

## خلاقیت و نوآوری و مدیریت (۲)

نوشته: دکتر جعفرصادق تبریزی

در (خلاقیت، نوآوری و مدیریت)

اشاره شد که خلاقیت با تولد انسان متولد شده و با مرگ انسان از بین می رود اما در طی این مدت با رخوت و کم کاری دچار افت و با تمرین، افزایش علم مهارت دامنه آن گسترش می یابد. همچنین ضمن اشاره به خصوصیات افراد خلاق، چگونگی بیدار سازی خلاقیت خفته نیز به اختصار بیان گردید، اکنون به مشخصات و ویژگیهای سازمانهای خلاق، نقش مدیران در ایجاد سازمان خلاق و موانع خلاقیت می پردازیم:

### خصوصیات و ویژگیهای سازمان خلاق

۱- رعایت کرامت انسانی و احترام به افراد

در این سازمانها حفظ حرمت و شخصیت انسانها از اصول اساسی شمرده می شود. در سازمانهای خلاق کارکنان به عنوان سرمایه های واقعی سازمان مورد اعتماد و اطمینان بوده، اختیار لازم به آنها تفویض گردیده و از نظرات و ایده های آنها در تصمیم گیریها، برنامه ریزی ها، اجرا و ارزشیابی استفاده کامل می شود.

۲- فرهنگ ارتقای بهره وری

سازمان خلاق سازمانی است که در آن بستر لازم برای بهبود مداوم فعالیت ها مهیا است، کارکنان به درجه ای از رشد و تکامل رسیده اند که هر نقصی و مشکلی را به عنوان فرصتی برای ارتقاء تلقی کرده و پیوسته در اندیشه و در عمل در حال بهبود مستمر فرایندها هستند.

۳- مدیران همیشه در صحنه

در سازمانهای خلاق حصارهای ما بین مدیران و کارکنان شکسته شده و فاصله به حداقل رسیده است بطوریکه حضور و اثر مدیران را در جای جای سازمان می توان حس کرد. در این سازمانها ارتباط افقی به حداکثر رسیده و نزدیکی بی پیرایه و صمیمانه مدیران و کارکنان یک ارزش سازمانی می باشد.

۴- رقابت کامل و فشرده

در سازمانهای خلاق کارکنان و مدیران بخشهای مختلفی در قالب تیمهای کاری و ارتقاء مشغول فعالیت بوده و در بهبود امور سازمانها همواره در حال رقابتی سالم، فشرده و کامل در جهت نیل به نقص صفر و دستیابی به مأموریت و رسالت سازمانی.

۵- توجه تمام و کمال به مشتریها

در سازمانهای خلاق همه بر این اعتقاد هستند که وجود سازمان به خاطر مشتریهاست، بنابراین در همه عرصه های مدیریت و اجرا حداکثر بهره از مشتریها برده می شود. در این سازمانها، سازماندهی و برنامه ریزی دقیقی جهت رساندن صدای مشتری به درون سازمان انجام می پذیرد و تمامی ارکان سازمان با شناسایی نیازها و انتظارات مشتریها درصدد جلب رضایت آنهاست.

۶- امکان گردش شغلی

در این سازمانها کارکنان صاحب تخصص ویژه نبوده و با توجه به قابلیت ها و توانایی هایشان در جایگاههای مناسب (بر اساس

اهداف سازمانی و بر اساس شرایط زمانی و مکانی ( قرار گرفته و در خدمت سازمان می باشند. در این سازمانها همه , درهمه حال در خدمت سیستم همیشه در حال ارتقا هستند و گردش شغلی به عنوان ارزش تلقی می گردد.

#### ۷- فرهنگ کار تیمی

در سازمانهای خلاق مشارکت جمعی بهره گیری از نظرات کارکنان و هم فکری در چارچوب تیمهای ارتقا بطور گسترده ای رایج بوده و جزو فرهنگ سازمانی به شمار می رود , در این سازمانها خود گرایی و گروه گرایی جای خود را به نگرش سیستمیک و فعالیت در قالب تیمهای ارتقا برای بهبود فرایندها داده است.

