

بنام اچھی نام فریاد



انتشارات ادیبان روز

روان‌شناختی و خلاقیت

مؤلف:

موسسه‌ی آکسفورد

مترجم:

راحله قاسمی رستم‌کلایی

سرشناسه:	قاسمی، راحله
عنوان و نام پدیدآور:	روانشناختی و خلاقیت / مؤلف: موسسه آکسفورد / مترجم: راحله قاسمی
مشخصات نشر:	تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری:	۱۴۳ ص.
شابک:	۴-۲۱-۷۵۹۲-۶۲۲-۹۷۸
شابک دوره:	۴-۱۸-۷۵۹۲-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبیا
موضوع:	
موضوع:	
رده‌بندی دیویی:	
رده‌بندی کنگره:	
شماره کتابشناسی ملی:	
صفحه‌آرا:	گلنوش صلاحی
ویراستار:	نگار نامی
طراح جلد:	محمد رجبی
شمارگان:	۲۰۰ جلد
قیمت:	
تاریخ انتشار:	اول-۱۴۰۰
چاپ و صحافی:	سرمدی

کلیه‌ی حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز است و هرگونه استفاده از این کتاب [کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی] بدون اجازه‌ی ناشر پیگرد قانونی دارد.

س: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، ساختمان ۲۸۶، طبقه اول،
ب: ۵

تلفن: ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

خرید اینترنتی از طریق:

www.adibanbook.ir

info@adibanbook.ir



انتشارات ادیبان روز



درباره ی آکسفورد:

انتشارات دانشگاه آکسفورد بخشی از دانشگاه آکسفورد است. هدف این بخش گسترش جهانی عملکرد عالی در تحقیقات و بورسیه ی تحصیلی و آموزش است.

کتابخانه‌ی روان‌شناسی آکسفورد

کتابخانه روان‌شناسی آکسفورد دارای مجموعه کتاب‌های برجسته‌ای است. انتشارات دانشگاه آکسفورد یکی از قدیمی‌ترین و بهترین انتشارات جهانی است، کتاب‌های درخور توجهی کتابخانه‌ی روان‌شناسی آکسفورد را چاپ می‌کند. هدف کتابخانه‌ی روان‌شناسی آکسفورد ایجاد زمینه‌ی گسترده برای برطرف کردن نیاز آشکار بازار است.

کتابخانه که مجموعه جامعی از کتاب‌ها را در برمی‌گیرد و به‌طور سلسله‌مراتبی سازماندهی شده است، کتاب‌ها را در سطوح متفاوتی برای برآوردن نیازی متمایز با هم ادغام می‌کند. در یک بخش مجموعه‌ای از کتاب‌ها برای بررسی در زیرشاخه‌های اصلی روان‌شناسی قرار گرفته‌اند و در بخشی دیگر کتاب‌های بی‌شماری وجود دارند که زمینه‌های تحقیقاتی و فلسفی کنونی روان‌شناسی را با جزئیات بیان می‌کنند. کتابخانه که برای انعکاس پویایی روان‌شناسی برنامه‌ریزی شده است با گسترش خود روان‌شناسی پیشرفت و توسعه پیدا می‌کند و بدین‌صورت تحقیقات درخور توجهی جدیدی را که در این زمینه تأثیرگذار بوده‌اند، مشخص می‌کند. با افزایش قابلیت دسترسی و سهولت استفاده از آن به‌صورت چاپی و در آینده به‌صورت الکترونیکی منتشر می‌شود.

کتابخانه زیرشاخه‌های اصلی روان‌شناسی را با مجموعه کتاب‌هایی بررسی می‌کند که با چشم‌اندازهای حال و آینده‌ی آن زیرشاخه‌های مهم را در نظر می‌گیرند. این مجموعه اولیه شامل کتاب‌های روان‌شناسی شخصیت، روان‌شناسی آموزش، روان‌شناسی مشاوره، روان‌شناسی مدرسه، روان‌شناسی بالینی، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، روان‌شناسی شناختی، علم اعصاب شناختی، روش‌ها و اندازه‌گیری‌ها، تاریخچه، روان‌شناختی عصبی، ارزیابی شخصیت، روان‌شناسی رشد و غیره می‌شود. هر کتاب یکی از زیرشاخه‌های اصلی روان‌شناسی را با پژوهش گسترده و جامع و نمادین بررسی می‌کند.

