

مدلی جامع برای معرفی خلاقیت در سازمانها

نوشته: مهدی درویش

پیشگفتار:

در بررسی موضوع کنفرانسها و سمینارهای ده سال گذشته اروپا متأسفانه در هیچکدام از آنها گزارشی اختصاصی در زمینه خلاقیت در سازمان دیده نشد بهمین دلیل مقاله حاضر پیرامون مطالب کلی و ساده در باب این موضوع به نگارش درآمد تا شاید فتح‌بابی در این خصوص پدید آید و در سالهای آتی علاقه‌مندان، متخصصان و دانشگاهیان مقالات دقیقتر و از نظر علمی عمیقتری در این زمینه ارائه کنند. مدل موردنظر براساس اصول زیر طراحی شده است:

- انسانها، به‌طور معمول، به پدیده‌های شناخته شده بیشتر گرایش نشان می‌دهند تا پدیده‌های ناشناخته. لذا باید مفهوم خلاقیت و نوآوری را برای مدیران و کارکنان شرح داد و ابعاد آن را برای آنان روشن ساخت.

- هرچه پدیده‌ها اهمیت بیشتر داشته باشند گرایش افراد به آنها بیشتر است. لذا بایستی اهمیت خلاقیت و تأثیر آن در تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی برای مدیران و کارکنان به تفصیل بیان گردد. - نسبت به پدیده‌ای خاص طبق شرایطی خاص می‌توان در انسانها ایجاد انگیزش کرد. آمیال مناسب برای خلاقیت را باید در ذهن افراد تقویت کرد و به آنان آموخت که با رایة کارهای خلاق بخشی از نیازهای آنان تشفی می‌یابد.

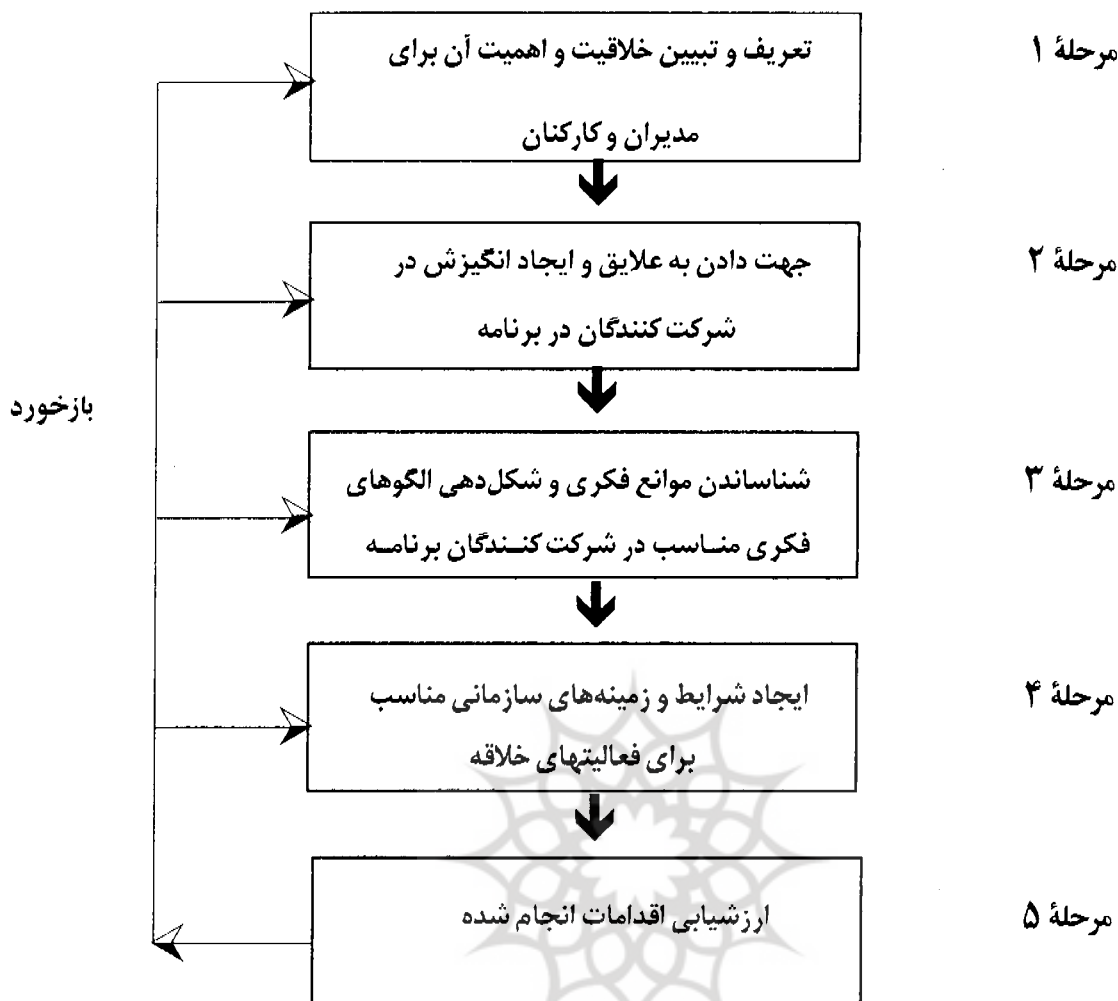
- قوای ذهنی انسانها را می‌توان تقویت کرد و الگوهای فکری خاص و مناسب هدف موردنظر را در آنان ایجاد کرد.

