

نهادینه کردن خلاقیت و آزاداندیشی در سازمان‌ها؛ راهی منظم به سوی توسعه پایدار

مجید غیاث آبادی، عضو هیئت علمی و مدیر گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی



نهادینه کردن، عبارتست از فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایطی در هر سازمان که موجب ثبات، پایداری، استمرار و فراگیری رفتارهای مطلوب در آن سازمان شود. با توجه به اینکه خلاقیت و ارائه ایده‌های نو از طرف افراد در هر سازمان در زمره رفتارهای مطلوب بوده و امروزه به علت تحول و پیچیدگی شدید سازمانها برای بقا و رشد، حتمی و اجتناب ناپذیر می‌باشد. لذا، باید دیدگاه‌های مربوط به طراحی و ارائه ایده‌های نو و ابداع روشهای نوین، نه به عنوان یک پدیده مقطعی، موردی و پراکنده، بلکه به عنوان یک پدیده خود جوش در تمام سطوح و ابعاد سازمان و در همه امور و افراد سازمان جاری و ساری بوده و به طور پیوسته فعال باشد تا در نتیجه، خلاقیت در سازمان به صورت سیستمی نمودار شده و در نهایت نهادینه شود.

شناخته شده‌ترین و آشکارترین وجه مشترک همه سازمانها وجود «هدف» می‌باشد. یک سازمان بدون داشتن هدف نمی‌تواند موجودیت خود را توجیه کند. البته هر سازمان به دنبال اهداف متفاوتی از قبیل

و شرکت‌های بزرگ سهامی به صورت بسیار رسمی سازمان یافته‌اند و عده‌ای هم مثل یک تیم فوتبال محلی ساختاری غیر رسمی دارند. اما همه سازمانها چه رسمی و چه غیر رسمی چندین وجه مشترک دارند.

مادر عصری زندگی می‌کنیم که سازمانهای مختلفی با تشکیلات بزرگ و کوچک اطرافمان را فرا گرفته‌اند و در تمام امور زندگی ما از هنگام تولد تا زمان مرگ اثر گذار می‌باشند. برخی از سازمانها مثل ارتش

کسب سود، رشد، بقا و... می باشد که هر کدام از این اهداف در جای خود دارای اهمیت بسیار می باشد. اما یکی از اهدافی که شاید کمتر در سازمانهای مابنه آن توجه شده توسعه علمی و حرکت به سمت تولید علم است. توجه به توسعه علمی در سطح سازمانها، با توجه به اینکه پیکره هر کشور و هر جامعه ای از سازمانهای مختلف تشکیل شده است، می تواند باعث توجه ملی به مسئله تولید علم و نهایتاً توسعه پایدار علمی گردد. این مهم تحقق نمی یابد مگر در سایه پرورش نیروی خلاقه مدیران و کارکنان سازمانها و نهادی کردن خلاقیت به عنوان یک فرهنگ مطلوب سازمانی.

نهادی کردن عبارتست از فراهم آوردن زمینه ها و شرایطی در سازمان که موجب ثبات، پایداری، استمرار و فراگیری رفتارهای مطلوب در سازمان شود.

به عبارتی از آنجایی که رفتار افراد در سازمان بسیار متنوع بوده و از طرفی باید این رفتارها در جهت اهداف سازمان جهت داده شوند، رهبری و مدیریت سازمان می بایست امکانات و شرایطی را فراهم آورند که آن دسته از رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی که در جهت اهداف سازمان بوده و منجر به کارایی و اثر بخشی و موفقیت سازمان می شوند، پایدار، مستمر و فراگیر شوند تا در نتیجه سازمان در فرآیند توسعه قرار گیرد.

با توجه به این که خلاقیت و ارائه ایده های نو از طرف افراد در سازمان در زمره رفتارهای مطلوب بوده و امروزه به علت تحول و پیچیدگی شدید سازمانها برای بقا و رشد، حتمی و اجتناب ناپذیر می باشد. لذا دیدگاههای مربوط به طراحی و ارائه ایده های نو و ابداع روشهای نوین، نه به عنوان یک پدیده مقطعی، موردی و پراکنده، که به عنوان یک پدیده خود جوش در تمام سطوح و ابعاد سازمان و در همه امور و افراد سازمان جاری و ساری بوده و به طور پیوسته و فعال باشد تا در نتیجه خلاقیت در سازمان به صورت سیستمی نمودار شده و در نهایت نهادی شود.

