

حکیده

در اقتصاد دانش مدار^(۱) امروز خلاقیت بیش از پیش اهمیت یافته است. اما شرکتهای بسیاری ناخواسته از طریق اعمال شیوههای مدیریتی آن را سرکوب می کنند. چگونه؟ با سرکوب انگیزش درونی (میل درونی مفروض برای انجام کاری بر مبنای علائق و دل بستگیها) کارکنان خود. مدیران به عمد خلاقیت را سرکوب نمی کنند. اما در طلب بهره وری، کارایی و کنترل که جسملگی از ضروریات ارزشمند هر فعالیت تجاری هستند، خلاقیت را تضعیف می کنند. به گفته ترزا امابیل این مسئله اجتناب ناپذیر نیست. ضروریات فعالیت تجاری به راحتی می تواند با خلاقیت همزیستی داشته باشند. اما لازمه آن تغییر طرز تفکر مدیران است.

به بیان دقیق تر مدیران نیاز بدان خواهند داشت که درک کنند خلاقیت از سه بخش تشکیل شده است: تخصص، توانایی، تفکر خلاق و انعطاف پذیر و انگیزش. مدیران می توانند هر دو بخش نخست نیز اثرگذار باشند اما انجام این کار هزینه بر و وقت گیر است. آنچه که اثربخشی بیشتری دارد، افزایش انگیزش درونی کارکنان است.

برای نیل به این هدف، مدیران پنج ابزار برای تاثیرگذاری دارند. میزان چالش که برای کارکنان به وجود می آورند، میزان آزادی عملی که به کارکنان در مورد فرآیند کار اعطا می کنند، طریقه ای که گروههای کاری را طراحی می کنند، میزان تشویق و ترغیب آنها و طبیعت حمایت سازمانی.

به عنوان مثال چالش را در نظر بگیرید. اگر کارکنان خود را در وضعیت چالشی (و نه غرق شدن) احساس کنند، انگیزش درونی آنها بالا خواهد بود. از این رو وظیفه مدیران تطبیق افراد با مشاغل مناسب است. آزادی عمل را نیز در نظر بگیرید. انگیزش درونی (و به تبع آن خلاقیت) زمانی که مدیران افراد را مجاز به تصمیم گیری در چگونگی نیل به اهداف (و نه در تعیین اهدافی که مورد نظر هستند) کنند، به اوج خود می رسد.

مدیران می توانند بر خلاقیت کارکنان تاثیر بگذارند. نتیجه می تواند شرکتی به واقع نوآور باشد که در آن خلاقیت نه تنها به بقا خود ادامه می دهد بلکه در عمل رشد و بالندگی نیز دارد.

خلاقیت در کسب و کار چیست؟

ما تمایل داریم خلاقیت را به هنر ربط بدهیم و به آن به مثابه توصیف ایده های بسیار بدیع بیاندیشیم. همانند اینکه چگونه پابلو پیکاسو نقاشی را با آفرینی کرد یا چگونه ویلیام فالکنر تعبیری تازه از ادبیات داستانی ارائه کرد. در کسب و کار بدهاقت کافی نیست. خلاق بودن یک ایده مستلزم مناسب (مفید و عملی) بودن و تاثیرگذاری بر نحوه انجام کسب و کار نیز هست. (به طور مثال از طریق بهبود محصول یا ایجاد طریقه ای جدید برای انجام یک فرآیند).

ارتباطی که بین خلاقیت و بدهاقت هنری ایجاد می شود، اغلب باعث سردرگمی در مورد جایگاه مناسب خلاقیت در سازمانهای تجاری می شود. در سمینارها با مدیران این پرسش را مطرح می ساختم که در کجای سازمان خود طالب خلاقیت نیستند. حدود ۸۰٪ مواقع، پاسخ بخش حسابداری بود. به نظر می رسد آنها عقیده داشتند که خلاقیت فقط متعلق به بازاریابی و تحقیق و توسعه است. اما خلاقیت می تواند در مورد همه وظایف یک سازمان مفید واقع شود. حسابداری مبنی بر فعالیت^(۲) را در نظر بگیرید که یک اختراع است، یک اختراع حسابداری و تاثیر آن بر تجارت مثبت و عمیق بوده است.

علاوه بر واهمه از وجود خلاقیت در قسمت حسابداری (یا به واقع در تمام واحدهایی که درگیر فرآیندهای نظام مند یا تنظیم مقررات هستند) مدیران همچنین، تا حدی دچار ساده اندیشی نسبت به فرآیند خلاقیت هستند. از نظر آنها خلاقیت به نحوه تفکر افراد اشاره دارد. (به طور مثال، چگونه به صورتی خلاق با مشکلات برخورد می کنند) در واقع، تفکر خلاقانه یک قسمت از خلاقیت است. اما دو بخش دیگر نیز ضروری هستند: تخصص و انگیزش.

سه مولفه خلاقیت

در ضمیر هر شخص خلاقیت تابعی از سه مولفه تخصص، مهارتهای تفکر خلاق و انگیزش است. آیا مدیران می توانند بر این مولفه ها تاثیرگذار باشند؟ پاسخ قطعاً مثبت است. مدیران از طریق اقدامات و وضعیت محیط کاری بر خلاقیت، تاثیر مثبت و منفی دارند.

مهارتهای تفکر خلاق

مشخص کننده میزان انعطاف و قدرت ابتکار افراد در رویکرد نسبت به مسائل هستند. آیا راه حل های

خلاقیت را چگونه از بین ببریم



نویسنده: ترزا ام، امابیل^(۱)

ترجمه: حسین حسینیان لوزنی

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPT-OCT, 1998

شخصی یا میل به حل مسائلی که دیگران قادر به انجام آن نیستند، داشته باشد، کار برای وی توأم با نوعی چالش و لذت بوده و خود کار عامل انگیزش خواهد شد. در واقع طی تحقیقاتمان درباره خلایق، من، همکاران و دانشجویانم، شواهد زیادی بر له انگیزش درونی یافتیم. زمانی که افراد بدو به واسطه اشتیاق، رضایت و چالشی بودن کار برانگیخته شوند (نه از طریق فشارهای بیرونی)، بیشترین خلایق را خواهند داشت. (برای جزئیات بیشتر درباره تفاوت بین انگیزش درونی و بیرونی به مطلب ضمیمه، «مزارتوی خلایق» مراجعه فرمایید.)

اداره خلایق

مدیران می‌توانند هر سه مولفه خلایق یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر از انگیزش است. البته سمینارهای علمی و کنفرانسهای حرفه‌ای مستمر بی‌شک به تخصص دانشمند موردنظر در زمینه هموفیلی و سایر رشته‌ها خواهد افزود. آموزش طوفان مغزی^(۸)، حل مسئله و تفکر به اصطلاح حاشیه‌ای^(۹) ممکن است ابزاری برای وی فراهم سازد که او را برای غلبه بر مسئله یاری کند. اما امکان دارد زمان و هزینه افزایش دانش و توسعه مهارت‌های تفکر خلاق وی، بسیار هنگفت باشد. در مقابل، تحقیقات ما نشان داده است، انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت‌بندی در اقدام مطرح می‌شود، آنها باید بدانند که اقدامات موثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری‌تری را موجب خواهند شد.

