

طراحی سازمانهای نوآور، تنها راه خروج از بن بست توسعه نیافتگی



آشنایی با نویسنده

شادروان دکتر عباس محمدزاده

دارنده دکتری از دانشگاه بین‌المللی آمریکا، استادیار
دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه
طباطبایی و دارای مقاله‌هایی در زمینه بهبود و بازسازی
مشارکت و مدیریت توسعه.

ژورنال علم‌انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

کشورهای در حال توسعه از جنگ جهانی دوم به بعد برای حل مسائل ناشی از توسعه نیافتگی کوششهای بسیار به عمل آورده‌اند. این کوششها بسیار متنوع بوده است. اما چون به اقتضاها و شرایط واقعی و تناسب عاملهای طبیعی و انسانی توجه نشده است و گهگاه از استراتژیهای مورد استفاده در کشورهای توسعه یافته تقلید شده است؛ این کوششها توفیق چندانی به همراه نداشته است. براساس تئوری اقتضا، سازماندهی زمانی موفق است که متناسب با نوع فعالیت و شرایط محیطی باشد. از این رو، کشورهای در حال توسعه نیازمند طراحی سازمانهایی هستند که متناسب با شرایط طبیعی و اجتماعی آنان باشد. در این مقاله، به

چگونگی طراحی سازمانهای نوگرا پرداخته‌ام و امید است که این مقاله بتواند گامی هرچند کوچک در راه تحول سازمانی مطلوب در راه توسعه کشور بردارد.

مقدمه

مدتها عقیده بر این بود که نبود سرمایه عامل اصلی توسعه نیافتگی است و برخی از سازمانهای بین‌المللی مانند سازمانهای توسعه‌ای وابسته به سازمان ملل متحد، سازمان خواروبار و کشاورزی جهانی، یونسکو، بانک جهانی و سازمان بهداشت جهانی که به ظاهر برای کمک به کشورهای در حال توسعه تلاش می‌کنند، از استراتژی‌هایی استفاده کردند که سرمایه‌گذاری در زیرساختهای اقتصادی، آموزش و پرورش و بهبود نیروی انسانی، انتقال فن‌آوری، بهداشت، کنترل جمعیت و توسعه روستایی از عمده‌ترین آنها بود. اغلب کوششهای به‌عمل آمده، بر یک یا چند عامل اقتصادی مانند کار، سرمایه، فن‌آوری و نیروی انسانی تأکید داشتند. نظر و تفکر غالب این بود که افزایش یک یا چند عامل تولید به تنهایی می‌تواند موجب افزایش تولید شود و در صورت کنترل رشد جمعیت سطح زندگی افراد جامعه بهبود می‌یابد. ولی چنین نشد، یعنی اینکه با وجود افزایش عوامل تولید، میزان تولید به حد پیش‌بینی شده نرسید. در نتیجه، این فکر پدید آمد که سازماندهی عاملهای تولید مستلزم پدید آمدن نهادی ویژه است که به منظور افزایش تولید، از بیشترین میزان ظرفیت این عاملها استفاده کند. از این رو، سازماندهی در بهسازی و توسعه جامعه اهمیت خاصی یافت و به مثابه یکی از وظایف مهم مدیریت، در شمار عاملهای مؤثر در توسعه اقتصادی قرار گرفت. اگرچه سازمانهای به‌کارگیرنده عاملهای تولید نیز خود یکی از نهادهای جامعه‌اند، اما در توسعه نقشی حیاتی دارند، زیرا تولیدکننده کالاها و خدمات‌اند و طرحهای توسعه را نیز به اجرا در می‌آورند.

عوامل تولید مانند کار، سرمایه، فن‌آوری و منابع طبیعی در سازمان تبدیل به کالا و خدمات مورد نیاز جامعه می‌شوند بنابراین کارایی سازمان موجب تسریع رشد و توسعه اقتصادی و رفاه جامعه خواهد شد. در واقع توسعه و رشد اقتصادی نتیجه

افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمانهاست.

البته، از این نکته نباید غافل بود که سازمانهای کارآمد مکمل وجود عاملهای تولیدند، یعنی وجود عاملهای تولید شرط لازم است و با ایجاد سازمانهای کارآمد شرط کافی نیز فراهم می‌آید. آنچه کشورهای در حال توسعه را در بن‌بست توسعه نیافتگی قرار داده است، فقدان چنین سازمانهایی است.

براساس نظریهٔ اقتضا، برای اینکه سازمان از کارایی لازم برخوردار باشد، باید آن را متناسب با نوع فعالیت و شرایط محیطی که در آن به فعالیت می‌پردازد طراحی کرد. چون هر یک از کشورهای در حال توسعه از ویژگیهای محیطی خاص خود برخوردارند و نوع فعالیت آنها نیز با توجه به مراحل توسعه‌یافتگی و برخورداری از مزیت نسبی متفاوت است، نیازمند طراحی سازمانهایی هستند که با اقتضاهای محیطی آنان متناسب باشد. چنین طراحی نیازمند دانشی است که در این مقاله طراحی سازمانهای نوگرا نام گرفته است. سازمانهای نوگرا، سازمانهایی هستند که طراحی شده‌اند تا کاری را برای اولین بار انجام دهند و نیازمند ساختار و فرایند تصمیم‌گیری، سیستم اطلاعاتی، سیستم پرداخت و گزینش نیروی انسانی منحصر بفرزند.

طراحی سازمانهای نوآور

نوآوری امری درونی است. این روزها در تلاش برای تحقق برنامهٔ سوم توسعهٔ کشور، عقاید قابل عرضه و اجرا، بیش از هر زمان دیگری جستجو می‌شود. در اعمال روشهای نو برای تبدیل نظام تولید متکی به نفت به نظام تولید غیر متکی به نفت، تاکنون، مقصر اصلی نبود توسعه، توجه مدیریت به پیشرفتهای کوتاه مدت بوده است. حتی مدیران با حوصله‌تری که برنامه‌های دراز مدت دارند نیز، نتوانسته‌اند نوآوری و ابداع پدید آورند. آنها نمی‌توانند سازمانهای خود را به نوگرایی و خلاق بودن تشویق و ترغیب کنند. دیدن دوره‌های مدیریت، داشتن منابع مالی و برخورداری از رهبری حمایت‌گرانه به تنهایی کافی نیستند. برای دستیابی به خلاقیت عوامل دیگری نیز مورد نیاز است.

نوآوری به سازمانی نیاز دارد که به گونه خاصی برای این منظور طراحی شده باشد. بدین معنی که ساختار سازمان، عملکرد و افراد باید به طور خاصی با هم درآمیزند تا سازمانی خلاق و نوآور را تشکیل دهند. سازمانی که آنچنان طراحی شده باشد که بتواند کاری را برای اولین بار انجام دهد. نکته قابل توجه در اینجا این است که اجزاء سازمان خلاق به طور کامل با اجزاء سازمانهای موجود که سازمانهای عملیاتی هستند، فرق دارند و به طور معمول با آنها در تضادند. سازمانهای عملیاتی برای تولید انبوه، مانند تولید هزاران اتومبیل یا ارائه خدمت به میلیونها نفر، طراحی شده‌اند. سازمانی که برای انجام مکرر کاری خاص برای میلیونها بار طراحی شده است، برای انجام کاری جدید برای اولین بار مناسب نیست. بنابراین، جامعه‌ای که مایل است خلاق باشد و خود را احیا کند، علاوه بر سازمانهای عملیاتی، نیازمند سازمانهای نوآور نیز هست. در این مقاله اجزاء سازمانی را توصیف کرده‌ام که آماده ایجاد ایده‌های خلاق است.

فرایند نوآوری

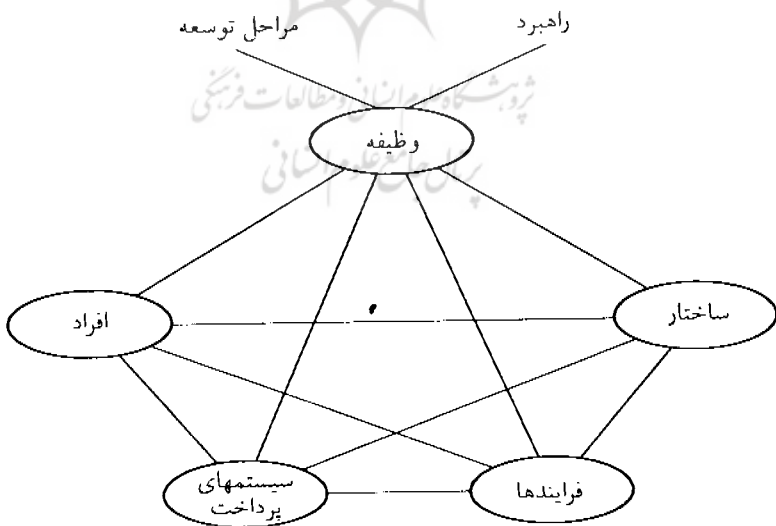
قبل از پرداختن به روند معمول ظهور نوآوری در سازمان، باید از موضوع بحث درک یکسانی ایجاد شود. نوآوری چیست؟ چگونه تفاوت بین نوآوری و اختراع را تشخیص می‌دهیم؟ اختراع خلق نظریه‌ای جدید است. نوآوری فرایند به کارگیری و استفاده از نظریه جدید برای ایجاد فرایند یا محصولی جدید است. اختراع اغلب قبل از نوآوری اتفاق می‌افتد.

