

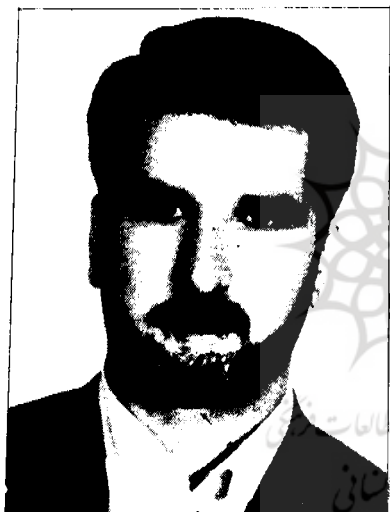
خلاقیت ضامن بقای سازمان

نوشته : حسین زارعی

چکیده

همیشه و در همه حال فکر می‌کنیم راه‌هایی که برای دشواریهای پیش روی خود و سازمان انتخاب کرده‌ایم بهترین راه‌ها و وضعیت کنونی ما نیز بیشتر نتیجه تقدیر بوده است نه حاصل دخالت مؤثرمان در حل این دشواریها.

دانشمندان علم مدیریت برای سازمانها هم چرخه عمری مانند چرخه عمر جانوران در نظر می‌گیرند، همچنانکه جانوران روزی به دنیا می‌آیند و روزی هم می‌میرند، سازمانها نیز روزی به وجود می‌آیند رشد پیدا می‌کنند؛ به حد بلوغ سازمانی می‌رسند و روزی هم مرگ آنها فرا می‌رسد. آنچه موجب می‌شود که مرگ سازمانها به تعویق افتد «خلاقیت» است. خلاقیت موجب می‌شود که نیروهای با استعداد در سازمان به پردازش اندیشه‌های خود بپردازند؛ این اندیشه‌های پردازش شده به نوآوری تبدیل می‌شود و نتیجه نوآوری، ایجاد روشهای کارآمد،



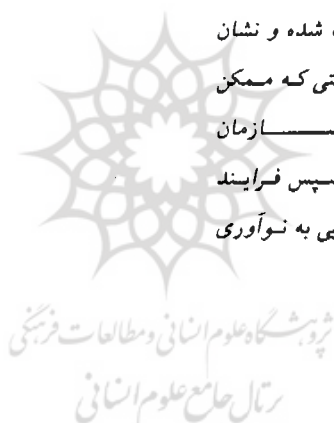
آشنایی بانویسنده

حسین زارعی

دارای فوق‌لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران و کارشناس فنی شرکت سهامی بیمه ایران هستند، ایشان دارای تألیفات و مقالات چندی در زمینه‌های مدیریتی، آموزشی و تخصصی می‌باشند.

اصلاح و بهبود روشهای منسوخ و کهنه، اصلاح ساختارهای ناکارآمد، افزایش بهره‌وری سازمانی، افزایش رضایت خاطر و تعلق سازمانی کارکنان و... خواهد بود و در نهایت در نتیجه نوآوری، سازمان می‌تواند با تهدیدهای داخلی و خارجی که هر سازمانی به ناگزیر با آن روبرو می‌شود، مقابله کند، مرگ خود را به تعویق اندازد و همچنان به بقای خود ادامه دهد.

در این مقاله ابتدا مفهوم خلاقیت و نوآوری تبیین شده و سپس درباره‌ی از تعامل سطوح مختلف خلاقیت و نوآوری در سازمانها به وجود می‌آید بحث شده و نشان داده شده است که بهترین حالتی که ممکن است برای هر سازمان پیش آید چه حالتی است و سپس فرایند تصفیة ایده‌ها به منظور دستیابی به نوآوری شرح داده شده است.