پس به‌طور خاص کدام اقدامات مدیریتی بر خلایق تأثیر می‌گذارد؟ این اقدامات را می‌توان در شش دسته کلی تقسیم‌بندی کرد: چالش، آزادی، منابع، مشخصه‌های گروه کاری^(۱۰)، ترغیب سرپرستی^(۱۱) و حمایت سازمانی. این دسته‌بندیها نشأت گرفته از دو دهه تحقیقات است که تمرکز اصلی آن بر یک سؤال بوده است: ارتباط بین محیط کار و خلایق چیست؟ در این کار ما سه روش آزمایشی، مصاحبه و پیمایش^(۱۲) را به کار گرفتیم. در حالی که

کشف و حل مسائل به کار می‌برد. هرچه این فضا گسترده‌تر باشد، بهتر است.

تخصص و تفکر خلاق مواد خام یا منابع طبیعی افراد هستند. اما عامل سوم نیز وجود دارد که عملکرد افراد را مشخص می‌سازد. دانشمند موردبحث می‌تواند مدارک تحصیلی برجسته‌ای به‌علاوه توان فوق‌العاده در خلق دیدگاه‌های تازه نسبت به مسائل قدیمی داشته باشد. اما اگر وی فاقد انگیزش برای انجام کاری باشد، بی‌شک آنرا انجام نخواهد داد. تخصص و تفکر خلاق وی بلااستفاده مانده یا برای چیز دیگری به کار خواهد رفت.

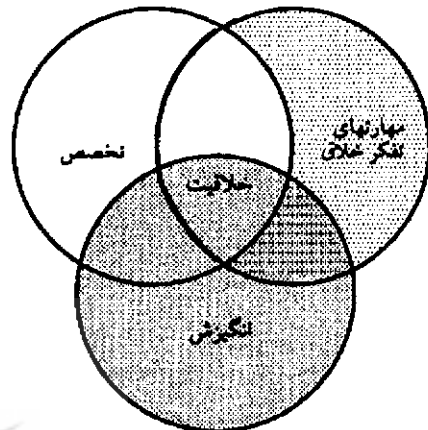
مع‌هذا کراراً در تحقیقات مشاهده کرده‌ام که تمام اشکال انگیزش، تأثیر یکسانی بر خلایق ندارند. در واقع تحقیقات نشان می‌دهد که دو نوع انگیزش وجود دارد: انگیزش درونی^(۱) و انگیزش بیرونی^(۲). انگیزش درونی برای خلایق اهمیت بیشتری دارد. اما اجازه دهید ابتدا انگیزش بیرونی را بررسی کنیم. زیرا اغلب مشکلات مربوط به خلایق در کسب و کار، ریشه در آن دارد.

انگیزش بیرونی از ورای یک شخص نشأت می‌گیرد که می‌تواند به‌دست آوردن پاداش یا اجتناب از تنبیه باشد. اگر رئیس دانشمند مورد بحث قول پاداش مادی در صورت به‌نتیجه رسیدن پروژه انعقاد خون را بدهد، مطمئناً وی برای یافتن راه حل برانگیخته خواهد شد. و یا اگر تهدید به اخراج در صورت عدم موفقیت شود، نیز برای یافتن راه‌حل برانگیخته خواهد شد. اما این نوع انگیزش دانشمند ملگور را «مجبور» خواهد ساخت که کار خود را برای به‌دست آوردن چیزی مطلوب و یا اجتناب از چیزی زنج‌آور انجام دهد. بدیهی است رایج‌ترین عامل انگیزش بیرونی که مدیران به کار می‌برند، پول است که ضرورتاً نمی‌تواند افراد را از خلاق بودن باز دارد، اما در بسیاری از موقعیتها کمکی هم نمی‌کند. به‌ویژه وقتی که باعث شود افراد خود را اجیر یا تحت انقیاد تلقی کنند. مهمتر آنکه، پول به تنهایی نمی‌تواند در کارکنان احساسی نسبت به شغل ایجاد کند. پاداش نقدی نمی‌تواند در علاقه‌مند ساختن افراد به کارشان در صورتی که قلباً آن را کسالت‌بار تلقی می‌کنند، معجزه کند.

اما احساس و علاقه (میل درونی فرد برای انجام کاری) چیزی است که به انگیزش درونی مربوط است. به‌طور مثال، دانشمند مورد نظر اگر توجه خاصی به هموفیلی، روحیه مبارزه‌جویی

آنها وضعیت موجود را دگرگون می‌سازد؟ آیا در دوران پرمشقت از استقامت کافی برخوردارند؟

تخصص در یک کلمه یعنی دانش (دانش فنی، شیوه کار و روشن‌بینی)



شکل (۱)

همه افراد با انگیزش برابر خلق نشده‌اند. در مقایسه با پادشاهای بیرونی نظیر پول، شور و شوق درونی برای حل مسائل منجر به راه‌حلهای خلاق‌تر می‌شود.

این مولفه که انگیزش درونی خوانده می‌شود، سرچشمه‌ای از سایر مولفه‌ها تحت تأثیر محیط کاری قرار می‌گیرد.

تخصص دربرگیرنده همه چیزهایی است که یک شخص در حوزه کلی کار خود می‌داند و می‌تواند انجام دهد. به‌طور مثال دانشمندی را در یک شرکت داروسازی که مسئول به‌وجود آوردن داروی انعقاد خون برای بیماران هموفیلی است، در نظر بگیرید. تخصص وی شامل مهارت اولیه وی در تفکر علمی و تمام توانمندبهای علمی و فنی وی در رشته‌های داروسازی، شیمی، بیولوژی و بیوشیمی است. اهمیتی ندارد که او این تخصص را چگونه کسب کرده است؛ از طریق تحصیلات رسمی، تجربیات علمی یا تعامل با افراد حرفه‌ای در این شغل. تخصص وی چیزی است متشکل از آنچه که هرب سایمون^(۳) آنرا «شبکه دگراندیشی محقول»^(۴) می‌نامد، فضای خردمندانه‌ای که داروساز مورد بحث برای

کارمند و شغل پیوندی اجباری تحمیل می‌گردد. دم‌دست‌ترین کارمند به آماده‌ترین (یعنی نسوری‌ترین و بلا تصدی‌ترین) شغل گمارده می‌شود. قابل پیش‌بینی است که اغلب نتیجه برای هیچ‌یک از طرفین راضی‌کننده نباشد.

آزادی - زمانی که قرار شد آزادی اعطا شود، آنچه که در مورد خلاقیت اهمیت دارد، اعطای استقلال به افراد در ارتباط با وسیله‌ها است (یعنی در ارتباط با فرآیند و نه لزوماً اهداف). به عبارت دیگر افراد خلاق‌تر خواهند بود اگر به آنها اجازه داده شود تا تصمیم بگیرند از یک قله خاص چگونه صعود کنند. لازم نیست که آنها را مجاز سازید قله را خود انتخاب کنند. در واقع، هدفهای استراتژیک که به‌وضوح مشخص شده باشند، اغلب خلاقیت افراد را افزایش می‌دهند.