علاوه بر این، نوعی از نوآوری در اینجا مدنظر است که به منظور اجرای نظریه‌ای جدید و ناسازگار یا مفهوم سازوکار رایج لازم است. بسیاری از نظریه‌های جدید که با سازوکار جاری سازمان سازگاری دارند، به طور معمول در سازمانها و شرکتها ارائه می‌شوند. روشن است که ما چنین نظریه‌هایی در نظر نداریم. آنچه برای کشورهای در حال توسعه اهمیت دارد، به کارگیری اختراعاتی است که به طور ذاتی ایده‌هایی مساعد است، اما با شکل کنونی سازمان تطابق کامل ندارد. صنعت از پیشینه ضعیفی در مورد این نوع

نوآوری برخوردار است. بیشتر تحولات عمده فنی از خارج به صنعت آمده است. در عمل، سازندگان دستگاههای تایپ مکانیکی، سازندگان تایپ الکتریکی نیستند و اختراعکنندگان تایپهای الکترونیکی نیز مخترعان تایپهای الکتریکی نیستند. همین طور شرکتهای تولیدکننده لامپهای خلاء، ترانزیستور را اختراع نکردند. صدها نمونه دیگر از این دست را می توان نام برد. هدف مقاله، تبیین سازمانی است که برای به وجود آمدن چنین نوآوریهای نامتعارفی شرایط مطلوب را ایجاد کند.

سازمان خلاق

قبل از اینکه به طراحی سازمان خلاق پردازم، باید یادآوری کنم که اجزاء اولیه سازمان خلاق تفاوتی با اجزاء سازمان فعال ندارد. این اجزاء، همچنان که در نمودار ۱ دیده می شود، شامل وظیفه، ساختار، روند و عملکرد سیستم پاداش و افرادند. آنچه در اینجا تفاوت دارد چگونگی اجزاء است. در نمودار ۲ متغیرهای طراحی سازمان عملیاتی با متغیرهای طراحی سازمان نوآور مقایسه شده است.



نمودار ۱. اجزاء طراحی سازمان.

نمودار ۲. مقایسه اجزاء سازمانهای نوآور با سازمانهای عملیاتی

سازمان عملیاتی	سازمان نوآور
ساختار	تقسیم کار بخش بندی حیطه نظارت توزیع قدرت
فرایندها	فراهم آوردن اطلاعات و ارتباطات برنامه ریزی و بودجه بندی عملیات سنجش و اندازه گیری مرتبط کردن
سیستمهای پاداش	جبران ارتقا سبک رهبری طراحی شغل
افراد	گزینش و یا کارآموزی ارتقا و یا انتقال آموزش و یا توسعه

این نمودار نشان می دهد که هر یک از اجزاء باید با اجزاء دیگر و با وظیفه متناسب باشد. فرض اولیه این است که وظیفه سازمان خلاق به طور اصولی و پایه ای با وظیفه سازمان عملیاتی تفاوت دارد. کار خلاقیت نامطمئن تر است و ریسک بیشتری می طلبد. و برای رسیدن به نتیجه نیز به زمان بیشتری نیاز دارد. اشتباهها و شکستها را در مراحل اولیه مطلوب می داند و ... بنابراین، سازمانی که کار خلاق انجام می دهد باید با بقیه سازمانها متفاوت باشد. واضح است سازمانی که بخواهد خلاق باشد به هر دو ساختار عملیاتی و نوآوری نیاز دارد.

ساختار سازمان نوآور

ساختار سازمان نوآور شامل اجزاء در پی آمده است:

1. Transitioning

۱. افراد که سه نقش حیاتی را بر عهده دارند: ایده‌دهندگان، حمایت‌کنندگان و هماهنگ‌کنندگان؛

۲. تمایز، فرایندی که فعالیتهای مربوط به سازمان عملیاتی را از سازمانهای نوآور متمایز و جدا می‌کند؛

۳. ذخیره‌سازی روشهایی که تمایز از طریق آن انجام می‌گیرد ممکن است به صورت فیزیکی، مالی و یا سازمانی انجام گیرد.

نقشها

۱. ایده‌دهندگان. مانند هر پدیده سازمان‌یافته دیگر، خلاقیت نیز به‌سان نتیجه تلاش افرادی حاصل می‌شود که در مجموعه‌ای از نقشهای گوناگون با یکدیگر تعامل دارند. خلاقیت پدیده‌ای منفرد نیست. هر خلاقیت را ایده‌دهنده یا قهرمان شروع می‌کند. و مخترع پیش قدم کسی است که بار مخاطره را بر دوش می‌گیرد و بیشتر توجه ما نیز به او معطوف است. در هر مرحله از رشد هر ایده یا اختراع تا تبدیل آن به نوآوری وجود فردی لازم است که پشتیبان نظریه باشد؛ یعنی، در هر مرحله باید شخص فداکاری به‌طور تمام‌وقت در جریان فعالیتها حاضر باشد که شکست یا موفقیت کاریش به چگونگی رشد نظریه وابستگی داشته باشد. ایده‌دهنده ممکن است فردی از رده‌های پایینی باشد که با مشکلی روبه‌رو شده و پاسخ جدیدی برای آن پیدا کرده باشد. نکته قابل توجه این است که به‌طور معمول ایده جدید در قسمتی که بیشتر از هرجا با معضل سروکار دارد، ظاهر می‌شود. پایین بودن رده و میزان اختیار ایده‌دهنده وجود نقش دیگری را ضرور می‌سازد.

۲. حمایت‌کنندگان. هر ایده جدید دست‌کم به یک حامی و پشتیبان نیاز دارد. برای اینکه ایده‌ای اجرا شود فردی باید آن را کشف کند و منابع مالی فزاینده و پراکنده و پرهزینه توسعه و آزمایش آن را تأمین کند. بنابراین، ایده‌دهندگان باید برای تحقق ایده‌هایشان

حامیانی پیدا کنند. یکی از وظیفه‌های حامی این است که قدرت و توانایی و منابع خود را در اختیار ایده قرار دهد تا ایده مورد نظر به حالت تجارتي درآید. حامی، همچنین باید نکته‌های جالب تجارتي ایده را نیز شناسایی کند. در هر سازمان، در هر زمان صدها ایده جدید به وجود می‌آید. حامی باید از میان همه این ایده‌ها آنهایی را انتخاب کند که امکان فروش داشته باشد. بنابراین، بهتر است که حامیان کل نگر باشند.

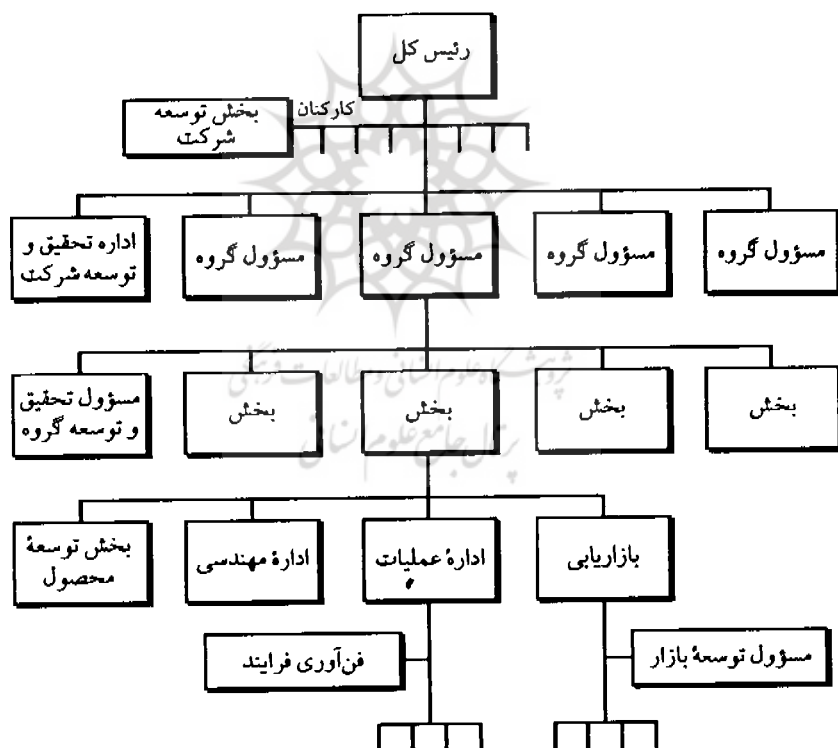
حامیان، به‌طور معمول، مدیران از رده‌های میانی هستند و امکان دارد در هر قسمتی باشند و معمولاً برای هر دو سازمان خلاق و عملیاتی کار می‌کنند. برخی از حامیان بخشها یا دوایری را اداره می‌کنند. آنها باید بتوانند نیازهای عملیاتی و خلاقیتی و وظیفه یا کاروکسب خود را با هم میزان کنند. از طرف دیگر، زمانی که شرکت از عهده تشکیل گروههای مخاطره‌پذیر، واحدهای ساخت محصولات جدید و امثال آن برآید، حامیان به‌صورت تمام وقت برای سازمان خلاق فعالیت می‌کنند. نکته قابل توجه این است که با انتساب رسمی یا شناسایی نقش، تهیه سرمایه خاص برای خلاقیت، ایجاد انگیزه خلاقیت، رشد خلاقیت، رشد و انتخاب مهارتهای حمایتی، سازمان می‌تواند ایده‌هایی شگرف را به خلاقیت‌های موفق تبدیل کند. اگرچه توجه زیادی به حامیان نمی‌شود، آنها نیز به اندازه نقشهای دیگر به توجه نیاز دارند، زیرا هیچ خلاقیتی در سازمان ظاهر نخواهد شد مگر اینکه هر فرد (یا افراد) آن یکی از نقشهای سه‌گانه را بر عهده گیرند.

