیران به تحریک و ارتقاء خلاقیت اقدام می‌کنند.





نتیجه‌گیری:

به نظر می‌رسد علی‌رغم اهمیت وجود خلاقیت فردی، تاکنون سازمان‌های کشورمان در فراهم کردن بستر مناسب برای این امر موفق نبوده‌اند. از طرفی محیط این سازمان‌ها به دلیل نبود رقابت جدی، حیاتی نبودن کیفیت، حمایت‌های همه‌جانبه سیاسی مالی و غیره دولت که سازمان‌ها را در به کارگیری و اجرای برنامه‌های خلاقیت به چالش و انداخته است. از طرف دیگر در درون سازمان، مدیریت‌ها خواسته یا ناخواسته از منابع مادی یا انسانی سازمان در اجرای برنامه‌های خلاقیت استفاده مؤثری در عمل نیاورده‌اند.

به منظور

پیشبرد و تسری فعالیت‌های خلاق، باید محیط سازمانی، سازمان را با رقابت‌های پرمخاطره مواجه سازد، دولت در حمایت‌های همه‌جانبه و بدون صرفه اقتصادی از سازمان‌ها تجدیدنظر داشته باشد. در این شرایط می‌توان انتظار داشت که سازمان به وجود خلاقیت احساس نیاز داشته باشد و مدیریت عالی سازمان با درک این نیاز به کمک به کارگیری منابع داخلی سازمان و نیز ایجاد انگیزه پرسنل، نظارت در فرایند جذب نیروی انسانی و برنامه‌های آموزشی و فراهم کردن فرصت کسب تجربه در مسیر خلاق نمودن افراد سازمان گام بردارد. □