#### ۸- امنیت شغلی

در سازمانهای خلاق تعلق خاطر عمیقی بین اجزای سازمان وجود دارد کارکنان تعهد خاصی نسبت به سازمان داشته و سازمان متقابلاً چنین تعهدی را نشان می دهد. روابط دو سویه بسیار عمیق , ترس از دست دادن شغل را از بین برده و مدیران و کارکنان جهت بهبود مداوم کارها لازم و ملزوم یکدیگر محسوب می شوند.

#### ۹- ارزش تلقی شدن عامل تغییر

سازمانهای خلاق سازمانهایی هستند که در آن مدیران و کارکنان نه تنها در مقابل تغییر مقاومت نشان نمی دهند و بی تفاوت نیستند بلکه با آغوش باز به استقبال آن می روند چرا که عامل تغییر را فرصتی برای ارتقا پنداشته و بر این باورند که تغییر عاملی در جهت بهبود سیستم و تعالی سازمان می باشد.

#### ۱۰- فرهنگ خود ارزیابی و خود کنترلی

همزمان با رشد و توسعه کارکنان و مدیران و بسط فرهنگ ارتقا و کار تیمی در سازمان, کنترل از درون یا خود کنترلی جایگزین کنترل از بیرون می گردد. نظام بازرسی و کنترل سفت و سخت مدیریت بسیار کم رنگ شده و افراد آزادی عمل بیشتری دارند اما این امر به معنی هرج و مرج و بی بندوباری نیست . مسئولیت توأم با اختیار کارکنان فضا را برای بروز خلاقیت بیشتر آنها آماده می کند بدون این که بازرسی بر سیستم حاکم باشد.

### نقش مدیران در ایجاد سازمان خلاق

در سازمانهای همیشه در حال بهبود , مدیران نقش بسیار چشمگیر و حیاتی دارند به گونه ای که مدیر قادر است زمینه لازم برای افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان را فراهم کند و با رهبری خویش خلاقیت آنها را برور سازد ویا اینکه عملکرد او بصورتی باشد که مانع بروز خلاقیت و ابتکار گردد.

مدیر خلاق کسی است که کارها را توسط همه کارکنان به انجام می رساند. مدیران خلاق دارای خصوصیات متعددی هستند که به پاره ای از آنها اشاره می کنیم:

- ایجاد همسویی بین اهداف فردی و اهداف سازمانی
- رایج کردن نظام آموزشی مستمر و همگانی
- ترویج کار تیمی و برقراری ارتباطات همه جانبه
- تمرکز روی فرایندها و ترویج تفکر سیستمیک به جای تمرکز روی افراد و گروهها

- ریسک پذیری و فرصت تلقی کردن اشتباهات از بین بردن ترس از پیامدهای اشتباهات)
- به حداقل رساندن کنترل از بیرون و ترویج خود ارزیابی
- محدود نکردن کارکنان با کاهش تقسیم کار و دادن حد اکثر آزادی عمل به آنها
- تمرکز روی مشتری و ترویج فرهنگ مشتری مداری در سازمان
- تحمل راهها و پیشنهادات غیر عملی و حتی دور از ذهن
- تحمل تضاد در آرا و عقاید کارکنان و فرصت تلقی کردن آنها (هماهنگی و توافق کامل بین کارکنان و واحدها لزوماً به عملکرد موفق منجر نمیشود)

## شب چینی با (روز اندر) اعتناق

### مختلف در صورت اما اتفاق

روز و شب این هر دو ضد و دشمن اند

لیک هر یک بر حقیقت می تند

هر یک فوآهان دیگر همپو فویش

از پی تکمیل فعل و کار فویش

مولوی

### موانع خلاقیت و نوآوری در سازمانها:

۱- عدم اعتماد به نفس و ترس از تمسخر دیگران

این امر سازمان را از دو نعمت اساسی محروم میسازد: یا پینهاد موجب برانگیخته شدن فکری در شخص دیگری می گردید.

۲- محافظه کاری

مدیریت باری به هر جهت و عدم استقبال از تغییر موجب رکورد و رخوت در سیستم و کارکنان و در نتیجه زوال خلاقیت می گردید.