مقدمه

نظامهای خانوادگی، آموزشی، اجتماعی و سرانجام نظامهایی که در بزرگسالی به آنها وارد می‌شویم، آنچنان در عقیم گذاشتن خواسته‌های اعضای خود موفق‌اند که بیشتر ما باور نمی‌کنیم بتوانیم خلاق و نوآور باشیم و، به ارون، چنین می‌اندیشیم که خلاقیت و نوآوری خاص عده‌ای از هنرمندان، موسیقیدانان و مخترعان است. لازم به یادآوری است که این نوع نتیجه‌گیری نادرست است. اما اگر به آن اعتقاد داشته باشیم، در عمل صحت پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، اگر شخصی باور نداشته باشد که او نیز می‌تواند فکری خلاق و نوآور داشته باشد، براساس همین شیوه تفکر عمل خواهد کرد و در آن

صورت خلاقیتی نیز نخواهد داشت. به همین دلیل، قانع کردنِ کارگری ساده، کارمند یا مدیر یک واحد کاری به اینکه او نیز دارای توانایی و استعداد بالقوه برای تفکر خلاق است، کار بسیار مشکلی خواهد بود.

کارکنان هر سازمان باید اعتقاد داشته باشند که همه آنان افرادی خلاقاند و باید این تفکر خلاق آنها از قوه به فعل درآید، کار مدیر در این رابطه این است که اجازه رشد تفکر خلاق را به افراد زیردست خود بدهد؛ اما، در نظام اداری ایران زیادند مدیرانی که به نقش خلاقیت و فکر خلاق در بقای سازمان اعتماد ندارند، این مدیران فکر می‌کنند برای انجام هر کاری تنها یک روش وجود دارد و آن یک روش را نیز خود آنها می‌دانند، اینها به این‌گونه نکته اعتقاد ندارند «همواره برای انجام هر کار راهی بهترین وجود دارد»^۱ و این راه بهترین تنها از طریق ارائه راههای بیشتر شناخته می‌شود و به همین منظور باید فکر خلاق ایجاد کرد. دانشمندان علم مدیریت معتقدند که هر سازمان نیز همانند جانوران چرخه زندگی خاص خود دارد. زمانی ایجاد می‌شود، رشد می‌یابد، به بلوغ می‌رسد و زمانی هم مرگ آن فرا می‌رسد. برای به تأخیر انداختن، مرگ سازمان تنها یک راه وجود دارد و آن نیز خلاقیت است. با خلاقیت می‌توان به بقای سازمان تداوم بخشید.

■ مفهوم خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری دو واژه آشنا برای مدیران امروزی است. این واژه قسمتی از زبان محاوره‌ای شرکتها را در برمی‌گیرد. از سوی دانشمندان علم مدیریت حدود هشتاد تعریف^۲ متفاوت برای این دو ارائه شده است. اگر معنی و مفهوم این دو واژه به درستی درک نشود، به کارگیری آنها به طور مؤثر در سازمان دشوار خواهد بود. مثلاً، اگر شخصی معنی کلمه درستکاری را نداند آیا می‌تواند درستکار باشد؟ و آیا شرکتها بدون شناختن

۱. تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، دکتر علی رضاییان. چاپ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران،

سال ۱۳۷۵.

۲. کتاب سایمون ماجرو، صفحه ۵، مرجع شماره ۲.

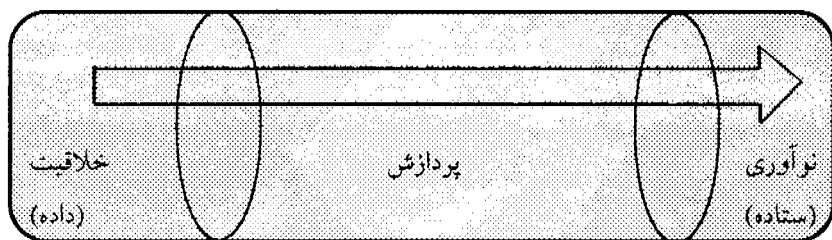
مشتریانشان می‌توانند مشتریگرا باشند؟

حال به تعریف دو مفهوم خلاقیت و نوآوری می‌پردازیم.

خلاقیت فرایند تفکری است که در جهت ایجاد اندیشه‌ها به ماکمک می‌کند. نوآوری کاربرد عملی چنین اندیشه‌هایی در جهت تأمین هدفهای سازمان به روش مؤثر است.