۳. هماهنگ‌کنندگان. چون ایده‌های جدید هرگز هماهنگ با سازوکار جاری نیست، همواره وجود هماهنگ‌کننده لازم می‌شود. ایده‌های خلاق مخمل نظم موجودند. سرمایه سازمان و موقعیت شغلی افراد را تهدید می‌کنند. مدیریت ایده‌ها، روندی سیاسی است. مسئله این است که جدال سیاسی در سازمان بین اشخاصی جریان دارد که اجازه استفاده و کنترل منابع را در دست دارند. هماهنگ‌کننده باید موازنه قدرت را به گونه‌ای برقرار کند که در گرماگرم تعارضها به ایده‌های جدید اجازه ظهور و آزمون داده شود. هماهنگ‌کننده باید از ایده‌دهندگان حمایت کند، امکان آزمون ایده‌های جدید را ترویج کند و از کسانی

که ایده‌های اثربخش دارند پشتیبانی کند. بدون هماهنگ‌کننده، خلاقیتی به وجود نخواهد آمد. برای اینکه نقشها با موفقیت انجام پذیرد، هماهنگ‌کننده باید از روشها و پادشهایی که در مبحث بعد آورده‌ام استفاده کند؛ یعنی اینکه فردی با پیدا کردن فعالیت‌های خلاق و پدید آوردن انگیزه در مدیران میانین برای حمایت‌گری، هماهنگی به وجود آورد. هماهنگ‌کنندگان مدیران رده‌های بالای سازمان‌اند و باید سازمان خلاق را طراحی کنند. ساختار نقشهای فعال در شرکتی بخش‌بندی شده در نمودار ۳ دیده می‌شود.

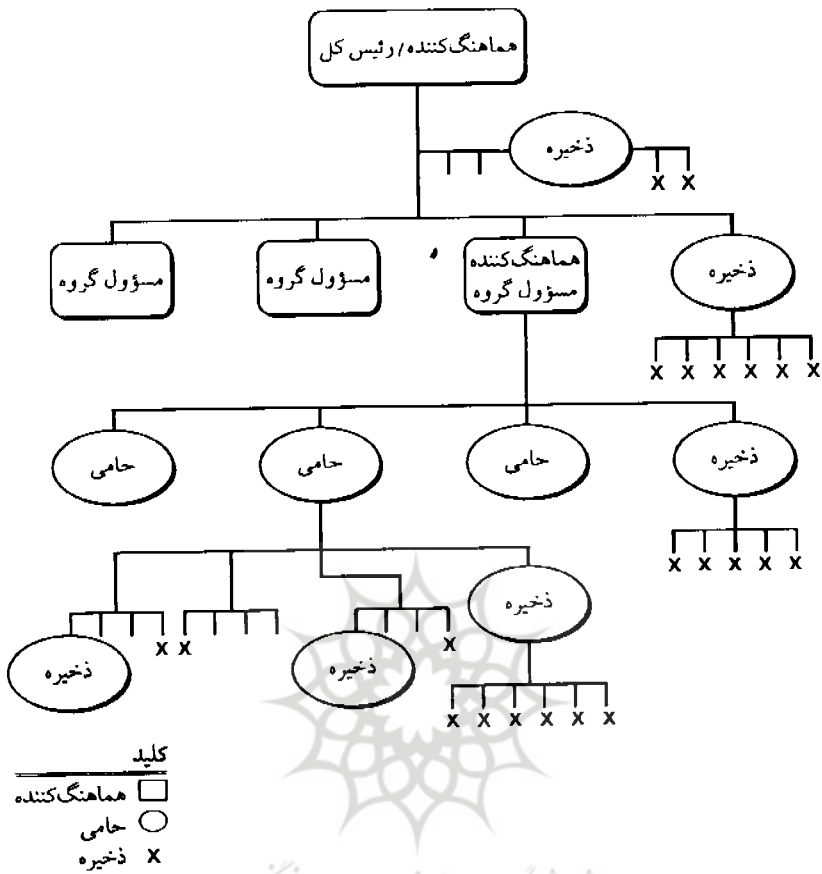
برخی از این افراد در هر دو سازمان عملیاتی و خلاق نقشی بر عهده دارند.

ساختار نقشهای سازمان خلاق در نمودار ۴ دیده می‌شود. رئیس کل و مسؤول گروه،



نمودار ۳. نوع ساختار عملیاتی در سازمان بخش‌بندی شده.

طراحی سازمان نوآور



کلید
 □ هماهنگ‌کننده
 ○ حامی
 X ذخیره

نمودار ۴. ساختار نقش نوآوری (نمایش)

به‌سان هماهنگ‌کننده عمل می‌کنند. مدیران بخشها حامیانی هستند که در هر دو سازمان عملیاتی و نوآور کار می‌کنند. چند منبع ذخیره نیز ایجاد شده است که در آنها مدیران تحقیق و توسعه، بخش توسعه شرکت، بخش توسعه محصول، بخش توسعه بازار و فن‌آوری فرایند جدید، به‌سان حامیان تمام وقت عمل می‌کنند. این منبع امکان می‌دهد که فعالیتهای خلاق و عملیاتی از یکدیگر جدا شود. این جدایی انتخابی سازمان یافته است و تمایز نامیده می‌شود. توضیح این موضوع در پی آمده است.

تمایز (جداسازی)

تجربه نشان داده است که پیش از اینکه مدیران ایده خلاق را کشف کنند، این ایده در مکانی دور از دسترس آنها پدید می‌آید، درسی که باید از این مطلب گرفت این است که اگر کسی بخواهد ایده‌های جدید را برانگیزد، زمانی که اولین تلاشها برای توسعه و آزمون ایده‌های جدید انجام می‌شود، اگر آنها را از عملکردهای سازمان عملیاتی متمایز کند، به نتیجهٔ بهتری دست خواهد یافت. چنین تمایزی زمانی ظاهر می‌شود که تلاشهای فیزیکی، مالی و سازمانی از فعالیتهای عادی که آن را مختل می‌کند جدا شود. نوعی دیگر تمایز را می‌توان از طریق آزاد کردن ایده‌های اولیه از کنترل اعضا بر سازمانهای عملیاتی به انجام رساند. تأثیر کنترل بیش از اندازه را می‌توان در شرکتی که در آن تصمیم به خرید یک اسیلوسکوپ ۱۵ تا ۳۰ دقیقه قبل از اینکه شرکت به مالکیت یک شرکت بزرگتر درآید گرفته شد مشاهده کرد. پس از ادغام، اجرای همان تصمیم ۱۲ تا ۱۸ ماه زمان لازم داشت، زیرا سفارش مورد نظر نیازمند تأمین سرمایه بود. کنترلهایی که براساس منطق عملیات پایه‌گذاری شده باشد خلاقیت سازمان را برای آزمون و شناخت ایده‌های جدید با سرعت زیاد، ارزان و دائمی کاهش می‌دهد. بنابراین، هرچه تلاشهای اولیه متمایزتر باشد، احتمال خلاقیت بیشتر خواهد بود. مشکل تمایز این است که احتمال انتقال ایده‌های جدید به سازمان را کاهش می‌دهد. در اینجا مشکل انتقال مطرح می‌شود. هرچه تلاشها متمایزتر باشد، احتمال ظهور ایده‌های تجاری جدید بیشتر خواهد بود، اما احتمال انتقال ایدهٔ جدید به سازمان برای اجرا کمتر خواهد شد. این معضل تنها زمانی ظاهر می‌شود که سازمان هم به خلاقیت و هم به انتقال نیاز داشته باشد. برای مثال، زمانی که شرکت اکسون تجارت سیستم اطلاعات را آغاز کرد، هیچ انتظار نمی‌رفت که این شرکت نفتی در این زمینه از کاروکسب فعالیت کند. خلاقان آن شرکت می‌بایست سازمانهای عملیاتی خود را توسعه می‌دادند. بنابراین، می‌توانستند تمایز را در اولین رده‌ها به حد اعلا برسانند. در مقابل، زمانی که شرکت اینتل، کار بر روی RAM 64K (نسل دوم حافظه‌های نیمه‌رسانا. این نوع RAM به سختی ۶۴۰۰۰ بیت

اطلاعات را در خود حفظ می‌کند) را آغاز کرد، تلاشها با تجارت آن زمانی آن هماهنگ بود و انتقال به تولید و فروش نیازی حیاتی بود. بنابراین، تلاشهای رشد و توسعه فقط کمی از قسمت عملیاتی را که RAM 16K تولید می‌کرد، جدا می‌کرد.

معضل زمانی حادث می‌شود که محصول یا عملکردی جدید با محصولات یا روشهای جاری متفاوت است، اما باید سازمانهای تولیدی و کنونی فروش آن را عرضه کنند.