قصد ندارم که بگویم مدیران باید زبردستان خود را کاملاً از مباحث هدف‌گذاری و تعیین دستور کار کنار بگذارند. اما آنها باید بدانند که وارد شدن در اینگونه مباحث لزوماً ستاده‌های خلاق را افزایش ندهد و مطمئناً برای این کار کفایت نمی‌کند. مهمتر آنکه کسی که هدفها را تعیین می‌کند، باید آنها را برای سازمان توضیح داده و روشن سازد و نیز این هدفها باید برای دوره زمانی معقولی ثابت نگه داشته شوند. بسیار دشوار است (اگر غیر ممکن نباشد) که به‌صورتی خلاق برای هدفی که دائماً در حال تغییر است، تلاش کرد. اختیار عمل در فرآیند، خلاقیت را افزایش می‌دهد، زیرا با دادن آزادی عمل به افراد در رویکرد نسبت به کار، انگیزش درونی و حس تملک آنها را ارتقا می‌بخشید. آزادی عمل در فرآیند، همچنین افراد را قادر می‌سازد که با حداکثر بهره از تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق خود با مسائل روبرو شوند. وظیفه محوله ممکن است برای آنها دشوار باشد، اما می‌توانند با استفاده از تواناییهای خود بر آن غلبه کنند. مدیران چگونه در دادن آزادی دچار اشتباه می‌شوند؟ معمولاً این کار به دو صورت انجام می‌شود: اولاً مدیران تمایل به تغییر مستمر هدفها دارند و در تعریف روشن آن سهل‌انگاری می‌کنند. ممکن است کارکنان در مورد فرآیند آزادی عمل داشته باشند، اما اگر ندانند به کجا هدایت می‌شوند، چنین آزادی بی‌معنا خواهد بود. ثانیاً برخی مدیران به این بعد از مسئله کم‌توجهی کرده و به آزادی عمل تنها در حرف اعتقاد دارند. آنها مدعی هستند که کارکنان

می‌توانند انجام دهند. (و به‌جای آن در عمل چه چیزی اتفاق می‌افتد.) مجدداً ذکر این نکته ضروری است که اقدامات خلاقیت‌کشی^(۱۴) به‌ندرت نتیجه کار فقط مدیران است. چنین اقداماتی معمولاً نظام‌مند هستند و بدین لحاظ آنقدر رایج شده‌اند که کمتر مورد پرسش قرار می‌گیرند.

چالش - از بین تمام کارهایی که مدیران می‌توانند برای برانگیختن خلاقیت انجام دهند، شاید موثرترین آنها انتصاب مناسب افراد است که به‌طرز فریبنده‌ای کاری ساده به‌نظر می‌رسد. مدیران می‌توانند افراد را به شغل‌هایی بگمارند که با تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق آنها همخوانی داشته و انگیزش درونی آنها را شعله‌ور سازد. هماهنگی کامل موجب بسط تواناییهای کارکنان می‌شود. اما میزان این چالش نیز مهم است و نباید آنقدر کم باشد که کارکنان احساس کسالت

پول ضرورتاً عامل بازدارنده خلاقیت افراد نیست اما در بسیاری از موقعیتها نیز کمکی به آن نمی‌کند.



مدیران می‌توانند با تغییر مداوم هدفها و دخالت در فرآیند کار، موجب تضعیف خلاقیت کارکنان شوند.

کنند و نه آنقدر زیاد باشد که تصور درماندگی و از دست‌دادن کنترل پیدا کنند.

ایجاد هماهنگی مناسب مستلزم آن است که مدیران اطلاعات مفصل و فراوانی درباره کارکنان و سمت‌های در دسترس آنها داشته باشند. گردآوری چنین اطلاعاتی اغلب دشوار و وقت‌گیر است. شاید به‌همین علت است که هماهنگیهای مناسب بین کارمند و شغلش نادر است. در واقع، یکی از رایج‌ترین طرفی که مدیران خلاقیت را سرکوب می‌کنند، عدم تلاش برای کسب اطلاعات ضروری در جهت ایجاد ارتباط مناسب بین افراد و مشاغلشان است. در عوض بین

آزمایشهای کنترل شده ما را قادر ساخت تا ارتباطات علی را مشخص کنیم، مصاحبه‌ها و پیمایشها بصیرت ما را درباره غنا و پیچیدگی خلاقیت در سازمانهای تجاری افزایش می‌دادند. ما دهها شرکت و صدها فرد و گروه را مورد مطالعه قرار دادیم. در هر اقدام تحقیقی، هدف ما شناسایی عملکردهای مدیریتی بود که به‌طور مشخص به پیامدهای خلاق مثبت و یا تاثیر منفی بر خلاقیت مرتبط بودند.

به‌طور مثال در یک پروژه، با دهها تن از کارکنان طیف وسیعی از شرکتها و صنایع مصاحبه کرده و از آنها خواستیم تا به‌طور مثال خلاق‌ترین و غیر خلاق‌ترین موردی را که در طول خدمت خود مشاهده کرده‌اند، به‌طور مفصل تشریح کنند.

سپس با دقت کامل یادداشتهای مصاحبه‌ها را با توجه خاص به عملکردها و سایر اقدامات



مدیریتی که به‌کرات در داستانهای موفقیت‌آمیز خلاقیت (و یا بالعکس در موارد عدم موفقیت) مشاهده می‌شوند، مورد بررسی قرار دادیم. برای اعتبار بیشتر تحقیق از یک ابزار کمی پیمایش به نام کیز^(۱۵) نیز بهره گرفتیم. کیز شامل ۷۸ سوال است که به‌وسیله آن کارکنان در تمام سطوح سازمانی به ارزیابی شرایط مختلف محیط کار نظیر میزان حمایت مدیریت عالی از خلاقیت یا رویکرد سازمان در ارزشیابی عملکرد می‌پردازند. با استفاده از شش دسته‌بندی کلی که از تحقیقات خود استخراج کردیم، توانستیم کشف کنیم که مدیران برای افزایش خلاقیت چه کاری

«مختارند» تا همانند یافتن مسیر صحیح در هزارتو^(۱۵) در جستجوی راه حل باشند، اما در عمل، این کار ممنوع شده است و کارکنان باید با مسئولیت خود خطر کنند.

منابع - دو منبع اصلی که بر خلاقیت اثر می گذارند، زمان و پول هستند و مدیران باید در تخصیص این منابع با دقت بسیار عمل کنند. همانند گساردن افراد در مشاغل مناسب، تصمیم گیری در خصوص میزان تخصیص زمان و پول به یک گروه یا پروژه، قضایای پیچیده است که می تواند منجر به تقویت یا سرکوب خلاقیت گردد.

زمان را در نظر بگیرید. در برخی شرایط، فشار زمانی می تواند خلاقیت را افزایش دهد. به طور مثال تصور کنید که رقیب شما در حال عرضه محصولی مناسبتر از محصول تولیدی شما با قیمتی پایین تر است یا جامعه با مشکلی جدی مواجه بوده و شدیداً نیازمند راه حل برای آن است (مثل واکنش ایچن) در چنین وضعیتهایی هم فشار زمانی و هم اهمیت کار باعث می شود تا افراد احساس کنند که باید سریعتر اقدام کنند. در واقع در مواردی این چنین، باید احتمال انگیزش درونی از طریق افزایش حس چالش بیشتر گردد. سازمانها معمولاً خلاقیت را از طریق تعیین ضرب الاجلهای غیرواقعی و یا فشار زمانی غیرمعمول سرکوب می کنند. (اولی موجب عدم اعتماد و دومی موجب دلزدگی می شود.) در هر دو مورد افراد احساس تحت انقیاد بودن و عدم رضایت می کنند و بی شک انگیزش کاهش خواهد یافت. مع هذا خلاقیت اغلب وقت گیر است. کشف مفاهیم جدید، انطباق راه حل های منحصر به فرد و جستجو در هزارتوهای پیچیده نیاز به زمان دارند. مدیرانی که فرصت کافی برای اکتشاف نمی دهند و یا برنامه ای برای دوره های انتظار ندارند، سهواً مانعی در فرآیند خلاقیت هستند.