نوآوری جوهر وجودی هر سازمان موفق است. بدون نوآوری که خود حاصل خلاقیت است سازمان فقط انجام اموری را که در گذشته انجام می‌داده است ادامه خواهد داد. به عبارت دیگر، هر سازمان برای دستیابی به نوآوری، نیازمند ایجاد اندیشه‌های خلاق است و بدون وجود چنین اندیشه‌هایی ممکن نیست سازمانی بتواند نوآوری ایجاد کند. از سوی دیگر، موفقیت هر سازمان به روابط متقابل میان خلق اندیشه‌های نو و تبدیل آنها به نوآوریهای عملی وابسته است. نوآوری باید مفید، عملی و منتج به نتایج دست یافتنی باشد. از سوی دیگر، اندیشه‌های خلاق ممکن است غیرعادی و حتی غریب باشد. توسعه نوآوری مستلزم دو مفهوم تعریف شده است. این دو مفهوم آنقدر به هم وابسته است که هیچ سازمانی بدون برخورداری از اندیشه‌های خلاق به میزان قابل ملاحظه، نمی‌تواند امید به نوآوری شدن داشته باشد، خلاقیت، بنا به ضرورت سازمان را نوآور نمی‌سازد، بلکه فقط ماده خام نوآوری را در اختیار آن قرار می‌دهد. میان نوآوری و خلق ایده‌های نو باید پردازش سیستماتیک ایده‌ها و مکانیسم بهبود وجود داشته باشد.

مکانیسمی که تبدیل اندیشه‌های خام را به نوآوریهای محسوس و ارزشمند در نظر داشته باشد. شکل ۱ این روابط را نشان می‌دهد:



شکل ۱: روابط موجود میان خلاقیت و نوآوری.

هدفها	معیار ارزیابی	نتیجه‌ها
طوفان مغزی		جدید
مشاهدهٔ دیگران		بهتر
خیالپردازی		سریعتر
تأمل		ارزان
		با مزیت‌های بیشتر

بنابراین، برخورداری از خلاقیت به تنهایی هیچ مشکلی را حل نمی‌کند بلکه خلاقیت پس از پردازش تبدیل به نوآوری می‌شود و در آن هنگام است که می‌تواند بسیاری از دشواریهای سازمانی را حل کند. بدین جهت است که می‌توان گفت سازمان خلاق زمانی می‌تواند به موفقیت دست یابد که سازمان نوآور نیز باشد.

■ اهمیت خلاقیت و نوآوری

با وجود تنوع گسترده نیروهای اثرگذار در تغییرهای سازمانی، چهار عنصر قدرتمند بر اقتصاد امروزی اثر می‌گذارد. این عناصر عبارت است از: فشارهای شدید رقابتی، بین‌المللی شدن بازارها، پیشرفت سریع تکنولوژی و تغییرات سریع شیوهٔ زندگی و ارزشهای مصرف‌کنندگان. نکاتی که این عناصر و سایر نیروهای محیطی ایجاد کرده است، بسیاری از مدیران را به این فکر انداخته است که خلاقیت و نوآوری چگونه می‌تواند در تطبیق سازمان با محیط، تأثیرگذاری آن بر محیط یا گسترش قلمرو نفوذ آن،

هم در امروز و هم در فردا به آنها کمک کند.

علاوه بر این، خلاقیت در کمک به سازمان برای پاسخگویی به خواسته‌های محیط، فرصتی برای دنبال کردن تغییرهای خلاق و نوآور ایجاد می‌کند که این فرصتها موجب برانگیختن چالشهای فردی و گروهی در کارکنان می‌شود، آنان و نیز مدیران را به عملکرد بهتر برمی‌انگیزد.

خلاقیت و نوآوری، از اصول اساسی برنامه‌ریزی شده در سازمانهایی است که فعالانه در پی ارتقای بهره‌وری خویش‌اند. خلاقیت فرایند توسعه اندیشه‌ای نو یا راهی جدید برای دستیابی به مفهومی قدیمی است که ممکن است به صورت جرقه‌ای برای نوآوری درآید یا وسیله تبدیل اندیشه‌های خلاق به محصول یا فرایندی قرار گیرد که نیازهای مشتری را برآورد.

■ ماتریس برتری خلاقیت و نوآوری

شکل ۲، ماتریس برتری خلاقیت و نوآوری را نشان می‌دهد. در این ماتریس اثر سطوح مختلف خلاقیت و نوآوری در عملکرد سازمانها نشان داده شده است. بر روی یک محور سطوح خلاقیت یعنی بالا، متوسط و پایین و بر روی محور دیگر سطوح نوآوری، یعنی بالا، متوسط و پایین اندازه‌گیری شده است. هر سازمان باید در یکی از ۹ حالت حاصل از تعامل خلاقیت و نوآوری قرار گیرد. سازمانهایی موفق‌اند که در هر دو محور در سطح بالا قرار گیرند. آنها در این صورت «برنده» خواهند بود.

