

این مقاله کارآفرینی خلاق را، که عبارت از ایجاد و پیاده‌سازی ایده‌های مناسب و بدیع برای راه‌اندازی کسب و کاری پرمآجرا است، شرح می‌دهد. کارآفرینی خلاق می‌تواند در سازمان‌هایی که هم‌اکنون مستقر است و نیز بنگاه‌هایی که تازه شروع به کار کرده‌اند به وقوع پیوندد. تز اصلی این مقاله آن است که خلاقیت کارآفرینانه نیاز به ترکیبی از انگیزه درونی و انواع ویژه‌ای از انگیزه برونی دارد. سینرژي (هم‌نیروزی) ای که وقتی مراتبی قوی از انگیزه و درگیری شخصی با امید پاداش‌هایی که کفایت کارآفرین را تأیید نموده، پرورش مهارت را مورد حمایت قرار داده و وی را برای نیل به دستاوردهای آینده توانمند می‌سازد.

نتایج حاصل از پژوهش‌هایی را که در این مقاله ارائه شده است را می‌توان در مدیریت نوآوری و کارآفرینی و نیز در سیاست‌گذاری نهادهایی که وظیفه آن‌ها حمایت از نوآوران، مخترعین و کارآفرینان است به نحوی موثر بهره برد.

اگر منشاهای تقریباً هر کسب و کار موجود در دنیا را ردیابی کنیم یک کارآفرین می‌یابیم - فردی که یک ایده، یک فرصت تشخیص داده شده را برای عرضه یک خدمت یا محصول به نحوی سودآور را صرف‌نظر از اشکالاتی که در سر راهش وجود داشته پیگیری نموده است. باتوجه به موانع زیادی که بر سر راه یک کارآفرین وجود دارد، خلاقیت قابل توجهی نیاز است. در این جا این سوال پیش می‌آید که خلاقیت کارآفرینانه چه شکالی به خود می‌گیرد؟ چه وضعیت‌هایی از انگیزش ممکن است برای این شکل از خلاقیت مناسب باشد؟ دکتر ترزا آمابلی، رئیس مرکز تحقیقات دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد و همکاران و دانشجویانش بیست سال گذشته را بر خلاقیت در کسب کار و طرقي که شرایط محیط کار بر آن اثر دارد متمرکز کرده‌اند. اخیراً توجه‌شان را به انگیزه‌هایی که هم در پس ایجاد ایده‌ها و هم پیاده‌سازی آن‌ها وجود دارد را معطوف نموده‌اند با تشخیص این مطلب که الگوهای بالنسبه متفاوتی ممکن است برای هر یک نتیجه بهینه‌ای به وجود آورد. در حقیقت تحقیقات اخیر حاکی از آن است که در صورت وجود شکلی از سینرژي بین این انواع مختلف خلاقیت احتمال بیشتری وجود دارد که منجر به خلاقیت کارآفرینی گردد.

در این جا خلاقیت را ایجاد راه‌حل‌های بدیع و مناسب به مسائل بازانتها در هر حوزه از فعالیت بشری تعریف می‌کنیم. نوآوری را پیاده‌سازی آن ایده‌های بدیع و مناسب تعریف می‌کنیم. کارآفرینی نوعاً برحسب نوآوری تعریف می‌شود. به عنوان مثال، شومپتیر می‌گوید فعالیت کارآفرینی شامل اجرای ترکیبات جدید است. «درهم شکستن خلاق» تعادل موجود در درون یک صنعت خاص. این دیدگاه کارآفرینی که به نحوی گسترده در جامعه آکادمیک پذیرفته شده است، توسط دیگران مورد تعمق قرار گرفته، به صورت «فرآیندی که در آن اختراع به عمل درآمده، ایده‌ای خام به عملیاتی که از نظر اقتصادی معتبر و عملی است دگرگون شده است»، تعریف شده است.

بدین ترتیب، کارآفرینی شکل ویژه‌ای از نوآوری است و عبارت از پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز ایده‌های خلاق برای ایجاد یک کسب کار جدید با یک ابتکار جدید در درون یک کسب و کار موجود است.

خلاقیت می‌تواند به طرق مختلف در کارآفرینی وارد شود. کارآفرین ممکن است ایده‌ای جدید برای محصول یا خدمت خاصی داشته باشد، چیزی که از آن چه قبلاً انجا شده است متفاوت بوده و توسط مشتریان مفید یا مطلوب تلقی گردد. این چیزی است که وقتی افراد واژه «خلاقیت» در قالب کسب و کار را می‌شنوند، نوعاً فکر می‌کنند. به علت آن که فکر می‌کنند خلاقیت فقط به درجه بالایی از ابداع در ایجاد ایده‌ای بنیادی برای محصول یا خدمت اطلاق می‌گردد، ممکن است نتیجه‌گیری کنند که خلاقیت مطلقاً نقشی در بسیاری از ماجراهای کارآفرینی ندارد. معذک، ابداع ممکن است نه در خود

محصول بلکه در پیاده‌سازی وجود داشته باشد. به عنوان مثال، ابداع ممکن است در وسیله خلق یا عرضه محصول باشد، یعنی شناسایی فرصت‌های جدید در بازار یا سازماندهی یا نظامی که برای به بازار آوردن محصول. علاوه بر آن، راه‌حل‌های بدیع و مناسب ممکن است برای بسیج منابع موردنیاز لازم باشد. در حقیقت، کارآفرینی غالباً به عنوان پیگیری فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که اکنون در کنترل قرار دارد تعریف شود. غیرمحمتم است که یک ماجرای کارآفرینی به میزان قابل‌توجهی در زمینه هر یک از این ابعاد خلاق باشد (فوق العاده بدیع و در عین حال مناسب). در حقیقت، درجات بالایی از ابداع در کلیه ابعاد احتمالاً مطلوب نیست. با وجود این کارآفرینی موفق احتمالاً حداقل نیاز به این اشکال خلاقیت کارآفرینی دارد.

