



نظام پیشنهادها

نقش دوسویه خلاقیت و نظام پیشنهادها در سازمان

مهدی مرادی کاوکانی¹، اشکان کریمیان²

¹MMoradiKavkani@yahoo.com

²Ashkan_Karimian@yahoo.com

چکیده :

امروزه سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فراتر رفته است، به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان رکنی انکارناپذیر از عوامل مهم بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها پذیرفته شده است. بر این اساس سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو، بر آموزش خلاقیت تأکید بسیار کرده و در این راستا در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده‌نگر، که رهیافت‌های بدیع و خلاق برای مسایل پیچیده ارایه می‌کنند، توجه خاص مبذول داشته‌اند. یکی از روش‌های رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، به کارگیری نظام‌های مدیریت مشارکتی از جمله نظام پیشنهادهاست. متقابلاً تسری و تعمیم خلاقیت فردی و سازمانی، موجب ارایه پیشنهادهای مفید و اثربخش به تعداد زیاد در سازمان گردیده و این موضوع به نوبه خود موجبات رشد و تعالی نظام پیشنهادها در سازمان را فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر در سازمان‌هایی که نظام پیشنهادها در آن استقرار یافته و همچنین به خلاقیت فردی و سازمانی نیز بهای کافی داده می‌شود، چنانچه هر یک از دو مولفه خلاقیت و نظام پیشنهادها را درون ارگان‌های حیاتی این سازمان ارتقا و بهبود دهیم، در طول زمان شاهد ایجاد بهبود در دیگری شده و این تاثیر هم‌افزا دایما استمرار خواهد شد.

در پژوهش حاضر سعی شده تاثیر متقابل دو مقوله نظام پیشنهادها و خلاقیت در سازمان‌ها، مورد بررسی قرار گرفته و با تکیه بر مبانی علمی و جمع‌آوری شواهد عینی و تجربی، وجود رابطه هم‌افزا (Synergic) میان این دو مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

کلمات کلیدی :

نظام پیشنهادها، مشارکت، خلاقیت، نوآوری، مدیریت مشارکتی.

مقدمه :

در عصر انفجار اطلاعات، سازمان‌های موفق در مقابله با چهار عامل عمده یعنی فشار شدید رقابت جهانی، شتاب پیشرفت تکنولوژی، محو شدن مرز و بوم بازار تجارت و سرانجام دگرگونی در نظام ارزشی، تدابیری اندیشیده و بر ترغیب و آموزش خلاقیت به‌عنوان تنها رهیافت اصولی تکیه کرده‌اند. پرواضح است در هر سازمانی، هموار همی توانیر اینجامامور بهراه‌حل‌هایبهرترو مؤثرتر از آنچهدر حال حاضر معمولاست، دستیافت. نقطه آغاز ایندست‌یابی، تفکر صحیحو منطقی در بارهاها سدافوا امکان‌اتبالقوهو بالفعلو شناختخلاقایموجودو شرایط درونیو بیرونیحاکمبر عملکردو تشکیلاتو اثر گذاریر اینوعواملاست. به‌طوری‌که‌از امکان‌اتو شرایطبر اینجامکار و تولیداستفاده‌بهبهبه‌عملآید. شرایطلازمبر اییجاده‌تحرکیکه‌بهبه‌استقرار راه‌حل‌هایبهرترو موثرتر منجرشودا ناستکه‌بندیش‌ه‌ها‌ی‌افراددست‌اندر کارمورداعتناقرار گرفته‌وبه‌طورنظام‌یافته‌ایارزیابیشده و شرایطکافی‌اناستکه اندیشه‌هایمفیدبهاجرگذاشته‌شده‌و از افرادقدر دانیشود.

باتوجه‌بهر شدجمعی‌تو کاهشمنابعطیعی، رشدتکنولوژی، افزایشوانفجار دانشو اطلاعاتو تغییر و تحولاتسریعوپیچیدگیوپویایی‌جواموسازمان‌ها، بدون مشارکتدر تصمیم‌گیری‌هاوبدوناستفاده‌ازفکرهاینوومتنوعمنی‌توانتصمیم‌اتمهمی را اتخاذنمودواگر همیتوان، نمی‌تواناز اجرایصحیحاًمطمئنبود، به‌دلایلمذکور سازمان‌ها سعی‌می‌نمایندبا استفاده‌از مدیریتمشارکتی، از ایده‌ها، نظراتو ابتکارانکارکناندر اداره‌امور خوداستفاده‌نمایندبرایاجراینظاممدیریتمشارکتیاز روش‌هایمتفاوتیاستفاده‌می‌شودکه‌از میان‌آنها، نظامپیشنهادهم‌ترینوشاگردی‌مدیریتمشارکتیو ایجادتحولاتاداریاست. براساساین سیستمکهر مینای ایجادانگیزه و اعتلایروحیه‌تعاونو همکاریو احساسمسئولیتدر سرنوشتسازمان استواراست، کلیه کارکنان سازمان می‌توانندپیشنهادها، نظراتو ایده‌هایخودرا بر ارفع مشکلاتو ایجاد بهبودارایبدهند. اینسیستم:

اولاً: صاحباناندریشه‌هایسازنده‌را به‌طوریکسانوبدونتوجه‌بهموقعیتسازمانیانها، درتشکیلاتخودپذیرامی‌باشد.

