

## نگرشی به سازمان خلاقیت محور

نویسنده : رضا قرائی پور - حسن پولادی برگرفته از <http://www.sanatekhodro.com>

[www.fekreno.org](http://www.fekreno.org)



مهم‌ترین وظیفه مدیر را شاید بتوان حفظ بقا و پایداری سازمان و کمک به رشد و توسعه و افزایش سودآوری آن دانست. رشد سریع بنگاه‌های اقتصادی، تغییرات سریع عوامل تشکیل‌دهنده محیط، افزایش رقابت و افزایش ابهامات محیطی باعث شده است که بحث خلاقیت سازمان‌ها از اهمیتی بالا برخوردار باشد. خلاقیت را می‌توان به عنوان عامل پویایی و تحرک سازمان و عنصری که در بهبود عملکرد سازمان مؤثر است پنداشت. به لحاظ شتاب تغییرات فنی و رقابت جهانی، توانایی سازمان در توسعه و ارائه محصولی جدید، دارای تأثیری مهم بر عملکرد بلندمدت سازمان است و خلاقیت می‌تواند نقش مهمی را در این عرصه ایفا کند (مام فورد، ۲۰۰۰). همچنین، «خلاقیت در سازمان دارای نقش و تأثیراتی نظیر افزایش کیفیت راه‌حل مسائل، تحریک و ارتقای نوآوری، افزایش انگیزه و تعهد در سازمان و افزایش عملکرد موثر تیم‌هاست» (کارمون فورد، ۲۰۰۰). چنین تصویری از آینده ما را به سوی شناخت خلاقیت و تسری آن در سازمان رهنمون می‌کند.

صاحب‌نظران، توافق جمعی در مورد چیستی این موضوع ندارند و هر کدام به زعم خود تعریف متفاوتی از خلاقیت ارائه کرده‌اند. اگرچه هنگامی که این تعریف در حیطه سازمان انجام می‌شود «در مفهوم دانشی که منجر به تولید کالا، فرایند یا ارائه خدمات جدید به منظور افزایش سود رقابتی و تأمین نیاز مشتری می‌شود مشترکند» (نیستروم، ۱۹۹۰). اما به هر حال استنبرگ، خلاقیت را «شامل برقرار کردن ارتباطات جدید، دیدن چیزها با روشی جدید و تعریف جدید مسائل می‌داند» (استنبرگ و اوهارا، ۱۹۹۷). کایزو آن را «به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید معرفی می‌کند» (رضائیان، ۱۳۷۹) خلاقیت از نظر لیوینگستون عبارت است از: «محصول یا فرایند جدیدی که موجب افزایش ارزش شود و شامل تمام مواردی باشد که دارای امتیاز خاص است و محصول استفاده‌شده نوآورانه و مؤثر از اطلاعات و منابع انسانی می‌باشد» (لیوینگستون، ۱۹۹۸).

براساس برآیند این تعاریف، می‌توان خلاقیت را نوعی تفکر به‌شمار آورد که برآیند نیروهای عقلی و تخیلی فرد است و محدودیت‌های موجود را درمی‌نوردد تا ایده‌ای نو ابداع کند؛ به تولید کالا، فرایند یا خدمات جدید می‌انجامد و موجب سودآوری سازمان شده و بقای آن را تضمین می‌کند.

## فرایند ایجاد خلاقیت در سازمان

فرایند ایجاد و نهادینه کردن خلاقیت در سازمان شامل مراحل زیر است:

- ایجاد سیستمی در سازمان که با تغییر نگرش و نوع تفکر کارکنان سازمان، آنها را از جمود فکری و محافظه کاری خارج کرده و با پرورش قدرت خلاقه افراد، آنها را به کارکنان خلاق و هوشمند، تبدیل می‌کند
- برطرف کردن موانع بروز خلاقیت در سازمان
- ایجاد سیستم‌هایی برای ظهور ایده‌های خلاق، جمع‌آوری، گزینش و استفاده مناسب از آنها در سازمان