### تعریف خلاقیت کارآفرینانه

ایجاد و پیاده‌سازی ایده‌های بدیع و مناسب برای تاسیس یک کسب و کار جدید (یک کسب و کار جدید یا برنامه برای ارائه محصولات یا خدمات). ایده‌های بدیع و مفید اولیه ممکن است مربوط باشد با :

۱. خود محصولات یا خدمات
۲. شناسایی بازاری برای محصولات یا خدمات
۳. راه‌های تولید یا عرضه محصولات یا خدمات
۴. راه‌های فراهم ساختن منابع برای تولید یا عرضه محصولات یا خدمات

توجه کنید که، در حالی که تعریف خلاقیت کارآفرینانه برای ایده‌های بدیع و مفید تاکید دارد (تعریف استاندارد ما از خلاقیت)، بخش "کارآفرینانه" نیاز به عمل دارد. پیاده‌سازی آن ایده‌ها یا نوآوری‌ها. همچنین توجه شود که خلاقیت کارآفرینانه می‌تواند حتی وقتی محصول یا خدمت الزاماً بدیع نیست، یا وقتی یک محصول یا خدمت بدیع از منبعمی دیگر کسب شده است، وجود داشته باشد. تنها چیز لازم آنست که راه‌حل‌های بدیع و مناسب در مرحله‌ای از فرآیند خلق و به بازار آوردن محصول یا خدمت مورد استفاده قرار گیرد.

### انگیزه برای خلاقیت

در سه دهه گذشته، تحقیقاتی هم در مآخذ روانشناسی و هم در کسب و کار نشان می‌دهد که انگیزه تابعی از چند عامل موجود در محیط کار، از جمله انتظاراتی که هنگام ارزیابی وجود دارد، بازخورد حاصل در عملکرد واقعی، پاداشی که انتظار آن وجود دارد، خودمختاری، و ماهیت خودکار، می‌باشد. علاوه بر آن هم در تئوری و هم در پژوهش‌های علمی نشان داده شده است که انگیزش انسان نسبت به کار را می‌توان به دو نوع متمایز طبقه بندی نمود: انگیزش درونی که از ارزش ذاتی کار برای فرد ناشی می‌شود (مانند ارزش علاقه‌ای که فرد بدان دارد)، و انگیزش برونی که از علاقه برای به دست آوردن نتیجه‌ای ناشی می‌گردد که از خودکار جداست. با آن که هر دو انگیزش می‌توانند فرد را به انجام کار برانگیزند، ولی انگیزش‌های درونی و برونی می‌توانند اثرات متفاوتی بر احساس‌های فردی درباره کار، شائق بودن به انجام کار و عملکرد کار به جای گذارند. هر دو نوع انگیزش کارآفرینی نقش مهمی ایفا می‌کنند.

دسی و همکارانش براین باورند که وقتی افراد احساس می‌کنند هم خودانگیزخته و هم شایسته‌اند حاصل می‌شود. می‌توان تصور کرد که اگر حداقل قدری خودمختاری در کار خود داشته باشند- به عبارتی اگر خود «منشاء» کار خود باشند و نه «مهره» دیگران. اگر فرد

باز خوردی به دست آورد که نشانه پیشرفت در کارش باشد یا این باز خورد راه‌هایی نشان دهد که براساس آن بتواند بر شایستگی خود بیفزاید، احساس شایستگی در کار خود خواهد کرد. این شرایط وقتی حاصل می‌شود که پیچیدگی کار با سطح مهارت فرد هماهنگ باشد یا فقط قدری از آن بالاتر باشد. پژوهشگران همچنین نتیجه گرفته‌اند که خودمختاری و لیافت نمی‌تواند در جهت ایجاد انگیزه عمل کند مگر آن که فعالیت مورد نظر تا حدی جالب باشد. چنین علاقه‌ای ممکن است از تنوع مهارت‌ها ناشی شود (مهارت‌های متنوعی برای انجام فعالیت لازم باشد)، فعالیت شناسایی و تعریف شده باشد (فعالیت کلیتی باشد که به وضوح شناسایی و تعریف شده باشد) و اهمیت فعالیت (فعالیت به عنوان فعالیتی که مفید و مهم تلقی شده است باشد). یک تئوریسین روان‌شناسی چنین نظر می‌دهد که انگیزه ذاتی بسیار قوی از طریق علاقه و درگیری عمیق شخص در کار و هماهنگی کامل سطح و پیچیدگی کار سطح مهارت فرد مشخص می‌شود به نحوی که فرد به نوعی احساس ادغام در فعالیتی که انجام می‌دهد را تجربه کند.

در پژوهش‌های دکتر آمابلی و همکارانش تعریف‌هایی از انگیزه‌های درونی و برونی ارائه نموده‌اند که غالب مفاهیم پیشنهادی سایر تئوریسین‌ها را دربرمی‌گیرد.

افراد به نحوی درونی برانگیخته می‌شوند وقتی در کارشان لذت، علاقه، رضایت، کنجکاوی، خودبیانگری یا چالش شخصی می‌یابند.

