

روش شناسی حل خلاق مسئله در سازمان و مدیریت

خلاقیت، نوآوری، حل مسئله، تصمیم گیری، ماتریس نوع شناسی خلاقیت، روش شناسی حل خلاق مسئله در سازمان و مدیریت

- مقدمه

خلاقیت به شیوه های گوناگونی قابل تعریف است. اغلب محققین خلاقیت را از دیدگاه فرآیندی مورد بررسی قرار می دهند. از این دیدگاه خلاقیت در سازمان اغلب به عنوان ایجاد و خلق ایده های کارآمد و جدید تعریف می شود. دو ویژگی اصلی ایده خلاق عبارتند از:

- نو و جدید بودن ایده

- مفید بودن ایده (کارآمدی ایده)

جدید بودن ایده به ناب بودن و اصیل بودن [Originality] آن اشاره دارد؛ منظور از کارآمدی ایده این است که ایده یا سایر عناصر مرتبط با آن به طور مستقیم در ارتباط با اهداف سازمان بوده و مبنایی برای ایجاد ارزش برای سازمان باشد (Dewett, 2004, 258). تحقیقات نشان می دهد افرادی که از سطح بالایی از خلاقیت برخوردارند در مقایسه با سایرین دارای قابلیت ریسک پذیری بالاتری هستند. (66-p, 1999, etal & Zhuang)

تمایل به ریسک پذیری [risk take to Willingness] به صورت تمایل و خواست فرد به انجام ریسک محاسبه شده در محدوده کاری و تلاش برای تولید نتایج کاری مثبت تعریف می شود.

بنابراین مدیران سازمان ها باید محیطی را فراهم آورند تا ریسک پذیری تشویق گردد. همواره بایستی به خاطر داشت واحدهای D&R موفق، واحدهایی هستند که ریسک پذیری در آنها در سطح بالایی وجود داشته باشد.

در حقیقت می توان گفت زمانی که افراد در حال «تلاش خلاق» [effort Creative] هستند، ریسک را پذیرفته اند، و این تلاش خلاق است که به «نتایج خلاق» [outcomes Craective] منجر می شود.

تلاش خلاق به تلاشی اطلاق می گردد که طی آن افراد محصولات، فرآیندها و ایده های اصیل و جدید و کارآمدی را پیشنهاد می کنند و توسط سایرین نیز به عنوان یک ایده خلاق پذیرفته می شود.

دو ویژگی در فرآیند تلاش خلاق موجب می گردد تا آنها در رابطه با فرآیند خلاقیت دارای اهمیت باشند:

اول: تعهد فردمبنی بر این که تلاش خلاق باید مرتبط با نتایج خلاق باشد. یعنی اینکه تلاش خلاق باید منجر به نتایج خلاق گردد.

البته باید به این نکته توجه کرد که تلاش خلاق با نتایج خلاق تفاوت دارد. تلاش خلاق مشتمل بر ایده هایی است که ایجاد شده اند اما هنوز بصورت اجرایی در نیامده اند.

محققین اعتقاد دارند تنها ایده های خلاقیتی که جدید، اصیل و کارآمد باشند نتایج خلاقیتی را به همراه دارند.

دوم: تلاش خلاق ارتباط مستقیم با تمایل افراد به ریسک پذیری دارد همان طوری که پیش از آن نیز مطرح شد زمانی که افراد در حال تلاش خلاق هستند، ریسک را پذیرفته اند.

نکته دیگری که باید به آن توجه داشت این است که در رابطه با تلاش خلاق چه نوع تلاش خلاق از سوی سازمان مورد توجه قرار می گیرد و پیامدهای رفتاری حاصل از این تلاش خلاق چیست؟

در صورتی که پیامدهای رفتاری حاصل از تلاش خلاق از سوی فرد مثبت ارزیابی نشود در آن صورت تمایل او به ریسک پذیری از بین می رود.

- نوآوری

با توجه به این که تلاشهای خلاق بایستی منجر به نتایج خلاق شود پس نوآوری، خلاقیت عینیت یافته می باشد.

