

راهکارهای توسعه تفکر مشارکتی در سازمان ها و مراکز صنعتی

افشین ماهوشی

مدرس و پژوهشگر دانشگاه علمی-کاربردی

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار چکیده

Journal of Applied Managerial Market Research

مشارکت کارکنان در یک سازمان جهت نیل به اهداف عالی سازمان کمک مؤثری می باشد، مسلماً چنانچه افراد خلاق و صاحب اندیشه برای تعالی سازمان گرد هم آیند و با تفکر مشارکتی خلاق سازمان را یاری دهند، معضلات سازمان راحت تر و سریعتر حل خواهد شد. تفکر خلاق جمعی حاصل شدن تفکر خلاق تک تک افراد در سازمان می باشد. لازمه توسعه این تفکر فرهنگ سازی و اصلاح فرهنگ سازمانی است با این وجود موانعی، سر راه تفکر خلاق جمعی وجود دارد. موانعی چون فقدان انگیزه و عدم اعتماد به کار گروهی، ضعف منابع مالی و انسانی، عدم پذیرش انتقاد و عدم تحمل تضاد در سیستم، محافظه کاری و مدیریت مستبدانه. با وجود این محدودیت ها راهکارهای تفکر خلاق گروهی مانند اصلاح فرهنگ سازمانی، آموزش و فرهنگ سازی مشارکت به صورت خلاقانه، بازنگری نظام پیشنهادات و تقویت کار گروهی و تقدیر از کارکنان خلاق، پیشنهاد می شود.

واژگان کلیدی: توسعه، تفکر مشارکتی، تعالی سازمانی، فرهنگ سازمانی، مزیت رقابتی.

مقدمه

اهمیت مشارکت نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی موضوعی غیرقابل انکار می باشد، خصوصاً مشارکت گروهی به صورت خلاقانه برای حل مسائل سازمانی بسیار حائز اهمیت می باشد. اهمیت این موضوع به علت افزونی فضای رقابتی بین سازمان ها و مراکز صنعتی مختلف «وجود مزیت رقابتی برای هر سازمان» و توسعه روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و لزوم نوآوری در ارائه محصولات و خدمات می باشد. از طرفی چنانچه نظام پیشنهادات در سازمان ها و مراکز صنعتی ما از تفکر خلاق جمعی استفاده نماید مسائل و معضلات سازمان جهت نیل به هدف و آرمان های سازمان راحت تر حل می شود. عنصر «خلاقیت (Creativity) باعث ساماندهی و سازماندهی نظام پیشنهادات می شود، اگرچه تحقق این مهم مستلزم رفع موانع و محدودیت هایی است که در این نوشتار بررسی شده است.

JAMMR

۱- تعاریف و مفاهیم

خلاقیت برابر واژه Creativity و نوآوری برابر واژه Innovation می باشد. تعاریف خلاقیت و نوآوری با ویژگی های «تازگی»، «جدیدی» و «سرآغازبودن» همراه است. تونی پروکتور به نقل از «ورتهایمر» خلاقیت را توانایی نگاه جدید و متفاوت به یک موضوع و به عبارتی فرایند شکستن و دوباره ساختن دانش خود درباره موضوعی و به دست آوردن بینش جدید نسبت به ماهیت آن است (گلستان هاشمی. سیدمهدی - ۱۳۸۲).

خلاقیت زمانی رخ می دهد که فرد افکار خویش را در جهت فهم متفاوت و بهتر از یک موضوع یا موقعیت سازماندهی می نماید. از سویی «خلاقیت» عبارت است از فرایند کشف شخصی به طور نسبی ناهوشیار و هدایت کننده به سمت بینش های جدید و مناسب (پروکتور، ۱۹۹۹). تفکر خلاق طبق گفته مایگاری بک عبارتست از فرآورده خلاق فردی که حاصل فرایند «خلاقیت ذهنی» است. اندیشه خلاق در سازمان چنانچه به صورت فرایندی درآید فرهنگ سازمانی را نیز دستخوش تغییر و تحول می نماید، از این رو فرهنگ خلاق در همه سطوح سازمان توسعه می یابد و مجموعه نگرش ها، فرهنگ ها و نظام ها و ساختارهای گوناگون حاکم بر سازمان.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