افراد از نظر برونی برانگیخته می‌شوند وقتی برای به دست آوردن هدفی که از خودکار مجزا است یا محدودیتی را که به وسیله منابع برونی تحمل می‌شود می‌پذیرند.

بدین ترتیب، ما تعریف‌های خود را بر پایه انگیزه‌های درونی و برونی که بر پایه فهم فرد از فعالیت (به عنوان فعالیتی جالب، درگیرکننده، چالش برانگیز و غیره) و دلایل او برای درگیری در آن (به عنوان وسیله‌ای برای نیل به هدف برونی، یا به خود به عنوان یک هدف به خاطر خود آن) قرار می‌دهیم. اگر دلایل مبادرت به انجام کار به عنوان یک وسیله برای تجربه‌ای مثبت خودجوش یا خودبیانگر باشد مربوط باشد، می‌گوییم که فرد از درون برانگیخته شده است. اگر دلایل مربوط به کاری باشد که منجر به نیل به هدفی برونی باشد، یا واکنش نسبت به منبعی باشد که از خارج کنترل شود، می‌گوییم فرد از برون برانگیخته شده است.

دیدگاه روانشناسی حاکم بر آن است که انگیزه برونی برخلاف انگیزه درونی عمل می‌کند. انگیزه برونی انگیزه‌ای است که در آن افراد به وسیله عاملی خارج از کار به کاری مبادرت می‌کنند، مانند پاداش‌هایی که وعده آن‌ها داده می‌شود یا ارزیابی‌های کاری که انتظار آن را دارند. به طور کلی، این تئوریسین‌ها بر این اعتقادند که وقتی انگیزه‌های بسیار قوی برونی برای اشتغال وجود دارد، انگیزه درونی برای انجام آن کار تضعیف می‌گردد.

پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی به نحوی قاطع نشان داده است که انگیزه درونی نسبت به یک کار (علاقه و رضایت در انجام کار) ممکن است موقتاً از طریق تحمیل آزمایش محدودیت‌های برونی جذاب مانند یک پاداش ملموس یا ارزیابی تخصصی تضعیف شود.

مجموعه‌ای از پژوهش‌های تجربی آزمایشگاهی در ۲۰ سال اخیر نشان داده است که خلاقیت درونی از طریق بسیاری از همان برانگیزنده‌های برونی و انواع محدودیت‌های برونی که به انگیزه درونی آسیب می‌رسانند، زایل می‌شود. براساس این پژوهش‌ها بیانیه تئوریک ساده‌ای

که رابطه‌ای علت و معلول بین انگیزه درونی و خلاقیت در نظر می‌گیرد پیشنهاد شده است. مشکل اولیه این «اصل انگیزه درونی خلاقیت» (آمالی ۱۹۸۳) بر این بود که انگیزه درونی برای خلاقیت مفید و انگیزه برونی برای خلاقیت مضر است این دیدگاه نظری با کار قبل مک‌گرا (۱۹۷۸) در توافق بود. نظریه او مبني بر این که انعطاف و پیچیدگی فکری در شرایط وجود انگیزه درونی در بالاترین حد قرار دارد، این فرضیه را که خلاقیت تاحدی بستگی به میزان انگیزه درونی فرد برای انجام کار دارد مورد حمایت قرار می‌دهد. نظریه او مبني بر این که، برعکس، جنبه‌های نسبتاً روشن (الگوریتمی) عملکرد - مانند کیفیت فنی صرف- به وسیله انگیزه برونی پرورش می‌یابد، منجر به این فرضیه می‌شود که انگیزه برونی احتمال بدیع بودن و اکنش‌ها را کاهش می‌دهد.

پژوهش‌های آزمایشگاهی آماللی و همکارانش به نحوی قاطع نشان داد که رابطه مثبتی بین انگیزه درونی و خلاقیت وجود دارد. این پژوهش‌ها همچنین نشان داد که تحمیل بر انگیزنده‌ها محدودیت‌های برونی قوی ممکن است منجر به میزان‌های پایینی از خلاقیت در عملکرد واقعی - ولی نه به میزان‌های پایینی از کیفیت فنی - گردد. کیفیت فنی به نحوی فزاینده در مورد هر دو انگیزه درونی و برونی حائز اهمیت به نظر می‌رسد.

البته وقتی در خارج از آزمایشگاه رفته و به جهان واقعی پا می‌گذاریم، پیچیدگی فزونی می‌یابد. در ۱۲ سال گذشته، تفاوت‌های محیط‌های کاری بین پروژه‌های با خلاقیت زیاد و پروژه‌های دارای خلاقیت کم در سازمان‌های کسب و کاری را با استفاده از مصاحبه و ابزاری موسوم به «ارزیابی محیط مناسب برای خلاقیت» بررسی شده است. در نتیجه این بررسی‌ها این نتیجه حاصل شده است که در حقیقت بسیاری از برانگیزنده‌های درونی و محدودیت‌های برونی که از طریق آزمایش مورد مطالعه قرار گرفته است، واقعاً خلاقیت را در شرایطی از قبیل آزمایشگاه‌های پژوهش و توسعه سرکوب می‌کنند: رقابت برد - باخت در یک سازمان، انتظار ارزیابی منفی از ایده‌های افراد، تأکید بر پیمان برای کسب پاداش و محدودیت در چگونگی انجام کار. از سوی دیگر، چند عامل دیگر شناسایی گردیده که ممکن است به عنوان برانگیزنده‌های برونی به صورت حمایت کننده خلاقیت عمل کند: پاداش برای تشویق ایده‌های خلاق، وجود تعریف واضحی از اهداف کلی طرح و بازخورد مکرر از کار انجام شده. نهایتاً، عوامل برانگیزنده انگیزه‌های درونی شناسایی شده که خلاقیت را ترغیب می‌کند: میزانی خودمختاری در کار، کاری که فرد به نحوی مثبت چالش برانگیز و مهم تلقی می‌کند و نوعی احساس علاقه و هیجان در خود کار. در پژوهش‌های غیرآزمایشگاهی، از قبیل مطالعه هنرمندان حرفه‌ای، شواهد دیگری از اثر مثبت بعضی از انواع انگیزش برونی توسط آماللی شناسایی گردید. به ویژه آن که خلاقیت از طریق ترغیب و پاداش دادن‌هایی که لیاقت یا ارزش کار او و نیز از طریق پاداش‌هایی که فرد را قادر به ادامه کاری که از جنبه درونی برای او جذاب است می‌کند، تشویق و در نتیجه شکوفا می‌گردد.

