



فاطمه شهرزاد بخشایش
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

صرفه‌جویی حاصل شد که به‌طور متوسط حدود ۲۵۰۰ دلار به ازای هر ایده است. این ارقام در حالی گزارش شده است که نظام مدیریت ایده و توجه کافی به ایده‌های جدید، به‌طور کامل اجرا نشده است و امکان افزایش این ارقام با راه‌اندازی این نظام بیشتر خواهد شد. در بحث ایده‌های جدید و به‌کارگیری آن‌ها در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی موجود، شاخص بسیار مؤثری است. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهند، ایده‌های تولید شده در شرکت‌های ژاپنی در مقایسه با هم‌تای آمریکایی‌شان، چیزی حدود ۱۰۰ برابر بیشتر است. در شرکت‌های آمریکایی، کارمندان جوایز چشم‌گیرتری دریافت می‌کنند که دلیل آن، نظام شایسته‌سالاری موجود در آن کشور است. در ژاپن، تعداد ایده‌های خلق شده بسیار زیاد است و هر یک بهبود کوچکی را ایجاد می‌کند و از نظام بهبود مستمر (کایزن) پیروی می‌شود. لذا در شرکت‌های آمریکایی، ایده‌های کمتری جمع‌آوری می‌شوند، اما این ایده‌ها تغییرات اساسی‌تری را در نظام به‌وجود می‌آورند.

کلیدواژه‌ها: خلاقیت، مدیریت، نوآوری، سازمان خلاق.

تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات محسوب می‌شود، پرشتاب است. در این شرایط، بی‌ثباتی، تغییرپذیری و نیز غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات، آن‌چه کشورهای جهان به‌ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت و ترقی آن‌ها مدد می‌رساند، همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست. پیشرفت میسر نمی‌شود مگر با درایت و خلاقیت مدیران و نیز کوشش آنان در پرورش خلاقیت کارکنان.

«انجمن مشارکت کارکنان» با انجام مطالعه بر عملکرد ۴۷ سازمان در آمریکا، از شرکت‌های بزرگ نظیر «جنرال موتورز» با بیش از ۱۵۰ هزار کارمند، تا شرکت‌های کوچک‌تر و محلی با حدود ۱۴۰ کارمند، نتایج زیر را به‌دست آورده است:

تعداد کل کارکنان در این مطالعه حدود ۴۵ هزار نفر، تعداد ایده‌های ارائه شده ۲۵۰ هزار و تعداد ایده‌های پذیرفته شده ۹۵ هزار مورد اعلام شده است. به کمک این ایده‌ها حدود ۶۳۰ میلیون دلار



بررسی نقش ایده‌های جدید در ژاپن و آمریکا

ژاپن	آمریکا	شرح
۱۸/۵ (درصد)	۱۶ (درصد)	تعداد ایده‌ها به ازای تعداد کارکنان
۸۹/۷ (درصد)	۳۸/۷ (درصد)	میزان پذیرش ایده‌ها
۷۴/۳ (درصد)	۱۰/۷ (درصد)	میزان مشارکت کارکنان
۴ (دلار)	۴۵۸ (دلار)	جایزه داده شده (متوسط)
۱۷۶ (دلار)	۵۵۸۶ (دلار)	صرفه‌جویی صورت گرفته به ازای هر ایده
۳۲۵۰ (دلار)	۳۳۵ (دلار)	صرفه‌جویی خالص به ازای هر کارمند

بنابر گزارش وزارت بازرگانی آمریکا، در سال ۲۰۰۲، کاهش هزینه‌ها به ازای هر ایده، چیزی حدود ۵۵۸۶ دلار بوده است. این آمار نشان می‌دهد که شرکت‌های آمریکایی ترجیح می‌دهند بر ایده‌های کمتر با اثربخشی بالاتر سرمایه‌گذاری کنند. در جدول (۱)، نتایج ایده‌های کارمندان در شرکت‌های آمریکایی و ژاپنی مقایسه شده است.