تعریف فوق ساده ترین تعریف از فرآیند نوآوری است اما نوآوری نیز مانند واژه خلاقیت دارای تعاریف متعدد و متنوعی است که به دیدگاهی بستگی دارد که از آن دیدگاه تعریف می شود. به طور کلی تعریف نوآوری یکی از موارد زیر را شامل می شود:

• نوآوری در خروجی ها: نوآوری در محصولات، خدمات و امور توزیع محصولات و خدمات

• نوآوری در ورودی ها: نوآوری در مواد مصرفی مورد استفاده، نوآوری در منابع و شیوه های تامین آنها

• نوآوری در فرآیندها: نوآوری در فرآیندهای تکنولوژیک، نوآوری در مهارت ها و رویه های اجرایی انجام امور (etal & Zhuang, 2004)

بنابراین تعریف واژه نوآوری بستگی به دیدگاه و چشم اندازی دارد که ما آن را مورد بررسی قرار می دهیم.

به عنوان مثال اگر نوآوری رادرمینه تولید محصولات و خدمات مورد بررسی قرار دهیم تعریف نوآوری بایستی ابعاد زیر را مورد توجه قرار دهد:

• کیفیت محصول: قابلیت محصول برای برآورده ساختن نیازهای مشتریان

• هزینه محصول: این بعد در ارتباط با هزینه تولید محصول می باشد که می تواند برای تولید کننده اش مزیت رقابتی ایجاد کند.

• زمان تولید محصول: مربوط به مقدار زمانی است که صرف طراحی، توسعه و ایجاد محصول جدید می گردد. (Cumming, 1998)

باتوجه به مطالب مطرح شده سؤال اساسی که اکنون مطرح می شود این است که نوآوری در سازمان در چه زمانی ظهور می یابد؟ مطالعات بسیاری در زمینه عناصر مهم تأثیر گذار بر اجرای موفقیت آمیز نوآوری و ظهور آن انجام شده است. بسیاری از این مطالعات فرآیندهای خلاق را که منجر به نوآوری شده اند مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند. آنها به این نتیجه رسیده اند که بدون خلاقیت، نوآوری ظهور پیدا نمی کند.

بطور کلی سه گام اساسی بایستی جهت ظهور نوآوری در سازمان برداشته شود که عبارتند از:

- ۱- خلق ایده ،

- ۲- ایجاد و توسعه موفقیت آمیز ایده هابه مفاهیم قابل استفاده ،

- ۳- اجرا و بکارگیری موفقیت آمیز مفاهیم خلق شده ،

فرهنگ خلاق + خلاقیت = نوآوری

این دو عنصر اجزا جدانشدنی بوده و نوآوری در سازمان مستلزم وجود هر دو می باشد و تنها زمانی تحقق می یابد که خلاقیت و فرهنگ خلاق باهم در سازمان موجود باشند.

- نوآوری بعنوان فرآیند حل مسئله

صرفنظر از تعداد کمی از ای و چرخه ای است؛ و بصورت خطی نمی باشد. بنابراین آن چیزی که در فرآیند حل مسئله نقش اساسی ایفا می کند به اجرا درآوردن ایده های جدید و نوآوری می باشد. بدون وجود نوآوری در حل مسئله فرآیند تصمیم گیری و حل مسئله دچار اشکال خواهد بود.

(Zhuang&etal, 1999)

- نوع شناسی خلاقیت

سؤال اساسی در چرخه حل مسئله به صورت خلاق این است که ایده های خلاق چگونه ایجاد می گردد.

برای پاسخ به این سؤال بایستی نوع شناسی خلاقیت را مورد بررسی قرار دهیم .

آنسورث بر اساس دو عامل این نوع شناسی را ارائه نمود؛ این دو عامل عبارتند از:

- ۱- نوع مسئله (باز و بسته)

مسائل ممکن است باز بوده و یا بسته باشند. مسائل باز مسائلی هستند که هیچ گونه مسیر مشخصی برای حل آنها وجود ندارد. در حالی که

مسائل بسته نوعاً چندین مسیر مشخص را برای حل مسئله مورد نظر فراهم می آورند.