اشتباهات و خطاهای فکری معمول که موجب دور شدن ذهن از خلاقیت می‌شود و نیز روشهای ایجاد ایده و راه‌حل را بایستی به افراد آموخت.

- برای تحقق یک فکر یا فعالیت شرایط و زمینه سازمانی لازم است. بایستی برای افراد خلاق مجموعه شرایط و زمینه‌های مناسب را که موجب تسهیل خلاقیت و نوآوری می‌شود ایجاد کرد.

- برای آنکه بدانیم حرکتها و اقدامها تا چه اندازه مؤثر واقع شده است باید نسبت به آنها بازخورد داشته باشیم. ناگزیریم برنامه معرفی و توسعه خلاقیت را براساس ضوابط و معیارهای مناسب، در فاصله زمانی منطقی، ارزشیابی کنیم.

مدل پیشنهادی دارای مراحل است که در تصویر صفحه بعد نشان داده شده است.



فرایند پنج مرحله‌ای معرفی خلاقیت در سازمانها

معرفی خلاقیت در سازمانها قاعدتاً بایستی توسط گروه مشاوران خارج از سازمان یا مشاوران داخلی مرکب از تخصصهای مختلف صورت گیرد. این گروه بایستی نخست با رده بالای مدیریت سازمان وارد مذاکره شود و حمایت آنان را در اجرای برنامه جلب نماید. خلاصه کوششها و مداخلاتی که در هر یک از مراحل فوق بعمل خواهد آمد، بشرح زیر خواهد بود:

مرحله ۱ - تعریف و تبیین خلاقیت و اهمیت آن برای مدیران و کارکنان

در این مرحله بهتر است گروه مشاوران، با برگزاری کلاسها و سمینارهایی، مفهوم خلاقیت را بقدر کافی تعریف و تحلیل کنند و به ویژه ارتباط آن را با ساختار تفکر و جایگاه آن را در این ساختار

امر بر بهسازی و موفقیت فردی، بهره‌وری گروهی و اثربخشی سازمانی دارد به تفصیل شرح داده و دامنه بحث کاوش حقایق تا بدانجا کشانده شود که اثرگذاری این موضوع بر شکوفایی اقتصاد ملی و گشایش فعالیت‌های اجتماعی تبیین گردد. بخوبی می‌دانیم که بدون خلاقیت، سازمانها یا در حالت توقف و نگهداری وضع موجود بسر می‌برند و یا حداکثر دنباله‌رو سازمانهای دیگر می‌شوند. آنها بدون خلاقیت نمی‌توانند با دیگر سازمانها رقابت کنند و بهیچوجه قادر نیستند برای آنها الگو یا مدل شوند. مدیران همواره با مسایل مختلف و تصمیمات گوناگون سازمانی مواجه هستند. خلاقیت ابزار بسیار مؤثری در شناخت راههای مناسبتر برای این تصمیمها می‌باشد.