ثانیاً: اختیاراتوقدر تصمیم‌گیری‌بومسئولیتمدیریترا به‌هیچ‌وجهتضعیفو یا مخدوشنمی‌کنند. همچنینامکان‌اتلازمبرایشویقما دیومعنی‌افراددر قبالعرضه‌کردنایده‌ها یا سزنده و خلاق رادردسترسمی‌گذاردا تا از خلاقیتانسان‌ها در جهتساختندنیابهبتر استفاده‌مطلوبه‌به‌عملاًمدو ادارهامور به‌جاییکفردبهماتریسخر دو اندیشسپرده‌شود. ایننظام روشیاستکه‌از طریقاًمی‌توانبهبه‌ایده‌هاینو اندیشه‌های ارزشمندسرمایه‌انسانی‌سازماندر حلمسائلو ایجادسوالواتجدیدو ارایه‌راه‌حل‌هایبیدعدر راستایتریج‌فرهنگتغییروبهبودمستمرسازماندستیافت. بنابر ایننظام پیشنهادها دوویژگیمهم‌ادرسازمانهادینه‌می‌سازد:

1) ارتقایبلوغسازمانیو حذفترساز محیطکار.

2) زدودن تفکر استبدادبهرای.

و این دو همان عوامل بستر ساز مناسب برای رشد خلاقیت فردی و سازمانی قلمداد می‌شوند که موجبات ترقی و شکوفایی روزافزون سازمان را فراهم می‌آورند.

امروزه به‌رغم‌گیر یاز منزلت‌انسان‌ها در اداره‌امور، از جدیدترینشیوه‌هایمدیریت‌منابعانسانیاست. افرادبسیاری‌رمز موفقیتکشورژاپنرا، توجه‌خاصاینکشور به‌منابعانسانیبهره‌گیر یوسیعاز مشارکتعمومیکارکنانمی‌دانند. شیوه‌هایمدیریت‌مشارکتی وویژهنظامپیشنهادها در ژاپنبرایبسیاریاز کشورهایجهان‌آثار ارزنده‌ایدراپیداشده‌و حتماًمهمیدر توسعهاقتصادیکشورهایمزمور بوده‌است. قدر وارزشاینشیوه‌در کشورمان‌گونهنه‌کهایست‌شناختنه‌شده‌است. لذا انجام تحقیقات جهت‌ارائه‌الگویمناصب‌نظامپیشنهادها در سازمان‌های وطنی که متناسب با فرهنگ ملی سازمانی حاکم باشد از جمله ضروریاتی است که اهمیت و جایگاه آن بر هیچ‌کس پوشیده نیست و اکنون پس از گذشت بیش از 3 دهه از استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های وطنی و علی‌رغم انجام کارهای تحقیقی گسترده و برگزاری همایش‌ها، انتشار کتب و مقالات گوناگون و...، هنوز به‌الگوی مناسبی که پاسخگوی نیازهای جامعه کسب‌وکار ما باشد دست نیافته‌ایم و غالباً نظام پیشنهادهای مستقر در سازمان‌ها در حالی بینابین سیستم‌های ژاپنی و آمریکایی قرار داشته و هر از گاهی به‌فراخور شرایط حاکم، ردای یکی از الگوهای پیش‌گفته را بر تن کرده و از پس گذر از شرایط موصوف، منتظر تغییر ردا به آن دگری می‌ماند.

اگر فرآیند نظام پیشنهادها را به‌عنوان مجموعه مکانیزم‌هایی که در پی استقرار مدل زیر هستند در نظر بگیریم :

ایده ← کشف مساله - چاره‌جویی - حل مساله ← پیشنهاد

مطابق آنچه که در سازمان‌های موفق در استقرار نظام پیشنهادها شاهد هستیم، دو سرفصل:

1. آموزش‌های خاص کشف مساله
2. استقرار روش‌های ساخت‌یافته و هوشمندانه برای حصول اطمینان از استمرار این موضوع

تأثیر شگرفی بر میزان بهره‌مندی این سازمان‌ها از مزایای نظام پیشنهادها دارد و دقیقاً این موضوع، یعنی "آموزش‌های خاص کشف و حل مساله" تجلی‌گاه بارز تکنیک‌های نوآوری و خلاقیت است. به‌عنوان نمونه این شعار شرکت هوندا که اعلام می‌دارد: رضایت مشتریان ما، در گرو نارضایتی خودمان از محصولاتمان است بر کشف مساله از طریق اصل نارضایتی سازنده‌ها اشاره دارد که نتیجه آن، تفکر خلاق و رفتار چاره‌جویانه بوده و محل بروز آن نیز در نظام پیشنهادها برنامه‌ریزی شده است. علاوه بر این سایر تکنیک‌های رایج از قبیل تهیه تابلوها و پوسته‌هایی که در آنها به مسایل و مشکلات موجود سازمان با شفافیت اشاره شده و نصب آنها در معرض دید کارکنان، ابزاری برای ترغیب روحیه مساله‌یابی و چاره‌جویی در چارچوب نوآوری و گردآوری آنها از طریق نظام پیشنهادهاست.

با توسعه تکنولوژی اطلاعات و نزدیکی هر چه بیشتر جوامع و سازمان‌ها به یکدیگر، دسترسی به تکنولوژی و سرمایه، دیگر در انحصار کشورها و سازمان‌های معدود نبوده و تنها نیروی انسانی است که می‌تواند به‌عنوان برگ برنده مطرح باشد. به‌علاوه فقط همین منبع است که خاصیت هم‌افزایی (synergy) را دارد، یعنی می‌تواند محصول یا خدمتی را تولید و ارائه کند که ارزش آن بیشتر از مجموع ارزش اجزای آن محصول باشد.

از طرفی حتی قویترین مدیران نمی‌توانند ادعا کنند که اطلاعات کافی از تمامی جوانب سازمان را داشته و می‌توانند بهترین راه‌حل‌ها را برای حل مشکلات ارائه نمایند. بدین ترتیب اگر بپذیریم افراد در هر سطحی از سازمان، ممکن است دارای ایده‌های کارگشایی باشند، طبیعی است که باید به دنبال راه‌هایی برای شناسایی این افراد و ایده‌هایشان باشیم. چرا که افراد به‌واسطه ارتباط نزدیک با کاری که انجام می‌دهند و تجربه حاصل از تکرار آن، معمولاً به جزئیات کار بیشتر آشنا بوده و در صورت فراهم شدن شرایط، همین افراد بهترین کسانی هستند که می‌توانند پیشنهادهای اصلاحی در این حوزه ارائه نمایند. از طرف دیگر چون بخش مهمی از وظایف مدیریت باید توسط نیروی انسانی تحت سرپرستی وی انجام شود، برخی صاحب‌نظران "مدیریت را هنر به کارگیری توانایی‌های دیگران" تعریف کرده‌اند.

بررسی‌های روانشناختی نیز نشان می‌دهد که هرگاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسوولیت بیشتری می‌پذیرند. در ژاپن میزان پیشنهادها هر سازمان به‌عنوان افتخارات سازمانی محسوب می‌شود و هر مدیر که مسائل کشف شده بیشتری در حوزه مدیریت خود داشته باشد از شهرت بیشتر و بهتری برخوردار می‌شود و هر کارمندی که مسائل جدید بیشتری کشف کند عزیزتر است و سرانه پیشنهادها، میزان مشارکت و خلاقیت و نوآوری را در هر سازمانی مشخص می‌کند.

جایگاه نظام پیشنهادها در آموزه‌های دینی ما

در آموزه‌های دینی ما، با توجه به اهمیت موضوع مشورت و هم‌فکری که پایه و اساس نظام پیشنهادها را تشکیل می‌دهد، تأکیدات بسیاری صورت گرفته که می‌توان این مهم را در اشکال گوناگون و عناوین متفاوت در این آموزه‌ها ملاحظه نمود. در نوشتار حاضر اشاره‌ای گذرا به سه مورد از آنها خواهیم داشت:

- 1- نازل شدن سوره ای بنام شوری در قرآن کریم و تأکید بر اهمیت شور و مشورت در آیه «وَأْمُرْهُمْ شُورِيَّتِهِمْ»
- 2- پیشنهاد سلمان فارسی در جنگ خندق

پیش از شروع جنگی که میان نیروهای اسلام و یکسوی و اعرابو یهودیان عرب‌زاسوید دیگر در 17 شوال سال چهارم هجری رخ داد، پیامبر اسلام (ص) در پیچاره‌جویی برای دفاع از مدینه، نظریار انخود را در باره‌ی چگونه‌ی مقابله با محاصره‌ی دشمن‌جویی می‌شوند. در این میان سلمان فارسی اندیشه‌ای ساده‌ را پیشنهاد می‌کند که کلید پیروزی مسلمانان در این جنگ می‌باشد، این ایده‌ی حفر یک خندق در طول خط نفوذ احتمالید دشمن است که نسبت به دشمن مشخصی دارد که این نسبت، متضمن اثر بخشی آن در ممانعت از عبور دشمن از این خندق می‌گردد. نکته حائز اهمیت این است که پیامبر عظیم‌الشان اسلام حضرت محمد (ص) با آنکه هم‌منبعو حیمت‌مصل‌اند، با یاران خود مشورت می‌کنند. به بیان دیگر در جمعایشان، نوعینظام پیشنهادها وجود دارد که در آن همه افراد، فارغ از نژاد و ملیت خود آزادانه نظری می‌دهند و نظرات سودمندشان نیز مورد پذیرش و اجرا قرار می‌گیرد.

3- حضرت علی (ع) در کلام گهرباری در حکمت 161 نهج البلاغه می‌فرماید:

«مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَ مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارِكُهَا فِي عُقُولِهَا»

هرکسی خود رأی شد گردید خوار تنگ بیند عرصه را در روزگار
آنکه هر دم مشورت کردست نیک گشته در عقل دگر مردم شریک

خلاقیت فردی و سازمانی

تعریف خلاقیت: همانگونه که از ریشه لغوی آن به معنای خلق کردن و ایجاد کردن برمی‌آید خلاقیت عبارت است از توانایی تجسم، پیش‌بینی و ارایه ایده‌های نویی که قبلاً وجود نداشته‌اند. به‌دیگر سخن خلاقیت نگاهی متفاوت به پدیده‌هایی است که سایر مردم آنها را از زاویه‌ای یکسان و تکراری می‌نگرند. تعاریف متنوع دیگری هم برای عنصر خلاقیت از طرف صاحب‌نظران این حوزه ارایه شده است که در زیر به نمونه‌ای از آن اشاره می‌شود:

❖ خلاقیت توانایی ترکیب، جمع و تلفیق ایده‌ها و پدیده‌هایی از پیش شناخته شده، به صورت منحصر به فرد و در یک کلیت نو با ایجاد ارتباطی غیر معمول بین آنها است.

برخی صاحب‌نظران، خلاقیت را مترادف حل مساله دانسته و عده‌ای دیگر آنرا ابزار حل مساله می‌دانند. همان طور که ملاحظه می‌شود انواع تعاریف خلاقیت دارای نقاط مشترک زیادی می‌باشند. با توجه به این مفهوم که خلاقیت یک مفهوم چند جنبه‌ای است، بنابراین همه این تعاریف می‌توانند شامل دو دسته کلی شوند:

دسته اول: تعاریفی که خلاقیت را از نظر فرآورده یا محصول و نتیجه آن مورد توجه قرار می‌دهند.

دسته دوم: تعاریفی که خلاقیت را از جنبه فرایند و چگونگی آن بیان می‌دارند.

تفاوت خلاقیت و نوآوری:

خلاقیت عبارت است از به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر و اندیشه نو و نوآوری عبارتست از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت. به عبارت دیگر در خلاقیت اطلاعات جدید به دست می‌آید و در نوآوری آن اطلاعات به صورت‌های گوناگون در بازار عرضه می‌شود. به‌دیگر سخن خلاقیت به ایجاد ایده‌های جدید توجه دارد، در صورتی که نوآوری به کاربرد آن می‌پردازد. پس خلاقیت نقطه آغاز هر نوآوری است و نوآوری تلاش برای تبدیل ایده خلاق به محصولات یا فرایندهایی است که نهایتاً موجب بهبود خدمات به مشتری، کاهش هزینه و یا ایجاد درآمدهای پایدار یا جدید برای سازمان می‌گردد. این تفاوت در مقایسه الگوهای ترغیب خلاقیت در ژاپن و کشورهای غربی کاملاً مشهود است. در غرب تاکید بیشتر بر طرح، پردازش و آموزش ایده‌های نو در مدیریت است. جالب اینکه ژاپنی‌های به‌نظر غیرخلاق (که دست‌آورد بزرگ علمی نداشته‌اند، برنده جایزه علمی نوبل نداشته‌اند، به‌ندرت اکتشافات علمی و اساسی و پایه داشته‌اند)، در به‌کارگیری ایده‌های نو به‌ویژه در زمینه مباحث مدیریتی مانند تئوری‌های انگیزشی، کار گروهی و ترغیب نوآوری (به‌جای خلاقیت) بسیار پرتلاش و موفق بوده و به‌نظر می‌رسد سود بیشتری هم عایدشان شده است.

عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در سازمان:

- (۱) به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان
- (۲) ایجاد امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های خلاقانه و نوآورانه
- (۳) ایجاد فضای آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق
- (۴) به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاقانه و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق

روش‌های رشد قدرت خلاقیت در کارکنان سازمان:

- (۱) آموزش و ارشاد برای نوجویی و نوآوری
- (۲) در دسترس کارکنان قرار دادن اطلاعات جدید و مطالب مربوطه
- (۳) تقویت روحیه پذیرش و ایجاد باور وجود راه‌های جدید و بهتر برای انجام امور
- (۴) ایجاد سیستم ارزیابی خلاقیت کارکنان در سازمان
- (۵) از بین بردن روحیه ترس از شکست یا مردود شدن ایده
- (۶) ایجاد باور همگانی بودن استعداد، خلاقیت و نوآوری
- (۷) تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و افراد یک سازمان با در کنار هم قرار دادن افراد محافظه‌کار و نوآور و نوجو
- (۸) ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله گردد
- (۹) ایجاد فضای اعتماد و اطمینان کارکنان به یکدیگر

موانع سازمانی خلاقیت

از آنجایی که عمده کار و فعالیت انسان در سازمان‌ها انجام می‌شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می‌گیرد. مدیران می‌توانند ظهور خلاقیت را در سازمان‌ها با ایجاد زمینه‌های مناسب (که در بالا به برخی از اهم آنها اشاره شد) تسریع و یا با به‌کار بستن اقدامات زیر، با ترویج فضای نامناسب آن را عقیم نمایند.

1. ایجاد محیط نامطلوب (بازداشتن کارکنان از ریسک کردن، فشار کاری بر کارکنان و اعمال نظارت و مراقبت‌های آشکار)
2. انتقاد از اندیشه‌های نو
3. مقاومت و ممانعت از تمایلات دگرگونی و تغییر
4. فراهم‌آوردن محیط فاقد انگیزه، محرک و آزادی
5. استقبال نکردن از آزمون و خطا
6. عدم توازن پاداش‌ها با خلاقیت بکار رفته در انجام فعالیت‌ها
7. ایجاد محدودیت در روش انجام کار

موانع کلی خلاقیت

- 1- قضاوت عجولانه در ارزیابی: از مهم‌ترین عواملی که اثر تخریبی شدیدی بر روی یک موضوع ناآشنا و یا ایده جدید دارد، قضاوت زودرس و ارزیابی زودهنگام است.
 - 2- عادات: یکی دیگر از عوامل مهم بازدارنده خلاقیت، عادت‌های قبلی است، ما در برخورد با مسایل قبلی در زندگی راه‌حلی‌هایی را به‌کار گرفته یا روش‌هایی را به‌کار بسته‌ایم که با موفقیت همراه بوده و به‌صورت عادت در آمده است.
 - 3- خودپنداری منفی: هر یک از ما تصویری از خودمان در ذهن داریم که می‌تواند مثبت یا منفی باشد. شخصی که از خودش تصویری منفی داشته باشد اعتماد به نفس لازم برای ابراز ایده‌هایش را ندارد. کم‌رویی نیز که از عوارض این تصور منفی است به شکل دیگر ممکن است مانع بروز خلاقیت در فرد شود.
 - 4- ترس از شکست: همه‌ی ایده‌ها لزوماً به جواب نمی‌رسند و احتمال عدم موفقیت هم وجود دارد. نکته‌ی دیگر تلقی فرد از شکست است. سرگذشت اکثر افراد خلاق دنیا این قبیل ناکامی‌ها وجود داشته است اما تلقی آنها از آن، چیز دیگری است. آنها به‌جای کلمه‌ی "شکست" از "تجربه" نام می‌برند.
- متأسفانه در برخی سازمان‌ها، فضای مناسبی برای رشد و بروز خلاقیت کارکنان وجود نداشته از این رو سازمان‌های اینچنینی در تنگنای رهیافت‌های خلاقانه برای حل مسایلشان قرار می‌گیرند.
- به‌منظور آشنایی مخاطبین گرامی با نشانه‌های این قبیل سازمان‌ها، در زیر و به نقل از کتاب "مفاهیم خلاقیت و حل مساله به‌روش‌خلاق" - تالیف محسن مصیبی و مهرناز خلج هدایتی "به برخی از ویژگی‌های آنها تحت عنوان «ده فرمان ضد خلاقیت» اشاره می‌شود.

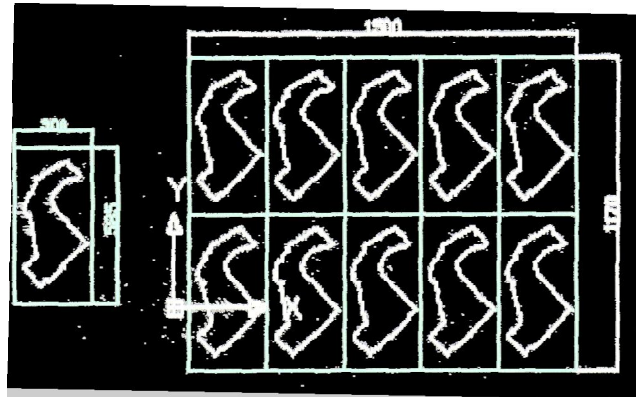
ده فرمان ضد خلاقیت

- 1) به هرایده تازه‌ای که از طرف زیردستان به شما ارائه می‌شود با تردید و بدگمانی نگاه کنید. صرفاً به این علت که هم جدید است و هم از طرف زیردستان پیشنهاد شده است.
- 2) بر این پافشاری کنید که کارکنانی که برای اقدام به کاری به تصویب شما نیاز دارند، ابتدا به چندین طبقه دیگر از مدیران مراجعه کرده و از آنها نیز تأیید بگیرند.
- 3) از واحدهای سازمانی و افراد بخواهید در مورد پیشنهادهای یکدیگر به بحث و مجادله پرداخته و آنها را مورد انتقاد قرار دهند، این تدبیر بار تصمیم‌گیری را از شانه شما برمی‌دارد (فقط کافی است نظریه‌ی موفق را انتخاب کنید).
- 4) انتقادات خود را آزادانه ابراز کنید، اما از تحسین خودداری کنید، این کار همواره زیردستان را مضطرب و گوش به زنگ نگه می‌دارد، بگذارید بدانند که امکان اخراج آنها همیشه وجود دارد.
- 5) برای منصرف کردن افراد از گزارش کردن اشکالات در حوزه‌ی کاری خود، با مشکلات به‌عنوان نشانه‌های عدم موفقیت برخورد کنید.
- 6) به‌طور مکرر همه چیز را با دقت کنترل کرده و اطمینان حاصل کنید که افراد، به هر آنچه می‌تواند مهم باشد، اهمیت می‌دهند.
- 7) در مورد تجدید سازمان یا تغییر در سیاست‌ها، محرمانه تصمیم بگیرید و به‌صورت ناگهانی آنها را به افراد اعلام کنید (این تدبیر نیز آنها را در حالت آماده‌باش نگه می‌دارد).
- 8) اطمینان حاصل کنید هر نوع تقاضا برای دریافت اطلاعات کاملاً دلیل داشته باشد و اطلاعات مزبور به‌راحتی توزیع نشود (بدیهی است مایل نخواهید بود اطلاعات به‌دست افراد ناباب برسد).
- 9) تحت عنوان واگذاری اختیار و مشارکت، مسوولیت تشخیص، کنار گذاردن و یا جابه‌جا کردن افراد را به سطح مدیریت پایین‌تر واگذار کنید.

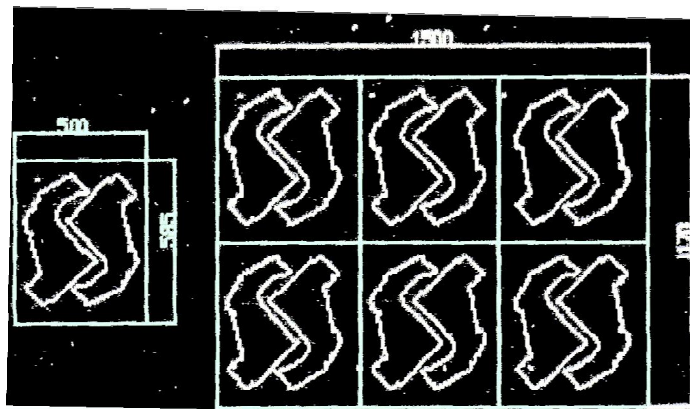
10) مهم‌تر از همه، فراموش نکنید که شما مقامات بالاتر، باید قبلاً از همه نکات مهم درباره‌ی این کسب و کار مطلع شوید. ناگفته پیداست که هر مدیری با توجه به 10 مورد بالا، باید سازمان تحت نظر خود را مورد کنکاش قرار داده و چنانچه ردی از فرامین ضد خلاقیت را در سازمان خود مشاهده نمود با تمام توان نسبت به رفع آن اقدام نماید.

مثال‌های ارزشمند در بیان تعامل خلاقیت و نظام پیشنهادها در سازمان‌ها :

- 1- هوندا در زمینه یخ‌تولید موتور سیکلت تجربه یجابیدارد. ژاپن سرزمین است که وسعت کمیدارد و همیشه با کمبود چاروبرواست. در کارخانه هوندا خط تولید موتور سیکلت که باید به طور مرسوم افقی باشد، عمودی است. نخستین ایستگاه در نوکیسا ختمان بلند قرار دارد و بقیه ایستگاه‌ها به ترتیب تا پایین چیده شده‌اند. وقتی محصول به طبقه هم‌کف می‌رسد، آماده ی حمل است. حتی گفته‌اند که هوندا بخش‌های فرآیند مونتاژ تولیدات خود را در داخل کشتی تار سیدن به مقصد انجام می‌دهد، وقتی کشتی به مقصد رسید محصول حاضر است و مونتاژ کاران را با هواپیما سریعاً به اول خط برمی‌گرداند.
 - 2- طبق آمار استخراج شده از سیستم مکانیزه پیشنهادها، شرکت ایران خودرو، در سال‌های اخیر، تعداد 1952 شابلون و تعداد 2009 دست ابزار مخصوص جمعاً به تعداد تقریبی 4000 دست ابزار جهت تسهیل، تسریع و افزایش کیفیت تولید خودرو در سالن‌های تولیدی پیشنهاد و ساخته شده است که نشان بارزی از تعامل دوسویه خلاقیت و نظام پیشنهادها در این سازمان دارد.
 - 3- یکی از پیشنهادهای جالب و سودمند که در سال 1383 در شرکت ایران خودرو ارائه و پس از اجرا، با توجه به قیمت ورق در آن زمان، صرفه‌جویی بسیار بالایی را برای شرکت در پی داشت، تغییر ابعاد بلنک قطعه "سرگلگیر پشت چراغ پژو 405" بود که قبل از ارائه این پیشنهاد، از هر شیت ورق به ابعاد 1500*1170 میلیمتر، تعداد 10 قطعه تولید می‌شد که با اجرای طرح جدید برش، از همان شیت ورق، تعداد 12 قطعه تولید گردید. صرفه‌جویی حاصل از کاهش میزان ضایعات روش پیشنهادی به میزان 672 میلیون ریال در سال می‌رسید (این صرفه‌جویی در تولید خودرو پژو 405 هم‌اکنون نیز با مبالغ بسیار بالاتر ادامه دارد).
- در این قسمت به منظور آشنایی بیشتر خوانندگان محترم با پیشنهاد مذکور، تصاویر مربوط به نحوه برش و تعداد قطعات به دست آمده از هر شیت ورق در شرایط قبل و بعد از ارائه پیشنهاد، در زیر به نمایش درآمده است:



قبل از اجرای پیشنهاد :



پس از اجرای پیشنهاد :

4- معمولا در ارزیابی پیشنهادها پذیرفته شده، یکی از عوامل ارزیابی، میزان خلاقیت بکار رفته در پیشنهاد می‌باشد. به عبارت دیگر مشخصه بدیع بودن موضوع ارایه شده یا راه حل پیشنهاد شده یکی از شروط قابل قبول بودن پیشنهاد و در وهله بعد یکی از فاکتورهای حایز امتیاز (20 تا 30 درصد امتیاز پیشنهاد) مدنظر ارزیابان قرار می‌گیرد. به نحوی که هرچه میزان خلاقیت بکار رفته در شناخت مساله، چاره جویی و ارایه راهکار بهبود بیشتر باشد ارزش پیشنهاد از نظر سازمان بیشتر بوده و مزایای بیشتری را برای پیشنهاددهنده قایل خواهد شد.

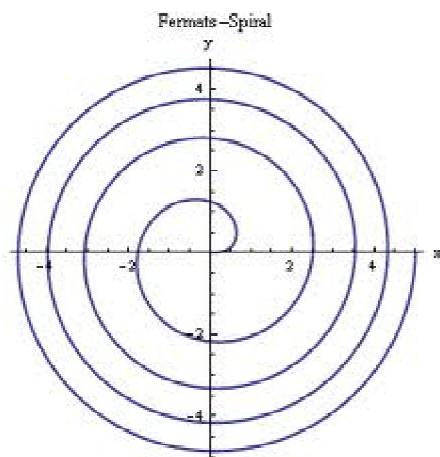
5- در یک بررسی میدانی که در شرکت ایران خودرو توسط نگارندگان صورت گرفته کارکنان نمونه این شرکت که طی سالهای 1386 تا 1390 به عنوان کارگر نمونه کشوری و استانی انتخاب و رده های مختلفی را از آن خود نموده اند از لحاظ مشارکت جویی مورد بررسی قرار گرفتند. این تعداد که شامل 57 نفر می‌شوند مجموعا 8774 پیشنهاد ارایه شده در سیستم مکانیزه پیشنهادهای شرکت ایران خودرو به نامشان ثبت شده که از این تعداد، مجموعا 5670 پیشنهاد پذیرفته شده و 5486 مورد از آنها نیز به اجرا درآمده اند که آمار دقیق و جزییات مربوطه در جدول پیوست انعکاس یافته اند. همانطور که از آمار مندرج در جدول موصوف بر می‌آید نفرات مذکور که از خلاقیت بالایی برخوردار بوده و بعضا دهها مورد اختراع ثبت شده داشته اند، در زمینه مشارکت نیز درخشش بالایی داشته و سرانه 154 پیشنهاد ارائه شده، 100 پیشنهاد پذیرفته شده و 96 پیشنهاد اجرا شده توسط این افراد مؤید این نکته می‌باشد. همچنین با عنایت به اینکه 97% پیشنهادهای پذیرفته شده این افراد به اجرا درآمده اند می‌توان نتیجه گرفت که پیشنهادهای ارائه شده از طرف ایشان از قابلیت اجرایی و اثربخشی بالایی برای سازمان برخوردار بوده است.

از طرفی با توجه به بازه زمانی در نظر گرفته شده برای جستجوی پیشنهادها (از ابتدای به کارگیری سیستم مکانیزه در مرداد ماه 1380 تا زمان تهیه مقاله - در حدود 11 سال) می‌توان استنباط کرد که این همکاران در طول زمان و با ارایه پیشنهادها متعدد و مشارکت در اجرای آنها و فراهم بودن فضای رشد خلاقیت فردی و سازمانی در این شرکت، به تدریج توانایی های ذهنی و ادراکی خود را گسترش داده و با به کارگیری برخی تکنیک های TRIZ، قوای خلاقه خود را تقویت نموده اند.

6- همچنین در بررسی پیشنهاددهندگان برتر در مجموعه شهرداری تهران با همکاری مواجه شدیم که طی 8 ماه نخست سال 1391، با ارایه تعداد 56 پیشنهاد، مقام اول را در زمینه تعداد ارایه شده به دست آوردند، با بررسی سوابق کاری ایشان معلوم شد تاکنون تعداد 35 اختراع نیز به ثبت رسانیده اند. این مورد نیز می‌تواند گواهی باشد بر ارتباط دوسویه خلاقیت و نظام پیشنهادها که با جستجوی بیشتر می‌توان موارد متعددی از این مثال ها و شواهد را یافت.

منحنی اسپیرال :

در بررسی الگوهای ریاضی مربوط به رشدهای فزاینده در جهان واقعی، به مدلی برخورد نمودیم که به نوعی تداعی گر رشد مستمر بوده و منحنی حاصل از ترسیم تابع مربوطه به شکل حلقوی واگرا می‌باشد که غالبا برای مشابیه سازی در الگوی تکثیر باکتری ها از این تابع با نام منحنی اسپیرال بهره گیری می‌نمایند (شکل زیر).



نتیجه گیری :

چنانچه هر یک از دو مؤلفه خلاقیت و نظام پیشنهادها را در سازمان تسری و بهبود دهیم موجب ایجاد بهبود در دیگری شده و نهایتا به بلندگی و رشد سازمان منجر خواهد شد. به عبارت دیگر در سازمان هایی که نظام پیشنهادها استقرار یافته و همچنین به خلاقیت فردی و سازمانی بهای کافی داده می‌شود، چنانچه هر یک از دو مؤلفه خلاقیت و نظام پیشنهادها را در ارگان های حیاتی سازمان تسری و بهبود دهیم، شاهد ایجاد بهبود در دیگری بوده و این تاثیر هم افزا به صورت یک منحنی اسپیرال واگرا رشد نموده و در هر بار چرخش با قرار گرفتن در مدار بالاتر به بلندگی و رشد مستمر سازمان منجر خواهد شد.

منابع :

- 1- مفاهیم خلاقیت و حل مساله به روش خلاق (محسن مصیبی و مهرناز خلج هدایتی)
- 2- مقاله خلاقیت در اعتلای نظام پیشنهادها (شهریار بهرامی اقدم، دومین همایش ملی نظام پیشنهادها)
- 3- مقاله نظام پیشنهادها و تاثیر آن بر خلاقیت و نوآوری افراد در سازمانها (مورد بررسی در شرکت های مخابرات استان گیلان و اصفهان رضا اسماعیل پور دانشجوی دوره دکترای مدیریت و عضو هیأت علمی گروه مدیریت دانشگاه گیلان و سیده فریبا بیانی کارشناس مدیریت)
- 4- مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادها و ارائه الگو مناسب جهت برقراریدر دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (دکتر ناصر حمیدی - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، دکتر سید مهدی الوانی - استاد دانشگاه علامه طباطبائی و فوهمه جباری - مدرس دانشگاه)
- 5- مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادها و ارائه الگو مناسب برای برقراریدر نظام پیشنهادها در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (دکتر ناصر حمیدی، دکتر سید مهدی الوانی و فوهمه جباری)
- 6- چگونگی نهادینه کردن خلاقیت در سازمانها (احمد بزرگیان - مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت صاعد)
- 7- مقاله ترغیب خلاقیت در بین کارکنان، الگوی زاپنی (دکتر بختیاری - مجله الکترونیکی ویستا)