- ۲- محرک بودن برای تعهد

محرک بودن برای تعهد بر دینوع داخلی و خارجی می باشد. محرک تعهد به صورت خارجی برای خلاقیت به گونه ای است که ضمانت اجرایی

منطقی برای اقدام وجود دارد؛ و مجوز اجرایی به کارمند جهت انجام رفتار خلاق داده شده است. در حالی که محرک تعهد به صورت داخلی به

گونه ای است که هیچ گونه ضمانت اجرایی برای رفتار خلاق به کارمند داده نشده است .

- روش شناسی حل خلاق مسئله

بر اساس دو عامل فوق ، ۴ روش یا سبک حل خلاق مسئله توسط کارکنان حاصل می آید که عبارتند از:

- ۱- خلاقیت واکنشی: این نوع خلاقیت اشاره به وضعیتهایی دارد که در آن کارکنان بر اساس تقاضاهای محیطی برای حل یک مسئله خاص که راه

حلهای مشخص واز پیش پذیرفته شده ای دارند از خود واکنش نشان می دهند. بدیهی است که کارکنان برای حل چنین مسائلی ریسک کمی

را متحمل می شوند.

- ۲- خلاقیت مورد انتظار: این خلاقیت توسط محرکهای خارجی صورت گرفته و در پاسخ به یک کشف شخصی در رابطه با یک مسئله باز صورت می

گیرد. در حقیقت در این فرآیند نیاز خواهد بود تا توسط یک فرد راه حلی برای بهبود فرآیندهای کاری خلق گردد. کارکنان برای ارائه چنین راه

حلهایی ریسک نسبتاً کمی را می پذیرند.

- ۳- خلاقیت کمکی: چنین خلاقیتی بر مبنای استقلال رأی افراد جهت حل مسائل واضح و روشن سازمانی می باشد.

در حقیقت تفاوت این شیوه خلاقیت در عدم وجود ضمانت اجرایی و مجوز برای انجام رفتار خلاق از سوی کارکنان است. در این روش کارکنان

ریسک متعادلی را جهت انجام رفتار خلاق می پذیرند.

- ۴- خلاقیت مبتکرانه وفعال: زمانی رخ می دهد که اشخاص بصورت فردی و درونی جهت حل مسائل باز سازمانی برانگیخته شوند. در این شیوه

کارکنان تلاش می کنند راه حلهایی جهت بهبود فرآیندها ایجاد نمایند در حالی که هیچ گونه راه حل شناخته شده و مشخصی برای حل مسائل

سازمانی وجود ندارد. (Dewett, 2001) در شکل زیر مطالب فوق نشان داده شده است :

- نتیجه گیری

خلاقیت به عنوان ایجاد و خلق ایده های کارآمد و جدید تعریف می شود. در این تعریف دو معیار برای خلاقیت وجود دارد.

- ۱- نو بودن ایده

- ۲- کارآمدی ایده

به طور کلی می توان گفت تلاش خلاق زمانی مؤثر واقع می شود که به نتایج خلاق منجر شود. این نتایج خلاق منجر به نوآوری می گردد. بطور کلی نوآوری شامل نوآوری در خروجیها، نوآوری در ورودیها و نوآوری در فرآیند می گردد. باتوجه به چرخه حل مسئله مبتنی بر خلاقیت و نوآوری می

توان گفت آن چیزی که در فرآیند حل مسئله نقش اساسی ایفای می کند به اجرا در آوردن ایده های جدید و نوآوری می باشد.
- منابع:

- ۱- Cumming , Brian , Innovation Overview And Future Challenges , European Journal Of Innovation Management , (۱۹۹۸) , Vol ۱ , No ۱ , PP.۲۱-۲۹
- ۲- Dewett , Todd , Employee Creativity And The Role Of Risk , European Journal Of Innovation Management , (۲۰۰۴) , Vol ۷ , No ۴ , PP.۲۵۷-۲۶۶
- ۳- Zhuang , Lee And Et Al , Innovation Or Liquidate - Are All Organisations Convinced ? A Two - Phased Study Into The Innovation , Management Decision , (۱۹۹۹) , Vol ۳۷ , No ۱ , PP-۵۷-۷۱
- [۱]- Originality
[۲]- Willingness to take risk
[۳] - Creative effort
[۴] - Craeative outcomes
-