مشخص نمایند. مفاهیم دیگری مانند نوآوری حل مسئله و حالت‌های مختلف خلاقیت مانند ترکیب، توسعه و کپی‌سازی را نیز برای شرکت کنندگان تشریح نمایند. علیرغم فقدان توافق نظر پیرامون تعریف خلاقیت، گروه مشاوران بایستی به تعریف نسبتاً قابل قبول و مستندی اشاره کند. تجربه نگارنده نشان داده است که چنانچه خلاقیت به شکل زیر تعریف شود مورد قبول بسیاری از شرکت کنندگان در دوره‌ها قرار می‌گیرد. خلاقیت عبارت است از عملی که نتیجه‌ای با سه ویژگی زیر را ایجاد کرده باشد: نبودن، سودمند بودن، قابل فهم بودن (بتوان حاصل کار را در آینده نیز تولید کرد). (۱)

در ارتباط با اهمیت خلاقیت باید تأثیری که این

مرحله دوم: جهت دادن به علایق و ایجاد انگیزش در شرکت کنندگان در برنامه

نیازهایی از قبیل میل به موفقیت و انجام کار مهم، میل به استقلال، میل به تسلط و قدرت، میل به داشتن دامنه وسیع علایق و لذت بردن از تنوع و استفاده از تجارب گوناگون و درعین حال صفاتی از قبیل: اعتماد به نفس، تحمل وضعیتهای مبهم و نظایر آن وجود دارد.

نکته‌ای که در اینجا مطرح است این است که محققان این ویژگیها را در غالب افراد خلاق ملاحظه کرده‌اند ولی این بدان معنا نیست که چنانچه این خصوصیات را در افراد ایجاد کنیم یقیناً خلاق می‌شوند بلکه شرایط و ویژگیهای دیگری نیز برای این امر لازم است. درعین حال حقیقت دیگری نیز وجود دارد بدین معنا که بدون این خصوصیات احتمال اینکه افراد خلاق شوند، بسیار کم است. برای مثال بعید بنظر می‌رسد افرادی که میل به موفقیت ندارند یا تابع و پیرو دیگران هستند و از تجارب گوناگون، خود

چنانچه در مرحله نخست به قدر کافی درباره اهمیت خلاقیت و نوآوری صحبت کرده باشیم این احتمال وجود دارد که گرایشی نسبی و ملایم در افراد نسبت به فعالیت‌های خلاق بوجود آید. ولی این گرایش اندک کافی نیست. فواید ناشی از تحقق تولیدات خلاقه را باید با نیازهای افراد گره بزنیم. افراد باید درک کنند و بعدها در عمل نیز مشاهده کنند که هرچه در سازمان کارهای خلاقه بیشتر انجام گیرد بخش بیشتری از نیازهای آنان از جمله رفاه بیشتر، موفقیت بیشتر، آسایش بیشتر، خوشحالی بیشتر و نظایر آن عایدشان می‌گردد.

ولی بحث مهم دیگر در این بخش این است که افراد بایستی تشویق به داشتن آندسته از گرایشها، صفات و عاداتی رفتاری که سوق دهنده افراد در جهت فعالیت‌های خلاق است، شوند.

تحقیقات متعدد ثابت کرده است که در افراد خلاق

را، دورنگه می‌دارند، بتوانند ابداع یا ابتکار جالبی داشته باشند.

مرحله سوم: شناساندن موانع فکری و شکل‌دهی الگوهای ذهنی مناسب در شرکت‌کنندگان در برنامه

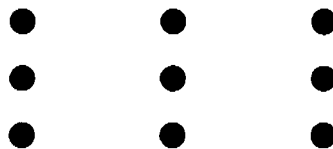
تابحال شناخته شده است. در این زمینه می‌توانیم غفلت در مشاهده، محدودیتها و مرزهایی که برخورد تحمیل می‌کنیم، ترس از خطر کردن، ترس از شکست و عدم اقبال اجتماعی و نظایر آن را نام ببریم. برای مثال اگر شما به سؤالهای زیر پاسخ صحیح ندهید این بدان معنا نیست که شما بقدر کافی باهوش نیستید بلکه دلیل آن این است که چارچوبهای ذهنی که در طول زمان در شما ایجاد شده است مانع از حل این گونه مسایل می‌شود.