تعریف خلاقیت

تاکنون از دیدگاه روان‌شناسی، برای خلاقیت تعریف‌هایی به شرح زیر ارائه شده است:

- فعالیتی ذهنی و عقلانی برای به‌وجود آوردن ایده‌های جدید و بدیع.
- توانایی خلق ایده‌های جدید و مفید.
- با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت جدید و تازه برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخی صحیح) مترادف است (گیلفورد).
- توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد، یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌ها.

به‌طور کلی، سازمان‌های نوآور سازمان‌هایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارت‌های رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییرات شرایط تجارت بین‌الملل و مقررات دولتی، واکنش نشان می‌دهند و در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر و خود را متحول می‌کنند. لاکت درباره ضرورت نوآوری، هم‌گامی و هماهنگی با تحولات جدید می‌گوید: «موج دریا تجربه ترسناکی است. اگر مقابل آن بایستید، شما را به گوشه‌ای پرتاب می‌کند. اگر بر آن سوار شوید، می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری بربرد. به‌طور قطع، بسیار ساده‌تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آن سوار

- به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهوم جدید.
- مهارت‌های خلاقیت با ارزش‌های فکری زیر همراه هستند:
- شکستن عادت‌ها؛
- به تعویض انداختن قضاوت‌ها و ارزیابی‌ها؛
- درک پیچیدگی مسائل و درگیر شدن با آن‌ها؛
- متفاوت بودن مسائل و مشاهده امور به شیوه تازه‌ای که قبلاً به آن توجه کافی نشده است؛
- وسعت فکر و برقراری ارتباط میان ایده‌های متفاوت.
- فونونی وجود دارند که این ارزش‌های فکری را تقویت می‌کنند؛ از جمله طوفان فکری، اسکمیر و اسپنکتیکس.

تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

- خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرحی نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ مثل: افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، افزایش تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و...
- روبرت جی استرنبرگ و لیندا ای اوهارا** در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:
۱. دانش: داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی.
 ۲. توانایی عقلانی: افراد خلاق توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل را به دست می‌آورند.
 ۳. سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را برمی‌گزینند.
 ۴. انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده‌های خود، برانگیخته می‌شوند.
 ۵. شخصیت: افراد خلاق عموماً ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی، و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن را دارند.
 ۶. محیط: افراد خلاق معمولاً در محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند.

سطوح خلاقیت

۱. خلاقیت فردی: توانایی خلاقیت هر شخص، تابعی از توانایی‌های فکری، دانش، شیوه تفکر، شخصیت، انگیزه، و محیط زندگی اوست. مهم‌ترین توانایی‌های فکری برای تفکر خلاق، عبارت‌اند از: توانایی برخورد با مسائل به شیوه‌ای غیرمتعارف، توانایی تجزیه و تحلیل این امر که کدام ایده‌ها ارزش دنبال کردن دارند و کدام ندارند، و توانایی تبیین این ایده‌ها برای دیگران و متقاعد کردن دیگران در مورد ارزشمند بودن آن‌ها.

درباره تفکر خلاق باید گفت، خلاق‌ترین افراد ترجیح می‌دهند به شیوه خاص خودشان بیندیشند. آن‌ها می‌توانند میان مسائل مهم و غیرمهم تمییز دهند. خصوصیات شخصی که برای خلاقیت با اهمیت‌ترند، عبارت‌اند از: اعتقاد به توانایی‌ها، تحمل ابهام‌ها، تمایل به غلبه کردن بر موانع و مشکلات و پذیرش ریسک‌های معقول. اثبات شده است که انگیزش ذاتی برای خلاقیت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در نهایت برای این که استعداد خلاقیت هر فرد به طور کامل بروز کند، غالباً محیطی لازم است که از ایده‌های خلاق حمایت و به آن‌ها پاداش دهد.

بنابراین، محیط مساعد چه در زمینه جغرافیایی و چه از لحاظ اجتماعی و فرهنگی، در رشد و پرورش قوه ابتکار در افکار تأثیر فراوان دارد. عوامل محیطی نه تنها سبب پرورش استعداد‌های افراد می‌شوند، بلکه موجباتی برای تحریک و تشویق افراد به خلق اندیشه‌های تازه فراهم می‌سازند. در اجتماعاتی که رشد فردی و رفاه اجتماعی از طریق روش علمی در وضع رضایت‌آمیزی توافق و سازگاری پیدا کرده‌اند، معمولاً مجال پرورش افکار و خلق اندیشه‌های تازه بیشتر فراهم می‌شود.