علاوه بر این چند جلد کتاب، کتابخانه کتاب‌های دیگری نیز دارد که زمینه‌های تخصصی‌تر بورسیه‌ی تحصیلی و تحقیق مثل استرس، سلامت، اضطراب و اختلالات مرتبط، رشد شناختی یا ارزیابی دوران کودکی یا جوانی را بررسی می‌کنند. برخلاف پوشش گسترده‌ی کتاب‌های زیرشاخه‌ای، هرکدام از این کتاب‌های آخر روی تحقیقات و بورسیه تحصیلی مولد و متمرکزتر تمرکز دارند.

چه در گسترده‌ترین و چه در تخصصی‌ترین سطح، همه‌ی کتاب‌های کتابخانه پوششی ترکیبی را ارائه می‌کنند که تحقیقات مرتبط با گذشته و حال را مرور و ارزیابی کرده‌اند و تحقیقات آینده را پیش‌بینی می‌کنند. هر کتاب در کتابخانه شامل فصل‌های مقدمه و نتیجه‌گیری است که نویسنده برای ارائه راهکاری در فهرست کتاب و ارائه پیش‌بینی‌های آگاهانه از توسعه‌های آینده‌ی این رشته نوشته است. انجام کار در این زمینه به ویراستاران و نویسندگانی نیاز دارد که پژوهشگرانی را در زمینه‌های نوشتاری تعلیم داده‌اند. بسیاری از روان‌شناسان محترم و مولد بر سر نوشتن کتاب‌های درسی کتابخانه یا نوشتن فصل‌های معتبری در زمینه‌های تخصصی‌شان توافق داشته‌اند.

کتابخانه روان‌شناسی آکسفورد برای چه کسانی نوشته شده است؟ این کتابخانه به دلیل دسترسی گسترده‌اش به مخاطبان متنوعی، از جمله دانشجویان دانش‌آموخته‌ی روان‌شناسی، مربیان دانشکده، محققان، فعالان روان‌شناسی و رشته‌های مختلف خدمات‌رسانی می‌کند. در کتابخانه می‌توان اطلاعات درباره‌ی زیرشاخه یا زمینه‌ی کانونی روان‌شناسی مدنظر را یافت.

هر کتاب طبق تعهد در دسترسی بودنش شامل شاخصی جامع و نیز مرجع بسیاری برای هدایت تحقیقات است و به‌دلیل اینکه کتابخانه منبع آن‌لاین و چاپی طراحی شده‌است، ساختار و محتویات آن به‌وضوح به شکل آن‌لاین جست‌وجوکردنی‌اند به‌علاوه، وقتی که کتابخانه به‌صورت آن‌لاین است، کتاب‌ها به‌طور منظم و کاملاً به‌روز‌اند.

به‌طور خلاصه، کتابخانه روان‌شناسی آکسفورد تا ارائه‌ی چشم‌انداز کاملاً آگاهانه در زمینه‌ی روان‌شناسی پیش‌رفت می‌کند به‌صورتی که هم پویایی روان‌شناسی و هم افزایش چند رشته‌ای را منعکس می‌کند. وقتی کتاب‌های کتابخانه به‌صورت الکترونیکی چاپ می‌شود به ابزار ارتباطی ارزشمند با قابلیت‌های جست‌وجوی گسترده تبدیل می‌شود. امیدواریم وقتی که شما به این کتاب مراجعه می‌کنید اشتیاقتان را درباره‌ی سنت بیش از ۵۰۰ ساله‌ی انتشارات دانشگاه آکسفورد از لحاظ ممتازی و نوآوری و کیفیت که در کتابخانه روان‌شناسی آکسفورد به‌طور نمادین ارائه می‌شود به ما ابراز کنید.