تحقیقات نشان داده است عوامل زیادی موجب می‌شوند که ذهن فرد، در مسیر تفکر خلاق، دچار مانع شود. این موانع منشاء گوناگون دارند که عبارتند از: موانع فرهنگی، موانع فیزیولوژیکی، موانع اجتماعی و محیطی و موانع درونی که شامل موانع ادراکی و موانع عاطفی می‌شود.

اعتقاد داریم در این بخش، گروه مشاوران، می‌توانند لاقط در جهت رفع موانع ادراکی و عاطفی قدمهای مؤثری بردارند. شاید بیش از ۳۰ مانع درونی



در این شکل چند مربع می‌بینید؟



- ا: این نقطه را با چهار خط راست به یکدیگر متصل نمایید بدون آنکه مداد یا خودکار خود را از کاغذ بردارید.
- ب: آیا می‌توانید این کار را با سه خط راست انجام دهید؟

در بخش دوم مرحله ۳، گروه مشاوران می‌توانند با تشکیل کارگاههایی به آموزش فنون رایج خلاقیت گروهی بپردازند. شاید مناسبترین آنها یورش فکری، کلمات تصادفی، تحلیل مورفولوژیک و نظایر آن باشد. بدین طریق روشهای شناخت مسئله، ایجاد ایده و شناخت راه حلهای خلاق، به شرکت کنندگان آموخته می‌شود.

گروه مشاوران می‌توانند نخست اطلاعات و آگاهیهای لازم را در اختیار افراد قرار دهند و از طریق آزمونهای مختلف تمریناتی برای فهم دقیق این موانع ایجادکنند. پس از این اقدامها، بایستی تمرینات دیگری نیز جهت تسهیل تفکر خلاق مورد استفاده قرار گیرد تا چهار مهارت لازم یعنی سیالی، انعطاف، ابتکار و بسط ذهنی در کوششهای فکری افراد ایجاد شود.

مرحله چهارم: ایجاد شرایط و زمینه‌های سازمانی لازم برای فعالیت خلاق

مکرر از کارشان موفقیت آنان را در راههایی که انتخاب کرده‌اند، مشخص می‌سازد. این نکته مهم است که پاداشها باید عمدتاً معطوف به نتیجه کار و در ارتباط با موفقیت افراد در عمل و نهایتاً نشانه ایجاد برابری در محیط کار باشد. علاوه بر آن باید توجه داشت که تنبیه اقدام مناسبی برای مقابله با شکستها و قصورهای اولیه افراد نمی‌باشد.

کارهای اداری و سازمانی معمولاً به صورت گروهی انجام می‌شود. گروهها نیز می‌توانند خلاق شوند. مدیران باید با کمک مشاوران، با توجه به ویژگیهای افراد، گروههای کاری بوجود آورند و وظایف آنان را متناسب با یک فعالیت گروهی خلاق شکل دهند. از همین رو ایجاد فرهنگ همکاری و همیاری و توجه به رفاه افراد از جمله مهمترین اقدام در جهت ایجاد فعالیتهای گروهی خلاق می‌باشد. گروهی که اطمینان و اعتماد ویژگی بارز آن خواهد بود.

در سازمان، رهبری بایستی خود معتقد به ارزش بالای خلاقیت باشد و این احساس ارزش را به دیگران منتقل کند. وی می‌تواند فضایی ایجاد کند که کارکنان احساس حمایت و مشارکت کنند و تقریباً چیزی بدون آگاهی آنان یا اصطلاحاً بی‌سروصدا و درخفا صورت

در این بخش همکاری مدیران با مشاوران و تعاطی فکر با آنان بیش از مراحل دیگر لازم است. مشاوران باید مدیران را مجاب نمایند که برخی ویژگیهای ساختاری و مدیریتی برای خلاقیت افراد مناسبتر هستند، برای مثال تحقیقات نشان داده است که تشکیلات ماتریسی و شبکه‌ای احتمال خلاقیت را در کارکنان بیشتر می‌کند و برعکس شکل‌های تشکیلاتی بوروکراتیک، مکانیستیک و غیرقابل انعطاف خلاقیت سازمانی را کاهش (۲) می‌دهد.