وقتی که موعده تخصیص منابع رسید، مدیران باید مجدداً تطابقی صورت دهند. آنها باید منابع مالی، افراد و سایر منابعی را که گروه برای انجام وظایف محوله دقیقاً به آنها نیاز دارند را مشخص سازند و از توان واقعی سازمان برای تخصیص منابع به انجام کار محوله نیز باید آگاهی داشته باشند. سپس باید به یک توافق دست یابند. چالب است که افزودن منابعی بیش از «آستانه کفایت»^(۱۶) موجب افزایش خلاقیت نمی شود. اما محدود کردن منابع در پایین تر از

آستانه نیز خلاقیت را تضعیف می کند. متأسفانه بسیاری از مدیران به این امر توجهی نداشته و از این رو اغلب اشتباه دیگری را مرتکب می شوند. آنها در تخصیص منابع خست به خرج داده و افراد را مجبور می سازند، خلاقیت خود را نه کاملاً برای توسعه محصولات و خدمات جدید بلکه برای یافتن منابع بیشتر معطوف سازند. منبع دیگری که در ارتباط با خلاقیت درک درستی از آن وجود ندارد. فضای وجودی^(۱۷) است. تقریباً توصیه متعارف آن است که گروه های خلاق نیازمند دفاتر وسیع و راحت هستند. چنین فضایی به خلاقیت آسیبی نمی رساند و ممکن است حتی کمک نیز کند. اما اهمیت آن به اندازه سایر اقدامات مدیریتی که بر خلاقیت تاثیرگذار هستند، نیست. در عمل ما به دفعات مشاهده کردیم که مدیران به بهای از دست دادن اقدامات بسیار موثرتر نظیر انطباق



افراد با وظایف مناسب و دادن آزادی عمل بیشتر به افراد در فرآیند کار به خلق فضای وجودی «مناسب» توجه نشان می دهند. مشخصه های گروه کاری - اگر می خواهید گروه هایی ایجاد کنید که حاصل کار آنها ایده های خلاق باشد، باید توجه دقیقی به طرح و ساختار چنین گروه هایی مبذول دارید. این بدان معناست که باید گروه هایی خلق کنید که اعضای آنها حمایت متقابلی از هم داشته و دارای دیدگاهها و سوابق متنوعی باشند. علت چیست؟ زیرا وقتی که گروهها متشکل از افراد با زمینه های فکری و رویکردهای متفاوت نسبت به کار باشند (یعنی

تجارب مختلف و سبکهای متفاوت در تفکر خلاق داشته باشند) ایده ها اغلب به صورتی شوق انگیز و مفید ترکیب می شوند.

مع هذا تنوع فقط نقطه شروع است. مدیران باید همچنین از اینکه گروه های تشکیل شده واجد سه مشخصه دیگر نیز باشند، اطمینان حاصل کنند. اول آنکه، اعضای گروه باید اشتیاق و رغبت مشترکی نسبت به هدف گروه داشته باشند. دوم، اعضا باید تمایل به کمک به هم گروهی های خود در مواقع دشواری و ناکامی نشان دهند و سوم، همه اعضا باید به دانش و دیدگاه بی نظیر سایر اعضا گروه اعتقاد داشته باشند. این عوامل نه تنها انگیزش درونی را افزایش می دهند، بلکه موجب فزونی تجربه و مهارتهای تفکر خلاق نیز می شوند.

مجدداً تاکید می شود که خلق چنین گروه هایی مستلزم درک عمیق مدیران از

الطلب تقویت خلاقیت مستلزم آن است که مدیران کاملاً چگونگی طراحی و ایجاد گروه های کاری و نحوه تعامل با آنها را تغییر دهند.



اگر مدیران اجازه دهند که افراد درباره چگونگی انجام کار خود تصمیم بگیرند، خلاقیت گسترش می یابد، اما ضرورتی ندارد که کارکنان خود هدف را تعیین کنند.

توانمندیها و تقاطع ضعف افراد است. مدیران باید قادر به ارزیابی، نه فقط دانش افراد بلکه طرز تلقی آنها نسبت به هم گروهی های بالقوه، فرآیند مشارکت، سبکهای حل مسئله حساسیتهای انگیزشی آنها باشند. ایجاد گروهی با عناصر مناسب (سطح مناسبی از تنوع و حمایت) می تواند دشوار باشد، اما تحقیقات ما نشان می دهد که این کار می تواند بسیار موثر و سودمند باشد.

یکی از رایج ترین راه های سرکوب خلاقیت به وسیله مدیران، ایجاد گروه های همگن است. و سوسه انجام این کار بسیار زیاد است. گروه های

همگن معمولاً با کمترین اختلاف نظر، سریع‌تر به راه‌حل‌ها نایل می‌شوند. این گروه‌ها اغلب از روحیه خیلی بالایی نیز برخوردارند. اما گروه‌های همگن کار چندانی در زمینه افزایش تخصص و تفکر خلاق صورت نمی‌دهند. همه با مجموعه ذهنی مشابهی در جلسات حاضر شده و با همان نیز خارج می‌شوند.

ترغیب سرپرستی - اغلب مدیران مشغله فراوانی دارند. آنها تحت فشار کسب نتایج هستند. از این رو بسادگی در مورد ترغیب تلاش‌های خلاق (نه فقط تلاش‌های موفقیت‌آمیز بلکه همچنین تلاش‌هایی که با ناکامی مواجه می‌شوند) سهل‌انگاری می‌کنند.

در اینجا ارتباط موضوع با انگیزش درونی بسیار روشن است. مسلماً افراد می‌توانند کار خود را بدون بخشی دلگرم‌کننده نیز جالب و هیجان‌انگیز ببینند. (البته برای مدتی) اما برای تداوم این صبوری اغلب افراد باید احساس کنند که کار آنها برای سازمان یا گروهی از افراد سهم اهمیت دارد. در غیر این صورت آنها باید کار خود را فقط در خانه و برای خود انجام دهند.

مدیران در سازمان‌های موفق و خلاق به‌ندرت پادشاه‌های بیرونی خاصی برای نتایج استثنایی ارایه می‌کنند. اما بااشتیاق و سخاوت از کارهای خلاق افراد و گروه‌ها (قبل از آنکه تاثیر تجاری و نهایی این تلاش‌ها شناخته شوند) قدردانی می‌کنند. در مقابل، مدیرانی که خلاقیت را سرکوب می‌کنند، این کار را از طریق سهل‌انگاری در تایید و عدم اعتنا نسبت به فعالیت‌های نوآورانه یا برخورد توأم با سوءظن و تردید صورت می‌دهند. به‌طور مثال در بسیاری از شرکتها برخورد با ایده‌های جدید نه با سعه صدر بلکه باارزیابیهای وقت‌گیر توسط رده‌های مختلف و یا حتی انتقاد خشن انجام می‌پذیرد. زمانی که فردی محصول یا فرآیند جدیدی را پیشنهاد می‌کند، هفته‌ها طول می‌کشد تا مدیران عالی به آن پاسخ دهند و یا آن شخص را تحت انتقادهای بی‌رحمانه قرار می‌دهند.