۲. خلاقیت سازمانی: خلاقیت سازمانی تابعی است از خلاقیت کارکنان هر سازمان و طیف وسیعی از فرایندهای اجتماعی و عوامل زمینه‌ای که نحوه تعامل افراد با یکدیگر و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. بنابراین، سطح کلی خلاقیت هر سازمان، جمع ساده خلاقیت فردی افرادی که به استخدام درآورده‌اند، نیست. ساختار سازمان، روش کار آن و مشوق‌ها می‌توانند خلاقیت افراد را خنثا یا آن را تشدید کنند. متداول‌ترین روشی که هر شرکت می‌تواند برای استفاده از خلاقیت کارکنانش به کار برد، صندوق پیشنهادات است. اجرای نظام‌های جمع‌آوری ایده (نظیر صندوق پیشنهادات) نسبتاً ساده و کم هزینه است، اما این نظام‌ها تنها اولین گام در آزاد کردن خلاقیت کارکنان محسوب می‌شوند. امروزه شرکت‌هایی نظیر اینتل، موتورولا، تری‌ام و هلیوت پاکارد، برای بهره‌گیری از قابلیت‌های خلاقیتی نهفته در وجود کارکنان خود، از سازوکارهای پرتول و تفصیلی استفاده می‌کنند؛ از جمله سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزش خلاقیت. این گونه برنامه‌ها مدیران را تشویق می‌کنند که با استفاده از تمهیدات کلامی و غیر کلامی، به کارکنان نشان دهند که تفکر و استدلال آن‌ها مورد احترام و استفاده شرکت قرار دارد.

تعریف نوآوری

نوآوری، به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است. نوآوری می‌تواند محصول، خدمت یا راهی جدید برای انجام کاری باشد. **اشترن برگ، پرتز و کافمن**، نوآوری را سکوی هدایت‌کننده خلاقیت برای خلق ایده و یا محصولات جدید که افراد آن‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهند، معرفی می‌کنند.





● کاهش بوروکراسی اداری، کاهش پشت میزنشینی و استقبال از عمل‌گرایی؛

● تحرک و مهیا کردن عوامل تولید.

ویژگی‌های افراد خلاق

استیاز ویژگی‌های زیر را برای افراد خلاق بیان داشته است:

۱. سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به‌طور

سریع.

۲. انعطاف‌پذیری ادراک: توانایی دست کشیدن از قاعده و

چارچوبی ذهنی.

۳. ابتکار: توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید.

۴. ترجیح پیچیدگی به سادگی: توجه کردن و در نظر گرفتن

چالش‌های جدید مسائل پیچیده.

۵. استقلال رأی و داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه

نظرات و اندیشه‌های نو.

ویژگی‌های سازمان‌های خلاق

۱. وجود رقابت کامل و فشرده: در هر سازمان، در صورتی

خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد.

۲. برخورداری از فرهنگ: یکی از عوامل عمده‌ای که به بالندگی

مدیریت کمک می‌کند، فرهنگ مردم است. برپایه فرهنگ خوب،

اتلاف وقت گناه محسوب می‌شود. بدیهی است در چنین بستر

مناسبی برای رقابت، خلاقیت و پویایی بهتر شکل می‌گیرد.

۳. دست‌رسی آسان به مدیران: سازمان‌های خلاق بر این اعتقاد

هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و

مدیران به‌احتی می‌توانند افکار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون

واسطه دریافت کنند.

۴. محترم دانستن اعضا: ویژگی دیگر سازمان خلاق، احترام به

افراد است؛ طوری که آن‌ها باور می‌کنند می‌توانند هم‌گام با نیازهای

سازمان رشد کنند.

۵. ارائه خدمات مردمی: هدف نهایی در این سازمان‌ها، توجه به

نیازمندی‌های جامعه و جلب رضایت آحاد مردم است.

۶. یک تخصص‌نبودن اعضا: در سازمان خلاق افراد دارای یک

تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرارگرفتن در

جایگاه مناسب، گردش شغلی داشته باشند.

فنون خلاقیت

۱. فن تحرک مغزی (طوفان فکری): یکی از فنون‌های متداول

در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی، فن

«تحرک مغزی» است. در این فن، مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه

هم‌چنین، جرد و تیسری نوآوری را، جست‌وجو و کشف، توسعه،

بهبود، پذیرش و تجاری‌سازی فرایندهای جدید، محصولات جدید و

ساختارهای سازمانی و شیوه‌های جدید تعریف می‌کنند.

پیتر دراگر نوآوری را این‌گونه تعریف می‌کند: «نوآوری ابزاری

است که کارآفرین با آن ثروتی تازه می‌آفریند، منابع تولید ایجاد

می‌کند و یا به منابع موجود موهبت ثروت‌آفرینی می‌بخشد.» وی به

نوآوری از حیث کارآفرینی آن و ایجاد سرمایه و ثروتی جدید نگاه

می‌کند و در تعریف خود، نقش کارآفرین را برجسته می‌سازد. در واقع

کارآفرین را عامل تبدیل ایده و دانشی جدید به ثروت و سرمایه‌ای

جدید می‌داند.

کنتر تعریف دیگری از نوآوری ارائه می‌دهد: «نوآوری فرایند

گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله است و شامل

شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرایند،

محصولات و خدمات می‌شود.» در این تعریف، به‌وضوح می‌توان دید

که کنتر به نوآوری از منظر حل مسئله، یعنی شناخت مشکلات و

ارائه ایده‌های جدید برای حل آن‌ها نگاه می‌کند.

ون دوون نوآوری را این‌گونه تعریف می‌کند: «نوآوری، توسعه و

اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی است که در یک زمینه نهادی با

هم در ارتباط متقابل هستند.» در این نظریه، ون دوون بر این عقیده

است که هر ایده جدید ممکن است از نظر افراد درگیر در آن جدید

تلقی شود؛ اگرچه در جای دیگری مورد استفاده قرار گرفته باشد.

در تعریف دیگری، گوین نوآوری را این‌گونه بیان می‌کند: «نوآوری

اولین تحویل و تبدیل یک ایده به عمل در یک فرهنگ است.»

براساس این دو تعریف اخیر می‌توان گفت، نوآوری لزوماً به معنی

به‌کارگیری ایده‌های کاملاً جدید نیست که در جای دیگری استفاده

نشده است، بلکه حتی اگر در یک فرهنگ و یا مجموعه‌ای از افراد که

یک نهاد را تشکیل می‌دهند، ایده‌ای برای اولین بار به عمل تبدیل

شود، نوآوری اتفاق افتاده است.

* اهمیت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری تحقق موارد زیر را در پی دارد:

● رشد و شکوفایی استعدادها و حرکت به سوی خودشکوفایی؛

● موفقیت فردی، شغلی و اجتماعی؛

● پیدایش سازمان، تولیدات و خدمات؛

● افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات؛

● کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع؛

● افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان و موفقیت در رقابت؛

● ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان؛

● موفقیت مجموعه مدیریت و ارتقای بهره‌وری سازمان؛

● تحریک و تشویق حس رقابت، رشد و بالندگی سازمان؛

و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت، به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند. پاسخ‌ها روی تخته‌ای نوشته می‌شوند؛ به طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آن‌ها را ببینند. این امر باعث می‌شود ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پردازد و جرقه‌ای از یک ذهن، باعث روشنی ذهن دیگری شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی، افزایش قدرت خلاقیت در گروه است. افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق را بروز می‌دهند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی باعث افزایش اثربخشی می‌شود. هم‌چنین، نبود انتقاد و یا ارزیابی‌های سریع، باعث می‌شود اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر پردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد شود نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است، فی‌البداهه بودن نظرات است.

۲. گردش تخیلی: در سال ۱۶۹۱، روان‌شناسی به نام **گوردون** نتایج پژوهش‌های ۱۰ ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر کرد و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام بروز خلاقیت و ابتکار، در حالت روانی خاصی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد کنیم، خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت، اعضای گروه را از طریق به‌کارگیری جریانی تمثیلی و استعاری، به گردش تخیلی ترغیب می‌کرد و در این حالت، ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها، به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود، می‌رسید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانس با هم نداشتند، تلفیق و ترکیب می‌کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند. در جلسات خلاقیت، به کمک استعاره و تخیل، کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می‌گرفت. از این‌رو روش **گوردون** را شیوه تلفیق نامتجانس‌ها^۲ نیز نامیده‌اند.

تهمیج ذهنی یا تکنیک **گوردون** روشی است بسیار مناسب برای رسیدن به راه‌حل‌های جدید و نیز اکتشافات علمی و فنی. این روش، فرایندی خاص و منحصر به فرد و در عین حال مؤثر دارد. فرایند به‌کارگیری این رویکرد دارای مراحل زیر است:

الف) شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن؛

ب) کشف راه‌حلی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع؛

ج) تلاش برای تبدیل راه‌حل‌های به‌دست آمده به راه‌حل نهایی. در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود، فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می‌شود، دقیقاً اصل موضوع نیست، بلکه نزدیک به آن است.

۳. تفکر موازی: واضع این شیوه **ادوارد دوبونو**، روش معمول تفکر را به حفر گودالی همانند می‌کند که فرد با افزایش اطلاعات،

گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می‌ماند، در حالی که تفکر موازی، نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شوند، بلکه آن‌ها را تغییر می‌دهند و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می‌کنند.

یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه «واسطه» غیرممکن^۳ است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن می‌شود و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نو و عملی دست یافت. راه دیگر در تفکر موازی، پیوند تصادفی است. فرض کنید کتاب فرهنگ لغت را می‌گشایید و لغاتی را می‌خوانید و می‌کوشید تا آن‌ها را با موضوع مورد نظر پیوند دهید و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید.

۴. ارتباط اجباری: یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد، شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همان‌طور که از نام آن استفاده می‌شود، باید بین دو گروه از پدیده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد.

از دیگر فنون خلاقیت می‌توان به فن الگوبرداری از طبیعت، تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی، پرسش‌های ایده برانگیز و تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک اشاره کرد.

نقش مدیر در پرورش خلاقیت

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عوامل اصلی آن‌ها محسوب می‌شود، بسیار مهم و حساس است. زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و با رفتار و عملکرد آن‌ها می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خود بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند. این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود مشکل خود را حل کند.

برای این‌که افراد در سازمان به تفکر پردازند، باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش خلاقیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی، «مشورت» است. بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل مشورت نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. سازمان خلاق تا اندازه زیادی به «خودکنترلی» کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خود را در خواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد.





نتیجه گیری

گسترش و سرعت تغییرات در جهان باعث شده است که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد. کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند و هم‌گام با دگرگونی‌ها به پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی، سازمان‌هایی در رقابت با سایرین موفق‌ترند که بتوانند از فرصت‌های پیش‌رو، به بهترین نحو استفاده کنند. این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان‌پذیر نیست.

از مهم‌ترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، افزایش انگیزش در میان کارکنان است. انتصاب افراد متناسب با تخصص آن‌ها، عدم اجبار افراد به تصدی شغل نامناسب، ایجاد هماهنگی مناسب با کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار از عوامل افزایش انگیزش درونی به‌شمار می‌روند. همچنین، در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی نیز انگیزش را در افراد افزایش می‌دهد. ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و نیز ترکیب اندیشه‌های متفاوت، می‌تواند اشتیاق افراد را به کار و دستیابی به هدف افزایش دهد و در نتیجه، تجربیات و مهارت‌های تفکر خلاق را ارتقا می‌بخشد.