بدین ترتیب، به نظر می‌رسد که انگیزش درونی و برونی به نحو ساده جمع خطی یا تقابلی ساده با یکدیگر عمل نمی‌کنند. علاوه بر آن، ممکن است لازم باشد که به نحوی دقیق بین هر یک از انگیزه و بویژه انواع انگیزه‌های برونی تمایز قایل شویم. به نظر می‌رسد که ممکن است انواعی از انگیزه‌های برونی وجود داشته باشد که به پژمرده کردن انگیزش درونی خلاقیت منجر گردد، ولی، انواع دیگری باشند که آن را ترغیب کنند. به نظر می‌رسد که «اصل انگیزش درونی خلاقیت» بیش از حد ساده بوده است.

## هم‌نیروزایی انگیزشی

بر انگیزنده‌های درونی بخش درون‌زای درگیری فرد در فعالیت‌هاست که از احساس‌ها شخص درباره آن فعالیت‌ها ناشی می‌شود و الزاماً با خودکار از ارتباطی مستحکم برخوردار است. بر انگیزنده‌های برونی، با آن که ممکن است مشروط به انجام کار باشد (مانند حق‌الزحمه برای انجام کار)، از نظر منطقی بخشی از کار را تشکیل نمی‌دهد. بر انگیزنده‌های برونی غالباً از منبعی خارجی که هدف آن کنترل (یا استنباط کنترل) بر اقدام به کار یا عملکرد در آن کار باشد، ناشی می‌شود، مثلاً وعده پاداش، تحسین، بازخورد انتقادی، ضرب‌الاجل، نظارت یا مشخصات نحوه انجام کار. با آن که وقتی فردی به انجام کاری مبادرت می‌کند، معمولاً بر انگیزنده‌های درونی یا بر انگیزنده‌های برونی حاکم است، این دو نوع بر انگیزنده هم‌زمان وجود دارد. در شرایط کسب و کار، تصور این که کار صرفاً دارای انگیزه‌های درونی باشد مشکل است (درحالی که تصور این که در چنین شرایطی صرفاً انگیزه‌های برونی وجود داشته باشد آسان است). به علت آن که هر دو نوع انگیزه غالباً هم‌زمان به وقوع می‌پیوندد، مطالعه چگونگی ترکیب و تعامل‌شان دارای اهمیتی ویژه است.

با استفاده از مفهوم‌زایی هم‌نیروزایی انگیزش، در مقاله‌ای نظری (آمابولی، ۱۹۹۳) چنین مطرح شده است که بعضی انواع انگیزش‌های برونی- که آن را «بر انگیزنده‌های هم‌نیروزایی برونی» می‌نامیم- می‌تواند با انگیزش درونی، به ویژه وقتی میزان انگیزش درونی، به ویژه وقتی میزان انگیزش درونی در سطح بالایی قرار دارد، به نحوی مثبت ترکیب شود. دو مکانیسم روان‌شناختی برای ترکیب این دو نوع انگیزش ظاهراً متضاد ارائه گردیده است.

بر طبق مکانیسم اول، موسوم به انگیزش برونی در خدمت انگیزش‌های درونی، هر نوع عوامل برونی که احساس کفایت فرد را حمایت کند، یا درگیری عمیق فرد را با خودکار توانمند سازد، بدون آن که احساس خودمختاری شخص را تحلیل برد، باید به انگیزش و خلاقیت درونی اضافه شود. این عوامل برونی را «انگیزش هم‌نیروزایی برونی» می‌نامیم. بخشی از این مفهوم‌سازی‌ها از نظریات «دسی‌وریان» درباره بر انگیزنده‌های برونی «اطلاعاتی» در قبال بر انگیزنده‌های «کنترل‌کننده» گرفته شده است (۱۹۸۵). پاداش‌هایی که کفایت را بدون آن که حاکی از کنترل باشند- پاداش‌هایی که از پرورش استعدادها و کفایت‌ها حمایت کند (از این طریق که چگونه فرد می‌تواند درجات بالایی از کفایت و موفقیت کسب کند، اطلاعاتی در مورد جهت‌گیری را فراهم سازد)، یا پاداش‌هایی که فرد را قادر نماید کارهای جالبی انجام دهد، می‌تواند به عنوان انگیزش‌های هم‌نیروزایی برونی عمل کند.