البته واضح است که هر ایده تازه‌ای ارزش اعتنا را ندارد. اما در اغلب سازمانها مدیران از روی عادت عکس‌العملی نشان می‌دهند که به خلاقیت آسیب می‌رساند. آنها به‌جای یافتن دلایلی برای بررسی بیشتر به‌دنبال ادله‌ای برای عدم استفاده از ایده‌های جدید هستند. علت این پدیده را انگیزه روانی جالب توجهی تشکیل می‌دهد. تحقیقات ما نشان می‌دهد که افراد تصور

می‌کنند هرچه معتقدتر باشند، روسایشان آنها را هوشمندتر قلمداد می‌کنند (و اغلب هم همین‌طور می‌شود) در بسیاری از سازمانها عکس‌العمل انتقادآمیز نسبت به ایده‌های تازه با پاداش شغلی توأم می‌گردد.

متأسفانه این نوع گرایش منفی می‌تواند اثرات شدیدی بر خلاقیت کسانی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، داشته باشد. چگونه؟ اولاً وجود فرهنگ ارزیابی منجر به تمرکز افراد بر پاداشها و تنبیهات بیرونی ناشی از نتیجه عملکردشان شده و به همین سبب وجود انگیزش بیرونی و تاثیرات بالقوه منفی آن بر انگیزش درونی افزایش می‌یابد. ثانیاً چنین فرهنگی فضایی از بیم و ترس ایجاد می‌کند که این نیز انگیزش درونی را تضعیف می‌کند. (۱۸)

نهایتاً بدبینی در چگونگی رفتار مدیران با افرادی که ایده‌های آنها موفقیت‌آمیز نبوده آشکار می‌شود: اغلب به خدمت آنها پایان داده شده و یا در غیر این صورت کنار گذاشته می‌شوند. البته نهایتاً ایده‌ها باید کاربردی داشته باشند. باید به‌خاطر داشت که در کسب و کار ایده‌های خلاق

باید نو و مفید باشند. مشکل آن است که نمی‌توان پیش‌بینی کرد، کدام ایده‌ها با موفقیت قرین خواهند بود. وانگهی، در برخی مواقع ناکامی‌ها می‌توانند بسیار روشنگر و مفید باشند. در بسیاری از موقعیتهای تجاری دانستن اینکه چه چیزی مرثر نخواهد بود، می‌تواند به‌اندازه دانستن اینکه چه چیزی مرثر است، مفید باشد. اما اگر افراد تصویری از «ارزش شکست» در طرح‌های تحقیقاتی که نهایتاً به موفقیت‌های تجاری دست نمی‌یابند، نداشته باشند، احتمال تجربه، کشف و ارتباط آنها با کارشان در سطح فردی، کمتر و کمتر شده و انگیزش درونی آنها تباه خواهد شد.

تشویق سرپرستی علاوه بر تشویق و تنبیه در اشکال دیگری نیز بروز می‌کند. طریقه دیگری که مدیران می‌توانند از خلاقیت پشتیبانی کنند آن است که به‌عنوان الگوی استقامت در برابر مشکلات و سختی‌ها و حامی همکاری و ارتباطات درون گروهی ایفای نقش کنند. چنین رفتاری هر سه مولفه فرآیند خلاقیت را تقویت کرده و این خاصیت را نیز داراست که به‌عنوان عملی بسیار موثر باشد که یک مدیر شخصاً می‌تواند انجام دهد. بهتر آن است که همه مدیران سازمان، به‌عنوان الگوهایی که نگرش و رفتار آنها خلاقیت را ترغیب کرده و پرورش می‌دهد، ایفای

نقش کنند.

حمایت سازمانی - مطمئناً ترغیب سرپرستی خلاقیت را تقویت خواهد کرد. اما خلاقیت به‌طور واقعی وقتی تقویت می‌شود که کل سازمان حامی آن باشد. چنین حمایتی وظیفه رهبران سازمان است که باید سیستم‌ها با رویه‌های مناسب را برقرار کرده؛ بر ارزشهایی تاکید کنند که بیانگر اولویت بیشتر فعالیت‌های خلاق است. به‌طور مثال، سازمان‌های حامی خلاقیت همواره خلاقیت را پاداش می‌دهند. اما از به‌کارگیری پول برای «تطمیح» افراد برای ارایه ایده‌های نوآورانه اجتناب می‌کنند. زیرا پاداش‌های پولی این احساس را در افراد به وجود می‌آورد که تحت انقیاد و کنترل هستند و چنین روشی ممکن است موثر واقع نشود. معضله عدم پاداش‌دهی و قدردانی از خلاقیت می‌تواند احساسات منفی در سازمان برانگیزد. افراد ممکن است احساس کنند که مورد سوءاستفاده قرار گرفته‌اند یا حداقل از آنها به‌خاطر تلاش‌های خلاقانه قدردانی نشده است و به‌ندرت می‌توان نیرو و شوق انگیزش درونی را با حسن مورد بی‌مهری قرار گرفتن در کنار هم داشت. آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، آن است که رهبران سازمان می‌توانند از خلاقیت از طریق اجباری ساختن تسهیم اطلاعات و همکاری و حصول اطمینان از عدم شیوع مشکلات سیاسی پشتیبانی کنند. تسهیم شدن در اطلاعات و همکاری هر سه مولفه خلاقیت را تقویت می‌کند. تخصص را در نظر بگیرید: افراد اغلب ایده‌ها و داده‌های خود را از طریق کار یا یکدیگر مبادله می‌کنند. چنین پویایی را می‌توان در مورد تفکر خلاق نیز بیان داشت. در واقع، یکی از راه‌های تقویت تفکر خلاق کارکنان، قراردادن آنها در معرض رویکردهای مختلف حل مسئله است. به‌استثنای انزوای گرایسی شدید، در سایر موارد تسهیم اطلاعات و همکاری، لذت افراد از کار و به‌تبع آن انگیزش درونی آنها را افزایش می‌دهد.

چه شما به‌دنبال تقویت خلاقیت باشید یا نباشید، احتمالاً جایز شمردن شیوع مشکلات سیاسی در محیط سازمانی هیچ‌گاه ایده خوبی نخواهد بود. رقابت شدید، سیاسی کاری و شایعه پراکنی، به‌ویژه بر خلاقیت تاثیر منفی دارند. زیرا توجه افراد را به کار کم می‌کنند. احساس هدف مشترک و لذت متقابل که در انگیزش درونی بسیار اهمیت دارد، کاهش می‌یابد. تحقیقات ما نشان می‌دهد، در عمل وقتی افراد از جذابیت

می‌یافت. مدیران آنها می‌دانستند چگونه ترکیب هماهنگ از آنها و مشاغلشان به‌وجود آورده و از این طریق بیشترین بهره را از توانمندیهای آنها حاصل کرده، سطح مهارتهای آنها را افزایش داده و قابلیت‌های تازه‌ای در آنها ایجاد کنند. اما مدیران مراقب بودند که اختلاف بین وظایف کارکنان و تواناییهای آنها بیش از حد لازم نباشد.

علاوه بر این، مدیران مرکز تحقیقاتی آلفا از ابتدای شروع طرح‌های تحقیقاتی با گروه‌ها در زمینه روشن ساختن هدف‌ها همکاری می‌کردند. اما هدف‌های نهایی توسط مدیران مشخص می‌شدند. سپس به گروه‌ها در سطح عملیات روزمره اختیار زیادی داده می‌شد تا خود در مورد توسعه محصول تصمیم‌گیری کنند. طی پروژه، رهبران گروه‌ها و مدیران سطح بالا به‌صورت دوره‌ای تطابق کارهای انجام شده با هدف‌های کلی را بررسی می‌کردند. اما به افراد آزادی واقعی در زمینه دستیابی به هدف‌ها داده می‌شد.