۲- خلاقیت و نوآوری در سازمان ها و رفع موانع و محدودیت های تفکر خلاق گروهی

Journal of Applied Managerial Market Research

وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان ها به ضرورتی اجتناب ناپذیر مبدل گردیده، زیرا فضای رقابتی ایجاد شده بین سازمان ها و خصوصا مراکز صنعتی ایجاب می کند تا فرایندهای نوآوری و خلاقیت تقویت یابد. چنانچه بیان شد تحقق این امر مستلزم تغییر و تحول فرهنگ سازمانی است، اگر چه قبل از هرگونه تغییر مبنایی در فرهنگ سازمانی لازم است موانع و محدودیت های تفکر خلاق گروهی برطرف شود، مسلما نوآوری در سازمان ها به طور آنی رخ نمی دهد بلکه شامل مراحل زیر می باشد، مانند:

- برنامه ریزی استراتژیک نوآوری و تعیین قلمرو حرکت در سازمان ایجاد انگیزه برای ایده پردازی

کارکنان سازمان

- آزمایش و اجرای ایده ها

- تسری و تشویق نوآوری ها (ایده های عملیاتی شده)

- ارزیابی نوآوری ها

برآیند تمامی مراحل فوق اشاعه نوآوری می‌باشد. اما موانع و محدودیت های تفکر خلاق گروهی چیست؟ در واقع موانع و محدودیت های تفکر خلاق جمعی به موانع رشد و توسعه فرهنگ مشارکت در یک سازمان مربوط می‌شود.

الف - فقدان انگیزه و عدم اعتماد

این موضوع عامل بسیار مهمی در عدم توسعه فرهنگ مشارکت است. چنانچه انگیزه‌ای برای شرکت افراد در یک کار گروهی برای ارائه ایده‌های مختلف وجود نداشته باشد و به دنبال آن عدم اعتماد تشدید کننده استمرار این وضعیت می‌گردد. عدم اعتماد به انجام کارهای گروهی در کشور ما از جمله موانع فرهنگی در این زمینه است، اغلب کارکنان به علت شکست کارهای گروهی و مشارکت جویانه در کشور اعتماد، خود را از دست داده‌اند. شاید عامل اساسی در مقابل شکل‌گیری ایده‌پردازی گروهی فقدان انگیزه و عدم اعتماد مدیران ارشد ما نسبت به مشارکت کارکنان باشد.

JAMMR

ب- ضعف منابع مالی و انسانی و امکانات

به طور کلی نبود بودجه، نیروی انسانی تحصیلکرده و متخصص در مشارکت فعال کارکنان یک سازمان مؤثر است. بدیهی است وقتی زمان و فرهنگ کافی به‌علاوه بودجه کافی برای تشکیل جلسات گروهی، تیم‌سازی و تشکیل اتاق های تفکر و ... وجود ندارد و یا اگر وجود دارد عملاً امکاناتی برای استمرار کارکنان های تفکر خلاق وجود ندارد لذا هرگونه تلاش و فرهنگ سازی محکوم به شکست می‌باشد.

ج- عدم پذیرش انتقاد و عدم تحمل تضاد در سیستم

چنانچه مدیران انتقادی را برنتابند، هرگونه تلاش جهت وفاق جمعی بی حاصل است زیرا انتقاد سازنده از جمله مبانی تفکر خلاق است، لذا عدم پذیرش انتقاد و یا عدم تحمل تضاد و اختلاف سلیقه به هیچ وجه یک سیستم را به سمت نوآوری و مدیریت مشارکتی فعال سوق نخواهد داد.

د- محافظه کاری و مدیریت مستبدانه

چنانچه مدیران ارزش و حتی میانی سازمان طرفدار حفظ وضع موجود باشند و مخالف هرگونه تغییر و تحولی باشند و از سویی اصولاً تفکر حاکم بر سازمان استبدادی و اتوریته گسترده باشد، مدیریت مشارکتی و تفکر خلاق گروهی ره به جایی نمی برد.