پیترا. ناتان، سرویراستار کتابخانه‌ی روان‌شناسی آکسفورد

درباره‌ی ویراستاران

کریستینا ای. شالی

کریستینا ای. شالی استاد توماس ر. ویلیامز ولز فارگویی، استاد رفتار سازمانی دانشکده‌ی تجارت شلر، نهاد تکنولوژی گرجستان است. وی مدرک دکتری خود را از دانشگاه ایلینوری گرفت. تحقیق او روی تأثیرات عوامل اجتماعی و زمینه‌ای مختلف روی تقویت خلاقیت هم افراد و هم تیم‌های کارکنان تمرکز دارد. وی چند مقاله را در ژورنال‌های علمی مثل ژورنال آکادمی مدیریت، ژورنال مدیریت، علوم سازمانی، فرآیند تصمیم‌انسانی و رفتار سازمانی منتشر کرده‌است. او کمک ویراستار کتاب *خلاقیت سازمانی* است و پیرو جامعه‌ی روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و نهاد علوم روان‌شناسی است.

مایکل آ. هیت

مایکل آ. هیت در حال حاضر استاد برجسته‌ی دانشگاه ای اند ام تگزاس است و ریاست جوب فاستر را در رهبری تجاری‌اش دارد. مایکل مدرک دکتری‌اش را از دانشگاه کرولادو گرفت. او کمک ویراستار یا کمک نویسنده‌ی ۲۷ کتاب بود و مقالات ژورنال بسیاری را نوشت و یا کمک نویسنده آن‌ها بود. در سال ۲۰۱۰ مجله آموزش عالی تایمز آن‌ها را در لیست محققان برجسته‌ی اقتصاد و امور مالی و مدیریت قرار داد. وی اخیراً یکی از دو محقق برتر مدیریت به‌دلیل تأثیر کارش در درون و خارج از زمینه‌ی تحصیلاتی مطرح شد. او ویراستار سابق ژورنال *آکادمی مدیریت* و کمک ویراستار ژورنال *سرمایه‌گذاری استراتژیک* است. وی جایزه‌ی آموزش‌باز برجسته‌ی ایروین و جایزه‌ی خدمات متمایز آکادمی مدیریت را دریافت کرد. در سال ۲۰۱۴، او محقق عالی توماس روبترز و یکی از بانفوذترین اذهان علمی جهان معرفی شد.

جینگ زنو

جینگ زنو مدرک دکتری‌اش را از دانشگاه ایلینوی گرفت و در حال حاضر استاد مدیریت هوستون اندومننت و مدیر تحقیقات و آموزش مدیریت آسیایی در مکتب دانش‌آموختگان تجارت حبس. ه. جونز دانشگاه رایس است. وی روی خلاقیت در محل کار تحقیق کرده‌است و مقالاتی را در ژورنال‌های برتری از جمله

ژورنال آکادمی مدیریت، ژورنال روان‌شناسی کاربردی، ژورنال مدیریت،
فرآیندهای تصمیم‌انسانی و رفتار سازمانی و روان‌شناسی پرسنل چاپ کرده‌است.
وی کمک ویراستار ژورنال روان‌شناسی کاربردی و هیئت ژورنال آکادمی
مدیریت و بازرگری آکادمی مدیریت ویراستاری کرده است و پیرو نهاد
روان‌شناسی آمریکا و انجمن علوم روان‌شناختی و جامعه‌ی روان‌شناسی سازمانی
و صنعتی انتخاب شده است.

تشکر و قدردانی

ما از ویراستارمان در آکسفورد به‌علت کمک و حمایت جامع‌شان از فرآیند پیشرفت کتاب تشکر و قدردانی می‌کنیم. همچنین از همه‌ی افرادی که در این فصل نقش داشتند و به ما در نوشتن کتابی که چشم‌انداز چند رشته‌ای جالب را در زمینه‌های خلاقیت و نوآوری و سرمایه‌گذاری فراهم می‌کند، کمک کردند.