در مورد طرح و ساختار گروه کاری، هر گروه این مرکز شامل اعضای با تخصص‌های مختلف و زمینه قومی متفاوت بود. (هرچند گروه‌ها نسبتاً کوچک بوده و اعضای آنها بین پنج تا نه نفر بود) بعضاً این تنوع منجر به مشکلات ارتباطی می‌شد. اما اغلب این تنوع منجر به ادراکات تازه شده و موجب می‌شد تا گروه‌ها به طیف وسیع‌تری از روش‌های نئیل به هدف‌ها دست یابند. به‌عنوان مثال، یک گروه مسئول ابداع روش تازه برای ساختن بخش‌های اساسی از یکی از مهمترین محصولات شرکت بود. از آنجایی که مدیران مرکز آگاهانه گروهی با تخصص‌های متنوع ایجاد کرده بودند، اتفاقاً یکی از اعضا تماماً دارای زمینه‌های تخصص فنی و حقوقی بود. او متوجه شد که گروه می‌تواند با به‌ثبت رساندن اساس ایده خود باعث شود که شرکت مزیت رقابتی قابل توجهی در بازاری جدید به‌دست آورد. به‌علت آنکه اعضای گروه حمایت متقابل از هم داشتند، این عضو علاقه و اشتیاق زیادی به همکاری نزدیک با مخترع مربوطه داشت. این دو نفر با هم به گروه کمک کردند تا به‌خوبی مراحل ثبت اختراع را به‌انجام رساند. گروه در انجام این کار موفق بود و مراحل کار را توأم با شادکامی به‌پایان برد.

تخریب سرپرستی و حمایت سازمانی نیز به‌طور گسترده‌ای در این مرکز وجود داشت. به‌طور مثال، عضو یکی از گروه‌ها پاداشی از شرکت به‌عنوان دانشمند برجسته دریافت کرد.

محرمانه متخصصان شرکت و اعضای گروه را برای ارزیابی سطح خلاقیت به‌کار رفته و میزان موفقیت کلی طرح، مورد استفاده قرار می‌دادیم. همان‌گونه که انتظار می‌رفت میزان موفقیت گروه‌ها و شرکت‌ها در انجام کار خلاق بسیار متفاوت بود. سازمانی که در اینجا آن را مرکز تحقیقاتی آلفا می‌نامیم، بستری مناسب و تمام عیار برای خلاقیت بود. مرکز تحقیقاتی آلفا فرمول‌های جدیدی برای طیف وسیعی از محصولات مصرفی و صنعتی به شرکت صادر عرضه کرد. اما از بسیاری جهات اعضای گروه توسعه این مرکز افرادی عادی بودند. آنها تحصیلات عالی داشتند، اما نه بیش از کارکنان سایر شرکت‌های مورد بررسی. شرکت از لحاظ

برخی ایده‌های خلاق اوج می‌گیرند و بعضی دیگر با شکست مواجه می‌شوند. برای گسترش خلاقیت همیشه نباید از آسیب دیدن افرادی که پیشنهادشان موفق نبوده، پیشگیری کرد.

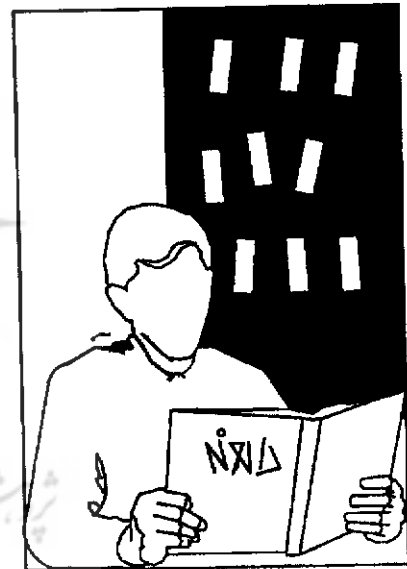
خلاقیت در اقتصاد دانش مدار امروز بیش از پیش اهمیت یافته است.

مالی عملکرد خوبی داشت، اما نه بسیار بهتر از اکثریت شرکت‌های دیگر. آنچه که این شرکت را متمایز ساخته بود، کیفیت رهبری، در سطح مدیریت عالی و سطح گروه بود. نحوه تشکیل گروه‌ها توسط مدیران، ارتباط و حمایت از کار، آنها را قادر ساخته بود تا سازمانی به‌وجود آورند که در آن خلاقیت دائماً برانگیخته شود.

ما بارها مشاهده کردیم که مدیران این شرکت هماهنگی و تطابقی بسیار عالی بین افراد و مشاغل ایجاد کرده بودند. بعضاً اعضای گروه در ابتدا اعتمادبنفس لازم را برای مواجهه با چالشی که با آن روبرو بودند، نداشتند. اما اشتیاق و علاقه آنها با درگیر شدن عمیق در کار دائماً افزایش

کارشان برای اطرافیان آگاه می‌شوند، انگیزش درونی افزایش می‌یابد. زمانی که مشکلات سیاسی فزونی یابد، افراد احساس خواهند کرد که تخریب کار آنها در دستور کار دیگران است. نهایتاً سیاسی‌کاری تخصص را نیز به تحلیل می‌برد. زیرا سیاست مانع ارتباطات باز و سد راه جریان اطلاعات از نقطه الف به نقطه ب می‌شود. دانش، ایستا و بلا تغییر باقی مانده و کیفیت تخصص پایین خواهد آمد.

از خلاقیت فردی تا خلاقیت سازمانی
آیا مدیران عالی قادر هستند کل سازمان را پشتیبان خلاقیت سازند؟ پاسخ مثبت است. نتایج تحقیقات جامعی را که اخیراً تحت عنوان



بررسی وقایع گروه (۱۹۹۰) صورت گرفته، در نظر بگیرد: طی مدت دو سال، بیش از بیست و نه گروه را از هفت شرکت در سه صنعت تکنولوژی پیشرفته، محصولات مصرفی و شیمیایی مورد مطالعه قرار دادیم. با همراهی کردن هر گروه به‌صورت روزانه، از ابتدا تا انتهای یک طرح تحقیقاتی خلاق، ما تصویری از آنچه که در روند پیشرفت (ویا شکست) طرح رخ می‌داد، به‌دست می‌آوردیم. این کار را به‌وسیله دریافت گزارش‌های روزانه محرمانه از افراد گروه‌ها از طریق پست الکترونیک صورت می‌دادیم. در پایان هر طرح و همچنین در مراحل مختلف آن، گزارش‌های

بگویند. این کارمند بی‌نهایت در مورد قابلیت ایده‌های خود اطمینان و شور و اشتیاق داشت، اما نهایتاً درباره آنها چیزی به روسای خود نگفت. او از خود سوال کرد، چرا وقتی که به‌جای قابلیت‌ها، نواقص ایده‌هایش مورد کنکاش قرار می‌گیرد، خود را با صحبت در مورد آنها آزار دهد. مدیریت با اعمال خود این پیام را رساند که هر ایده بزرگ درباره چگونگی تغییر وضعیت موجود با دقت موشکافی خواهد شد. افرادی که به‌اندازه کافی شجاعت در پیشنهاد ایده‌های تازه داشتند، مجبور بودند عذاب جلسات طولانی (و اغلب ناخوشایند) و آکنده از سوال‌های حاکی از بدگمانی را تحمل کنند.