## مرحله اول، خلاق‌سازی کارکنان

برای خلاق‌سازی کارکنان می‌توان از عوامل و اهرم‌هایی نظیر افزایش انگیزه کارکنان با پاداش‌های مادی و معنوی، تحریک عواطف و احساسات، مطرح کردن نیازهای سازمان نظیر بیان شکست‌ها و موفقیت‌ها، تشویق روحیه پرسشگری، تحریک و تشویق حس رقابت، تفویض قدرت، ترویج روحیه دانش دوستی و تشویق افراد به مطالعه و... استفاده کرد. این نکته را باید در نظر داشت که «مدیران سازمان‌ها و مؤسسات باید بر این نکته واقف باشند که به منظور پرورش خلاقیت در کارکنان تحت نظارت خود نمی‌توانند از رویه‌ای یکسان و واحد برای همه بهره‌برند؛ اصولاً محیط مناسب برای پرورش خلاقیت فردی با دیگر افراد متفاوت است، آنچه برای یک فرد، محیط پرورش‌دهنده خلاقیت تلقی می‌شود ممکن است برای دیگری سرکوب‌کننده خلاقیت و نوآوری به‌شمار آید. مثلاً، بعضی افراد در محیط آرام و امن خلاق‌تر می‌باشند و بعضی دیگر در محیط‌هایی که تحریک مداوم دریافت کنند» (ساعتچی، ۱۳۷۴).

## مرحله دوم، رفع موانع خلاقیت

به‌رغم اینکه بسیاری از مدیران از لزوم ایجاد خلاقیت در سازمان خود مطلعند و به اهمیت این امر پی برده‌اند با این حال بررسی بسیاری از سازمان‌ها نشان می‌دهد که آنها با وجود بهره‌گیری از کارکنان خلاق از تبلور عینی آن در سازمان عاجزند و نمی‌توانند آن را در محصولات شرکت بروز دهند. بسیاری از این مشکلات به وجود مشکلاتی در سازمان برمی‌گردد که مانع چنین تحولی در سازمان می‌شود، برخی از موانع بروز خلاقیت در سازمان به شرح زیر است که باید در رفع یا کمرنگ کردن تأثیر آن کوشید:

- بروکراسی اداری: گذراندن افراد از چند سطح سازمانی مختلف پیش از طرح ایده به دلیل ساختار و فرهنگ خشک و غیرمنعطف حاکم بر سازمان از موانع بروز خلاقیت در سازمان است.

- احساس عدم نیاز به خلاقیت در سازمان: محیط با ثبات، عدم وجود رقابت، عدم تلاطم‌های محیطی و قبول کیفیت پایین محصولات سازمان بویژه در سازمان‌های دولتی از عوامل تضعیف‌کننده خلاقیت در سازمان است.

- ضعف کارهای تیمی: خلاقیت در محیط‌های جمعی و کار گروهی بهتر رشد می‌کند در سازمانی که کار تیمی ضعیف است رشد خلاقیت نیز مطلوب نخواهد بود.

- عدم انگیزه کافی برای بروز خلاقیت: این عامل به دلیل عدم توجه به ایده‌های خلاقانه و عدم تأثیر این ایده‌ها در بهبود موقعیت شغلی فرد موجب تضعیف خلاقیت در سازمان می‌شود.

- مدیریت غیرخلاق: لازمه ایجاد خلاقیت در سازمان، تغییر و دگرگونی در سیستم‌ها و رویه‌هاست وجود مدیر غیرخلاق در سطوح عالی مدیریت که با هرگونه تغییر در سازمان مخالفت می‌کند و آن را تهدیدی علیه خود به حساب می‌آورد از دیگر موانع رشد خلاقیت در سازمان است.

## مرحله سوم، عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در سازمان

سازمان هر چند که از افرادی خلاق تشکیل شده باشد تا سیستمی طراحی و تدوین نشود که بتواند از خلاقیت

کارکنان به نحو مطلوبی استفاده کند و خلاقیت فردی کارکنان را به طور مؤثر به برآیند جمعی در جهت منافع و اهداف سازمان تبدیل کند نمی‌تواند سازمانی خلاق باشد. عواملی که در بروز خلاقیت کارکنان مؤثر است و باید در طراحی سیستم‌های سازمان مورد توجه قرار گیرد به شرح زیر است: (شیلاندی، ۱۳۸۳)