۱	فصل اول: ادغام روان شناختی: ادغام هویت‌های اجتماعی برای
۱	چکیده
۲	ادغام هویت‌های اجتماعی برای ایجاد راه حل‌های خلاق.....
۲	ادغام روان‌شناختی: منابع و چالش‌ها
۲۳	هویت‌های اجتماعی به عنوان منبعی برای ادغام روان‌شناختی.....
۲	مدیریت روان‌شناختی چند هویت: ادغام هویت (II)
۲۶	ادغام هویت و خلاقیت
۲۷	بررسی مجدد ادغام هویت از دیدگاه مرزهای سازمانی و چشم‌اندازهای
۲۸	استراتژی‌هایی که فعالسازی هویت‌های بیرونی را تسهیل (و)
۲۹	برجسته کردن هویت‌های غیرکاری.....
۳	زمانی که نقطه قوت هویت درونی می‌تواند خلاقیت را مهار
۳	قراردگیری محض در معرض چشم اندازهای خارجی درمقایسه با ادغام
۳	ادغام هویت تعمیم یافته: تفاوت فردی چند حیطه ای برای خلاقیت؟.....
۳۳	درس‌هایی برای ادغام‌ها و اکتساب‌ها
۳۴	کارآفرینی و ادغام هویت.....
۳۵	خلاصه
۳۷	فصل دوم: نقش خصومت (مخالفت) در هویت‌های کارمندان هنری
۳۷	چکیده
۳۸	مقدمه
۳۸	کارمندان هنرمند حرفه‌ای.....
۴۰	مخالفت و هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای: نگرش‌هایی از تحقیق

- ۴۰ چرا مخالفت برای تأیید هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای ضروری
- ۴۱ مخالفت و تأیید هویت به طور کلی.....
- ۴۶ مخالفت چگونه در تأیید هویت‌های کارمندان هنرمند حرفه‌ای بکار
- ۵۳ استفاده از تضاد برای نشان دادن خروج از گروه های هویت ناخواسته با.....
- ۵۹ چهارچوب نقش تضاد در هویت‌های کارمندان هنرمند
- ۵۹ بحث
- ۶ تضاد هویت صریح و مدیریت کارمندان هنرمند حرفه‌ای.....
- ۶۵ مرتبط کردن چهارچوب‌مان با مقالات کارآفرینی و نوآوری.....
- ۶۷ نتیجه‌گیری

۶	<u>فصل سوم: بازی، جریان و بی‌انتهایی</u>
---	--

- ۶ چکیده
- ۶ مقدمه
- ۷ بازی
- ۷۳ بازی مشارکتی.....
- ۸۳ بازی تفریحی
- ۹ جریان
- ۹۲ عملی کردن جریان.....
- ۹ الگوهای جریان
- ۹۵ موقعیت زمینه‌ای جریان.....
- ۹۷ تأثیرات حالتی روی جریان.....
- ۹ نتایج جریان
- ۱ نامحدود بودن

نتیجه‌گیری ۱۰

فصل چهارم: یک چشم‌انداز چند سطحی در مورد خلاقیت در کار: ۱۰

چکیده ۱۰

مقدمه ۱۰

تفاوت‌های فردی و خلاقیت ۱۱

شخصیت خلاق و سبک شناختی ۱۱

مدل پنج عاملی شخصیت ۱۱

موضع‌گیری هدف و تمرکز تنریم‌کننده ۱۱

یک چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت ۱۱

تعامل‌های شخص و موقعیت در تحقیق سطح فردی ۱۲

چرا یک چشم‌انداز چندسطحی؟ ۱۳

تعامل‌های چندسطحی فرد و موقعیت ۱۳

خلاصه‌ای کوتاه از مدارک ۱۳

نتیجه‌گیری ۱۳

فصل اول

ادغام روان‌شناختی: ادغام هویت‌های اجتماعی برای ایجاد راحمل‌های خلاق

چکیده

راحمل‌های جدید اغلب با ترکیب کردن دانش حاضر و دانش‌نامه‌ی مرتبط گذشته ایجاد می‌شوند. دانش‌نامه مرتبط یا پراکنده می‌تواند از افراد متفاوتی نشأت بگیرد و می‌تواند در ذهن فرد باقی بماند. فصل حاضر مفهوم ادغام روان‌شناختی را به‌صورت فرآیندی تعریف می‌کند که با آن فردی دانش‌نامه‌ی قبل را برای ایجاد راحمل‌های جدید ادغام می‌کند. این کار تحقیقی نشان می‌دهد که در ادغام روان‌شناختی وقتی افراد می‌توانند هویت‌های اجتماعی را که اغلب مجزا یا متناقض اند، ادغام کنند؛ هویت‌هایی مثل هویت‌های کاری و خانوادگی یا هویت‌های جنسیتی و حرفه‌ای تسهیل می‌شوند. نتایج برای تحقیق یا ایجاد ایده‌ی بعدی، انگیزه و کارآفرینی بحث خواهند شد.

کلیدواژگان: ادغام روان‌شناختی، ادغام هویت، هویت، خلاقیت، هویت اجتماعی، کارآفرینی.

ادغام هویت‌های اجتماعی برای ایجاد راحل‌های خلاق

قبل از ورود کامپیوترها منشی‌هایی مثل بت نسیمیت با مشکلی آزردهنده مواجه بودند؛ تصحیح کردن اشتباهات ماشین تایپ الکتریکی که فرآیند سخت چندمرحله‌ای را با نتایج سؤال شده انجام می‌داد. بت به راحلی جدید رسید، وقتی او به موفقیت رسید که دانش مجدداً ترکیب شده با تجربیات او که با تایپ‌سنت حرفه‌ای همراه شد و دانش و تجربه‌اش را مثل یک نقاش ادغام کرد. راحل خلاق شامل فرمول نقاشی بود که سریع خشک می‌شد و می‌توان آن را روی کاغذ به کار برد و تایپ کرد. نتیجه محصولی جدید است که امروزه کاغذ مایع نامیده می‌شود. این مثال نشان می‌دهد که چگونه راحل‌های جدید با استفاده از ایده‌های جدید وجود دارند، ولی قبلاً ایده‌هایی نامرتبط به وجود می‌آمدند. همان‌طور که لوکریئوس شاعر رومی قرن یکم بیان کرد: نمی‌توان از هیچ‌چیز، چیزی را به‌وجود آورد.

ایده‌های نامرتبط می‌توانند از اذهان متفاوتی نشأت بگیرند و این استدلالی را با ایجاد بارش مغزی در گروه‌هایی با اعضای مختلف فراهم می‌کند. باین‌حال داستان گراهام نشان می‌دهد که چگونه ایده‌های مختلف نیز می‌توانند در ذهن جای بگیرند. فرآیندی که با آن افراد راحل‌های جدیدی را با استفاده از ایده‌هایی که قبلاً نامرتبط بودند، ایجاد می‌کنند که در اینجا آن را «ادغام روان‌شناختی» می‌نامیم.

این اصطلاح دو جریان موازی تحقیقات را از رشته‌های مختلف با هم مرتبط می‌کند و کار را با کار تأثیرگذار در زمینه‌ی «ادغام اجتماعی» که انسان‌شناس فرهنگی لویی استراتوس برای توضیح درباره‌ی ایجاد راحل‌های جدید با استفاده از منابعی که در ضمیر اجتماعی جمع وجود دارند که جوامع معرفی می‌کند، شروع کرد. جریان دوم تحقیق انجام شده روی شناخت خلاق است که روشی متافیزیکی متمرکز روی شکله‌ی مشارکت شناختی افراد در فرآیند دریافت و ترکیب مجموعه‌های دانش به روش‌های جدیدی است. اصطلاح ما منعکس‌کننده‌ی یک نگرانی زیربنایی در درباره‌ی طبیعت که ترکیب دانش یافت شده در تحقیقات انسان‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی کنونی و کلاسیک است.

ادغام روان‌شناختی: منابع و چالش‌ها

تحقیقات بسیاری درباره‌ی طبیعت دینامیک و اجتماعی هویت‌های افراد نگرش‌های مهمی را در فرآیندهای زیربنایی ادغام روان‌شناختی فراهم می‌کنند. کار حاضر نشان می‌دهد که مخزن عمیقی از ایده‌های نامرتبط در مجموعه هویت‌های اجتماعی افراد یا گروه‌های اجتماعی تعریف‌کننده‌شان وجود دارد. هویت‌های اجتماعی بت گراهام برای نمونه شامل تایپ‌سنت حرفه‌ای، هنرمند آماتور و افراد دیگری می‌شدند. هر هویت اجتماعی با تجربیات در زمینه‌های اجتماعی، حرفه‌ای یا فرهنگی و نیز با دانش تخصصی مرتبط است. برای نمونه هویت گراهام تایپ‌سنت در زمینه‌ی هویت اجتماعی فعال شد و فعال‌سازی این هویت پیش‌شرط دانش او درباره‌ی تایپ کردن بود. در مقابل، هویت او نقاشی در زمینه‌ی استودیوی

هنری‌اش فعال شد و در آن موقعیت دانش او درباره‌ی نقاشی و طراحی از لحاظ شناختی در دسترس‌تر بود. این نشان می‌دهد که برای تسهیل باز ترکیب ایده‌های موجود به چند روش می‌بایست در دسترس قرار دادن عواملی که بر ذهن همزمان با ساختارهای دانش نامرتبط تأثیر می‌گذارند، درک کرد.

ذاتاً ادغام روان‌شناختی دشوار است، زیرا مستلزم مرتبط کردن هویت‌هایی است که اغلب مجزا یا متضاد اند. برای نمونه این ممکن است شامل مدیریت هویت‌های شخصی و حرفه‌ای تفکیک شده یا مدیریت انتظارات متناقض زن بودن و در عین حال در حرفه‌ی مردانه کار کردن شود. تضاد بین هویت‌های متفاوت افراد در درک فرصت‌ها برای ادغام روان‌شناختی کاهش می‌یابند، زیرا چند هویت به احتمال کمتری به‌طور همزمان فعال می‌شوند و مجموعه‌های دانش مرتبط با این هویت‌ها احتمالاً به‌طور همزمان در دسترس قرار می‌گیرند. این چالش دوم در افسانه قدیمی مکزیک آمریکایی شرح داده می‌شود که زنی را توصیف می‌کرد که می‌خواست یک طوطی دوزبانه بخرد. طبق این داستان، اگر فرد پای راستش را می‌کشید طوطی به زبان اسپانیایی و اگر پای چپش را می‌کشیدند به زبان انگلیسی حرف می‌زد. اگر هر دو پایش را می‌کشید چه اتفاقی می‌افتاد؟ زن پرسید: آیا تگزاسی مکزیک حرف می‌زند؟ پاسخ داد: من احمق‌ام. همان‌طور که این داستان نشان می‌دهد، تلاش‌های انجام شده برای تجربه کردن دو هویت به‌طور همزمان اغلب احمقانه به نظر می‌رسد و منجر به یک موقعیت غیر ایده‌آل عضو بودن در یک گروه ولی نبودن در گروه دیگر می‌شود. این تأثیرات منفی تعلق به گروه‌های متناقض به‌خوبی در مقالات درباره‌ی مهاجران زنان در نیروی کار و افرادی که در سازمان‌های ترکیبی و تیم‌های چند عملکردی کار می‌کنند، اثبات شده‌اند.