خلاقیت

خلاقیت عبارتست از به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. دیدگاههای بسیار متفاوتی در مورد چگونگی عملکرد نیروی خلاقه و اینکه این نیرو در چه کسانی وجود دارد، مطرح می باشد.

از این رو در نوشته ها و تحقیقات سازمان و مدیریت برای ایجاد و استمرار بخشیدن و فراگیر نمودن جریانی از اندیشه های نو در سازمان به سه دیدگاه اشاره شده است. دیدگاهی که خلاقیت را بیشتر یک امر روانشناختی و مربوط به میزان هوش و استعداد های فردی تلقی نموده و بنابراین در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت کننده های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیت های افراد باهوش و با استعداد توصیه می نماید.

دوم: دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتر امری جامعه شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب جهت بروز استعدادها می داند. این نگرش غنی سازی امکانات و زمینه های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیت ها و نوآوری ها توصیه می نماید.

سوم: دیدگاه سیستمی که مورد نظر این مقاله می باشد، ایجاد خلاقیت و استمرار و فراگیری آن در سازمان را یک امر سازمانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صرف امکانات و زمینه های لازم تلقی کرده و معتقد است که باید مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقشهای مرتبط به آن و نیز ارزشها و باورهای خاصی در سازمان فراهم آید تا بتوان خلاقیت و نوآوری را در سازمان به صورت مستمر درآورده و آن را به عنوان «پیش فرض اساسی و یک ارزش حیاتی» برای توسعه پایدار علمی نهادی نمود.

موانع خلاقیت

برای این که بتوانیم فکر و نیروهای خلاقه خود را آزاد سازیم لازم است نخست

قفل های ذهنی را بشناسیم و سعی کنیم با باز کردنشان فکر و ذهن را آزاد نماییم. منظور از فعال شدن ذهن و فکر پیدایش و شکل گرفتن دید و نگرش خاص نسبت به زندگی است که اگر چه قادرمان میسازد که کار و وظایف روزانه خود را انجام دهیم، ولی این دیدگاه نشأت گرفته از افکار عامیانه و فرهنگ جامعه است، عقاید و نظرات عادی و پیش پا افتاده ای که ذهن را پر کرده و جایی برای خلاقیت و نواندیشی باقی نگذاشته اند.

۱- فکر می کنیم که فقط یک جواب درست وجود دارد. فردریک تیلور پدر مدیریت علمی اعتقاد داشت که همیشه برای مسئله چندین راه وجود دارد و این بستگی به این دارد که از چه دیدگاهی به آن نگریسته شود.

۲- سعی می کنیم که همیشه منطقی باشیم. ما باید بدانیم که در همه جا و همیشه منطقی حاکم نیست، زیرا که انسان دچار عواطف و احساسات خویش است و از طرف دیگر در سازمان و ماهیت آن، تناقضات، دوگانگی و ابهامات بسیار وجود دارد.

۳- پیروی اکیداز قوانین و مقررات داریم. به جای تعمق درباره ضوابط و معیارهای سازمانی و به جای ارزیابی درستی و مناسبت دستورالعملها، اطاعت محض و بی چون و چرای خود از آنها را مایه مباحثات و کارایی خود به شمار می آوریم.

۴- سعی داریم که همیشه عملی فکر کنیم. در حالی که اندیشیدن و یافتن جواب مسائل تخیلی و انتزاعی و مسائلی که ممکن است کاربرد عملی نداشته باشد می تواند جاپایی برای خلاقیت و نوآوریهای بعدی باشد، اصرار داریم همیشه به فکر چیزی باشیم که مفید باشد.

۵- از ابهام می ترسیم. همیشه دوست داریم همه چیز روشن و مشخص باشد. در حالی که وقتی همه چیز روشن و معلوم باشد، دیگر جای زیادی برای خلاقیت باقی نخواهد ماند.

۶- از شکست می ترسیم. ترس از شکست گاه ما را چنان فلج می کند که هیچ

اقدامی درباره فکر و عقیده خوبی که داریم به عمل نمی‌آوریم.