در موردی دیگر، وقتی که یک گروه برنامه‌ای جدید درباره قیمت‌گذاری رقابتی به رئیس خود ارائه کرد، پاسخ دریافت کرد که برای بحث درباره این ایده باید یک ماه در انتظار باشد. یک عضو

کرده بود. همزمان، موفقیت در ارائه محصولات و ایده‌های تجاری تازه کاهش شدیدی یافته بود. جالب آنکه گزارش‌های روزانه بررسی وقایع گروه نشان می‌داد که تقریباً همه عوامل سرکوب خلاقیت مهیا بود.

مدیران استقلال گروه‌ها و افراد را با تغییر مداوم هدفها و دخالت در فرآیندهای کاری تضعیف می‌کردند. به‌طور مثال در جلسه بررسی عملکرد سه‌ماهه حتی اشاره‌ای نیز به چهار اولویت تعیین شده توسط مدیران در جلسه قبل نشد. در صورتی دیگر محصولی که به‌عنوان مهمترین پروژه گروه تعیین شده بود، ناگهان و بدون هیچ توضیحی کنار نهاده شد.

منابع نیز به‌همین شکل دچار سوء مدیریت بودند. به‌عنوان مثال مدیریت خودسرانه به‌طور مداوم گروه‌ها را تحت محدودیت شدید زمانی و منابع قرار می‌داد. در ابتدا بسیاری از اعضای گروه

هرچند وی در انجام وظایف محوله موفقیت‌هایی به‌دست آورده بود، لکن بسیاری شکست‌ها را نیز تجربه کرده بود. زمانی، پس از صرف وقت زیاد بر روی یک آزمایش وی به ما گفت: «تنها چیزی که به‌دست آورده‌ام ظرفی پر از آشغال است.» باوجود این، شرکت وی را به‌علت شکست در تلاش‌های خلاق توپوخ نکرده و با سنزوی ساخت. در عوض، در برابر جمع، از وی به‌علت استمرار در کار خلاق ستایش شد.

نهایتاً، رهبران این مرکز تلاش فراوانی برای ترغیب گروه‌ها به جلب حمایت تمام واحدها در قسمت خود و نیز تشویق به همکاری در همه حوزه‌های خود مبذول می‌داشتند. مدیرکل واحد تحقیقات خود در این زمینه نمونه است. وی هر زمان که گروه‌ها از وی درخواست کمک می‌کردند، ایده‌های راهبردی و فنی به آنها عرضه می‌داشت. درواقع وی به وضوح حمایت بین گروهی (۲۰۰) را یک اولویت برای دانشمندان

برجسته سازمان ساخته بود. در نتیجه، چنین حمایتی مورد انتظار همگان بوده و به‌رسمیت شناخته شده بود.

به‌عنوان مثال، گروهی در حال آزمایش فرمولی تازه برای یکی از محصولات اصلی شرکت بود. گروه به‌علت کوچکی ناچار بود به گروه تجزیه و تحلیل مواد در سازمان برای انجام آزمایش‌های اعتماد کند. گروه تجزیه و تحلیل نه‌تنها کمک کرد بلکه زمان زیادی را نیز در طول هفته قبل از آزمایش به‌منظور آشناساختن گروه با طبیعت و محدودیت‌های اطلاعاتی که می‌توانست عرضه کند، زمان ارائه اطلاعات و کارهایی که گروه برای هرچه موثرتر شدن کمک باید انجام دهد، اختصاص داد. اعضای گروه اطمینان داشتند که می‌توانند در طی روند کار بر روی گروه تجزیه و تحلیل مواد حساب کنند. روند آزمایش‌های (به‌استثنای مشکلات فنی که در چنین آزمونهایی امری عادی است) به‌خوبی پیش رفت.

در مقابل، به‌موردی که ما در جریان تحقیقاتمان در یک شرکت تولید محصولات مصرفی (که ما آنرا در اینجا با نام مستعار بتا می‌نامیم) برخورد کردیم، توجه کنید: طی سالان متمادی شرکت بتا به‌خاطر نوآوری‌هایش شهرت یافته بود. اما اخیراً شرکت ساختار خود را دگرگون ساخته تا خود را مهیای رشد سریع کند و در این راه بسیاری از مدیران ارشد جابجا یا برکنار شدند. محیط کاری شرکت بتا تغییرات عمده‌ای

امروزه پارهای شرکتها ناخواسته از طریق اعمال شیوه‌های نامرست مدیریتی خلاقیت را در کارکنان سرکوب می‌کنند.



مدیران می‌توانند هر سه مولفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند.



خشمگین گروه چنین اظهارنظر کرد: «ما زمان زیادی را صرف تجزیه و تحلیل می‌کنیم، اما قبل از هرگونه اقدامی بازار را از دست داده‌ایم.»

باوجود این، گروهی دیگر در شرکت بتا ساهاتی طولانی را ظرف چندین هفته به ایجاد نوع کاملاً اصلاح شده محصول اصلی شرکت صرف کرد. گروه در تولید به‌موقع و با بودجه مصوب موفق بود و عکس‌العمل مناسبی از بازار که نشانگر آینده امیدوارکننده‌ای بود، دریافت کرده بود. چندماه بعد، زمانی که با این گروه برای ارائه نتایج بررسی ملاقات کردیم، متوجه شدیم که رهبر گروه به‌تازگی به یک شرکت رقیب

در این فضای تمجیل به جنب و جوش می‌افتادند. آنها با شور و شوق به کار خود می‌پرداختند. اما بعد از چند ماه شور و شوق آنها فروکش می‌کرد. به‌ویژه به‌علت آنکه فشارها دیگر معنا و علت وجودی خود را از دست داده بودند.

اما شاید بزرگترین آسیبی که مدیران این شرکت بر خلاقیت وارد ساختند، از طریق رویکرد آنها در ارزیابی بود. آنها مستمراً پیشنهادهای جدید را مورد انتقاد قرار می‌دادند. یکی از کارکنان به ما گفت که واهمه دارد با مدیران خود درباره ایده‌های مهمی که برای گسترش زمینه فعالیتی خود پروراندند، سخن

کوچک تر نقل مکان کرده است. وی اعتراف کرده علی‌رغم آنکه احساس می‌کرد، فرصت پیشرفت و به شهرت رسیدن در شرکت بتا بیشتر فراهم است، اما عقیده داشت که ممکن است در جاهای دیگر ارزش بیشتری برای کار و ایده‌هایش قابل شوند.

و نهایتاً، مدیران این شرکت اجازه دادند که مشکلات سیاسی شیوع پیدا کنند. زمانی یک گروه به ایده‌ای برای کاهش هزینه ساخت محصولی جدید نایل آمد. این امر به علت خاصی فوریت پیدا کرده بود، زیرا یکی از رقبای به‌تازگی محصولی مشابه با قیمت پایین‌تر عرضه کرده بود. این طرح وتو شد. به‌عنوان یک «سیاست» (اصطلاحی برای رقابتها و حمایت‌های ریشه‌دار در درون شرکت)، بخش ساخت طبق معمول اجازه این کار را نداد. یکی از اعضای گروه چنین ابراز عقیده کرد: «اگر به‌جای سیاسی‌کاری آمار و ارقام حاکم بودند، این کار نوعی حماقت محسوب می‌شد. هیچ صرفه‌جویی در هزینه مشخصی در روش تولید آنها وجود ندارد و هیچ پیشنهاد متقابلی نیز برای آن ندارند. در هر صورت پاسخ آنها منفی است، زیرا این روشی است که خواهان آن هستند.»