بر طبق مکانیسم دوم، بر انگیزنده‌های هم‌نیروزایی برونی ممکن است در مراحل معینی از فرآیند خلاقیت نقشی ایفا کند. فرآیند خلاقیت غالباً در چهار مرحله توصیف می‌گردد. (بدر نظر گرفتن این مطلب که افراد الزاماً فرآیند را یک سویه یا مرحله به مرحله طی نمی‌کنند.) مرحله اول عبارت از تشخیص مساله است که طی آن حل‌کنندگان مسئله معضل یا فرصتی را که با آن مواجه هستند تشخیص داده، تعریف نموده یا تلاش می‌نمایند. مرحله دوم آماده‌سازی است که در آن حل‌کنندگان مسئله اطلاعات و سایر منابع لازم برای پی‌گیری مسئله را جمع‌آوری می‌نمایند. مرحله سوم ایجاد پاسخ است که طی آن ایده‌های مختلف برای حل مسئله یا پی‌گیری فرصت طراحی و تدوین می‌گردد. در مرحله چهارم، یا

اعتباریابی و ارائه نتایج، بررسی ایده‌های ایجاد شده، انتخاب از بین آن‌ها و رسمیت دادن یا ارائه روش منتخب است.

به خاطر بیاورید که خلاقیت مستلزم جدید و بدیع بودن و نیز مناسب بودن است. چنان که تئوری‌ها و پژوهش‌های مربوط پیشنهاد شده است، بدیع بودن نتیجه در مرحله اول (تشخیص مسئله) و سوم (ایجاد پاسخ) فرآیند خلاقیت تعیین خواهد گردید. در این جاست که بصیرت‌های مختلف درباره مسئله یا راه‌های برخورد با آن پدیدار می‌شود. به علت آن که مکانیزمی که از طریق آن وضعیت انگیزش بر فرآیندهای فکری تاثیر می‌گذارد، این مراحل که در آنها بدیع بودن مطرح است ممکن است نیاز به انگیزه‌های درونی داشته باشد و انگیزه‌های برونی نقشی ایفا نمی‌کنند. ولی در مرحله‌ای که بدیع بودن کار (با آنکه مهم است) از ضرورت کمتری برخوردار است، انگیزه‌های هم‌نیروزی برونی ممکن است در تاکید و تحرک بخشی فرد برای به ثمر رساندن و تکمیل کار به نحوی مناسب و ممکن موثر باشد. به طور مشخص، این انگیزه‌های برونی ممکن است در فائق آمدن بر موانع گاهی مشکل زای آماده‌سازی (مرحله ۲) و اعتباریابی و ارائه نتایج (مرحله ۴) موثر باشد. در واقع با آنکه غالباً افراد در کارهای پرزحمت فعالیت‌هایی که به حوی درونی برانگیخته شده باشند (مانند سرگرمیها) وارد می‌شوند، امکان دارد انگیزه درونی در این مراحل فرآیند تضعیف شود. علاوه بر آن، اگر انگیزه درونی قوی باقی بماند، بعید است که این انگیزه‌های هم‌نیروزی برونی، در انگیزه‌های درونی برای کار مورد نظر مانع ایجاد کند.

به طور خلاصه، برطبق نظریه انگیزش مناسب با شرایط، با آنکه هر دو انگیزه درونی و برونی ممکن است در تمام مراحل فعالیت خلاق وجود داشته باشد، ولی ممکن است اهمیت آنها در مراحل مختلف متفاوت باشد. به علت آنکه انگیزه بی‌مانع درونی در مراحل تشخیص مسئله و ایجاد پاسخ این چنین حائز اهمیت است، انگیزه‌های غیرهم‌نیروزی برونی (انگیزه‌هایی که نشانه کنترل است) ممکن است در این مراحل مضر باشد. انگیزه‌های برونی هم‌نیروزی ممکن است به خصوص در مراحل آماده‌سازی و اعتباریابی و ارائه نتایج مفید واقع شود.

ایده هم‌نیروزی انگیزش به (اصل انگیزش درونی خلاقیت جدیدی) منجر گردید: انگیزش درونی برای خلاقیت لازم است، انگیزش برونی کنترل‌کننده برای خلاقیت دارای اثر مخرب است، لیکن انگیزه برونی اطلاعاتی یا توانمندکننده می‌تواند مناسب باشد. بویژه اگر میزان انگیزه درونی اولیه قوی باشد.

متغیرهای مربوط به وضعیت‌های اجتماعی ممکن است میزان هم‌نیروزی انگیزش موجود را تعیین کند. از همه مهمتر آنکه اگر انگیزه‌ها یا حمایت‌های برونی با هدف مستقیم یا تلویحی کنترل ارائه شود، احتمال زیادی وجود دارد که انگیزه و خلاقیت درونی را از بین ببرد. از سوی دیگر، اگر انگیزه‌های برونی به عنوان نوعی تایید لیاقت فرد به صورت ابزاری برای به ثمر رساندن کاری که از نظر درونی او برانگیزنده باشد ارائه گردد، احتمال مورد تایید و حمایت قرار دادن انگیزه و خلاقیت درونی فرد بسیار زیاد است. بدین ترتیب، مثلاً یک سرمایه‌گذار ممکن است خلاقیت کارآفرینانه را با ارائه حمایت مالی که همراه با اقداماتی که به نحو واضحی جنبه کنترل‌کننده دارد تضعیف نماید، در حالی که با ارائه آن حمایت به شکلی که اساساً وسیله‌ای برای توانمند کردن فعالیت کارآفرینانه باشد، خلاقیت کارآفرینانه را تقویت خواهد کرد و این نکته است که توجه به آن در سیاستگذاری برای حمایت از خلاقیت کارآفرینانه حائز اهمیت است.