۷- فراموش می‌کنیم که چگونه باید تفریح و سرگرمی داشت. با خاتمه دوران کودکی و آغاز دوران بزرگسالی، دوست داریم که همیشه موقر و وزین باشیم و بازی و تفریح را از یاد میبریم.

۸- فقط در یک کار تخصص پیدا می‌کنیم. تخصص دیدار محدود می‌کند و باعث می‌شود که مسائل فقط از آن زاویه محدود و بخصوص، مورد بررسی قرار گیرند.

۹- اعتماد به نفس و اعتقاد به خلاقیت خود نداریم. ما معمولاً خلاقیت را مخصوص و مختص افراد خاصی می‌دانیم، که دارای هوش بالایی بوده و در واقع نابغه هستند و دائماً به خود تلقین می‌کنیم که آدم خلاق و مبتکری نیستیم.

۱۰- می‌توسیم مبادا دیگران فکر کنند کارمان احمقانه است. این محدودیت نیز مانند سایر موانع از اشتباهات فرهنگی نشأت می‌گیرد که معمولاً برای حرف مردم بیشتر از نتایج کار اهمیت و ارزش قائل می‌شویم.

آزاد ساختن توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در گرو پیروزی بر موانع مذکور است. بدین منظور راهکارهای ایجاد خلاقیت در سازمان به طور اجمال آورده می‌شود.

راهکارهای ایجاد و ترغیب خلاقیت

محیط و جو سازمانی نقش مهمی در خلاقیت و نواندیشی افراد شاغل در آن ایفا می‌کند. به همین دلیل باید جوی را در سازمان به وجود آورد که فکر نو بتواند در آن پا بگیرد و شکوفا شود. در ایجاد یک جو سازمانی مناسب، عوامل زیر مؤثر می‌باشند:

۱- دیدگاه مثبت مدیران سازمان نسبت به خلاقیت

شاید مهمترین عامل در ایجاد محیط و جو خلاق در سازمان، دیدگاه مدیریت باشد و در واقع سایر عوامل نیز به نوعی به این عامل ارتباط پیدا کند. مدیر سازمان می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند، یا رفتار و عملکردی

داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان شود. مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار، تجهیزات و مواد می‌باشد آنها باید برای انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر عناصر، تمایل ایجاد کنند و واکنشهای انطباقی را در پیکره سازمان تقویت کنند تا استعداد و توانایی خلاقیت را بهبود دهند.

۲- دسترسی آزادانه به اطلاعات

در اغلب موارد دیده می‌شود که مدیران ارشد در سطوح فوقانی سازمان، اطلاعات را منحصر به خود می‌دانند و دلیل می‌آورند که دیگران یا معنی و مفهوم اطلاعات را درست نخواهند فهمید و یا اصولاً این اطلاعات برای دیگران مفید و جالب نخواهد بود. بدتر این که مدیران به خیال خود می‌خواهند با احتکار و عدم افشای اطلاعات، موضع و موقعیت خود را در سازمان تقویت کنند، یا معتقدند که دسترسی آنها به اطلاعات مهم، نشان مقام والا و اهمیت آنها در سازمان است و بدین دلیل به همه اطلاعات مهر محرمانه می‌زنند.

این در حالی است که دسترسی آزادانه کارکنان به اطلاعات سازمانی، ذهن آنها را مجهز و آماده پروراندن فکر و عقاید جدید و ابتکاری می‌نماید.

۳- ساختار انعطاف پذیر

برنامه ریزی در سازمانها اغلب بسیار دقیق و کنترل بسیار شدید است. یعنی معمولاً جزئیات به دقت تعیین و مشخص می‌گردند و برای اجرای صحیح، آنها بشدت نظارت و کنترل می‌شوند. ممکن است این شیوه در رابطه با انجام بعضی از وظایف کارایی داشته باشد، اما در رابطه با انجام وظایف و یا حل مسائلی که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارند، چندان مؤثر و کار ساز نیست. برنامه ریزی بسیار دقیق و کنترل شدید، روحیه خلاقیت و نوآوری را از بین می‌برد.

۴- دادن وقت برای خلاقیت

برخورد با مسائل فوری و فوری ممکن است بیشتر وقت روزانه فرد را بگیرد. اغلب

فرصتی که باقی می‌ماند یا اندک است یا هیچ فرصتی برای تفکر خلاق باقی نمی‌ماند. برای مبارزه با این مسئله بعضی از شرکتها در هر روز مدت زمانی را برای اندیشیدن و خلاقیت افراد کنار می‌گذارند.

