

خلاقیت و ابتکار فرایندی بایسته برای نوسازی اداری

در مورد همه نوآوریها و خلاقیتها یک حقیقت ابتدایی وجود دارد: از لحظه‌ای که شخص به طور قطع مصمم به کاری می‌شود، امدادهای غیبی به کمک او می‌آیند. «گوته»

عصر ما عصر سرعت در تحول فن‌آورانه، ارتباطات گسترده و رقابت شدید است که همزمان به گونه‌ای متعامل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارد. و این هر سه مستقیماً به مدیریت کارآمد ابتکار و خلاقیت وابسته است.

رویکرد نوین به ابتکار و خلاقیت نه هدف، بلکه فرایندی است که نقش انسان در آن صرفاً نقش پردازشگری اطلاعات نیست، بلکه آفرینشگری اطلاعات جدید است. فرایندی که نقطه شروع آن طرح مسئله است. از این رو، مهم‌ترین لحظه پیدایش هر ابتکار، همین لحظه است، زیرا چگونگی طرح مسئله است که امکان کشف آن را فراهم می‌کند و آفرینش اطلاعات جدید به سبب آن ممکن می‌شود.

بررسیها و تجربه‌های به عمل آمده نشان داده است که بیشتر مدلهایی که برای مفهوم‌سازی فرایند ابتکار طراحی می‌شود عامل ابتکار را در خارج از ساختار رسمی جستجو می‌کند. ابتکار فرایند آفرینش اطلاعات است و این فرایند جز از طریق تعامل اجتماعی به گونه‌ای کامل ظهور نمی‌یابد؛ لذا ضرورت دارد که هر سازمان اقدام به تشکیل ساختاری شبه رسمی در کنار ساختار رسمی خود کند تا فرایند خلاقیت و ابتکار در این زمینه انجام پذیرد. این ساختار غیررسمی ممکن است اشکال گوناگونی همچون گروههای تحقیق و توسعه یا گروههای حل مسئله را به خود بگیرد. و از شیوه‌هایی چون

توفان مغزی (فوران اندیشه)، دلفی و سینکتیک بهره گیرد. به هر حال، مکان عمل گروه در هر جا - داخل یا خارج سازمان - که باشد، مهم این است که تعامل درونی اعضا با یکدیگر رها و فارغ از هرگونه محدودیت رسمی باشد.

همچنین بررسی موارد برجسته خلاقیت در سازمانها اهمیت و نقش برجسته سرگروه را در مدیریت خلاقیت و ابتکار نشان داده است. برخی از سرگروههای موفق به ارائه ایده کلی بسنده می‌کنند و سپس گروه را درگیر فعالیت ذهنی و تعاملی می‌کنند. نوع مدیریت در این شیوه دستوری و تصمیم‌گیرنده نهایی در هر مورد شخص سرگروه است. شیوه دیگر این است که سرگروه صرفاً به تقسیم مسؤلیت و تعهد بین اعضای گروه بسنده می‌کند. برای ایجاد اندیشه، دانش و فن آوری جدید هرکس باید مسؤلیتی داشته باشد؛ حتی اگر فرد برجسته‌ای با خصوصیتی منحصر به فرد در گروه حضور داشته باشد اگر چنین فردی دچار خودرایی شود، طرح هرگز موفق نخواهد شد.

به هر حال، توفیق و کامیابی گروههای خلاقیت و ابتکار در عمل با موانعی به شرح درپی آمده روبه‌رو است:

۱. نبود اعتماد به نفس در اعضای گروه

۲. ترس از انتقاد و شکست

۳. گرایش به هم‌رنگی و هم‌گونی با اعضای دیگر گروه (احساس تعلق گروهی)

۴. نبود تمرکز ذهنی

۵. عادات و سنتهایی که علیرغم طرز تلقی، آگاهی و یا نبود آگاهی از آنها، جزء

جدایی‌ناپذیر رفتار گروه شده‌اند و در همه واکنشهای ما دخیل‌اند.

۶. فرض کارکرد یکسان (وجود ثبات عملکرد)

۷. واکنشهای فردی و گروهی در مقابل ارائه اندیشه‌های نو، همانند تعصب،

کوچک‌شماری، منطق تراشی، بی‌تفاوتی، منفی‌گرایی و خودکامگی.

یکی از شیوه‌های مؤثر در افزایش کارایی و توانایی گروهها روش دلفی است. در این

شیوه اعضای گروه با برگزاری نشستهای مشترک با دیگر متخصصان داخل سازمان یا

افراد صاحب‌نظر از خارج آن که به ابتکار مقامهای ارشد دعوت می‌شوند، مسئله‌ها و معضله‌های خود را طرح و به بحث و بررسی درباره آن می‌پردازند. بدین ترتیب، گروه علاوه بر اعضای خود از استعدادها و تواناییهای دیگران نیز بهره می‌گیرد و به بصیرتها و بینشهای جدید دست می‌یابد که امکان حل سریعتر مسئله را فراهم می‌کند. اقدام مشخصتر اینکه از دست‌اندرکاران پیش‌بینی آینده درخواست می‌شود که پروژه‌ها، طرحها و اندیشه‌های پیشنهادی خود را مشخص کنند، پس از خلاصه کردن آنها از شرکت‌کنندگان در گروه تقاضا می‌کنند نسبت به اصلاح پیشنهادهای خود براساس میانگین این پیشنهادها اظهارنظر کنند. این فرایند ممکن است برای حصول به توافقها و همسازیهای مشترک میان شرکت‌کنندگان و به دلیل اختلافهای موجود در پیشنهادهای ارائه شده چندبار تکرار شود.

