

## خلاقیت و مدیریت

تهیه و تنظیم: لاله پورعیدی وند، دانشجوی دکتری کارآفرینی

سازمان ها برای تداوم حیات و بقاء و رشد و پیشرفت محتاج خلاقیت و نوآوری هستند. سازمان ها به خودی خود یک مفهوم هستند که با وجود نیروی انسانی (مدیران و کارکنان) حرکت، پویایی و پیشرفت را رقم می زنند. خلاقیت و نوآوری در سازمانها، دارای سه رکن اساسی هستند که در صورت وجود ویژگی های خلاق در هر یک، امکان تحقق همه جانبه خلاقیت و نوآوری بوجود می آید. این ارکان سه گانه شامل مدیر خلاق، سازمان خلاق و کارکنان خلاق می باشد که می توان تاثیر نقش مدیران خلاق را در راس این مثلث قرار داد.

**مدیر خلاق.** نقش مدیر در سازمان از ساختار، نیروی انسانی، تجهیزات و سایر عوامل تاثیرگذارتر است. چنانچه مدیر از دانش، اطلاعات، تجربیات و هنر لازم مدیریت برخوردار باشد تا حدی که بتواند رهبری سازمانی را نیز عملاً عهده دار گردد، نقش و تاثیر او دو چندان خواهد شد. نقش مدیریت در مجموعه هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عوامل اصلی سازمان است بسیار مهم و حساس است، زیرا مدیریت می تواند توانایی خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن های خلاق.

مدیریت خلاق نمی تواند در بند شیوه های سنتی و معمول باشد، بلکه سبکی را برای مدیریت برمی گزیند که برای سازمان خلاق و نوآور مناسب باشد و منجر به محیطی گردد که روح

ابتکار و نوآوری در آن حاکم باشد. در سازمان های خلاق روابط بین مدیران و کارکنان مبتنی بر صمیمیت، روشنی و تشریک مساعی است و این امر منجر به احساس امنیت و آرامش خاطر در افراد می شود. مدیران خلاق در ایجاد فرصت های شغلی مناسب، فضا سازی محیط سازمانی برای تلاش بیشتر کارکنان و بالا بردن بازده سازمان نسبت به مدیران غیر خلاق، کارآمدتر عمل می کنند. آنان در این راه به گونه ای ابتکاری در رفع تنگناها و مشکلات می کوشند.

پس مدیران خلاق کسانی هستند که می توانند به برکت تمایل شخصی خود یا آموزشی که دیده اند، از کسب نتایج خلاق احساس رضایت کنند حتی وقتی که نقش خودشان در نیل به این نتایج غیر مستقیم باشد. مدیریت یک تخصص است که موفقیت در آن به موفق کردن دیگران بستگی دارد.

**ویژگی های مدیران خلاق و کارآفرین.** وظایف مدیران خلاق از چند زاویه قابل تامل و بررسی است. وظایف مدیران خلاق از نظر ایجاد شرایط، رشد و توسعه خلاقیت مورد نظر است که به اختصار مورد بررسی قرار می گیرد. مدیران کارآفرین به دنبال نوآوری و تغییرات جدید هستند. لذا چنانچه شرایط را تدابیر ایجاد وضع موجود فعالیت ها سازمان و مدیریت معنی کنیم، ایجاد وضع موجود فعالیت کارکنان برعهده مدیران سازمان ها است، که برخی از مهم ترین مصادیق آن را اشاره می نماییم.

۱. کمک به تغییر و تحول ارزش ها و هنجارهای نامناسب و نامساعد در کار و تولید. زیرا ایجاد فرصت کار و تلاش نیازمند اصلاح مقررات، نگرش ها و محدودیت های دست و پا گیر که مدیران خلاق از عهده آن برمی آیند ضروری است.

۲. ریسک پذیری و تحمل ابهام. آن ها از شکست خوردن نمی ترسند و با قبول یک خطر به دنبال باز کردن فضای کار و رقابت جدید می روند. یعنی قبول ابهامی که پیش بینی پذیر نیست.

۳. استفاده درست از خلاقیت خود و دیگران. مدیران خلاق و کارآفرین از این ویژگی در خود و کارکنان به نحو درست و مناسب استفاده می کنند.

۴. هماهنگ با شرایط و واقعیت ها. مدیران خلاق و کار آفرین با توجه به سرمایه ، منابع انسانی ، تجربه و شواهد علمی ولی هماهنگ با شرایط و واقعیت های کار اقدام می کنند.

۵. توجه به آینده و شکار فرصت های طلایی . مدیران خلاق و کارآفرین به آینده توجه دارند و خود و کارکنان را به شکار فرصت های طلایی ترغیب می کنند. آنها در به نتیجه رساندن فرصت ها و طرح های ابتکاری حوصله و تحمل فراوانی دارند و با علاقه به پی گیری آنها می پردازند.

۶. تصمیم گیرندگان مستقل . مدیران خلاق و کارآفرین خود تصمیم گیرنده هستند و کمتر تحت تاثیر القائنات دیگران [تصمیم سازان] اند. آن ها متکی به نفس و دارای روحیه ای کاملاً مستقل هستند [نه مستبد] به عبارت دیگر اراده قوی از آنان شخصیتی می سازد که می توانند در برابر ناملازمات مقاومت کنند. آغاز تصمیمات همراه با ریسک و پذیرش طرح های نو نیازمند استقلال در اندیشه و عمل است .

۷. رشد دهندگی، علاقه مندی و بهره وری . مدیران خلاق و کارآفرین به شکوفاسازی استعداد های کارکنان توجه می کنند. مناسب سازی نوع کار با علایق و تخصص کارکنان ، فراهم آوردن فرصت برای تلاش و انجام کار مورد علاقه آن ها، تشویق آنان به ارائه طرح های نو و قدردانی بجا و کافی از زحماتشان ، به افزایش بازده کاری کمک می کنند.

**وظایف مدیران خلاق .** مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می باشد، آنها باید در جهت انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر عناصر انسانی سازمان تحریک کننده و انتخاب گر باشند. واکنش های انطباقی را در پیکره سازمان تقویت کنند تا استعداد و توانایی نوآوری را بهبود دهند. لذا مدیران جهت پرورش افراد خلاق و آموزش آنان ، موارد زیر را باید امکان پذیر سازند:

۱. تحمل مخاطره ؛ کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای ارائه و اجرای یک برنامه آن را تجربه نموده و اشتباهات را به عنوان فرصت های یادگیری به شمار آورند.

۲. کاهش کنترل بیرونی؛ قوانین، مقررات و خطمشی‌ها و کنترل‌های مشابه باید به حداقل کاهش یابد.
۳. کاهش تقسیم‌کار؛ از افراط در تقسیم‌کار پرهیز شود تا محدودنگر نگشته و وسعت دید را افزایش دهد.
۴. قبول ابهام؛ در تاءکید بر شفاف ساختن، عینی بودن، مشخص بودن در فرآیند خلاقیت، پرهیز گردد تا محدوده خلاقیت کاهش نیابد.
۵. تحمل راه‌های غیر عملی؛ از جواب‌های غیر عملی که ممکن است نابخردانه باشد، باید تحمل نمود شاید برخی از راه‌حل‌ها در مواقعی منجر به خلاقیت شود.
۶. تحمل تضاد؛ تنوع آراء باید تشویق شود. گرچه هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها همیشه به عملکرد موفق منجر نمی‌شود.
۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها؛ هدف‌ها باید واضح باشد و افراد باید تشویق شوند که راه‌کارهای متعدد رسیدن آنها را در نظر بگیرند، تمرکز بر نتایج باعث ارائه پیشنهاد و چندین جواب صحیح برای هر مسأله معین می‌شود.
۸. ارتباطات همه‌جانبه؛ ارتباطات باید به طور افقی، عمودی و مورب جریان پیدا کند. جریان آزاد ارتباطات باروری نظریات را آسان می‌کند.
۹. ایجاد نظام مشارکت‌جو؛ وقتی که کارکنان بدانند در صورت ارائه نظر، مورد حمایت و تشویق مدیر قرار می‌گیرند پیوسته به تفکر و خلاقیت می‌پردازند اما اگر مدیران به افکار و نظرات نهایی آنها بی‌اعتنایی کنند، شخصیت انسانی افراد را می‌شکنند و ابتکار را می‌خشکانند.
۱۰. گسترش گروه‌های کار؛ در جلسه‌های گروهی، مسایل از جوانب مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند و افراد تلاش می‌کنند نظرات کارسازتری را ارائه دهند. نقش نوآوری مدیر. مدیران در سازمان‌ها دارای نقش‌های گوناگونی هستند که یکی از این نقش‌ها نقش نوآوری آنان در سازمان است. از مدیر به عنوان نوآور انتظار می‌رود که امر تطبیق‌پذیری و تغییر را تسهیل نماید. مدیر نوآور به تغییر محیط، تعیین و تشخیص روندهای آن، تحمل عدم قطعیت و ریسک توجه دارد.

صلاحیت های لازم با توجه به فعالیت ها و انتظارات این نقش شامل همسازی با تغییر، تفکر خلاق و توانایی اداره تغییر است . پایه نهادی کردن نوآوری ، فرهنگی است یعنی مدیران باید تاءکید اصلی خود را بر توانایی افراد بگذارند. و سازمان را نیز به چنین امری تشویق نمایند. علاوه بر این مدیران با استفاده از توانایی خود در جهت ساخت دهی سازمان از پایین به بالا و اعتماد به افراد می توانند جریان مطلوبی از ایده ها و طرحها را در سازمان ایجاد نمایند.

### ده طریق افزایش خلاقیت

پروفسور ((جان آرش مرهورن)) در کتاب مدیریت و رفتار سازمانی ، ده طریق افزایش خلاقیت را چنین مطرح می سازد:

۱. بیش از یک پاسخ ((درست )) یا بیش از یک ((بهترین راه )) را جستجو کنید.
۲. از منطقی بودن بیش از حد بپرهیزید. بگذارید فکرتان آزادانه سیر کند.
۳. با قواعد چالش داشته باشید. پرسید چرا؛ به وضع موجود راضی نشوید.
۴. سؤال ((اگر این طور شود، چه خواهد شد)) را مطرح کنید.
۵. بگذارید ابهام به شما کمک کند و بگذارید دیگران چیزها را طور دیگری ببینند.
۶. از خطا کردن نهراسید، بگذارید آزمون و خطا راهی به سوی موفقیت باشد.
۷. برای تجربه کردن و تفریح وقت بگذارید، بگذارید آنها راهی برای کشفیات باشد.
۸. به بیرون از تخصصتان نگاه کنید تا سایر نظرات و دیدگاهها را دریابید.
۹. از عدم هم رنگ شدن حمایت کنید، بگذارید تفاوت ها وجود داشته باشند.
۱۰. به خلاقیت خودتان و دیگران باور داشته باشید، بگذارید خلاقیت به خود شکوفایی شما کمک کند.