هرچه نیاز به خلاقیت بیشتر باشد و تفاوت بین ایده‌های جدید و هدفهای تجارتي کنونی افزونتر باشد، درجه تمایز بیشتری به منظور تکامل ایده لازم است. تنها راه تکمیل خلاقیت و انتقال آن انجام مرحله‌ای آن است. یعنی تمایز در مراحل اولیه و سپس شروع روند انتقال قبل از اینکه توسعه کامل شود. تا وقتی که محصول آماده تولید می‌شود، تمایز کمی لازم است. روند انتقال را در بخش عملکردهای کلیدی توضیح داده‌ام. به طور خلاصه، خلاقیت زمانی به بهترین وجه ظهور می‌کند که تلاشهای اولیه آن از سازمان عملیاتی کنترلهایش جدا شده باشد، زیرا خلاقیت و فعالیت عادی به طور اساسی منطقهای متضاد یکدیگر را دارد. این گونه جداسازی اجازه می‌دهد هر دو اقدام پیشگفته همزمان اجرا شوند و اجازه نمی‌دهد که مؤسسه ایده‌های جدید را قبل از ظهور از بین ببرد. هر چه فرهنگ حاکم بر سازمان از خلاقیت کمتر پشتیبانی کند، نیاز به جداسازی بیشتر خواهد بود. به طور معمول، این گونه جداسازی به طور طبیعی یا به صورت مخفیانه، مثل آنچه در قاچاق می‌توان دید، انجام می‌شود. اگر شرکت مایل باشد خلاقیت را پرورش دهد، می‌توان محلهایی را ایجاد کند که فعالیتهای خلاق بتواند در آنها ظاهر شود. در اینجا به آخرین نکته مربوط به ساختار می‌پردازیم.

ذخایر

ذخایر واحدهایی سازمانی است که مانند گروههای اداره تحقیق و توسعه، به طور کلی، مسؤول خلق ایده‌های جدید برای تجارتهای آتی است. توجه بر این موضوع معطوف

است که محیطی ایجاد شود که افراد بتوانند در آن به سرعت و به طور دائم به آزمودن ایده‌هایشان بپردازند. مراکز نوآوری پناهمگاهی برای یادگیری مطمئن است. در جریان خلاقیت شخص می‌خواهد شکستهای اولیه را برای ارتقای یادگیری بیشینه کند. در ذخایر که از قسمت عملیاتی جداست، این آزمون سریع و ارزان را می‌توان انجام داد. ذخایر اجازه می‌دهد که تمایز را افرادی که تنها برای سازمان خلاق کار می‌کنند و نیز مدیر مرکز که به صورت حامی تمام وقت کار می‌کند، انجام دهند. ذخایر ممکن است، به منظور ایجاد درجه‌های مختلف تمایز در قسمت‌های مختلف یا در مراکز فرماندهی مشترک قرار داشته باشد. ذخایر ممکن است درونی یا بیرونی باشد. ذخایر درونی ممکن است شامل تعدادی کارمند و گروه‌های تحقیق، آزمایشگاه‌های توسعه محصول و فرایند و گروه‌هایی باشد که مخصوص توسعه بازار تجربه‌های جدید یا توسعه شرکت باشند. آنها محلهایی سازمانی هستند که ایده‌دهندگان می‌توانند در آنها ایده‌پردازی کنند، بدون اینکه مدیر بشوند. در اصل هدف از گروه‌های کارکنان این است، اما هم‌اکنون گروه‌های کارکنان به ندرت مسؤولیت‌های کنترلی را برعهده می‌گیرند و متخصصان تنگ‌نظری هستند که به پردازش ایده‌های تجاری رایج، نه جدید، می‌پردازند و از آنجا که چنین گروه‌های درونی بسیار گران هستند، مراکز تحقیق درونی که در بالا شرح داده شد مانند تحقیق و توسعه واحدهایی دائمی هستند. دیگر مراکز تحقیق ممکن است موقتی باشد. ممکن است اعضای سازمان عملیاتی به منظور توسعه طرحی نو، فرایندی جدید یا محصولی تازه از مسؤولیت‌های خود جدا شوند و پس از کسب اطلاعات لازم در مورد ایده جدید آن را به سازمان عملیاتی منتقل کنند و مسؤولیت‌های خود را دوباره برعهده گیرند. اما به تناسب برای مدت محدودی از وظایف عملیاتی جدا می‌شوند تا به نوآوری، آزمون و خطا، یادگیری و سرانجام تکمیل ایده جدید بپردازند. در مجموع نقش‌های هماهنگ‌کنندگان، حامیان و ایده‌دهندگان که با یکدیگر در مراکز تحقیق کار می‌کنند، ساختار سازمان خلاق را می‌سازد. برخی از افراد، مثل هماهنگ‌کنندگان و حامیان، در هر دو نوع سازمان نقشی برعهده دارند.

اما، مدیران مراکز تحقیق و ایده‌دهندگان فقط برای سازمان خلاق کار می‌کنند. به‌صورت بالقوه، هر کس در سازمان می‌تواند ایده‌دهنده باشد و همه مدیران ردهٔ میانین حامیان بالقوه‌اند. با وجود این، همه این نقشها را انتخاب نمی‌کنند. افراد از لحاظ میزان خلاقیت بسیار با یکدیگر متفاوت‌اند. با تشخیص نیاز به هر یک از این نقشها، رشد دادن افراد برای تصدی آنها، دادن فرصت به آنها در استفاده از مهارت‌هایشان در فرایندهای مهم و دادن پاداش به کارهای خلاق و تشویق آنها، کار سازمان به مراتب بهتر از زمانی خواهد بود که فقط به روندی تکراری اجازهٔ فعالیت داده شود. چند فرایند نقش عمده‌ای در ساختار سازمان خلاق دارند. در بخش بعد این فرایندها را شرح خواهیم داد.

فرایندهای مهم

ایده‌دهندگان و حمایت‌کنندگان، به‌طور معمول، برحسب اتفاق یکدیگر را پیدا می‌کنند. احتمال چنین اتفاق خوش‌یمنی، با طراحی واضح و روشنی که به حامیان و ایده‌دهندگان کمک کند یکدیگر را پیدا کنند، به‌مقدار قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد. شانس اینکه ایده‌دهنده و حامی در یافتن یکدیگر موفق باشند، با تجهیز منابع مالی، ایده‌گرفتنها و اختلاط ایده‌ها افزایش می‌یابد. به‌علاوه، روند انتقال و مدیریت برنامه، تبدیل ایده‌ها از ذخایر به عملیات را به‌عهده دارند. هر یک از این موارد در پی آمده است.

تجهیز منابع مالی

روندی مهم که توانایی ما را در خلاقیت افزایش می‌دهد، روند تجهیز منابع مالی است که به‌طور مشخص برای سازمان خلاق کنار گذاشته شده باشد. حقیقت این است که هماهنگ‌کنندگان تعادل کوتاه‌مدت و بلندمدت را در این مرحله ایجاد می‌کنند و سپس با انتخاب اینکه بودجهٔ خلاقیت را به کجا بدهند، با حامیان بخش و یا ذخایر، هماهنگی لازم را به‌وجود می‌آورند. روند تجهیز منابع وسیله‌ای مهم برای ایجاد هماهنگی است. نکتهٔ دیگری که باید به آن توجه کرد این است که به‌طور معمول، به بیش از یک حامی

برای ایده جدید نیازمندیم. حامیان متعددی باید از ایده‌هایی با موقعیت شکننده حمایت کنند. برخی از سازمانها به‌ویژه سیستمی چند حمایتی به‌وجود می‌آورند و مراجعه ایده‌دهنده را به هر حامی که منابع مالی لازم را داشته باشد امکانپذیر و قانونی می‌سازند. ایده‌دهنده می‌تواند به حامی بخش خود مراجعه کند و منابع مالی لازم را به‌دست آورد. اگر ایده او رد شد، ایده‌دهنده می‌تواند به حامیان بخشهای دیگر و یا واحد ذخیره و توسعه مراجعه کند. اگر ایده خارج از قلمرو کنونی تجارت شرکت باشد، ایده‌دهنده می‌تواند به گروههای نوآور دیگر برای جلب حمایت مراجعه کند. اگر ایده‌ای را همه حامیان آن رد کنند، شاید بدین سبب باشد که ایده جالبی نبوده است. با وجود این، چنین ایده‌ای را زنده نگه می‌دارند و فرصتهای مختلف دیگری را برای آزمودن آن مورد توجه قرار می‌دهند. تعدد حمایت‌کنندگان ایده‌های جوان و شکننده را زنده نگه می‌دارد.

جذب ایده‌ها

روند ایده‌گرفتن به‌صورت اتفاقی انجام می‌پذیرد. پیش فرض ما در این بخش این است که احتمال هماهنگی میان ایده‌دهندگان و حامیان را می‌توان از طریق طراحی سازمان افزایش داد.

در آغاز، روند طبیعی را می‌توان از طریق انجام فعالیتهای ساخت شبکه، همچون تجربه‌های شغلی چند بخشی یا چند واحدی یا سمینارها و کنفرانسهای گسترده سازمانی بهبود بخشید. همه این تمرینها، علاوه بر وجود موقعیتهای فیزیکی یکسان، روند هماهنگی را آسانتر می‌کند. در شرایطی که هوند پیشرفته برنامه‌ریزی، تحت عنوان هدفها، استراتژی و تاکتیک وجود دارد و حاصل سالانه ایده‌های جدید است، روند هماهنگ‌سازی رسمیت می‌پذیرد. بودجه خلاقیت میان مدیران هدفهای مختلف تقسیم می‌شود. حامیان، یعنی کسانی در پروژه‌های ایده‌دهندگان سرمایه‌گذاری می‌کنند و این پروژه‌ها بعدها به‌صورت برنامه‌های تاکتیکی در می‌آید. ایده‌هایی که پشتوانه لازم را

به دست نیاورد، به مرکزی خلاق سپرده می‌شوند تا در طول سال مورد بهره‌برداری قرار گیرند، چه به صورت رسمی و چه به صورت غیررسمی، باید توجه داشت که این ایده‌ها روش‌های شناخته شده هماهنگ هستند. ایده‌ها را همچنین ممکن است حامیان پرتکاپو جذب کنند. حامیان با ایده‌های بسیاری در تماس‌اند و به طور معمول از ترکیب دو ایده متفاوت، ایده بهتری به دست می‌آورند. سپس ایده‌دهنده‌ای را وادار به دفاع از آن می‌کنند. حامیان خوب می‌دانند افرادی را که ایده‌های خوب دارند کجا هستند و چگونه می‌توان توجه این افراد را به تکمیل ایده‌ای در واحد ذخیره جلب کرد. حامیان می‌توانند برای جذب چنین افرادی به درون یا بیرون سازمان بروند.