۱. آزادی: میزان آزادی عمل افراد در تعریف عمل خود
۲. مبارزه طلبی: حدود و اندازه فراتر رفتن افراد در کار خود
۳. حمایت از نظرات: شیوه پذیرفتن و استقبال از افکار و نظرات و عمل به آنها توسط مجریان
۴. پویایی: میزان باور کارکنان نسبت به جالب و هیجان‌انگیز بودن کار خود
۵. تقبل خطر: میزان احساس راحتی کارکنان در احتمال بروز خطا هنگام آزمایش نظرات جدید و اینکه ابهام تا چه حد قابل تحمل است
۶. زمان نظردهی: میزان احساس راحتی کارکنان در احتمال بروز خطا هنگام آزمایش نظرات جدید و اینکه ابهام تا چه اندازه‌ای قابل تحمل است
۷. اعتماد و گشادگی: میزان امنیت عاطفی کارکنان که در ارتباط با همکاران خود احساس می‌کنند.
۸. شوخ طبعی: میزان خود انگیختگی و شوخ طبعی موجود و راحتی کارکنان در ارتباطات کاری
۹. بحث و مذاکره: چقدر کارکنان در شرکت فعال در بحث درباره مسائل، احساس راحتی می‌کنند و تا چه اندازه دیدگاه‌های اقلیت به راحتی بیان و با ذهنی باز گوش داده می‌شوند.

#### تکنیک‌های جمعی خلاقیت

اصول تکنیک‌های جمعی خلاقیت با اصول تکنیک‌های فردی خلاقیت منطبق است با این مزیت که علاوه بر تبلور یافته‌های ذهنی از خاصیت هم‌افزایی گروهی نیز استفاده شده و ایده را از نظر کمیت و کیفیت بهبود می‌بخشد. به بیان دیگر، تعداد ایده‌ها افزایش یافته و متکامل‌تر و پخته‌تر می‌شوند. همچنین ایده‌سازی با سرعت بیشتری انجام می‌شود. البته لازم به ذکر است که تقسیم‌بندی تکنیک‌های خلاقیت به فردی و گروهی چندان دقیق نیست و صرفاً برای طبقه‌بندی و درک بهتر این‌گونه سازماندهی شده‌اند چرا که بسیاری از تکنیک‌های فردی خلاقیت را می‌توان به طور جمعی استفاده کرد. همچنین بسیاری از تکنیک‌های جمعی به‌طور فردی قابل استفاده است و در ادامه به توضیح مهم‌ترین آنها می‌پردازیم.

۱. روش طوفان ذهنی یا هم‌اندیشی مستقیم (Brain Storming): این روش اولین بار توسط دکتر الکس اسبورن ابداع شد و امروزه یکی از شیوه‌های مهم تدبیر راه‌حل‌های خلاقانه در شرکت‌های جهان است. این فن مبتنی بر معاشرت آزاد، مراوده با دیگران و خودداری از انتقاد (در مرحله اول) در گروهی کوچک است که تعداد ایده‌آل آن دوازده نفر باشد. اصول این طرح این‌گونه است که عده‌ای از افراد دور هم جمع می‌شوند و به کمک هم ایده‌هایی خلاقانه (هر چه به ذهنشان می‌رسد) برای حل مسئله ارائه می‌دهند. هنگامی که ایده‌ها از نظر کمیت به حد مطلوبی رسید گروه شروع به ارزشیابی و گزینش ایده‌ها کرده و راه‌حل مناسب را انتخاب می‌کند. نکاتی که در طوفان فکری باید رعایت شود به شرح زیر است:

- هر گونه انتقاد در مرحله اول ممنوع است، اما افراد می‌توانند از نظرات دیگران ایده بگیرند و آنها را کامل کنند.

- بر کمیت فکرهای ارائه شده تأکید شده است و به قابلیت اجرایی آنها در مرحله ابتدایی پرداخته نمی‌شود.

- هر چه فکرها بکرتر و بدیع‌تر باشند بهتر است و افرادی که فکر مطلوب‌تری ارائه دهند، در پایان جلسه تشویق می‌شوند.

- استفاده از خانم‌ها باعث ایجاد رقابت آنها با مردان شده و ایده‌های بیشتری تولید می‌شود.

- مقام و موقعیت افراد باید مساوی یا تقریباً هم‌تراز باشد.

- متناسب با موضوع باید از چند متخصص و کارشناس در جلسه استفاده کرد.

۲. تکنیک گوردون: در این تکنیک افراد گروه که برای حل مشکل دور هم جمع شده‌اند به جای خود مسئله، مفاهیم زیربنایی آن را بررسی می‌کنند. برای مثال اگر قیچی آهن‌بر جدیدی تقاضا شود موضوع بریدن و قطع کردن ورق به‌طور کلی مورد بحث قرار می‌گیرد. بنابراین مفاهیم زیربنایی به تفصیل و از تمام زوایا بررسی شده و حتی جوانب اجتماعی و اقتصادی آن علاوه بر جوانب مکانیکی در نظر گرفته می‌شود، از نتایج چنین نشست‌هایی، اختراع ابزار جدید برشی و ساختمانی بوده است. این روش دو مزیت عمده دارد: اول اینکه به دلیل تمرکز بر مفاهیم بنیادین از پایان یافتن سریع موضوع پیشگیری می‌شود. ثانیاً کاربرد مؤثر رویه‌های کهنه‌تر بررسی می‌شود.

۳. مدل سینکتیکس: در این روش عجیب را آشنا و آشنا را عجیب جلوه دادن، تأکید زیادی می‌شود. با کمک این تکنیک کسی که به تفکر خلاق مبادرت می‌کند نسبت به آنچه عجیب است با ارتباط دادن آن به چیزهای آشنا و به همان ترتیب نسبت به آنچه آشناست از طریق ارتباط دادن با چیزهایی که عجیب است و استفاده از تشابهات، ایده‌های خلاقانه را تولید می‌کند. برای مثال یک عضو گروه نقش رنگ را بر روی ساختمان برعهده می‌گیرد که برای بار دوم رنگ می‌شود. ایفاگر نقش می‌کوشد تا از طریق عاطفی و جسمی آنچه را تجربه کند که یک قطره رنگ تجربه می‌کند و این خود به خود باعث می‌شود جریان فکری در دیگر اعضای گروه به حرکت درآید و بتواند نیازهای یک رنگ را درک کند که برای مدت زیادی بر روی ساختمانی که قبلاً رنگ شده بود، بچسبد و رنگی این چنین بسازد.

۴. تکنیک آینه مورینو: این روش حل مشکل از طریق اجرای یک درام است. به کمک این روش افراد رفتار خود را در حال بازی می‌بینند و راه‌حلهایی که قابل قبول بوده و از نظر دور مانده را به دست می‌آورند.

۵. گردش تخیلی: ذهن انسان به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد کنیم قدرت تصویرسازی ما فعال شده و خلاقیت، امکان وجود می‌یابد. استفاده از این تکنیک به صورت گروهی، اولین بار توسط روانشناسی به نام گوردون (۱۹۶۱) در گروه‌های ایجاد خلاقیت انجام شد. اعضای گروه با به‌کارگیری جریانی تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌شدند و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی کشف می‌شد و روابط تازه‌ای میان پدیده‌ها پیدا می‌شد. در این روش رهبر گروه، نقشی حیاتی دارد و صرفاً او می‌داند که ماهیت مسئله چیست زیرا در جلسه، مسئله واقعی و معینی مطرح نمی‌شود، بلکه موضوع با زبان تشبیه و تمثیل، بیان شده و ایده‌ها و راه‌حل‌های دریافتی هدایت می‌شود. این روش را راه‌حل جویی قیاسی مستقیم یا تلفیق نامتجانس‌ها نامیده‌اند.

۶. روش «تحلیل معطوف به هدف»: در این روش، افراد وضعیت حاضر را با وضعیت هدف مقایسه کرده و یک یا چند تفاوت آنها را شناسایی می‌کنند. توجه به این تفاوت‌ها باعث طراحی ایده‌ای می‌شود که این فاصله را کاهش دهد. این امر سبب ایجاد موقعیتی جدید می‌شود، مراحل این چرخه هر چند بار که لازم باشد تکرار می‌شود تا راه‌حل مسئله پیدا شود.