## خلاقیت کارآفرینانه از طریق هم‌نیروزایی انگیزشی

با مطالعه دستاوردهای کارآفرینان موفق واضح است که شور و شوق پایه و اساس کارآفرینی است (استونس و سایرین، ۱۹۸۹ و تیمونز، ۱۹۹۴). به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد که خلاقیت کارآفرینانه نیاز به سطوح بالایی از انگیزش درونی برای برخورد با مسائل یا پیگیری فرصتها به شکلی بدیع دارد. با وجود این، مناسبت و بجا بودن، نقشی اساسی در خلاقیت کارآفرینانه دارد. بویژه مناسبت با واقعیت‌های بازار - به علت آن که خلاقیت کارآفرینانه نیاز به پیاده‌سازی ایده‌های بدیع و مناسب در جهان صنعت و تجارت دارد، برانگیزنده‌های هم‌نیروزایی برونی ممکن است دارای اهمیت ویژه‌ای باشد. توجه به جهان خارج - به اقداماتی که دیگران در شرف انجام آنها هستند، به آنچه دیگران می‌خواهند، به آنچه دیگران بدان ارج می‌نهند و به آن پاداش می‌دهند - برای جمع‌آوری اطلاعاتی که منجر به موقعیت تجارتي می‌گردد لازم است. ولی اگر آن برانگیزنده‌های برونی به کارآفرین این احساس را بدهد که توسط شرایط و محدودیت‌های برونی کنترل می‌شود، و اگر شور و هیجان درونی اولیه کار را زایل کنند، احتمال زیادی وجود دارد که خلاقیت را از بین برد و امکان موفقیت را کاهش دهد.

بسیاری از کارآفرینان، شاید اغلب آنها با اتکا به خود در یک کسب و کار پرماجرا موفق می‌شوند زیرا آرزو دارند کنترل سرنوشت خود را به دست گیرند یا آن را حفظ کنند. به عنوان نمونه، مثال اول فوق را در نظر بگیرید که در آن دو مهندس بیکار کسب و کار خود را حول یک سیستم مدیریت پایگاه داده‌ها برپا نمودند. بدین ترتیب، کارآفرینان گرایش به خلق شرایطی دارند که در آن عزم آنها را برای تعیین سرنوشت خود، که بدوا بسیار قوی بود، به سختی بتوان تضعیف کرد یا تغییر داد. به علت آنکه کارآفرینان خود با تهور تصمیم به برپایی بنگاه جدید گرفته‌اند، کمتر ممکن است به وسیله پاداش یا ارزیابی بتوان آنها را کنترل کرد. حداقل این امر مادام که بنگاه به آنها تعلق دارد صادق است. تحت چنین شرایطی، برانگیزنده‌های برونی ممکن است بتواند در جهت کمک به انگیزه درونی آنها عمل کند (اولین مکانیزم هم‌نیروزایی). به عنوان نمونه و عده بازده مالی قابل توجه، که یک برانگیزنده برونی است و می‌توان به آن به عنوان بخشی از «بازی» موفقیت در کسب و کار نگریس، می‌تواند به عنوان عاملی عمل کند که کارآفرین را به نحو جدی‌تر و عمیق‌تری درگیر مسائلی که باید حل کند بنماید بکند - چه این مسائل نیاز به تکمیل یک تکنولوژی جدید باشد، یا جمع‌آوری حجم عظیمی از اطلاعات بازار، یا ارائه یک برنامه تجاری به نحوی قانع‌کننده به سرمایه‌گذاران بالقوه. از سوی دیگر، اگر کارآفرینان خود را در شرایطی بیابند که در آن امکان تصمیم‌گیری مستقل از آنان سلب گردد - مثلاً، وقتی کنترل مدیریت کسب و کار خود را به سرمایه‌گذاران داده باشند - بسیار امکان دارد که خود را از لحاظ فکری و عاطفی از مسائل مشخصی که در کسب و کار باید حل شود دور کنند و در نتیجه خلاقیت آنها رو به زوال رود.

برای انگیزه‌هایی که با وضعیت خاصی مرتبط است (مکانیزم دوم هم‌نیروزایی) باید در خلاقیت کارآفرینانه اهمیت ویژه‌ای قائل شد. به خاطر بیابورید که خلاقیت کارآفرینانه می‌تواند در موارد زیر به نمایش درآید.

الف) در خود محصولات یا خدمات

ب) در شناسایی بازاری برای محصولات و خدمات

(پ) در روشهای ایجاد یا عرضه محصولات یا خدمات و یا

(ت) در راههای به دست آوردن منابع تولید یا عرضه محصولات و خدمات .