طبق نگرش شناختی خلاق که استدلال می‌کند فعال‌سازی هویت‌های متضاد می‌تواند برای خلاقیت مفید باشد، محققان مدیریت نشان داده‌اند که استقبال از هویت‌های سازمان متضاد نیز نتایج درستی دارد. برای نمونه دافت مدل دو هسته‌ای را برای سازمان‌ها پیشنهاد کرد که با آن بین دو فعالیت متضاد نوآوری و اجرا منتقل می‌شوند. به‌شکله مشابه، براون و ایزنهارت نشان دادند که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده باید ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد کنند که بین حالات قطبی «آشفستگی محض» و «ساختار محض» تغییر می‌کنند. در جهانی که سریعاً در حال تغییر است سازمان‌ها باید دو جناح باشند؛ یعنی باید بتوانند با تضادها به شکل تضادهای داخلی در فرهنگ و ساختار سازمان زندگی کنند.

این منطق برای هر عضو سازمان نیز به‌کار می‌رود. مک کاسکی استدلال کرد که مثل سازمان‌ها دو هسته‌ای افراد در سازمان‌ها باید «دووجهی» باشند، مثل خدایان روم باستان که دو چهره روی سرشان داشتند که هر کدام در موضعی مخالف بودند. به همین شکل، پیشنهادی که اعضای سازمان باید در فعالیت‌های متضادی مثل استفاده همزمان و بی‌اعتبار کردن نمونه‌های سابق مشارکت داشته باشند. این تصور «تنوع پیش‌شرط» نشان می‌دهد که محیطی با تنوع بیشتر

سازمان‌ها و اعضایشان را ملزم به متنوع بودن می‌کند. از این تحقیقات مختلف مشخص است که توانایی اعضای سازمانی برای مدیریت هویت‌های متناقض ممکن است زمانی که نوآوری برای بقا و پیشرفت سازمان مهم باشد، ضروری است. با این حال همان‌طور که بعداً توصیف خواهیم کرد، میل موفقیت به این شایستگی برای افراد آسان نیست. در این فصل ما تأثیر مدیریت چند هویت متناقض را روی توانایی افراد در مشارکت در ادغام روان‌شناختی و نتایج ادغام روان‌شناختی را برای تلاش‌های کارآفرینی و خلاق بررسی می‌کنیم. ما تحقیق درباره‌ی مکانیسم‌های روان‌شناختی را که ادغام هویت‌های متناقض را تسهیل و یا به تأخیر می‌اندازد، مرور می‌کنیم. ارتباط چنین مکانیسم‌هایی را با عملکرد کارآفرینی و خلاق توصیف می‌کنیم و نتایج را برای مداخلات سازمانی به‌دست می‌آوریم.

هویت‌های اجتماعی منبعی برای ادغام روان‌شناختی

هویت‌های اجتماعی افراد منبعی شناختی را برای ادغام روان‌شناختی در سازمان‌ها فراهم می‌کنند. هویت‌های اجتماعی به روش‌هایی اشاره دارند که طبق آن‌ها افراد هویتشان را بر اساس عضویت در گروه‌های مختلف تعریف می‌کنند. گروه‌های نژادی، جنسیتی، مذهبی، حرفه‌ای، اجتماعی و سازمانی فقط چند تا از انواع بسیار هویت‌های اجتماعی بر اساس عضویت‌اند که در مقالات روان‌شناختی و مدیریتی بررسی شده‌اند. هویت‌های اجتماعی ذاتاً روی تفکر دانش و عملکرد ما تأثیر می‌گذارند.

تحقیق درباره‌ی هویت‌های اجتماعی دو نگرش بحرانی را با نتایجی چشمگیر برای فهمیدن عملکرد خلاق و کارآفرینی در سازمان‌ها بیان می‌کند. اول اینکه هویت‌های اجتماعی ما مرزهای بین درونی‌ها و بیرونی‌ها را تعریف می‌کنند. درونی‌ها که اعضای درون‌گروهی نیز نامیده می‌شوند، افرادی‌اند که در گروه‌هایی که به آن‌ها تعلق دارند عضویت مشترکی دارند. برای نمونه، مهندسی ممکن است مهندسان دیگر را اعضای درونی زیردست بدانند. بیرونی‌ها یا اعضای برون گروهی افرادی‌اند که به گروه مستقیم ما تعلق ندارند و ممکن است ارتباطی با آن نداشته باشند. مهندسی ممکن است در موقعیت‌های خاص مادران خانهدار را اعضای برون گروهی بدانند.