و در پایان، مراحل رسمی هماهنگی هدفها را می‌توان زمانبندی کرد. در مثل، نمایشگاه سالانه‌ای برگزار شود که در آن ایده‌دهندگان ایده‌های خود را به نمایش گذارند تا حامیان خریدار آنها را بررسی کنند؛ یا ایده‌دهندگان ایده‌های خود را ارائه دهند تا حامیان آماده پذیرش آن را جذب کنند. چنین نمونه‌های اتفاقی‌ای بینهایت است. نکته قابل توجه این است که با فرصت دادن به ایده‌ها و قانونی کردن خلاقیت، احتمال اینکه حامیان ایده‌های جدید یافته شوند، بیشتر می‌شود.

ترکیب ایده‌ها

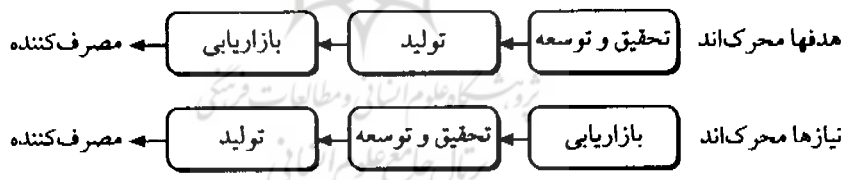
درس مهمی که باید بگیریم این است که به وجود آوردن ایده تولید یک محصول جدید اتفاقی نیست. چرا؟ بدین سبب که ایده‌دهنده تمام وقت برای برطرف کردن معضله‌ها کار می‌کند و از فناوری نیز سررشته دارد. بنابراین، ایده‌دهنده هم نیاز را می‌داند و هم لزوم برطرف کردن آن را. پیش فرض در اینجا این است که احتمال ظهور خلاقیت، زمانی که دانش، فناوری و نیاز به استفاده در فکر کمترین تعداد افراد (به گونه‌ای ترجیحی در فکر یک نفر)، همراه با هم وجود داشته باشد، افزایش می‌یابد.

این مسئله که ایجاد خلاقیت به سبب تحریک نیاز، و نه به سبب تحریک هدف، به وجود می‌آید قابل بحث است. آیا اول بیمار پیدا می‌شود بعد درمان آن یا اینکه اول

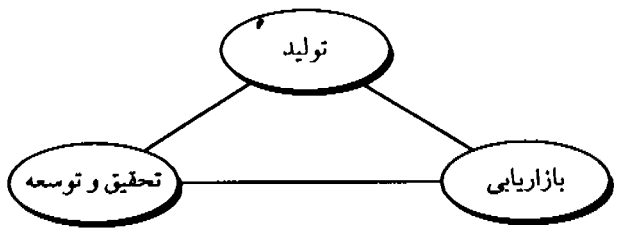
درمان یافته می شود و بعد بیمار برایش پیدا می شود؟ تحقیقات نشان می دهد که $\frac{2}{3}$ خلاقیتها به سبب نیاز به وجود آمده است. همچنان که نمودار ۵ نشان می دهد، بحث بر سر این است که آیا نیاز یا هدف تلاشها را رهبری می کند. این تفکر خطی و متوالی است. در عوض، نمونه پیشنهادی در نمودار ۵ ب دیده می شود؛ یعنی برای ظهور خلاقیت، آگاهی از همه اجزاء باید، به طور همزمان، با هم ترکیب شود و بهترین راه برای بیشینه کردن ارتباط میان اجزاء ظهور ارتباط در ذهن یک فرد است.

اگر این حالت ناممکن باشد، باید تا آنجا که ممکن است افراد کمتری در این ارتباط دخیل باشند و با یکدیگر تعامل داشته باشند. نکته قابل توجه این است که ایده های خلاق زمانی ظهور می کند که دانش لازم خاص تا آنجا که ممکن است در فکر تعداد کمتری از افراد وجود داشته باشد. به منظور تشویق چنین ترکیبی، سازمان می تواند افرادی را انتخاب کند یا رشد دهد که مهارتهای لازم را داشته باشند و یا تعامل را در میان افرادی تشویق کند که مهارتهای هم خوان با یکدیگر داشته باشند.

(آ) اتصال متوالی خطی:



(ب) اتصال همزمان (مقارن):



نمودار ۵. مقایسه اتصال متوالی خطی نکته های معلوم با اتصال همزمان.

گزینه‌ها	یک	دو	نه	اجرا
حامی	سازمان	سازمان	بخش
قهرمان	سازمان	سازمان	بخش
کارگزینی	سازمان	سازمان - بخش	بخش
مکانیابی	سازمان	سازمان	بخش
تجهیز منابع مالی	سازمان	سازمان	بخش
اختیار و استقلال	سازمان	سازمان	کمترین

نمودار ۶. انتقال مرحله‌ای ایده‌ها.

عملکردهای مختلفی در سازمانها به کار گرفته می‌شود تا دانش، نیاز و هدف با هم هماهنگ شوند. در شرکت ای.بی.ام بازار یابان به طور مستقیم در مراکز تحقیق و توسعه حضور دارند، یعنی جایی که می‌توانند به سرعت نیازهای بازار را برای محققان شرح دهند. افراد در این بخش گردش می‌کنند و شبکه‌ای را به وجود می‌آورند. شرکت وانگ کنفرانس سالانه مصرف‌کنندگان را برگزار می‌کند که در آن مشتریان و طراحان محصولها میزان استفاده از محصولات را بحث و بررسی می‌کنند. شرکت اصرار دارد که همه مدیران رده‌های بالا که شامل مدیران تحقیق و توسعه نیز هست، یک روز از ماه را در محل فروش محصولها بگذرانند. گزارش داده‌اند که دانشمندان بریتانیایی، بعد از پرواز با هواپیمای نیروی هوایی سلطنتی، پیشرفت قابل توجهی در بهبود سیستمهای رادار کسب کرده‌اند. در همه این موارد به صراحت هماهنگی میان استفاده کننده، دانش و فناوری دیده می‌شود. باز هم این عملکرد به این منظور طراحی شده است که میان ایده‌دهندگان و حامیان جهتایی به سمت مصرف‌کننده به وجود آید. آنها احتمال تبدیل خلاقیت به اختراع را افزایش می‌دهند. هرچه ایده یا اختراع جدید در نقطه شروعش کاملتر باشد، احتمال انتقال آن به سازمان عملیاتی بیشتر است.

انتقال

شاید سخت‌ترین مرحله ورود محصول خلاقیت به بازار، انتقال ایده‌ای از یک واحد ذخیره به یک سازمان عملیاتی به منظور اجرا باشد. این روند مرحله به مرحله انجام می‌گیرد. اول اینکه، ایده در رشته مربوط به خود فرموله می‌شود بدون اینکه مدیریت هنوز مطلع باشد. دوم اینکه، مورد آزمون مشتری قرار می‌گیرد و در سومین مرحله به توسعه و اجرای کامل درمی‌آید. به هر حال، انتقال باید در چنین مراحل برنامه‌ریزی شود. در هر مرحله هماهنگ‌کننده گزینه‌های گوناگونی دارد که نیاز به خلاقیت‌های آتی و نیاز به انتقال را با هم هماهنگ می‌کند. گزینه‌ها و مراحل گوناگون رشد هر ایده در نمودار ۶ نشان داده شده است. در هر مرحله این گزینه‌ها برای هماهنگ‌کننده وجود دارد. چه کسی حامی خواهد بود؟ چه کسی قهرمان خواهد بود؟ کارمندان در کجا برای انجام تلاش‌هایشان احساس امنیت می‌کنند؟ در کدام موقعیت فیزیکی کار انجام خواهد شد؟ چه کسی سرمایه لازم را تهیه خواهد کرد؟ تلاش‌ها تا چه حد باید استقلال داشته باشد و چه اندازه افتراق و جداسازی لازم است؟ برای مثال، در اولین مرحله تدوین ایده جدید، حامی می‌تواند گروه جسوری از شرکت یا قهرمانی از واحد ذخیره باشد. تلاش‌ها می‌تواند با سایر ذخایر شرکت تجهیز شود و در سطح شرکت تأمین مالی شود. فعالیتها کاملاً مستقل و جدا از هم خواهد بود. اگر نتایج مثبت باشد، می‌توان به مرحله بعدی رفت. اگر ایده به تکامل بیشتر نیاز داشته باشد، می‌توان برخی افراد بخش را وارد جریان کرد تا تخصصها کامل شود. اگر بعد از مرحله دوم نتایج باز هم مثبت باشد، می‌توان برخی افراد بخش را وارد جریان کرد تا تخصصها کامل شود. اگر بعد از مرحله دوم نتایج باز هم مثبت باشد، می‌توان تلاش‌ها را به صورت فیزیکی به بخش منتقل کرد، اما ایده‌دهنده، حامی و سرمایه ممکن است در سطح شرکت باقی بمانند. در این روش، از طریق ایجاد هماهنگی میان گزینه‌های حامی، ایده‌دهنده، کارکنان، موقعیت، تأمین مالی و استقلال هماهنگ‌کننده، میان نیاز به نوآوری و حمایت و نیاز به آزمایش در واقعیت و انتقال، تعادل ایجاد می‌کنند. مطالب فوق خلاصه‌ای از روند انتقال است، کتابهای بسیاری در این مورد نوشته شده است.