— سازمانهایی که در حالت «نوآور خلاق» باشند، یعنی از لحاظ خلاقیت در سطح بالا و از نظر نوآوری در سطح متوسط باشند به نوبه خود سازمانهایی ارزشمند، زیرا بسیاری از اندیشه‌های خلاق ارائه شده در آنها به اجرا درمی‌آید. این نوع سازمانها باید تلاش کنند که خود را به سطح بالای نوآوری نیز برسانند تا در شمار سازمانهای «برنده» قرار گیرند.

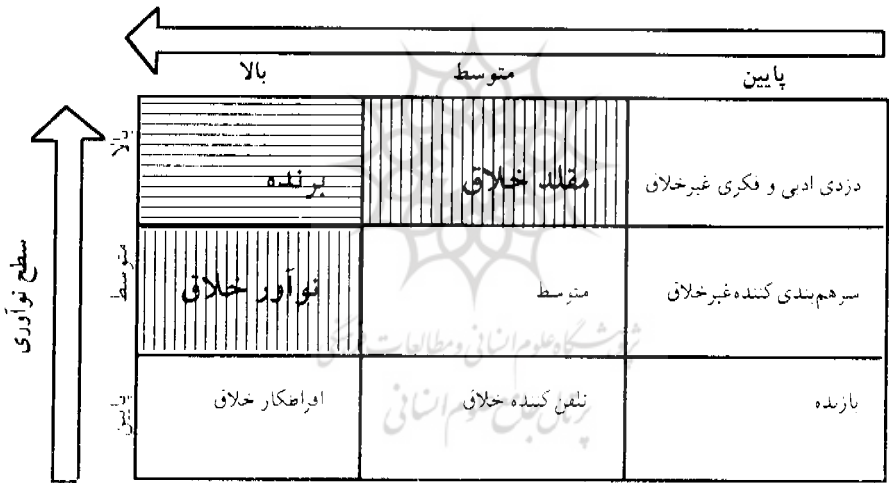
— سازمانهایی که از لحاظ نوآوری در سطح بالا و از لحاظ خلاقیت در سطح متوسط باشند، سازمانهای «مقلد خلاق» خوانده می‌شوند، زیرا این سازمانها به سبب اینکه از لحاظ نوآوری در سطح بالا قرار دارند، اما با کمبود اندیشه نو برای اجرا مواجه‌اند به

سوی تقلید رو می‌آورند.

– سازمانهایی که از لحاظ خلاقیت در سطح پایین قرار دارند، اما از لحاظ نوآوری در سطح بالا هستند، سازمانهای «دزدی ادبی و فکری غیرخلاق» هستند. این سازمانها از یک طرف هیچ اندیشه‌ی نوی ندارند و از طرف دیگر توان اجرای بالایی دارند، به همین سبب ایده‌ها و فکرهای سازمانهای دیگر را به کار می‌برند.

روی هم رفته از ۹ حالت به دست آمده از تعامل خلاقیت و نوآوری، بهترین حالت برای سازمانها، حالت «برنده» و پس از آن حالت‌های «نوآوری خلاق» و «مقلد خلاق» است، و ۶ حالت دیگر به سازمانها نفعی نمی‌رساند. آنچنانکه اگر سازمانی در هر کدام از این ۶ حالت اخیر قرار داشته باشد. به بقای آن نمی‌توان امیدوار بود. از این رو توصیه می‌شود که سازمانها خودشان را به حالت اول نزدیکتر کنند.

سطح خلاقیت



شکل ۲: ماتریس برتری خلاقیت و نوآوری.^۱



هدف اولیه برای سرمایه‌گذاری

ارزش در نظر گرفته شده

خودداری

۱. کتاب سایمون ماجرو، صفحه ۹، مرجع شماره ۲.