۲- راهکارهای تفکر خلاق گروهی در سازمان ها

مسئله در صورتیکه سازمان با مسائل متعدد عدیده مواجه باشد یا برای هر معضل راه حل های متعددی وجود داشته باشد «تفکر خلاق گروهی» لازم، ضروری و بدیهی می باشد. سهم کردن سایرین در حل مسائل سازمانی نیمی از حل مسئله می باشد، مسلماً تفکر جمعی در شرایط فوق بهتر از تفکر فردی است. در سازمان افراد صاحب اندیشه و آشنا به مسائل سازمان دورهم جمع می آیند و با تفکر خلاق گروهی به حل و فصل مسائل سازمان می پردازند. وجود حلقه ها و دایره های کنترل کیفیت و گروه های حل مسأله از مهمترین عوامل تفکر ساز و در واقع تصمیم ساز می باشند. اما راهکاری تفکر خلاق گروهی عبارتند از:

الف-اصلاح فرهنگ سازمانی

بدیهی است حوزه فرهنگ آنچنان گسترده است که خودبخود بر عناصر فرهنگی یک سازمان تأثیر گذار است. زمانیکه پدیده یا حرکتی نوین در سازمان انجام می‌شود، دو کار اساسی باید انجام شود اول اقناع مدیریت ارشد سازمان نسبت به تغییرات در حال انجام دوم تعیین قلمرو استراتژی های سازمان نسبت به تغییرات در حال انجام که انجام این دو کار مهم با اصلاح فرهنگ سازمانی توأم است. اگر عناصر فرهنگی در سازمان بخواهد پذیرای تصمیم‌سازی‌های خلاق گروهی باشد لازم است تمامی رده‌های سازمان اصلاحات فرهنگی را با تمام وجود احساس و ادراک نمایند. زیرا فرهنگ سازمان تعیین‌کننده رفتار کارکنان و در نهایت اثربخشی کار آنان در راستای اهداف سازمانی است. بدیهی است هرگونه تحول و تغییر بدون اصلاح فرهنگ سازمانی منجر به نوآوری و پویایی سازمان نخواهد شد.

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

ب-آموزش و فرهنگ سازی مشارکت خلاقانه

آموزش و فرهنگ‌سازی مشارکت خلاقانه در اصلاح فرهنگ سازمانی، رفتارهای فردی و گروهی و به دنبال آن مشارکت خلاقانه همه کارکنان مؤثر می‌افتد، اگرچه صرف آموزش دادن بدون توجه به محتوا و کیفیت آموزش‌های ارائه شده نمی‌تواند منشاء تحول و نوآوری باشد، مواردی چون استفاده از مدرسان ضعیف و فاقد مهارت‌های تدریس، عدم استفاده از رسانه‌ها و وسایل کمک آموزشی، برگزاری دوره برای عده‌ای خاص، استفاده از مدرسان و مربیان تکراری و ... از جمله عوامل تضعیف‌کننده کیفیت آموزش می‌باشد. اجرای برنامه‌های آموزشی به طور سنجیده و مطلوب گام مؤثری جهت آماده‌سازی کلیه سطوح سازمانی برای پذیرش تحول و مشارکت کارکنان می‌باشد. مسلماً آموزش‌های مذکور محدود به آموزش نحوه انجام کار گروهی و

مشارکت خلاقانه نمی باشد؛ بلکه از یاد دادن شیوه های صحیح ارتباط و روابط انسانی در سازمان آغاز و با آموزش های رفتار سازمانی، روانشناسی سازمانی، صنعتی، آموزش تکنیک های خلاقیت و نوآوری و مبانی مهندسی خلاقیت TRIZ (نظریه حل ابداعی مسائل) استمرار می یابد. افزایش سطح یادگیری کارکنان در زمینه های فوق موجب بهبود و بهسازی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی گردیده و مشارکت همگانی کارکنان در ایده پردازی و تفکر جمعی را تقویت می نماید.