خلاقیت بدون اطلاعات کافی امکان‌پذیر نیست لذا سازمانها باید همواره منابع اطلاعاتی را وسعت دهند و شرایطی بوجود آورند که اطلاعات بسادگی میان واحدها و افراد تبادل گردد. در کنار اطلاعات کافی بایستی به منابع لازم دیگر از جمله بودجه و تسهیلات و نیروی انسانی مورد نیاز نیز توجه کافی مبذول شود. برای افراد باهوش و خلاق کارهای ساده و تکراری جاذب بنظر نمی‌رسند. برای آنان باید کارهایی چالش‌انگیز ایجاد کرد. افراد خلاق نیاز به استقلال دارند و اگر اقدام به خطر کنند میل دارند سازمان نه تنها مانع کار آنان نشود بلکه آنان را در این راه تشویق کند. پاداش دادن و شناسایی افراد خلاق آنان را بکار خود دلگرم می‌کند و بازخوردهای

نگیرد. مسایل سیاسی نباید مانع از فعالیتهای خلاق شود. در استخدام افراد، به هوش و دانش آنان توجه شود و برای آن عده که از فرایندهای فکری خلاق استفاده می‌کنند اولویت خاص در نظر گرفته شود. آموزش مستمر برای به روز درآوردن دانش افراد و آموختن مهارتهای تفکر خلاق بکار برده شود. اهداف خاص، کمی و دارای زمان برای تولیدات خلاق تعیین گردد و مآلاً بحث و تبادل نظر فراوان میان افراد تشویق شود.

مرحله پنجم: ارزشیابی اقدامات انجام شده

بخود خواهد گرفت. در مواردی استفاده از پرسشنامه، حتی فقط بعد از مداخله، گویای حقایق مفیدی خواهد بود. در ارزشیابی آنچه بسیار مهم است تنها کشف شکست و موفقیت نیست بلکه شناخت دلایل حقیقی این دو وضعیت می‌باشد. لذا طرح ارزشیابی باید به گونه‌ای فراهم گردد که علل رویدادها نیز مورد نظر قرار گرفته باشد. فواید و مضار جانبی نیز از جمله مسایلی است که در ارزشیابی برآورد و مورد توجه قرار می‌گیرد. به هر حال نتایج کار به هرگونه که باشد آموزنده و راهگشای اقدامات مؤثرتر بعدی خواهد بود.

آخرین مرحله از فرایند معرفی خلاقیت در سازمان مرحله ارزشیابی است. گروه مشاوران مادام که از کار خود ارزشیابی نکنند، رشد حرفه‌ای بدست نمی‌آورند و بدون این اقدام نمی‌توانند مراجعان و سازمانهای مربوط را از درستی مداخله خود مطمئن سازند.

برای ارزشیابی باید قبل از هرچیز معیارها و ضوابط مناسبی مدون شود. این ضوابط که ممیز سازمانهای خلاق از کمتر خلاق خواهند بود قبلاً توسط مشاوران تهیه و توافق مدیران سطوح بالای سازمان برای اجرای آن کسب خواهد شد. این ارزشیابی با اجرای پرسشنامه، قبل و بعد از مداخله، شکل مناسبی

منابع و مأخذ:

1- David Cambell, *TAKE THE ROAD TO CREATIVITY AND GET OFF YOUR DEAD END*, Argus Communications 1977, a division of DLM Inc., Texas 75002, U.S.A.

2- Cameron M. Ford, and Dennis A. Gioia, *MULTIPLE VISIONS AND MULTIPLE VOICES*, in *Creative Action in Organizations*, Sage Publications, London 1995, England.

3- Donald W. Mackinnon, *THE NATURE AND NURTURE OF CREATIVITY*, in *CREATIVITY WEEK I*, 1978 Proceedings, Stanley S. Gryskiewicz, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, U.S.A.

4- Doris J. Shallcross, *TEACHING CREATIVE BEHAVIOR*, Bearly Ltd., Buffalo, New York 1985, U.S.A.

5- Phil Lowe, *CREATIVITY AND PROBLEM-SOLVING*, McGraw-Hill, Inc., New York 1995, U.S.A.