در اینجا هدف این است که طبیعت مرحله‌ای بودن عملکرد و تصمیم‌هایی که هماهنگ‌کننده باید در هر مرحله اتخاذ کند، مشخص شود. این روند بسیار دشوار است، زیرا نقش پل میان دو سازمان را ایفا می‌کند. بنابراین، به‌منظور تأمین خلاقیت مداوم، سازمان به ساختاری خلاق، ساختاری عملیاتی و روندی برای انتقال ایده‌ها از سازمان اول به سازمان دوم نیاز دارد.

مدیریت برنامه‌ها

برای تولید محصولات و اجرای روندهای جدید میان بخش‌های مختلف، مدیریت برنامه لازم است. در این مرحله از روند، به‌طور معمول، ایده‌دهنده ایده خود را به مدیر تولید، پروژه یا برنامه تحویل می‌دهد. سپس محصول یا فرایند در سازمان عملیاتی بخش اجرا می‌شود. سیستمها و روندهای سازمانی مدیریت پروژه در متون مدیریت مورد بحث قرار گرفته‌اند و در اینجا به بررسی آن نمی‌پردازم. نکته قابل توجه این است که فرایند مدیریت برنامه‌ها و مهارتها لازم است. به‌طور خلاصه، نیازمند چند روند مهم، در این مورد تأمین منابع مالی، گرفتن ایده‌ها، ترکیب ایده‌ها، انتقال و مدیریت برنامه از اجرای اولیه ساختار نوآور است. هر چند که بسیاری از این عوامل به‌طور طبیعی در سازمانها ظاهر می‌شود، فرض اولیه این است که احتمال خلاقیت موفق را می‌توان، با طراحی روشن و گویای این روندها و تخصیص منابع مشترک برای آنها، افزایش داد. صدها تن از افراد هر سازمان به‌طور داوطلبانه مایل‌اند خلاقیت به‌خرج دهند. اگر سیستم پاداشی برای چنین افرادی وجود داشته باشد، افراد بیشتری خلاقیت ایجاد خواهند کرد و افراد بیشتری نیز در سازمان باقی خواهند ماند تا به خلاقیت بپردازند. سیستم پاداش جزء بعدی است که توضیح داده می‌شود.

سیستم پاداش

سازمان خلاق، مثل سازمان عملیاتی، به‌منظور فعال کردن رفتارهای خلاق نیاز به



را می‌توان از طریق ترویج و شناخت خلاقیتها ایجاد کرد. نردبان دوگانه - یعنی سیستمی که در آن ایده‌دهنده بتواند پیشرفت کند و بدون اینکه مسؤولیت مدیریتی را بر عهده بگیرد افزایش حقوق داشته باشد، بهترین حالت چنین سیستمی است. در شرکت ۳ ام ایده‌دهنده می‌تواند بدون اینکه مدیر شود از لحاظ مقام و درآمد به اندازه عضو هیأت مدیره ارتقا پیدا کند. سیستم نردبان دوطرفه همواره در بخش تحقیق و توسعه وجود داشته است، اما هم اکنون به برخی دیگر از فعالیتها نیز گسترش یافته است. برخی از شرکتها برای ارائه عملکرد بالای شغلی احترام و ارزش خاصی قائل اند.

شرکت آی.بی.ام برنامه‌دوستان آی.بی.ام را دارد که در آن کسی که به‌عنوان دوست انتخاب می‌شود، می‌تواند به مدت ۵ سال روی برنامه‌ای به انتخاب خودش کار کند. در شرکت ۳ ام جایزه کارلتن وجود دارد که جایزه نوبل داخلی شناخته می‌شود. وجود چنین سیستمهای انگیزشی و بازشناسی، پاداش خلاقیت است و به ساخت فرهنگ خلاق کمک می‌کند. زمانی که انگیزه بیشتری لازم باشد، یا سازمان بخواهد اهمیت خلاقیت را نشان دهد، پاداشهای بیشتری به سیستمهای فوق می‌افزاید. سیستمهای پاداش خاص مختلفی به‌منظور افزایش انگیزش و تلاشهای غیرعادی بررسی می‌شود. شرط اول این است که این شرکت و برخی شرکتهای دیگر فقط به‌منظور اندازه‌گیری میزان نیاز به جذابیت، گاه فقط با دادن کارت اعتباری، به ایده‌دهندگان موفق پاداش می‌دهند. برای مثال، سهم شرکت اینترنتی هاروستر در بازار ماشین خرمن‌کوب، به دلیل معرفی خرمن‌کوب با جریان محوری از ۱۲ درصد به ۱۷ درصد افزایش یافت. دانشمندی که ۶ طرحش در رشد محصول مؤثر بود، ده هزار دلار جایزه گرفت. اگر محصول به موفقیتش ادامه دهد، او جایزه دیگری نیز دریافت خواهد کرد. شرکت آی.بی.ام از مفهوم «جایزه برجسته برای ایده برجسته» استفاده می‌کند. مدیر برنامه‌ریزی سری رایانه ۴۳۰۰، به دلیل پیشرفت نامنتظره در کدبندی، پاداشی ۵ هزار دلاری دریافت کرد. این پاداشها را پس از اینکه ایده موفق می‌شود، می‌پردازند و به‌طور عمده به‌منظور پاداش به موفقیتها هستند نه به دلیل جذب افراد خلاق و یا ایجاد انگیزه برای تلاشهای

بعدی. برنامه‌هایی که درصدی از درآمد را به ایده‌دهنده و اعضای اولیه تیم اختصاص می‌دهند، در تحریک و برانگیختن انگیزه نیز قوی‌ترند. شرکتهای اسباب‌بازی به افراد خلاق - هم داخلی و هم خارجی - امتیاز بازیها و رایانه اپل اسباب‌بازیهاشان را می‌دهند. شرکتهای رایانه‌ای به کارکنانی که برنامه‌هایی بنویسند که روی سیستمهای اپل قابل اجرا باشد حق‌الامتیاز می‌دهند. شرکتی شیمیایی با کنار گذاشتن ۴ درصد از درآمد ۵ سال اول خود، سرمایه‌ای تهیه کرد که باید میان تیمهای مخاطره‌پذیر تقسیم می‌شد. شرکتهای دیگر با کنار گذاشتن ۲ تا ۲۰ درصد از مقدار پول پس‌انداز شده توسط روند خلاقیت، سرمایه تهیه می‌کنند. در هر مورد، به‌منظور برانگیختن، با ایده‌دهندگان و آنانکه در اولین مراحل تلاش خطرناک به گروه می‌پیوندند، پیمانی از پیش تعیین شده بسته می‌شود.

چالش برانگیزترین تلاشها تا این تاریخ کوشش برای دو برابر کردن بازار آزاد پاداشها در داخل شرکت بوده است. برای مثال، دو سال پیش آی.تی.تی شرکت کوچکی به‌نام کیوم را خرید که کارش ساخت چاپگرهایی با سرعت زیاد بود. مؤسس شرکت به خاطر این معامله میلیونر شد؛ او، به‌منظور تهیه سرمایه مخاطره‌آمیز برای تأسیس شرکت کیوم مجبور شده بود کارفرمای قبلی خودش را ترک کند. اگر آی.تی.تی می‌تواند یک فرد خارجی را میلیونر کند، چرا همین شانس را به پیشکسوتان داخلی ندهد؟ بسیاری از مردم از چنین سیستمی حمایت می‌کنند، اما نمی‌توانند فرمول مناسبی برای اجرای آن پیدا کنند. برای مثال، شرکتی برای یک کار مخاطره‌آمیز یک دوره ۵ ساله در نظر گرفت، کاری که انجام کاملش برای ایده‌دهنده ۶ میلیون دلار پاداش در پی داشت.

با وجود این، شرایط تجاری ۲ سال بعد تغییر کرد و جای تعجب نبود که ایده‌دهنده، به‌جای اینکه خود را با شرایط موجود وفق دهد سعی کرد که نقشه قبلی را اجرا کند. طرح دیگر این است که به ایده‌دهنده و تیم اولیه مقداری سهم فانتوم داده شود، که در زمان فروش مثل هر مالکیتی ارزشیابی می‌شود. این روند، عملکرد بازار آزاد را دو برابر

می‌کند و به افراد داخلی امکان داشتن همان سرمایه مخاطره‌آمیز و همان مخاطره‌ای را می‌دهد که در خارج می‌توانند داشته باشند.