ناگفته نماند که خلاقیت و ابتکار از طریق استقرا و قیاس (استنتاج) حاصل نمی‌شود و روشهایی چون تفکر خطی (دیدگاه یک بُعدی) و روشهای عادی حل مسئله ناکارامدی، و ناموفق بودن خود را در یافتن راه‌حلهای کارساز و مؤثر نشان داده است؛ اما، شیوه‌هایی همچون تفکر نظام‌مند و سیستمی و رویکرد اقتضایی و بنا شده برپایه تجربه به کارگیری استعاره‌ها و قیاس همانندیها منجر به ابتکار و خلاقیت می‌شود.

مرحله‌های کلی حل هر مسئله به روش خلاقانه عبارت است از:

۱. تشخیص و تعریف مسئله (پیش‌مرحله)
۲. جهت‌یابی
- الف) بررسی پیشینه‌ها و منابع (شامل نیروی انسانی، بودجه و تسهیلات موجود)؛
- ب) تعیین محدودیتهای ناشی از نبود دسترسی به بعضی از نتایج و برآورد تاریخ دسترسی به آنها؛
- ج) ژرف‌اندیشی و تدقیق درباره همه شیوه‌های موجود و همه جوانب امر و بسط و توسعه آنها؛
- د) تکمیل راه‌حل انتخاب شده؛

۵. اقتناع و راضی کردن دیگران، از طریق بحث و گفتگو و جلب نظر مساعد آنان.

۳. بعدیابی

شامل تعیین ابعاد و کمیتهای فیزیکی لازم برای آزمودن راه‌حلهای محتمل.

۴. روش‌یابی

تعیین، بسط و توسعه بهترین راه‌حل ممکن، از میان راه‌حلهای بدیل، به‌منظور برآوردن و تأمین نیازهای خاص و نو.

۵. ساختار یا شکل‌یابی

مشتمل بر انتخاب ساختار، شکل و قالب، در بردارندهٔ مشخصات ملموس موردنظر به بهترین وجه ممکن.

۶. کمالیابی

یعنی تحقق عملی ساختار، شکل و قالب تصویر شده در مرحلهٔ ساختاریابی.

۷. قانع کردن دیگران

اثبات کارایی نتیجهٔ حاصل از فعالیتها و لذا اقتناع دیگران.

در نهایت، یادآوری چند نکته برای ایجاد محیطی مناسب در سازمان، به‌منظور آفرینش و انتقال اطلاعات و ایده‌های جدید، پیشنهاد می‌شود:

۱. آمادگی شنیدن ایده‌های جدید، توجه بموقع به همهٔ پیشنهادهای، استقبال از پیشنهادهای بنا شده بر پایهٔ تغییر شرایط موجود، آگاه کردن بی‌درنگ افراد و ارائه دهندهٔ ایده‌ها از جریان کار بر روی ایده با اعمال فرایند قبول یا رد؛

۲. دادن وقت به خلاقیت، رفع آفت روزمرگی در کارها، تخصیص زمان اندیشیدن برای تفحص دربارهٔ افکار جدید، رفع مزاحمت در هنگام تفکر و تدبیر؛

۳. سپردن پیشنهادهای ارائه شده برای بهبود و بهسازی نظام به‌طور مستقیم به کمیته‌ای ویژه و به بیان دیگر میان‌بُردن سلسله مراتب عادی؛ و بازنگری همهٔ پیشنهادهای در آن کمیته ویژه برخوردار از صلاحیت فنی؛

۴. استفاده از برگهٔ استاندارد که حتی‌الامکان تسلیم‌کنندهٔ ایده را از اینکه لازم است

چه اطلاعاتی درباره‌ی ایده کسب شود، آگاه کند؛ به گونه‌ای که نگرانی در مورد بهترین راه ارائه خلاق از میان برود.

۵. مقامات ارشد باید مشوق ترویج خلاقیت در کارکنان زیردست خود باشند و سپس برای بازده هر خلاقیتی پاداشی در نظر بگیرند، این پاداش باید میزان مناسبی داشته باشد.

۶. ارائه ایده‌های ناموفق نباید موجب هیچ‌گونه جریمه و تأثیر منفی شود و باید این اعتقاد در پیشنهاددهندگان به وجود آید که سازمان به وجودشان نیازمند است.

۷. ایجاد واحدها یا گروههای مخصوص خلاقیت و ابتکار از جمله واحد تحقیق و توسعه و گروههای پیشگفته؛ و بالاخره اینکه ایجاد محیط خلاق نیازمند ارتباط حمایت‌آمیز دو جانبه، نه مناسبات رقابت‌آمیز، میان فرادست و کارکنان فرودست است. □

مدیرمسئول و سردبیر