۷. تکنیک جابه‌جایی مرزها: این تکنیک، نوعی طوفان ذهنی است و اعضای گروه دور هم جمع شده و در مورد اینکه چگونه می‌توانند محدودیت‌های یک مسئله را از بین ببرند با هم بحث می‌کنند این تکنیک به این صورت است که محدودیت‌های مسئله مورد نظر را فهرست کرده و بعد با هم بحث می‌کنند که چگونه می‌توان این

محدودیت‌ها را به فرصت، تبدیل کرد یا مرزهای آن را فراتر برد تا به راه‌حل‌های خلاقانه منتهی شود. مزیت این روش تمرکز آن بر ساختار شکنی، تغییر نگرش و پیشگیری از قالبی فکر کردن است علاوه بر آن این روش با مرز شکنی محدودیت‌های کاذب، امکان تصویرسازی بهتری به ما داده و موجب طیران تخیل می‌شود.

۸. استفاده از روش چهار عمل اصلی: یکی از کارهای مهمی که در راستای خلاق‌سازی سازمان، انجام می‌شود توجه و استفاده از قانون‌های طلایی چهار عمل اصلی است:

۱. قانون ضرب: خلاقیت را در تعداد افرادتان ضرب کنید، این قانون به این معناست که مدیر در جهت خلاق‌سازی سازمان باید در همه افراد، عامل خلاقیت را قوی کند، قوی شدن این اصل در کارکنان، موجب ایجاد فرهنگ مشترک و نظام ارزشی هماهنگ می‌شود و افزایش کمی خلاقیت در سازمان را به همراه دارد.

۲. قانون جمع: خلاقیت افراد سازمان را به برآیند جمعی خلاق در جهت منافع سازمان تبدیل کنید، خلاقیت تک‌تک افراد سازمان هنگامی به کار سازمان می‌آید که مدیر با هنر مدیریت، این خلاقیت را در جهت منافع سازمان و به درستی به کار گیرد، علاوه بر این اجرای این قانون باعث افزایش خلاقیت افراد شده و نظرات خلاقانه آنها را متکامل‌تر و پخته‌تر می‌کند.

۳. قانون تقسیم: افراد خلاق را در تمام سازمان پخش کنید این کار موجب تشویق دیگر کارکنان در جهت پرورش خلاقیت آنها می‌شود و باعث رشد متناسب و همگون سازمان خواهد شد. تجمع بیش از اندازه افراد خلاق در یک واحد یا قسمت خاص، موجب رشد سرطانی سازمان شده و از بین رفتن سازمان را به دنبال خواهد داشت.

۴. اصل تفریق: کارکنان خلاق را از کارکنان غیرخلاق جدا کنید این اصل را باید به دو طریق تحقق بخشید، اگر تقسیم افراد خلاق در سراسر سازمان موجب افزایش خلاقیت تعدادی از کارکنان نشد در مرحله ابتدایی باید آنها را از کارکنان خلاق جدا کنیم چرا که ممکن است موجب کاهش خلاقیت افراد خلاق و رکود سازمان شوند و آنها را در قسمت‌هایی از سازمان به کار گیریم که حداقل نیاز به خلاقیت را داشته باشد به گونه‌ای که کار در این قسمت‌ها عادی و مبتنی بر مقررات و قوانین باشد و در مرحله بعدی بتدریج کارکنان مازاد غیرخلاق را تصفیه کرد و در جهت جذب نیروهای جدید و خلاق کوشید.

#### نقش مدیران خلاق در ایجاد سازمان‌های خلاق

یکی از شروط لازم و ضروری برای خلاق‌سازی سازمان، وجود مدیر خلاق در رأس سازمان است تا بتواند فرایند خلاقیت را در سازمان عملی کند. یعنی مدیر هم باید از نظر فردی، انسانی خلاق باشد و هم توانایی رشد و پرورش خلاقیت و تسری خلاقیت به سازمان را داشته باشد. چنین مدیری دارای این ویژگی‌هاست:

۱. بر یک موضوع و یک کار تمرکز دارند: مدیران خلاق با تمرکز بر یک موضوع از سطحی‌نگری به ژرف‌اندیشی رسیده و مسائل و مشکلات را به‌طور عمیق و همه‌جانبه بررسی می‌کنند تا به خلاقیت دست یابند. همچنین توانایی تمام کردن، کامل کردن و یکپارچه‌سازی افکار گوناگون در آنها بالاست.