برنامه پاداش خاص، تحرک و امکان انجام کارهای غیرعادی را ایجاد می‌کند. اشخاصی که در مراحل بعدی همکاری دارند اغلب احساس شهروندان درجه دوم را دارند. همچنین، هر برنامه که تبعیض قائل شود، موجب آگاهی از رفتارهای غیرمنصفانه و مشاجره احتمالی در سازمان عامل می‌شود. با وجود این، اگر منافع براساس تلاشها دآوری شوند، باید مراقب چگونگی مدیریت برخورد بود. حامیان نیز به انگیزه نیاز دارند. نکته در خور توجه این است که حامیان از ایده حمایت خواهند کرد، اما از نظر آنها ایده‌ها خلاق نیستند مگر اینکه سودی برایشان داشته باشد. وظیفه هماهنگ‌کننده این است که این انگیزه‌ها را خلق، و بین آنها ارتباط برقرار کند. انگیزه‌های حامیان انواع گوناگون دارد. در شرکت ۳ ام، مدیران قسمتها زمانی که ۲۵ درصد سودشان از محصولهایی حاصل شود که در ۵ سال گذشته معرفی شده باشد، جایزه دریافت می‌کنند. زمانی که این درصد، کمتر از اندازه مورد نظر باشد و جایزه به خطر افتد، این حامیان به‌طور قابل توجهی پذیرای ایده‌های تولید محصولات جدید می‌شوند. در نتیجه، روند انتقال ساده‌تر می‌شود. رشد فروش، افزایش سود، شمار محصولهای جدید و غیر آنها، می‌تواند پایه‌های انگیزه‌ای را فراهم کند که حامیان را تحریک می‌کند. اگر ایده‌دهنده از سهم فانتوم برخوردار باشد، جدال دیگری در خواهد گرفت. آیا باید حامیانی که این افراد را پشتیبانی می‌کنند نیز، از چنین سهامی برخوردار شوند؟ برخی از بانکها کمکهای مالی جداگانه‌ای تهیه دیده‌اند تا حامیان فعالیتهای مخاطره‌آمیز جدید بتوانند از آنها برخوردار شوند. با توجه به درجه همکاری حامیان در رشد ایده‌ها، آنها نیز نیاز به دریافت چنان ذخایر انتخابی را دارند. بنابراین، سازمان خلاق برای هر دو گروه ایده‌دهندگان و حامیان به سوی سیستمهای تحریک‌کننده‌تر، پیچیده‌تر و، در صورت نیاز، به‌سوی سیستم توییح، در زمانهایی که مسائل جذابیت و تحرک ایجاد کند، پیشروی می‌کند.

افراد

آخرین سیاستی که در اینجا آن را بررسی می‌کنم، افراد را در بر می‌گیرد. فرض مسلم این است که افرادی که در خلاقیت نسبت به دیگران بهترند، به ناگزیر، از لحاظ فعالیت نسبت به دیگران برتری ندارند. بنابراین، توانایی سازمان خلاق برای زایش ایده‌های جدید تجارتمی ممکن است به صورت وسیله‌ای برای رشد و انتخاب نظام‌مند افراد خلاقتر نسبت به دیگران درآید. ابتدا نشانگرهای مطلوب باید شناسایی شوند.

این نشانگرها که ممکن است ایده‌دهندگان و حامیان را مشخص کند، در مبحث بعد شرح داده شده است.

نشانه‌های ایده‌دهندگان

ایده‌دهندگان به سختی می‌توانند خود را با کار جاری هماهنگ کنند و در ضمن از در هم شکستن سیاست کارخانه به منظور تکمیل ایده خود نیز واهمه‌ای ندارند.

چنین افرادی از اراده‌ای قوی برخوردارند که به آنها اجازه می‌دهد ایستایی و در خلاف جریان آب شنا کنند. آنها، به طور معمول، در شمار کسانی نیستند که به راحتی با سازمان همراه می‌شوند. با وجود این، اگر سازمانی مراکز تحقیقی، هزینه‌های خلاقیتی و نردبانهای دوطرفه داشته باشد، چنین افرادی را می‌تواند جذب کند و نگه دارد.

نشانه‌های روانی افراد پیشقدم، نیاز شدید آنان به مخاطره‌کردن و کامیابی است. اما، برای تبدیل این نیاز به خلاقیت، نشانه‌های دیگری نیز لازم است. اول اینکه، افراد خلاق و موفق و مؤثر، نسبت به اوضاع موجود پرخاشگرند. آنها، به طور معمول، از گروه‌های رانده شده و مطرود یا از افراد تازه وارد شرکت هستند. چنین افرادی از وضعیت موجود راضی نیستند و در صورت شکست کمتر چیزی را از دست می‌دهند. افراد خلاق موفق همچنین به «برنامه‌ریزی اولیه در صنعت» نیاز دارند که نیازمند دانش عمیقی درباره صنعت است که از طریق تجربه یا آموزش عالی به دست آمده باشد. بنابراین، فرد خلاق به داشتن صنعت نیاز دارد نه به آیین آن. تجربه اولیه شروع نیز با مخاطره‌های تجاری

موفق مربوط است. مثل افرادی که به کارخانه‌ها و محیطهای زیبا و پرورش‌دهنده (مثل شرکتهایی با فناوری پیشرفته وابسته‌اند و به‌خاطر خلاقیت خود مشهورند).

میزان تلاشهای سازمانی برای انتخاب این افراد به میزان توانایی جذب این افراد وابستگی دارد و با یکدیگر فرق می‌کند. اگر ایده‌دهندگان به دلیل اعتبار شرکت جذب آن شده باشند، با ایجاد مراکز تحقیق و به‌کارگیری فرایند ایده‌دادن، ایده‌دهندگان به‌طور خودبه‌خود در سازمان می‌مانند، و در طول زمان حضور آنها، شهرت سازمان برای ایجاد ایده‌های جدید افزایش می‌یابد. اگر کارخانه شهرتی مرتبط با خلاقیت نداشته باشد، باید ایده‌دهندگان و یا مراکز تحقیق خارجی را که به‌منظور تشویق زایش ایده اولیه ایجاد شده است جستجو کرد. هر کارخانه استفاده وسیعی از استخدام افراد جدید برای دستیابی به این هدف می‌برد. حامی ایده‌ای را مطرح می‌کند و سپس کنفرانس سالانه‌ای از افراد متخصص برگزار می‌کند تا تشخیص دهد چه کسی درباره آن ایده اطلاعات بیشتری دارد و از همه ماهرتر است. سپس با داوطلبان واجد شرایط مصاحبه می‌کند و به کسانی که تمایل بیشتری داشته باشند امکان رشد ایده را می‌دهد. نشانگر مهم دیگر افراد خلاق موفق، تجربه‌های گوناگون است، چیزی که هم دانش و هم ابزار استفاده از آن را در فکر یک فرد ایجاد می‌کند. کسی که ایده‌ای متفاوت با روشهای تجاری کنونی می‌دهد، فردی متخصص نیست، بلکه در واقع فردی است که اطلاعات کلی دارد. متخصصان مخترع، اما افرادی که اطلاعات کلی دارند خالق‌اند. چنین افرادی را می‌توان انتخاب یا پرورش داد. یک کارخانه تولیدکننده سرامیک بهترین فارغ‌التحصیلان مدرسه سرامیک‌سازی را انتخاب می‌کند و به‌منظور یادگیری سیستم سراسری کارخانه آنها را در مرکز مهندسی قرار می‌دهد. سپس آنها را برای مدت ۳ تا ۵ سال در قسمت مهندسی بازار به‌کار می‌گیرد، جایی که آنها به‌طور مستقیم با مشتریان و معضله‌ایشان در تماس‌اند؛ و بعد از آن دوباره آنها را به بخش طراحی برمی‌گرداند. فقط در این زمان است که آنها می‌توانند برای مشتریان محصولات مناسب طراحی کنند. چنین پیوندی را می‌توان از طریق گردش نقشها ایجاد کرد. در برخی از مراکز فضایی، مهندسان براساس رابطه صنعتی در

گردش‌اند.

می‌توان افرادی را که شخصیتشان از نوع افراد خلاق موفق است، استخدام کرد. اما، این عمل فقط زمانی ممکن است که مراکز تحقیق و نیز حامیانی برای راهنمایی کردن آنها وجود داشته باشد. چنین روشی به‌طور کامل با روش مدیریت مستقیم مدیران در یک سازمان فعال متفاوت است. البته، بهترین راه فراگیری چنین روشی این است که به استخدام آن اداره درآمده باشیم و اعمال آن را در یک سازمان خلاق دیده باشیم. بنابراین، داشتن تجربه در یک سازمان خلاق الزامی است. حامیان بیشتر از ایده‌دهندگان نیاز دارند تا منطق خلاقیت را درک و چگونگی ادارهٔ خلاقیت را تجربه کنند. مدیران به احساسی درونی دربارهٔ کار و نکته‌های دقیق و ظریف آن نیازمندند. مدیرانی که تنها دربارهٔ فعالیت تجربه دارند نمی‌توانند چگونگی مدیریت و درک و نیز احساس باطنی لازم برای مدیریت خلاقیت را پرورش دهند. چرا که منطق فعالیت در مقابل منطق خلاقیت قرار دارد. این سخن بدین معنی است که برخی از ایده‌دهندگان و مدافعان که خلاقیت را تجربه کرده‌اند و فرد مشارکت‌کننده باید مدیریت را برعهده گیرند. برای مثال، رئیس کارخانه‌ای را می‌توان نام برد که مخترع نسل اول محصولی باشد و از روند طولانی و رنج‌آور پرورش ایده‌ای تجاری آگاه باشد. همچنین، به ندرت می‌توان مدیری را پیدا کرد که مراتب را طی نکرده باشد. بنابراین، بهترین حامیان و مدیران ذخایر کسانی هستند که به‌طور شخصی در مراحل اولیهٔ شغل خود خلاقیت را تجربه کرده باشند. آنها در معرض خطر، عدم اطمینان، آزمایشهای موازی و شکستهای مکرری قرار گرفته‌اند که به فراگیری و ارتباط فکری به جای تفکر خطی، چهارچوبهای بلندمدت و سیستم کنترل افراد و ایده‌ها، نه براساس مقدار و گوناگونی بودجه، منجر شده است. حامیان را می‌توان از میان مدیران ذخایر پرورش داد و یا از خارج استخدام کرد.