مادامی که افراد در دفتر کارشان به تفکر و تدبر مشغولند، باید سعی شود تا چیزی موجب گسستگی افکارشان نشود.

۵- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

گاهی گروه خاصی از کارکنان برای خلاقیت و نوآوری استخدام می‌شوند. در بعضی از سازمانها به این گروه واحد تحقیق و توسعه گفته می‌شود. اینگونه واحدها وقتشان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصولات می‌کنند و گاهی نیز تحقیق محض انجام می‌دهند. اینگونه تحقیقات برای پیشرفت دانش، بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. البته بعدها این اندیشه‌های محض می‌تواند جنبه کاربردی داشته باشد.

۶- برقراری سیستم پیشنهادات

یکی از راههای تقویت و ترغیب خلاقیت، برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است. بطور مثال صندوق پیشنهادات را می‌توان در هر واحدی قرار داد، فرم مخصوص دریافت نظرات و پیشنهادات را تهیه کرد و جایزه‌ای نقدی یا تقدیر نامه‌ای برای پیشنهادات مفید و سازنده در نظر گرفت. ولی دادن پاداش به تنهایی کافی نیست، کارکنان باید اعتقاد پیدا کنند که مدیریت واقعاً به ایده‌های آنان نیاز دارد و لازمه ایجاد چنین اعتقادی در کارکنان این است که مدیر هر پیشنهادی را به طور جدی مورد بررسی قرار دهد و اگر فکری پذیرفته نشود، علت آنرا برای صاحب فکر و پیشنهاد دهنده آن توضیح دهد. یکی از اندیشمندان مدیریت بنام کانو (KONO) معتقد است تنظیم سیستم سازمانی با اتکاء به این عوامل موجب توسعه و گسترش خلاقیت خواهد شد و باعث بروز روشهایی می‌شود که عبارتند از:

الف) اخذ ایده‌های خلاق از طریق صندوق پیشنهادات، یا ارائه آدرس پست الکترونیکی و همچنین یک خط تلفن که

برای این کار اختصاص می‌یابد.

ب) ارائه پیش نویس طرحها و برنامه‌ها به کارکنان صاحب نظر و دریافت آرای آنها طی مدت مشخصی که به آنان اعلام می‌شود.
ج) ایجاد نظام ارزیابی ویژه‌ای که با حفظ حریم و حیثیت افراد، بازخورد لازم را درباره پیشنهادات به آنها بدهد و آنان را به ادامه همکاری در این فرآیند تشویق کند.

۷- تشویق نظام مند خلاقیت

یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان، حمایت و پشتیبانی و تشویق نظام مند کسانی است که ایده‌های تازه و خلاق را بروز می‌دهند. استراتژیهای حمایتی از افکار نو در سازمان منجر می‌شود تا سازمان از تحول و پویایی کافی برخوردار باشد. وقتی کارکنان بدانند در صورت ارائه نظر مورد حمایت و تشویق مدیر قرار می‌گیرند، پیوسته به تفکر و خلاقیت می‌پردازند، اما اگر مدیران به تفکرات آنها بی‌اعتنایی کنند، روحیه خلاق و مبتکر آنها از بین می‌رود.

۸- آموزش خلاقیت

همانطور که قبلاً گفته شد، جنبه‌هایی از خلاقیت ماهیت اکتسابی دارند و می‌توان آنها را پرورش و آموزش داد. مدیران برای پرورش افراد خلاق باید آموزش موارد زیر را امکانپذیر سازند:

تحمل مخاطره: کارکنان باید تشویق

شوند از پیامدهای ارائه و اجرای یک برنامه تجربیات لازم را کسب کرده و اشتباهات را به عنوان معیارهایی برای یادگیری به شمار آورند.

قبول ابهام: از تأکید بر شفاف کردن،

عینی و مشخص بودن در فرآیند خلاقیت، پرهیز شود تا محدوده خلاقیت کاهش نیابد.

تحمل تضاد: تنوع آرا باید تشویق

شود، زیرا هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها همیشه به عملکرد موفق منجر نمی‌شود.