■ تصفیة اندیشه‌ها

به منظور دستیابی به نوآوری، هر سازمان به چه تعداد از اندیشه‌های نو نیازمند است؟ ایده‌های خلاق مواد خام و نوآوریها نتایج نهایی است، شخص برای نوآوری نیازمند ایده‌های بسیاری است که ممکن است از داخل یا خارج سازمان جمع‌آوری شود. تحقیقات (سایمون ماجرو، ۱۹۹۲)^۱ نشان می‌دهد که هر فرد برای یک نوآوری موفق به‌طور متوسط به تعداد ۶۰ اندیشه نیاز دارد، محققان دیگر به نسبت‌های متفاوت: مانند ۵۶/۱ و ۵۰/۱ اندیشه رسیده‌اند. آنچه مهم است این است که هر فرد برای استخراج تعداد کمی اندیشه قابل قبول، به تعداد زیادی اندیشه نیاز دارد.

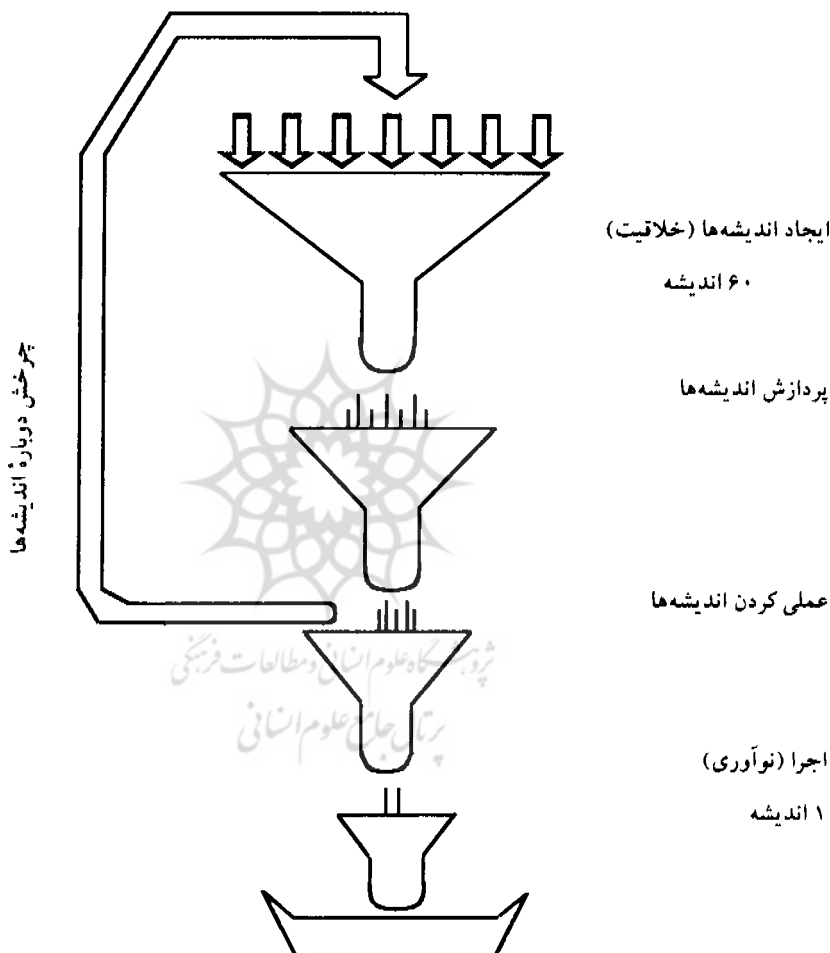
بنابراین، برای ایجاد این تعداد اندیشه، وجود تشکیلات و سازمانی خاص ضروری است، تعداد زیادی از اندیشه‌ها که احتمال زیادی برای پذیرش دارد، از فرایند پالایش عبور می‌کند و به مرحله نوآوری می‌رسد، پس، اگر فردی بخواهد ۱۰ نوآوری داشته باشد باید تعداد ۶۰۰ اندیشه کسب کند.