ج- بازنگری و مهندسی مجدد نظام پیشنهادات

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار
 مهندسی مجدد به سبب اینکه با فرایندها سر و کار دارد و فرایندها قلمرو حرکت های پیش بینی شده در برنامه، رویه ها و روش ها را دربر می گیرد نقش بسزایی در ایجاد تغییر در نظام پیشنهادات کارکنان دارد. گذار از وضع موجود «سیطره ساختار سنتی و مدیریت دیوانسالارانه» به وضع مطلوب (ساختار شکلی، تغییر و تحول و نوآوری) مستلزم مهندسی مجدد فرایندها می باشد. مسلماً نظام پیشنهادات اگر به صورت یک بخش از سازمان، پیشنهادات ارائه شده را دسته بندی و به صورت کاملاً عادی و روتین با آنها برخورد کند به تدریج به یکی از قسمت های بی روح و مرده سازمان همانند اغلب قسمت های دیگر سازمان در می آید لذا بازنگری و مهندسی مجدد کمک می کند تا نظام پیشنهادات از وضعیت ایستا به وضعیتی پویا و خلاق سوق داده شود. تحقق این موضوع به تفکر خلاق جمعی جهت بهسازی منابع انسانی سازمان منجر می شود.

د- تقویت کار گروهی و تقدیر از کارکنان نمونه و خلاق

این مورد صرفاً به تعداد پیشنهادات محدود نمی‌شود بلکه به کیفیت پیشنهاد و ایده‌هایی که به نوآوری منجر می‌شود یا به صورت بالقوه قابل تبدیل شدن به نوآوری می‌باشد، را شامل می‌شود. عوامل انگیزشی تاثیر زیادی در میزان خشنودی یا ناخشنودی فرد از کارش دارد. انگیزه (motivation) نیرویی است که ما را به تلاش وادار می‌کند و جاذبه آن، پیش از آنکه به هدف رسیده باشیم برایمان نشاط‌آور است. لذا پاداش و تشویق این انگیزه‌ها را تقویت می‌نماید. بدیهی است تأخیر در پاداش یا عدم اعطای آن موجب سرکوب انگیزشی فرد یا افراد می‌شود و رغبت و توانش فرد یا افراد را در رسیدن به هدف اصلی سازمان کاهش می‌دهد. تشویق کارکنانی که خلاق بوده و به صورت گروهی فعالیت مؤثر و اثربخش داشته‌اند خود «نیروی محرکه‌ای» برای سایر کارکنان می‌باشد تا تشویق به راه‌اندازی کار گروه و تیم‌های تفکر خلاق در سازمان شوند.

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- ۱- گلستان هاشمی، سیدمهدی. (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر علم خلاقیت‌شناسی. جهاد دانشگاهی واحد صنعتی اصفهان.
- ۲- ماهوشی، افشین. (۱۳۸۷). روش های توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان ها. اولین همایش خلاقیت و نوآوری در سازمان های آینده.
- ۳- ابراهیم‌زاده، رضا. (۱۳۸۳). خلاقیت و نوآوری در سازمان. مجله خلاقیت‌شناسی و کارآفرینی. شماره ششم
- ۴- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۲). خلاقیت ضرورت دائمی سازمان ها. مجله خلاقیت‌شناسی. پاییز ۸۳ و کارآفرینی شماره سوم. سال اول. زمستان ۸۲
- ۵- گلستان هاشمی، سیدمهدی. (۱۳۸۲). خلاقیت‌شناسی کار در سازمان های صنعتی. مجله خلاقیت‌شناسی و کارآفرینی. شماره سوم. زمستان ۸۲
- ۶- سادلر، فیلیپ. (۱۳۸۰). مدیریت تغییر. ترجمه: غلامرضا اسماعیلی. انتشارات امیر.
- ۷- دعائی، حبیب‌اله. (۱۳۷۴). مدیریت منابع انسانی. دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۸- ماهوشی، افشین. (۱۳۹۲). مبانی فرهنگ کارآفرینی - دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۹- ماهوشی، افشین. (۱۳۸۱). عقیدتی سیاسی و بهسازی منابع انسانی - مجموعه مقالات اولین همایش رشد کمی و کیفی فعالیتهای عقیدتی وزارت دفاع.
- ۱۰- ماهوشی، افشین. (۱۳۸۱). تغییر و نوآوری در سازمان ها و مراکز صنعتی - مجموعه مقالات چهارمین همایش ملی صنایع دریایی.