در هر یک از این جنبه‌های فرآیند کارآفرینی را می‌توان در فعالیت ویژه‌اش، به عنوان یک زیرفرآیند از کل فرآیند ایجاد یک کسب و کار متهورانه، خلاقیت اعمال کرد. چنان که قبلاً ذکر گردیده است، خلاقیت کارآفرینی را می‌توان در هر یک از این زیرفرآیندها یافت. با این وجود به نظر می‌رسد که، موفقیت کارآفرینی نیاز به میزانی از تکرار روشهای قبلی و نه بدعت همزمان در کلیه حیطه‌ها، داشته باشد. میزان بالایی از بدعت و تازگی (و مناسبت) در بعضی جنبه‌های خلق یک کسب و کار باید همراه با میزان بالایی از مشابَهت و تکرار در سایر جنبه‌ها باشد. وقتی کارآفرینان نیاز به ایجاد ایده‌های واقعا بدیع داشته باشند، از نقطه نظر ایده‌آل به نحوی درونی برانگیخته خواهند شد. در واقع تقریباً توسط مسئله‌ای که باید حل کنند یا فرصتی که باید به چنگ آورند مسحور خواهند بود. با وجود این، تمام بنگاههای تهورخواه نیاز به زمانهای قابل ملاحظه‌ای از توجه در دناک و غالباً عطف توجه ملالت‌آوری به کیفیت و به جزئیات دارند، که در این مدت انگیزه درونی ممکن است رو به تزلزل رود و انگیزه هم‌نیروزای برونی تنها عاملی باشد که دامنه کار کار آفرین را امکان‌پذیر سازد. علاوه بر آن، برانگیزنده‌های برونی مانند ارزیابی برونی یا یک موفقیت اساسی می‌تواند اطلاعاتی در باره کفیات کارآفرین به وجود آورد که به تلاش در آینده کمک کند. برای بسیاری از کارآفرینان، ثروت حاصله از طریق موفقیت‌های بنگاهشان صرفاً و به خودی خود هدف نیست بلکه همچنین نشانه باارزشی از مواجهه موفقیت آمیز با چالشی است که در بدو امر برای خود قرار داده‌اند. موضوع آخر و شاید مهم‌ترین موضوع‌ها آنست که برانگیزنده‌های برونی ناشی از پاداشهای ملموس- مانند موفقیت در کسب تأمین مالی از خارج یا دستیابی به سودی قابل توجه- کارآفرین را قادر خواهد نمود با علاقه تلاش و مقابله با چالش‌ها به کار ادامه دهد. این انگیزه هم‌نیروزای برونی را «تریسی کیدر» در توصیف گروهی از مهندسين کامپیوتر که در حال ایجاد یک ماشین جدید بودند چنین توصیف کرده است :

لازم نبود بازی بزرگ را نام ببرید. همه افرادی که در مدتی در تیم بودند می‌دانستند چه نام دارد. محتوای آن به دست آوردن سهام به عنوان پاداش نبود. افراد با سابقه‌تر مدت‌ها بود به این نتیجه رسیده بودند که از نظر مالی هرگز چیزی بیش از صرفاً یک پاداش نمادی به دست نخواهند آورد. بازی از نوعی بود که در آن می‌پردی می‌توانستی دوباره بازی کنی. اگر در مورد این ماشین برنده شوی، می‌توانی به ساختن ماشین بعدی پردازی و این چیزی است که مد نظر بود .

به راههایی که در آن هم‌نیروزایی بین انگیزش درونی و برونی ممکن بود، در مورد برخی از مثالهایی که قبلاً شرح داده شد، از خلاقیت کارآفرینی حمایت کند، توجه کنید .

شیمی‌دانی که «شبکه نوری» را در شرکت بزرگ سنتی خود آغاز کرد، بدون تردید، از طریق علاقه‌اش برای ایجاد ایده‌های خود و ایده‌های همکارانش کاملاً به نحوی درونی برانگیخته شده بود. ولی کاملاً محتمل است که وی در طی مسیر به بسیاری انگیزه‌های برونی واکنش نشان داده‌اش، به ویژه در هنگام پرداختن به جزئیات سیستم جدید و قابل پذیرش کردن آن. در این مراحل از فرآیند کار، احتمالاً به دقت در باره این که چگونه دیگران نسبت به روشهای مختلف ارائه نوآوری‌اش عکس‌العمل نشان می‌دهند و نیز این که کدام روشها احتمال بیشتری برای جلب منابع مورد نیاز خواهند داشت، فکر کرده است .



وقتی دبیران یک دبیرستان به ایده بدیع خود برای تدریس مهارتهای کسب و کار به جوانان تیزهوش مرکز شهر دست یافتند، احتمالاً با احساس رضایت شخصی که از طریق مشاهده رشد جوانان حاصل می‌شد به تحرک و اداری شدند. با وجود این، با تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌هایشان برای برپایی و تامین مالی بنیاد، احتمالاً بیشتر از راه ملاحظات برونی از قبیل تایید کسب و کارهای محلی و نیاز به حمایت مالی زندگی خود وقتی کارهای تضمین شده خود را در نظام آموزش عمومی ترک می‌کردند، برانگیخته شده بودند.

### **پیامدهای ملاحظات فوق در مدیریت کارآفرینی**

مفهوم سازی‌های جدیدی که در این گزارش آمده در دو طبقه بندی وسیع قرار می‌گیرد: تعریف خلاقیت کارآفرینانه و ترکیب هم‌نیروزی انگیزش‌های درونی و برونی در خلاقیت کارآفرینی.

طبق تعریف، خلاقیت کارآفرینی شامل پیاده‌سازی ایده‌های بدیع و مناسب و همچنین مرتبط با کسب و کار می‌باشند. این بدان معنی است که خلاقیت کارآفرینانه در شکل جامع خود نیاز به مجموعه‌ای وسیع از مهارتها و تجاربی دارد که هیچ فردی به تنهایی نمی‌تواند داشته باشد و این خود دلالت بر نیاز به چند جنبه مربوط به حاکم بودن فعالیت‌های گروهی در قبال فعالیت‌های فردی دارد.

• در خلاقیت کارآفرینانه، فعالیت‌های گروهی نسبت به فعالیت‌های فردی حاکم خواهد بود. فعالیت‌های گروهی به تدریج که وسعت کار افزایش می‌یابد بیشتر حاکم خواهد شد.

• در یک صنعت خاص، احتمال موفقیت در خلاقیت کارآفرینانه در فعالیت‌های گروهی بیش از فعالیت‌های فردی است و این امر حتی با در نظر گرفتن میزان منابعی که بدوا کارآفرین تحت کنترل داشته است صادق است.