برای استخراج فلزات گرانبهایی مانند طلا، نقره و پلاتین، چند تن سنگ آهن باید به‌دست آورد، به منظور دستیابی به هر نوآوری فرد به کوهی از اندیشه‌ها، برای پردازش از طریق تصفیه، نیازمند است، شکل ۳ گامهای اساسی در تصفیة ایده‌ها را از مرحله خلاقیت تا مرحله نوآوری نشان می‌دهد:

۱. ایجاد اندیشه (خلاقیت): در این مرحله به‌منظور پرکردن سیستم تصفیه به ایجاد اندیشه‌ها پرداخته می‌شود. فرد در این مرحله به کیفیت اندیشه‌ها علاقه‌ای نشان نمی‌دهد، بلکه این مرحله، مرحله واژگون کردن مخزن ایده‌ها برای تغذیه سیستم پردازش است. در بین اندیشه‌های فراوان که جمع‌آوری شده‌اند تعدادی ایده‌های مداخله‌گر غیرممکن نیز وجود دارد. این اندیشه‌ها در ظاهر کاملاً غیرمنطقی به‌نظر می‌رسند و فرد برای رد کردن آنها دچار وسواس می‌شود، زیرا اندیشه پوچ و نامعقول به‌نظر می‌آیند. در صورتی که اکثر نوآوریهای بسیار عالی نتیجه اندیشه‌هایی بوده است که در ابتدا پوچ به‌نظر می‌رسیده است.

۲. پردازش اندیشه‌ها: اغلب منجر به پدید آمدن اندیشه‌های اضافی می‌شود.

هنگامی که مخزن ایده‌ها پر شد، فرایند پردازش اندیشه‌ها را می‌توان آغاز کرد. در این هنگام لازم است اندیشه‌ها از حالت غیررسمی و غیرعادی نیز به حالت عملی‌تر تبدیل شوند. خطوط راهنمای پردازش و معیار انطباق با هدفهای سازمان باید تعریف شود. بسیاری از اندیشه‌ها ممکن است از صافی پردازش عبور نکنند و مجبور شویم آنها را رد کنیم. در این صورت می‌توان بسیاری از این اندیشه‌ها را دوباره وارد فرایند تصفیه کرد.



شکل ۳: فرایند تصفیه اندیشه‌ها.

Source, Simon Majaro "Managing Ideas for Profit", Mc Graw. Hill Book, 1992 P.19

۳. عملی کردن اندیشه‌ها: در این مرحله اندیشه‌هایی که از صافی پردازش عبور کرده است، برای عملی کردن با معیارهای سختگیرانه بازرگانی، مالی و تکنیکی سازمان مطابقت داده می‌شود و هر کدام که با معیارها مطابقت نداشته باشند رد می‌شود و اندیشه‌هایی که از هر لحاظ قابلیت اجرا داشته باشد به مرحله بعد راه پیدا می‌کند.

۴. اجرا (نوآوری): آخرین مرحله فرایند تصفیه که از خلاقیت شروع شده بود به نوآوری ختم می‌شود. از ۶۰ اندیشه قرار گرفته در مرحله خلاقیت تنها یک اندیشه به مرحله نوآوری می‌رسد، یعنی با نوآوری اعتلا می‌پذیرد. بنابراین، اندیشه نوآوری شده ممکن است محصول جدید، اصلاح سیستم، تأیید فروشها، اصلاح ساختار سازمانی و... باشد، این نوآوری ممکن است نقطه آغازی برای بهبود و اصلاح سازمان باشد، در صورتی که مدیریت آن سازمان خواهان بهبود و اصلاح باشد. باید به این نکته اشاره کنیم که در حقیقت بقای هر سازمان وابسته به خلاقیت آن است و بدون خلاقیت ممکن نیست سازمان نوآور شود و بدون نوآوری نیز دستیابی سازمان به موفقیت ناممکن است. بنابراین، راه موفقیت از مسیر خلاقیت عبور می‌کند.

■ سازمان خلاق

سازمانهای خلاق خصوصیات ویژه‌ای دارند، مهمترین ویژگی این سازمانها انعطافپذیری آنها در رویارویی با بحرانهایی است که غالباً از رقابتهای اقتصادی سرچشمه می‌گیرد. یکی از دلایل معرفی نظریه اقتضایی مدیریت همانا پاسخگویی به عوامل محیطی و برخورداری از نظام باز در رویارویی با تغییرات صنعتی، بازرگانی و اقتصادی است، سازمانهای انعطافپذیر با مسایل و تنگناها برخورد منطقی و پژوهشگرانه دارند و در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند.