۳- نداشتن تعهد

اصل اولیه و ضروری سازمانها جهت قدم نهادن در عرصه تعهد مدیران و کارکنان میباشد بدون این تعهد همه فعالیتها در زمینه ارتقا و بهبود فعالیتها علیرغم اساسی و مهم بودن ، روزی شکست را تجربه کرده و ره به جایی نخواهند برد .

#### ۴- وابستگی و جمود فکری

نبودن تفکر و اندیشه جدید و وابستگی به غیر و تبعیت بی چون و چرا از آنان مانعی عمده در سر راه تفکر خلاق و بروز نوآوری است.

#### ۵- نداشتن دانش و مهارت کافی

همانگونه که اشاره شد خلاقیت برای شعله ور شدن نیازمند تمرین و ممارست و گسترش دامنه دانش و مهارت است سازمانهایی که در آنها آموزش همگانی رایج نبوده و ارتقای دانش و مهارت را ارزش تلقی نمی کنند، جوشش خلاقیت را تجربه نخواهند کرد.

#### ۶- نداشتن صبر و حوصله

تعجیل در دستیابی به اهداف و نداشتن برنامه بلند مدت برای رسیدن به سازمانی خلاق و پویا مانعی عمده در راه بروز خلاقیت است.

#### ۷- عدم تمرکز ذهنی

پریدن از موضوعی به موضوع دیگر، نداشتن مأموریت و رسالت سازمانی روشن، برگزیدن اهداف متعدد و غیر مرتبط و عدم تمرکز بر موضوعی ویژه مانع ظهور خلاقیت است.

#### ۸- تفکر خط تراموایی

این تفکر مانع عمده در مقابل تغییر خلاقیت هاست چرا که طریق از قبل پیموده شده را توصیه می کند و آنها را تنها راه انجام فعالیتها می پندارد

#### ۹- عدم انعطاف پذیری

بتدریج مشارکت کارکنان را به حداقل رسانده و آنها را از ارائه اندیشه ای نو دلسرد می کند در نتیجه افکار و عقایدی جدید زمینه ظهور را نمیابند.

#### ۱۰- قضاوت و ارزیابی فوری

نظرات جدید بدون داشتن فرصت ارزیابی با موضع گیری مدیران راهی سطل اشغال می شوند.

از آنچه گذشت چنین استنباط می شود که با شیوه سنتی و رایج فعلی سازمانها قابل اداره کردن نیستند، ((عالمی دیگر نباید ساخت و ز نو آدمی)) باید از چارچوبهای ساخته شده که حاصلی جز محدودیت و محصور کردن کارکنان نداشته و ندارند خارج شد، باید به گونه ای دیگر اندیشید باید به گونه ای دیگر حرکت کرد امروزه تغییرات به قدری شدید و پیشرفته به قدری سریع هستند که پیشبینی آینده ای در هاله ابهام، بسیار مشکل شده است. چنین به نظر می رسد که در این آشفته بازار با تکیه بر فلسفه مدیریتی جامع می توان از فضای ابهام آلود حاضر فرصتی برای تغییر فراهم ساخت تا راه به سوی قله های فتح و پیروزی گشوده گردد، این امر با همت مدیران ارشد و با شناخت موانع خلاقیت، از بین بردن موانع و ایجاد آمادگی سازمانی جهت بروز خلاقیت ها و ابتکارات، با شناخت دقیق فرایندهای سازمان و ارتقای مستمر فراگیر آنها در جهت جلب رضایت مشتریان امکان پذیر است به شرطی که زمینه تلاش، همیاری و مشارکت همه جانبه کارکنان صاحب دانش و مهارت فراهم گردیده باشد.

## منابع:

- روش گروهی حل مسئله                      مایک رابسون
- فرمول نابغه ها                                  برایان تریسی
- مبانی مدیریت کیفیت                      ابوالفتح لامعی
- خلاقیت و نو آوری در سازمان علی نیای آرام ماهنامه تدبیر شماره ۸۵
- خلاقیت و نو آوری                              حسن زارعی متین
- فصل نامه دانش و مدیریت شماره ۲۴
- تکنولوژی فکر                                  علیرضا آزمندیان