تمرکز بر نتایج: وضوح اهداف و تمرکز بر نتایج، باعث ارائه و پیشنهاد چندین جواب

صحیح به یک مسئله مین می‌شود.

تقویت روحیه کار و تفکر گروهی:

در جلسات گروهی، مسائل از جوانب مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند و افراد تلاش می‌کنند با توجه به تخصص خود نظرات کارسازتر و بهتری ارائه نمایند.

نتیجه گیری

مادر عصری زندگی می‌کنیم که سازمانهای مختلفی با تشکیلات بزرگ و کوچک اطرافمان را فرا گرفته‌اند و در تمام امور زندگی ما را از هنگام تولد تا زمان مرگ اثر گذار می‌باشند. شناخته شده ترین و آشکارترین وجه مشترک همه این سازمانها وجود «هدف» می‌باشد. اما یکی از اهدافی که شاید کمتر در سازمانهای ما به آن توجه شده توسعه علمی و حرکت به سمت تولید علم است.

توجه به توسعه علمی در سطح سازمانها، با توجه به اینکه پیکره هر کشور و هر جامعه ای از سازمانهای مختلف تشکیل شده است، می‌تواند باعث توجه ملی به مسئله تولید علم و نهایتاً توسعه پایدار علمی گردد. این مهم تحقق نمی‌یابد مگر در سایه پرورش نیروی خلاقه مدیران و کارکنان سازمانها و نهادی کردن خلاقیت بعنوان یک فرهنگ مطلوب سازمانی. نهادی کردن عبارتست از فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایطی در سازمان که موجب ثبات، پایداری، استمرار و فراگیر شدن رفتارهای مطلوب در سازمان شود و با توجه به اینکه خلاقیت و ارائه ایده‌های نو از طرف افراد در سازمان در زمره رفتارهای مطلوب بوده و امروزه به علت تحول و پیچیدگی شدید سازمانها برای بقاء و رشد، حتمی و اجتناب ناپذیر می‌باشد. لذا دیدگاههای مربوط به طراحی و ارائه ایده‌های نو و ابداع روشهای نوین، نه بعنوان یک پدیده مقطعی، موردی و پراکنده بلکه به عنوان یک پدیده خودجوش در تمام سطوح و ابعاد سازمان و در همه امور و افراد سازمان جاری و ساری بوده و به طور پیوسته و فعال باشد تا در نتیجه خلاقیت در سازمان به صورت سیستمی نمودار شده و در نهایت نهادی شود.

شاید مهمترین عامل در ایجاد محیط و جو خلاق در سازمان، دیدگاه مدیریت باشد و در واقع سایر عوامل نیز به نوعی به این عامل ارتباط پیدا کند. مدیر سازمان می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند، یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان شود.

مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار، تجهیزات و مواد می‌باشد آنها باید برای انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر عناصر، تمایل ایجاد کنند و واکنشهای انطباقی را در پیکره سازمان تقویت کنند تا استعداد و توانایی خلاقیت را بهبود بخشند. از دیگر عوامل مؤثر در ایجاد فضای مطلوب خلاق می‌توان از دسترسی آزادانه به اطلاعات، آموزش خلاقیت، تشویق نظام مند خلاقیت، برقراری سیستم پیشنهادات و ... نام برد.

منابع

- ۱- سیدجوادین، سیدرضا "مبانی سازمانی و مدیریت" انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۱.
- ۲- سلطانی تیرانی، فلورا "نهادی کردن نوآوری در سازمان" انتشارات رسا، ۱۳۷۸.
- ۳- رابینز، استیفن و ... "مبانی مدیریت" ترجمه سید محمد اعرابی و دیگران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.
- ۴- استونر، جیمز و ... "مدیریت" جلد اول، ترجمه علی پارسائیان و ... مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵.
- ۵- ال دفت، ریچارد و ... "نظری سازمان و طراحی ساختار" جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و ... مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵.
- ۶- رضائیان، علی "مبانی سازمان و مدیریت" انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- ۷- یک هارد، ریچارد "مدیریت تحول و نوآوری" ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، ۱۳۷۸.
- ۸- سعادت، اسفندیار "فرآیند تصمیم گیری در سازمان" انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.
- ۹- زمردیان، اصغر "مدیریت تحول" چاپ سوم، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.