پاداش و تشویق، ارتقای شغلی، اعتنا و اعتماد، عدم ارزیابی‌های بی‌مورد و وقت‌گیر، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و بیم، حمایت سازمانی، تقویت همکاری‌های متقابل و احساس وجود هدف مشترک بین کارکنان و مدیران، و ایجاد جذابیت کاری برای کارکنان، همه از جمله عوامل مهمی هستند که مدیران با تأثیر بر آن‌ها و نیز اثرگذاری بر روی دو مؤلفه دیگر، یعنی تخصص و تفکر خلاق، می‌توانند به ارتقا و پیشرفت سازمان خود و در نتیجه ترقی جامعه کمک کنند.

پی‌نوشت

1. W.J.Gordon
2. Synectics
3. Intermediate impossible

منابع

۱. نصر اصفهانی، محسن. مدیریت نوآوری. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی. ۱۳۸۹.
۲. محمدی، ناهید. خلاقیت در مدیریت. ۱۳۸۴.
۳. الوانی، سیدمهدی. مدیریت عمومی. انتشارات نی. ۱۳۸۹.
۴. مویدنیا، فریبا. «مدیریت و رهبری تحول». ماهنامه تدبیر. شماره ۱۶۷.
۵. محمدی، حامد، طبری، مجتبی. «نهاده‌ی نه‌کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان». ماهنامه تدبیر. سال بیستم. شماره ۲۰۲.
۶. روزنامه هم‌شهری. «خلاقیت و نوآوری: تعاریف و راهکارها (۱)». شماره ۳۷۳۰.
۷. طالب بیدختی، عباس. خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها. ۱۳۸۳.

8. <http://www.tmat.ir/link/>
9. www.iranpm.com/article-topic

مدیران می‌توانند هر سه مؤلفه خلاقیت، یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر از انگیزش 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 مؤثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری‌تری را موجب خواهند شد. رابینز، ضمن تأکید بر نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی در ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، بر این باور است که اگر فرهنگ سازمانی دارای مشخصات زیر باشد، می‌تواند زمینه ایجاد خلاقیت را در سازمان فراهم کند:

● پذیرش ابهام: تأکید بسیار زیاد بر عینیت و شرح جزئیات، خلاقیت را محدود می‌کند.

● تحمل غیر عملی بودن: افرادی که برای مسائل مختلف راه‌حل‌های غیرعملی و حتی احمقانه می‌یابند، سرکوب نمی‌شوند، زیرا آن‌چه ابتدا نشدنی به نظر می‌آید، ممکن است سازمان را به راه‌حل‌های نو رهنمون شود.

● نظارت‌های خارجی کم: میزان قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و سایر نظارت‌های مشابه، بسیار کم است.

● تحمل مخاطره: کارکنان برای تجربه کردن تشویق می‌شوند، بدون آن‌که نگران شکست در تجربه‌های خود باشند. اشتباه‌ها به عنوان فرصت‌های آموزشی تلقی می‌شوند.

● تحمل تعارض: پراکندگی عقاید تشویق می‌شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها، نشانه موفقیت تلقی نمی‌شود.

● تأکید بر هدف به جای وسیله: هدف‌های روشنی وضع می‌شوند و افراد تشویق می‌شوند برای دستیابی به هدف‌های خودشان راه‌حل‌های جای‌گزین بیابند. تأکید بر هدف نشان‌دهنده امکان وجود پاسخ‌های درست متعدد برای هر مسئله است.

● تأکید بر نظام باز: سازمان از نزدیک محیط را می‌بیند و در برابر دگرگونی‌های محیطی به سرعت واکنش نشان می‌دهد.

در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری مورد انتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکم‌فرما می‌شود و فضایی سرشار از تغییرات ایجاد می‌کند. شایسته است برای تشویق خلاقیت و نوآوری، سازمان‌ها با فرهنگ تیمی شکل گیرند، زیرا در این نوع سازمان‌ها تأکید بر اختراع، اکتشاف، نوآوری، ریسک‌پذیری و آزادی عمل است و نمونه بارز این‌گونه سازمان‌ها، سازمان‌های حسابداری، مشاوران حقوقی، بانک‌ها، سازمان‌های مشاوره‌ای، سازمان‌های تبلیغاتی، و سازمان‌های تولید نرم‌افزار و تحقیقات بیولوژیکی هستند.