سازمان خلاق به رهبر خلاق نیاز دارد که در ایجاد و نگهداری فرهنگ درونی و ترغیب و به وجود آوردن انگیزه‌های رفتار خلاق افراد و گروههای درون سازمانی

کوشا باشد.

رهبر خلاق کسی است که بتواند در فرهنگ سازمان تأثیر گذارد و به سان طراح اجتماعی سازمان خود در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند باشد. وارن بنس (۱۹۸۴)^۱ پس از بررسیهای مستمر در مورد الگوهای رفتاری رهبران سازمانهای خلاق به این عقیده دست یافت که چهار توانایی در رهبری می تواند سودمند باشد:

۱. مدیریت توجه (دقت): توانایی شکل دادن پیش جمعی و درگیر ساختن همه کارکنان سازمان در این پیش؛

۲. مدیریت معنی: توانایی بیان این پیش به طور محسوس، معنادار و برخوردار از تأثیر احساسی؛

۳. مدیریت اعتماد: توانایی دستیابی به اعتماد کارکنان و نگاه داشتن آن؛

۴. مدیریت خویشتن: آگاهی از تواناییها و ویژگیهای فردی خود و استفاده بهینه از آنها با حفظ روحیه موفقیت و دوری از شک نسبت به خود؛

هنگامی که رهبر سازمان این چهار ویژگی را در خود به وجود آورد، قادر به تأمین روابط شخصی، معناداری و الهامبخش خواهد شد. کارمندانی که از این نوع رهبری برخوردارند، در جهت دستیابی به هدفهای سازمان، تمایل به ایفای نقش مؤثر و فعالتری دارند. آنها مایل به ارائه اندیشههای خلاق و کار بیشتریند، زیرا احساس می کنند در برابر آن، نتایج بیشتری دریافت می کنند.^۲

■ نتیجه گیری

خلاقیت ضامن بقای هر سازمان است. بدون خلاقیت، هیچ نوآوری واقعی رخ نخواهد داد و بدون نوآوری نیز هیچ سازمانی موفقیت به دست نخواهد آورد. کارمندان در

۱. مقاله دکتر مهرناز شهرآرای و دکتر رضامدنی پور، مرجع شماره ۴.

۲. دکتر محمود ساعتچی، خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات، منتشر شده در فصلنامه مطالعات مدیریت.

سازمانها منبع مهمی برای ارائه اندیشه‌ها و فکرها بگری هستند که هر کدام می‌تواند به تنهایی کوهی از دشواریهای سازمان را از پیش پا بردارد، هنر مدیر خوب این است که از این فکرها بگر بتواند در راستای بقای سازمان تحت مدیریت خود استفاده کند. باید قبول کرد که تنها فکر مدیر نمی‌تواند سازمان را، در این دنیای سرشار از رقابت، به سوی موفقیت رهنمون شود، باید هر طور شده از اندیشه‌ها، ابتکارها، پیشنهادها و طرحهای کارکنان دلسوز استفاده کرد و در مقابل به نحو مقتضی از آنها قدردانی کرد. فوق مدیر موفق با مدیر معمولی در این است که مدیر موفق به‌زیردستان به چشم همکار نگاه می‌کند و از فکر آنها بهره‌مند می‌شود در صورتی‌که مدیر عادی به کارکنان به‌عنوان افراد زیر دست خود نظر می‌کند و تا حدود زیادی مانع بروز خلاقیت در آنها می‌شود، کارکنان خلاق، مدیر خلاق به بار می‌آورند و مدیر خلاق نیز س ازمان خلاق پدید می‌آورد. □

■ منابع و پی‌نوشتها

۱. فردریک و ینسلوتیلور، پدر مدیریت علمی جهان - کتاب تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، دکتر علی رضاییان چاپ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال ۱۳۷۵.
2. Majaro, Simon, "Managing Ideas for Profit," McGraw-Hill Book, 1992, P.6
3. Courtland L. Bouée & Others, "Management," McGraw-Hill Book, 1993, P.354.
۴. دکتر مهرناز شهرآرای و دکتر رضامدنی پور، سازمان خلاق و نوآور، دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، تابستان و پائیز ۱۳۷۵، ص ۴۶.
۵. دکتر محمود ساعتچی، خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات، فصلنامه مطالعات مدیریت.