• خلاقیت کارآفرینانه بیشتر شامل فعالیت گروهی است تا اشکال غیربنگاهی خلاقیت.

مفهوم هم‌نیروزی انگیزشی پیامدهای دیگری نیز بر روی خلاقیت کارآفرینانه و شرایطی که در آن برانگیخته یا سرکوب می‌شود دارد. این پیامدها از این دید ناشی می‌شود که وجود سطوح بالایی از هر دو نوع انگیزش درونی و هم‌نیروزی برونی برای بروز خلاقیت کارآفرینانه حائز اهمیت است. این پیامدها همچنین از مشخصات زیر در باره انگیزش ناشی می‌گردد:

(الف) انگیزش درونی برای خلاقیت کارآفرینانه در آن مراحل از فرآیند ایجاد یک بنگاه جدید دارای اهمیتی به سزا می‌باشد که راه‌های بدیع به شدت مورد نیاز باشد.

(ب) انگیزش کنترل‌کننده برونی مخرب است،

(پ) انگیزش برونی هم‌نیروزی (از نوع اطلاعاتی یا توانمندکننده) می‌تواند مفید باشد. بویژه در آن مراحل از فرآیند ایجاد یک بنگاه جدید که راه‌های علمی امکان‌پذیر و مناسب مورد نیاز باشد. هر یک از این پیامدها را می‌توان به عنوان فرضیه‌هایی تلقی کرد که باید در پژوهش‌های آینده در باره خلاقیت کارآفرینانه در معرض آزمایش قرار گیرد. اگر این

فرضیه‌ها در بررسی‌ها و پژوهش‌های قابل اعتماد تایید گردد، می‌توان آنها را به عنوان روشهای مدیریت کارآفرینی تلقی نمود.

• میزان کنترل مدیریتی یک کارآفرین در کسب و کارش باید مستقیماً با میزان خلاقیتی که در آن کسب و کار از خود نشان می‌دهد ارتباط دارد. تغییرات قابل ملاحظه‌ای در کنترل باید همراه با تغییرات خلاقیت در همان جهت کنترل (کنترل بیشتر متعاقب خلاقیت بیشتر، کنترل کمتر متعاقب خلاقیت کمتر)، بیاید. حتی اگر موقعیت فرد در بنگاه تغییری نکرده باشد.

• کارآفرینان موفق، در مقایسه با افراد غیرکارآفرین موفق در سازمانهای بزرگ میزان بالاتری از انگیزش درونی و انگیزش هم‌نیروزی برونی از خود نشان می‌دهند.

• کارآفرینان موفق، برعکس کارآفرینان ناموفق، در مواردی که راه‌حل‌های بدیع برای مسائل حائز اهمیت زیادی است، بیشتر بر انگیزه‌های درونی متمرکز می‌شوند، و هنگامی که راه‌حل‌های مناسب و امکان‌پذیر حائز اهمیت است، بر انگیزنده‌های برونی متمرکز می‌دهند.

• در سازمان‌هایی که از میزان بالایی از خلاقیت کارآفرینانه برخوردارند، در مقایسه با سازمانهای فاقد آن، انگیزشی درونی در بحث‌های مربوط به کار و بیان احساس افراد در باره کار به نحو بارزی قابل مشاهده است. علاوه بر آن، در این نوع سازمانها، انگیزنده‌های هم‌نیروزی برونی در مقایسه با انگیزنده‌های غیر هم‌نیروزی برونی حاکم است.

• میزان خلاقیت کارآفرینانه در سازمان‌هایی که به نحوی فرآیندهای انگیزنده‌های هم‌نیروزی برونی را در قبال انگیزنده‌های غیر هم‌نیروزی برونی به کار می‌برند، افزایش می‌یابد.

در نهایت، کارآفرینان برای آنکه موفق شوند باید انگیزش خود و همچنین انگیزش آنان را که برای کار در موسسه‌شان استخدام می‌کنند مدیریت کنند. به همان نحو، اگر مدیران سازمان‌هایی جا افتاده بخواهند نوآوری‌ای را که تلاش‌های کارآفرینانه داخلی‌شان را ترغیب نموده ارتقا بخشند، باید محیطی به وجود آورند که هر یک از اشکال خلاقیت کارآفرینانه را تشویق نموده از آن حمایت کنند. مهمترین گامی که باید برداشت آنست که تشخیص دهند خلاقیت عبارت از ایجاد اشکال آزاد ایده هرج و مرج گونه، دیمی و غالباً عجیب و غریب (گرچه گاهی درخشان) نیست. علاوه بر آن، به هنر و اختراع فرآورده‌هایی که به نحوی افراطی جدید است محدود نمی‌شود، بلکه مشتمل بر ایجاد ایده‌های جدید و مفید در هر شکلی از فعالیت‌های بشری است. خلاقیت کارآفرینانه یک گام فراتر از خلاقیت «معمولی» رفته شامل به مرحله عمل درآوردن و پیاده‌سازی آن ایده‌های جدید در جنبه‌ای از ایجاد یک کسب و کار متهورانه است. خلاقیت کارآفرینانه، به علت آنکه نیاز به بدعتی دارد که در جهان واقعی بازار عمل کند، به افرادی نیاز دارد که تاکیدشان در کار هم بر خواسته‌ها و محدودیت‌های جهان واقعی و هم بر عشقی که نسبت به ایده جدیدی که ایجاد کرده‌اند باشد.

ترجمه: دکتر حسن قاسم زاده

نویسنده: دکتر ترزا آمابلی

منبع: پژوهش و مهندسی شماره ۱۱-۱۲