حامیان و مدیران و ذخایر خود باید ایده‌دهنده باشند. ایده‌ها از دو منبع حاصل می‌شود. منبع اول در سطوح پایین سازمان قرار دارد، یعنی جایی که معضل ظاهر

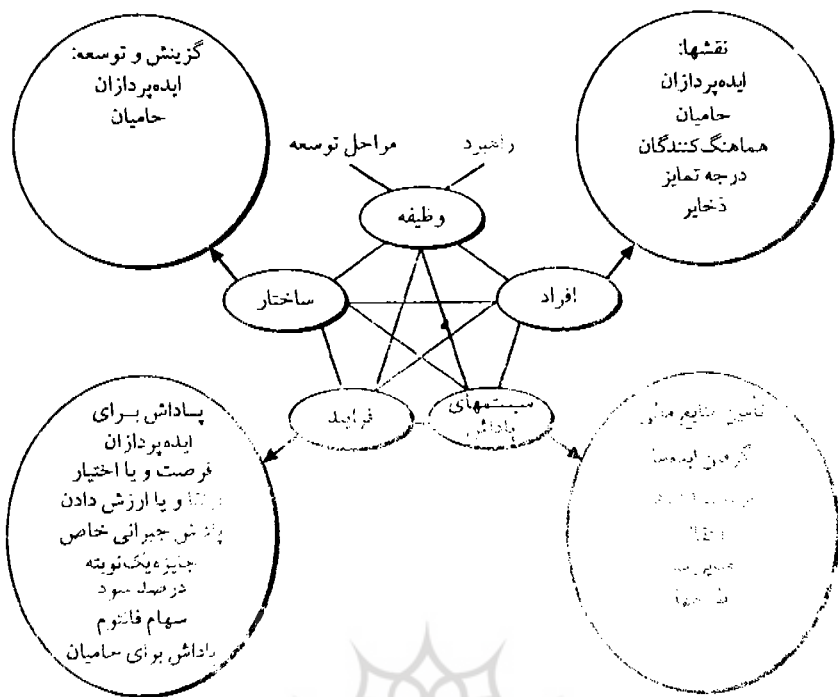
می‌شود. ایده‌دهنده‌ای که راه‌حل پیشنهاد می‌کند کسی است که به منظور آزمایش و پرورش به حامی مراجعه می‌کند. معضلی که در مورد این ایده‌ها وجود دارد این است که ممکن است راه‌حلها بخشی باشد، زیرا متخصصانی آن را ارائه می‌دهند که دیدگاهشان ممکن است محدود و بخشی باشد. از سوی دیگر، حامیان در معرض چند ایده قرار دارند. در نتیجه، ممکن است دید وسیعتری از وضعیت پدیدار شده داشته باشند. این حامیان می‌توانند خودشان نیز ایده‌ای تولید کنند که برای تجارت سازمان مناسب باشد. آنان، همچنین می‌توانند چند ایده را با یکدیگر درآمیزند تا یک ایده قابل تطبیق با تجارت سازمان به دست آورند. حامیان و مدیران ذخایر که در معرض ایده‌های گوناگون‌اند، دومین منبع مهم ایده‌های جدیدند. بنابراین، باید آنها را انتخاب کرد و توانایی تولید ایده‌های جدید را در آنها پرورش داد.

مهارت دیگری که حامیان و به‌خصوص مدیران ذخایر به آن نیاز دارند، توانایی بستن قرارداد و واسطه‌گری است. زمانی که ایده‌ای پدیدار می‌شود، ممکن است مدیر واحد ذخیره ناچار شود برای خلاصی افراد مهم، تخلیه مکان، منابع، امتیازات، زمان تولید و تماس با مشتری به بحث و مجادله پردازد. تمام این برخوردها نیاز به شخصی دارد که در متقاعد کردن دیگران مهارت داشته باشد. به این معنی، رسیدگی به این امور تفاوتی با نقشهای مدیریتی پروژه یا محصول ندارد. توانایی افراد در برخوردهای اجتماعی و نیز در چانه‌زدن و قرارداد بستن متفاوت است و کسانی که به‌طور اختصاصی در این امور مهارت دارند باید برای انجام آنها انتخاب شوند. با این حال، کسانی که مهارتهای مدیریتی دیگری نیز دارند، را می‌توان به خوبی، به منظور انجام مذاکره و بستن قرارداد، آموزش داد. و بالاخره حامیان و مدیران ذخایر باید اطلاعات عمومی و مهارتهای تجاری کلی داشته باشند. باز هم، توانایی شناسایی ایده‌های تجاری و تبدیل ایده‌های اولیه به ایده‌های تجاری لازم می‌شود. حامیان و مدیران ذخایر باید ایده‌دهندگان را در مورد تخصصهایی که در مورد آنها آموزش ندیده‌اند، راهنمایی کنند.

بیشتر مدیران تحقیق موفق کسانی هستند که مهارت‌های تجاری دارند و می‌توانند در ایده‌هایی که دانشمندان ارائه می‌دهند، نکته‌های درخشان تجاری را بیابند. به‌طور خلاصه، حامیان و مدیران ذخایر که مدیریت روند پرورش ایده را برعهده دارند، باید استخدام و انتخاب شوند و پرورش یابند. مهارت‌هایی که این افراد نیاز دارند به روش، تجربه‌ها، توانایی ایجاد ایده، توانایی بستن قرارداد و تیزهوشی جامع تجاری آنها وابستگی دارد. می‌توان افرادی را که چنین مهارت‌هایی دارند، انتخاب کرد یا پرورش داد. بنابراین، می‌توان برخی از مشخصه‌های ایده‌دهندگان و حامیان موفق را تشخیص داد. برای ایجاد سازمان خلاق باید افرادی که چنین مهارت‌هایی دارند استخدام و انتخاب شوند و یا پرورش یابند. با انجام چنین کاری، سازمان احتمال ایجاد و رشد ایده‌های تجاری جدید خود را افزایش می‌دهد.

خلاصه

سازمان خلاقیتی که شرح داده شد، از نوعی است که نقشها، مرحله‌ها، پاداشها و افراد را شناسایی می‌کند و به آنها رسمیت می‌دهد. این روش به‌طور طبیعی متجر به خلاقیت می‌شود. نکته‌ای که در این مقاله مورد توجه ما بوده است این است که سازمانی که به‌طور هدفدار این نقشها و مراحل را طراحی می‌کند، در مقایسه با سازمانی که نقشه‌ای برای ایجاد این نقشها ندارد، شانس بیشتری برای ایجاد خلاقیت دارد. غلبه بر موانع خلاقیت کاری لازم است. چون خلاقیت برای بسیاری از گروه‌های نهادینه شده مخرب است، باید از آن دفاع کرد. خلاقیت برخلاف فعالیت است و نادیده گرفته می‌شود. اگر سازمانی به‌طور اختصاصی برای خلاقیت طراحی شده باشد، عبور از این معضل برایش ساده‌تر خواهد بود. مدیران، برای عبور از این موانع باید به ایجاد گروه‌های مخاطره‌پذیر، استخدام افراد پیشرو، ایجاد «سرمایه‌های پیشرفت» یا ارائه انگیزه‌های خاص بپردازند. همه اینها سیاست‌های خوبی هستند، اما به تنهایی به تأمین هدف نمی‌انجامند. نمودار ۱ نشان داد که



نمودار ۷. اجزاء طرح سازمان نوآور.

ترکیبی از چند خط‌مشی لازم است که ساختار، روند، پاداش و افراد را دربرگیرد. سازمان خلاق در نمودار ۷ نمایش داده شد. این سازمان ترکیبی است از ایده‌پردازان، مراکز تحقیقی که ایده‌پردازان می‌توانند در آنها فعالیت کنند، حامیانی که می‌توانند آنها را رهبری کنند، سرمایه لازم برای تحقق ایده‌هایشان و پاداش برای پیشرفت‌هایشان که موجب بالا رفتن احتمال خلاقیت می‌شود. اعمال یک یا دو مورد از موارد فوق به تنهایی شکست را در پی خواهد داشت و موجب خواهد شد که افراد تصور کنند این موارد کارایی لازم را ندارند. مجموعه‌ای از موارد فوق سازمان خلاق ایجاد خواهد کرد که در کار خود موفق خواهد شد.

فهرست منابع و مأخذ

1. Galbraith Jay R. "Organization Design" (Addison Wesley, 1998).
2. Lawrence, F. Lorsch. J. "Organization & Environment", Harvard Business School, 1978.
3. Bower, G. "The Resource Allocation Process" Division of Research at Harvard Un. 1998.
4. Steele, L. "Innovation in Big Business". (Elsevier, 1995).
5. محمدزاده، دکتر عباس، مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه)، انتشارات سازمان سمت، ۱۳۷۵.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی