



چرا افراد خلاق در تصاحب مناصب مدیریتی موفق نیستند؟

مولر به کمک همکارانش جک گونکالو و دیشان کادمر از دانشگاه کورنل مطالعاتی انجام دادند که در مقاله‌ای تحت عنوان «شناخت رهبری خلاق» و با موضوع روانشناسی اجتماعی تجربی در ماه مارس ۲۰۱۱ به چاپ خواهد رسید، این مقاله درباره نظر همکاران افراد خلاق در مورد آنها است.

حال به نتایج حاصل از بررسی می‌پردازیم: افرادی که بیشتر نظرات خلاقانه ابراز می‌کنند از قدرت رهبری کمتری برخوردار هستند. موارد استثنایی هم وجود دارد و آن زمانی است که افراد نظردهنده باید بر روی جذابیت رهبران تمرکز کنند؛ در این صورت نظر همکاران افراد خلاق این است که افراد خلاق به نحو احسن مدیریت می‌کنند اما نتیجه این است که در اکثر موارد به نظر می‌رسد خلاقیت به زیان پیشرفت افراد است. مولر می‌گوید: «انتخاب رهبران خلاق ساده نیست. در حال حاضر و بر خلاف

تفکرات گذشته، باید جهت شناخت چنین رهبری زمان زیادی صرف کرد و تلاش مضاعفی انجام داد.»

این واقعیت موجب نگرانی اعضای هیات مدیره شرکت‌ها در سراسر جهان شده است. طبق بررسی که اخیراً شرکت IBM برای درک ارزش تجارت از ۱۵۰۰ مدیر عامل انجام داده، خلاقیت تنها عامل مهم موفقیت رهبری یک شرکت بزرگ در آینده به شمار می‌رود که این یافته باعث تعجب مولر شده است. او اشاره می‌کند: «طبق تحقیقات، افرادی که نظرات خلاقانه‌تری دارند رهبران بهتری نیز هستند، نظرات خوب را تشخیص می‌دهند و می‌دانند چگونه از ایده‌های نو در سازمان خود استفاده کنند. انتخاب رهبران خلاق از چالش‌های عمده‌ای به شمار می‌رود که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند.»

تحقیقات مولر نشان می‌دهد، افراد ممکن است به دلیل نحوه متفاوت تفکر خود تاوان زیادی بپردازند. مولر و همکارانش در اولین مطالعه خود، روند کاری در بخشی از یک پالایشگاه بزرگ چند ملیتی در هند را مورد بررسی قرار دادند. تمام ۳۴۶ کارمند در این تحقیق شرکت کردند که از این میان ۲۹۱ نفر بالقوه توانایی رهبری داشتند و ۵۵ نفر از کارمندان هم کار ارزشیابی را انجام دادند. ارزیاب‌ها پرسشنامه در مورد ۲۹۱ نفری که توانایی رهبری داشتند، تکمیل کردند و همچنین به سنجش کارمندان پرداختند که نظرات مفید و جدیدی ارائه می‌دادند و پیشرفت رهبری موثر را نیز ارزیابی کردند. مولر و همکارانش با تجزیه و تحلیل داده‌ها به بررسی افراد خلاق پرداختند که به پیشرفت در زمینه مدیریت علاقه‌ای نشان نمی‌دادند.

رابطه مهمی بین خلاقیت و اصول مدیریت ضعیف وجود دارد. مولر می‌گوید: «برای همه افراد، خلاقیت از نظر معنایی، مفهوم مثبتی دارد و تقریباً هیچ‌کس منکر خلاقیت نیست، اما معمولاً هنگامی که شخصی ایده جدیدی مطرح می‌کند با واکنش‌های منفی روبه‌رو می‌شود که این دیگر چه نظری است؟ این واکنش‌ها زمانی پیش می‌آید که نظری ابراز می‌شود و اغلب مطرح کردن ایده‌های خلاق باعث آزرده‌گی برخی از افراد می‌شود.»

نظر دهندگان و ارزیابان

با دومین تحقیق این یافته هم اثبات شد. مولر و همکارانش ۱۹۴ دانشجوی دانشگاه بزرگی در شمال شرقی آمریکا را مورد مطالعه قرار دادند و آن‌ها را به دو گروه نظر دهنده و ارزیاب تقسیم کردند. نیمی از دانشجویان نظر دادند که چگونه می‌توان باعث افزایش درآمد یک سرویس هوایی شد و بقیه دانشجویان نظرات آن‌ها را ارزیابی کردند. از میان گروه نظر دهنده، نیمی راه‌حل‌های خلاق، جدید و مفید برای حل مشکل مطرح کردند و نیمی دیگر فقط نظرات ساده و مفید پیشنهاد دادند. نظر دهندگان ده دقیقه فرصت داشتند تا نظرات خود را ارائه دهند، سپس دانشجویان ارزیاب به ارزیابی نظرات آن‌ها پرداختند و عوامل متعددی را بررسی کردند از جمله اینکه تا چه اندازه، نظرات خلاق است و کدام یک از دانشجویان قابلیت رهبری دارند.

بر اساس نظر ارزیاب‌ها افرادی که ایده‌های نو مطرح کردند در مقایسه با گروهی که فقط راه‌حل‌های مفید پیشنهاد داده بودند، قدرت رهبری کمتری داشتند. مطمئناً این فقط یک مساله شخصیتی نیست و افراد خلاق از محبوبیت کمتری برخوردارند. مولر همچنین سوالاتی درباره صلاحیت نظر دهندگان مطرح کرد و مشخص شد که هر دو گروه از صلاحیت یکسانی برخوردار هستند. پس مشکل حقیقتاً ارائه نظر هوشمندانه بود نه فقط یک ایراد مهم شخصیتی.

طبق گفته مولر: «این یافته‌ها با تعاریفی که مردم در گذشته به طور سنتی از رهبری تجارت در ذهن خود داشتند، یکسان است.» رهبران به منظور ایجاد اهداف مشترک برای گروه کاری خود ارزش قائل می‌شوند تا افراد گروه به اهداف خود برسند. اهداف مشخص است و هیچ ابهامی وجود ندارد. بنابراین این وظیفه رهبران است که از میزان ابهامات بکاهند و سعی کنند معیارهای رفتاری برای تک‌تک افراد گروه به وجود بیاورند که معیارها مطابق شخصیت افراد باشد.»

مولر به مقایسه چنین طرز تفکری با آنچه مردم درباره فرد خلاق توصیف می‌کنند، پرداخت. زمانی که نظر افراد در مورد شخص خلاق پرسیده می‌شود، آن‌ها علاوه بر

عنوان کردن خصوصياتی مانند رویایی و مقتدر از صفاتی همچون دمدمی و خود رأی نیز استفاده می‌کنند. حقیقت این است مردم با اینکه نظر مثبتی درباره فرد خلاق دارند احساس دو پهلویی نیز نسبت به آن‌ها دارند.»

البته مولر می‌گوید هر سازمانی در ترفیع افراد خلاق دچار شکست نمی‌شود. برخی از شرکت‌ها مانند IDEO و Apple به طور خاص به پرورش خلاقیت و ارج نهادن به نوآوری روی آوردند. مولر و همکارانش، سومین مطالعه را انجام دادند و گروه ۱۸۳ نفری از دانشجویان دانشگاه بزرگی در شمال شرقی آمریکا انتخاب کرده و آن‌ها را به دو گروه تقسیم کردند. گروه اول می‌بایست درباره رهبری و جاذبه‌های آن فکر می‌کردند و پنج ویژگی یک رهبر جذاب و مقتدر را برمی‌شمردند. مولر اشاره می‌کند: «زمانی که لغت جذاب در ذهن شما فعال می‌شود، ممکن است بیشتر در مورد خلاقیت فکر کنید.»

اما اگر مردم به اقتدار و جذابیت رهبران فکر نکنند، چه پیش خواهد آمد؟ گروه دوم منتخب از همان ۱۸۳ نفر، نمی‌بایست درباره رهبری و اقتدار فکر کنند. آن‌ها می‌بایست فقط خصوصیات یک رهبر را عنوان می‌کردند و اصلاً کلمه مقتدر برایشان ذکر نشده بود. نتیجه به دست آمده خلاف گروه اول بود، آن‌ها رهبری بالقوه فردی که نظرات خلاق داشت را پس از فردی رتبه‌بندی کردند که تنها عقاید مفیدی مطرح می‌کرد.

بی‌اعتبار کردن کلیشه‌ها

به گفته مولر، این مطالعه درباره احساسات متضادی است که مردم اغلب درباره متفکران خلاق احساس می‌کنند. در این مقاله، او و همکارانش به این نکته اشاره می‌کنند، رهبران خلاق ممکن است به این دلیل که مدیران ترجیح می‌دهند افرادی را استخدام کنند که با حفظ شرایط موجود، وضعیت را بهبود بخشند، نادیده گرفته شوند. هر چند که راه‌حل‌های مبتکرانه‌ای ارائه دهند. ظاهراً آن رهبران بر اساس درک اولیه رهبری ترفیع داده می‌شوند و اکنون خودشان را در دنیایی می‌یابند که تا حد

زیادی تغییر کرده است و به خلاقیت و تفکر بیشتری نیاز دارند.

مولر می‌گوید: «شرکت‌ها باید کلیشه‌ها را در مقابل افراد خلاق کنار بگذارند. حقیقت این است که فقط برخی از افراد برای رهبری انتخاب می‌شوند، در حالی که بسیاری برگزیده نمی‌شوند. پس شرکت‌ها باید در این باره چاره‌ای بیندیشند و عملکرد سیستم‌های ارزیابی را تغییر دهند. رهبران برای درک کلیشه و نحوه غلبه بر آن احتیاج به کمک دارند.»

مولر اشاره می‌کند: «در برخی از فرهنگ‌ها در مقایسه با دیگران مشکلات کم‌تری وجود دارد و اما سوالی که مطرح می‌شود: نظرتان در مورد توصیفاتمانند تناقض‌گویی و عدم تمرکز چیست؟ اگر فقط جنبه منفی آن صفات در نظر گرفته شود پس مشکلات بیشتری برای تشویق خلاقیت خواهید داشت. برای شرکت‌هایی با چنین نظری مهم است تا تعصب موجود در فرهنگ شرکت را مورد مطالعه قرار دهند، زیرا بسیاری از شرکت‌ها تمایل به خلاقیت دارند؛ اما دلیل اشتباهات خود را نمی‌دانند. اولین قدم برای حل مشکل، تشخیص و قبول این نکته است که شما هم یکی از آن شرکت‌ها هستید.» او می‌گوید: «رهبران به توانایی‌های متعددی نیاز دارند که خلاقیت هم یکی از آنها است. بعضی از افراد خلاق تمامی مهارت‌های مدیریتی لازم را ندارند، اما باید افرادی که چنین خصوصیات دارند را شناسایی کرد.»