۲. روحیه و رویکرد علمی و پژوهشی به موضوعات دارند: مدیران خلاق با مسائل و امور مربوط به سازمان و حتی زندگی شخصی خود، برخورد اصولی و علمی داشته و تحقیق و پژوهش را برای حل مشکلات خود لازم و ضروری می‌پندارند. به همین دلیل همواره به دنبال تولید ایده‌ها و اندیشه‌های نو و راه‌حل‌های جدید برای انجام کاری هستند که موجب صرفه‌جویی در منابع شده یا کیفیت کار را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این غالباً پیش از اینکه مشکل به سراغ آنها بیاید آنها سراغ مسائل بالقوه سازمان می‌روند و درصدد حل آنها بر می‌آیند.

۳. به هنگام تصمیم‌گیری، خطرپذیری بالایی دارند: مدیران خلاق غالباً کسانی هستند که جرأت خطر کردن و

تصمیم‌گیری در شرایط پر از ابهام را دارند. چنین افرادی به‌رغم اینکه خطرات را محاسبه و تجزیه و تحلیل می‌کنند و به میزان تأثیرگذاری آنها در سازمان توجه می‌کنند با این حال توانایی انجام اعمال جسورانه و اخذ تصمیمات سخت و ماجراجویانه در شرایط دشوار و بحرانی را دارا هستند.

۴. روحیه نقادی و نقدپذیری دارند: مدیران خلاق دارای روحیه نقادی و نقدپذیری هستند و همواره سعی می‌کنند این روحیه را در سازمان برای توسعه فکری و ظرفیت ذهنی کارکنان، ترویج دهند. داشتن روحیه سنت‌شکنی معتدل و معقولانه، لذت بردن از روبه‌رو شدن با نظرات مختلف و قدرت تجزیه و تحلیل بالا از دیگر ویژگی‌های این مدیران است.

#### نتیجه‌گیری

صاحب‌نظران و کارشناسان علم مدیریت بر این باورند که بزرگ‌ترین سرمایه انسان‌ها در قرن ۲۱ کارکنان دانش‌مدار هستند، اما به نظر می‌رسد که این نکته را از قلم انداخته‌اند که با رشد و توسعه وسایل ارتباط جمعی، برخورداری صرف از دانش کافی نیست چرا که سرعت تحول اطلاعات و توسعه رسانه‌ها، به دست آوردن اطلاعات و دانش را برای هر کسی آسان می‌کند شاید بتوان این‌گونه گفت که بزرگ‌ترین دارایی سازمان در قرن ۲۱، انسان‌های دانش‌مداری است که به نحو خلاقانه‌ای از دانش خود استفاده می‌کنند و سازمان‌هایی امکان بقا می‌یابند که بتوانند به نحو مطلوب و مؤثری از این خلاقیت‌ها در جهت اهداف خود بهره‌گیرند.

#### منابع

۱. لوپس، گارت (۱۳۸۱)، «پرورش خلاقیت در سازمان در یک هفته»، ترجمه بدری نیک فطرت، انتشارات کیفیت و مدیریت، چاپ اول
۲. نعمتی، حسن و فائزه اوژان (۱۳۶۴)، «هنر خلاقیت در صنعت و فن»، انتشارات امیرکبیر، چاپ اول.
۳. اقایفشان، تیمور (۱۳۷۷)، «خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها»، انتشارات ترمه چاپ اول.
۴. اسبورن، الکساف (۱۳۶۸)، «پرورش استعداد همگانی، ابداع و خلاقیت»، ترجمه حسن قاسم‌زاده، انتشارات نیلوفر چاپ اول
۵. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، «مبانی سازمان و مدیریت» انتشارات سمت، چاپ چهارم

با سایت فکرنو به سرزمین خلاقیت سفر کنید

[www.fekreno.org](http://www.fekreno.org)