پاداشها و مخاطرات بزرگ

درس مهم داستان شرکت بتا و مرکز تحقیقاتی آلفا آن است که ترویج خلاقیت در دست مدیران است، زیرا آنها هستند که محیط کار را طراحی و به‌وجود می‌آورند. خلاقیت اغلب مستلزم آن است که مدیران طرق ایجاد و تعامل با گروه‌های کاری را کاملاً تغییر دهند. از بسیاری جهات خلاقیت نیازمند تغییر آگاهانه فرهنگ است، اما می‌توان آن را انجام داد و منافع این کار بسیار عظیم است.

مخاطرات عدم انجام این تمهیدات ممکن است عظیم‌تر باشد. زمانی که خلاقیت سرکوب شود، سازمان یک سلاح رقابتی قدرتمند یعنی ایده‌های جدید را از دست خواهد داد. همچنین ممکن است توان و تمهد و وفاداری کارکنانش را نیز مضمحل سازد. در واقع در تمام سالهای تحقیق نگارنده در زمینه خلاقیت، شاید بدترین چیز شنیدن شکایات افراد درباره احساس اختناق، ناامیدی و سرکوب توسط سازمان‌هایشان بود. چنانچه یک عضو گروه در شرکت بتا اظهار داشت: «هر روز زمانی که به خانه می‌روم احساس خستگی جسمی، روحی و فکری

می‌کنم و نیازمند آن هستم که کسی مرا از این ورطه نجات دهد.»

حتی اگر سازمانها در ورطه اکوسیستم‌های سازمانی سرکوبگر خلاقیت گرفتار باشند، (مثل مورد شرکت بتا) باز هم امکان ایجاد تغییرات گسترده وجود دارد. به دگرگونی اخیر در شرکت پراکتراندگمیل^(۲۱) توجه کنید: این شرکت که زمانی کانون خلاقیت بود در سالهای اخیر تعداد ابداع در محصولات آن کاهش قابل توجهی یافته بود. به همین خاطر، شرکت واحد محصولات جدید^(۲۲) (یک گروه چندمنظوره که بسیاری از اقدامات افزایش‌دهنده خلاقیت را که در این مقاله توضیح داده شده‌اند را دربرداشت) را ایجاد کرد.

به‌طور مثال در مورد شیوه چالش، اعضای گروه مجاز به تصمیم‌گیری بودند. چه راهی برای حصول اطمینان از انگیزش درونی برای انجام یک وظیفه، بهتر از انجام آن توسط داوطلبان است؟ باید توجه داشت که ایجاد گروه از داوطلبان رویه‌ای نامتعارف نسبت به روشهای رایج در پراکتراندگمیل بود. هم‌چنین برای اعضای گروه هدف راهبردی چالش و واضح تعیین شده بود، ابداع محصولات کاملاً جدید که بتوانند آینده شرکت را تضمین کنند. باز هم برخلاف اقدامات معمول در این شرکت به گروه آزادی کاملی درباره چگونگی، زمان و مکان رویکرد آنها نسبت به کارشان داده شده بود.

فهرست اقدامات این گروه در فایق‌آمدن بر اعمال سرکوب‌کننده خلاقیت در پراکتراندگمیل بسیار طولانی است. تقریباً در همه ابعاد حمایت از خلاقیت در تحقیق کیز، این گروه امتیازات بالاتری از میانگین ملی و محیط کاری در پراکتراندگمیل (قبل از ایجاد این گروه) به‌دست آورد. اما مهمتر از آمار و ارقام این پرسش است که آیا محیط تغییر یافته منجر به خلاقیت کاری بیشتر شده است؟ بی‌تردید چنین بوده و شواهد قانع‌کننده هستند: طی سه سال آغازین، گروه دو طرح را برای اجرا به بخشهای بازرگانی عرضه کرد و از اوایل سال ۱۹۹۸ محصولات آنها به بازار عرضه شدند. اولین محصول، تولید حرارت به‌منظور تسکین دردهای خفیف، به‌طور آزمایشی به بازار عرضه شده است و شش محصول دیگر نیز برای عرضه آزمایشی به بازار طی یک‌سال آینده آماده شده‌اند. تمجیب‌آور نیست که پراکتراندگمیل با وجود موفقیت گروه مبادرت به گسترش محیطه عملکرد و اندازه آن کرده است.

حتی اگر معتقد هستید که سازمان شما حامی خلاقیت است، باز هم به‌دقت به جستجوی عوامل سرکوبگر خلاقیت بپردازید. برخی از این عوامل ممکن است در خفا و یا حتی آشکارا رشد یابند. اما حذف رفتارهای سرکوب‌کننده خلاقیت کافی نیست. باید تلاشی آگاهانه در حمایت از خلاقیت به‌عمل آورید. نتیجه می‌تواند شرکتی به‌واقع نوآور باشد که در آن خلاقیت نه تنها باقی است، بلکه در عمل رشد و بالندگی نیز دارد. □

پانوشها

- ۱ - TERESA M. AMABILE استاد مدیریت بازرگانی در مقطع کارشناسی ارشد و دستیار ارشد سرپرست تحقیقات در مدرسه بازرگانی هاروارد.
- ۲ - KNOWLEDGE ECONOMY
- ۳ - ACTIVITY - BASED ACCOUNTING
- ۴ - HERBERT ALEXANDER SIMON اندیشمند علوم اجتماعی و استاد دانشگاه کارنگی - ملون. وی از نخستین کسانی است که کاربرد کامپیوتر در مدیریت بازرگانی را رواج داد و به‌خاطر نظریه‌هایش درباره تصمیم‌گیری جایزه نوبل اقتصادی را در سال ۱۹۷۸ دریافت کرد. (مترجم)
- ۵ - NETWORK OF POSSIBLE WANDERINGS
- ۶ - INTRINSIC MOTIVATION
- ۷ - EXTERNAL MOTIVATION
- ۸ - BRAINSTORMING
- ۹ - LATERAL THINKING
- ۱۰ - WORK-GROUP FEATURES
- ۱۱ - SUPERVISORY ENCOURAGEMENT
- ۱۲ - SURVEY
- ۱۳ - KEYS
- ۱۴ - CREATIVITY-KILLING
- ۱۵ - MAZE
- ۱۶ - THRESHOLD SUFFICIENCY
- ۱۷ - PHYSICAL SPACE
- ۱۸ - البته توجه به این نکته ضروری است که منظور نویسنده نمی‌تواند نفی کامل ارزیابی و ارزشیابی در سازمان باشد. چرا که با وجود منافع متعدد، لزوم نظام‌های ارزشیابی از بدیهیات است. آنچه که نویسنده آن را نفی می‌کند، افزایش ناممقول لایه‌های ارزشیابی‌کننده است که معمولاً نیز غیررسمی هستند. (مترجم)
- ۱۹ - TEAM EVENTS STUDY
- ۲۰ - CROSS-TEAM
- ۲۱ - PROCTER & GAMBLE
- ۲۲ - CORPORATE NEW VENTURE