دوم هویت‌های اجتماعی ارتباط چشمگیری با مجموعه‌های دانش خاص دارند. در هر لحظه‌ی موجود افراد به کل دانشی‌شان دسترسی ندارند. با این حال فعال کردن هر هویت اجتماعی می‌تواند منجر به دسترسی بهتر دانش مرتبط با آن هویت و متعاقباً اجرای بهتر وظایف مرتبط با آن حیطه‌ی دانش شود. به‌طورمثال وقتی هویت فرهنگی زنان آسیایی (آسیایی بودن) برجسته شود، آن‌ها عملکرد بهتری در آزمون‌های ریاضی داشتند، این رشته‌ای بود که انتظار می‌رفت آسیایی‌ها در آن ممتاز باشند. در مقابل وقتی هویت جنسیتی آن‌ها غالب بود [زن

بودن]، عملکرد بدتری در آزمون‌های ریاضی داشتند و این با استروئتیب‌های زن به‌عنوان فردی رده پایین در ریاضی همخوانی داشت. در بررسی مشابه روی تخصص افراد یا توجیه آن‌ها درباره‌ی رویدادهای اجتماعی، دو فرهنگ چینی آمریکایی که در معرض نشانه‌های چینی قرار گرفتند تخصص‌های موقعیتی بیشتری داشتند. در مقابل، آن‌های که در معرض نشانه‌های آمریکایی قرار گرفتند تخصص‌های جابه‌جایی بیشتری داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که برجسته کردن هویت دسترسی چهارچوب‌های شناختی، دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با آن هویت را آسان می‌کند.

در بخش‌های بعدی ما این دو یافته‌ی کلیدی را درباره‌ی هویت‌های اجتماعی پایه‌ای برای ارائه نگرش بهتری درباره‌ی عوامل تسهیل‌کننده و مانع فرصت‌های ادغام و عملکرد کارآفرینی استفاده می‌کنیم. به‌ویژه درباره‌ی عوامل تسهیل‌کننده و مانع فرصت‌های ادغام اجتماعی و عملکرد کارآفرینی استفاده می‌کنیم. استدلال می‌کنیم که ادغام روان‌شناختی ممکن است برای افرادی که تضاد بین هویت‌های متفاوت‌شان را درک می‌کنند، مشکل‌تر است. وقتی چند هویت اجتماعی به‌طور متوالی و هم‌زمان فعال شوند، احتمال کمتری خواهد داشت که مجموعه‌های دانش متفاوت مرتبط با آن هویت‌ها به‌طور هم‌زمان برای ممکن کردن ادغام روان‌شناختی در دسترس قرار گیرند. به‌علاوه، تفاوت‌های فردی در مدیریت هویت‌های اجتماعی ذاتاً بر زمان فعال شدن مجموعه دانش‌های درونی و بیرونی تأثیر دارند.

مدیریت روان‌شناختی چند هویت: ادغام هویت

ادغام هویت نشانگر استراتژی است که افراد برای مدیریت چند هویت اجتماعی استفاده می‌کنند. ادغام هویت به ادراک ذهنی افراد از همخوانی بین چند هویت اجتماعی اشاره دارد.

هر فرد هم‌زمان به گروه‌های اجتماعی بسیاری تعلق دارد. برای نمونه، فردی می‌تواند هم‌زمان یک مرد، یک معلم، یک بازیکن والیبال و یک جمهوری‌خواه باشد. برخی از این هویت‌ها تضادی با یکدیگر دارند. تصور کردن کسی که هم معلم است و هم بازیکن والیبال مشکل‌ساز نیست. با این حال اینکه افراد هویت‌هایی با ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات متناقضی داشته باشند، متداول نیست. برای نمونه، فردی می‌تواند هم هویت سیاه و هم سفید، هم جمهوری‌خواه و هم موافق انتخاب، هم زن و هم در شغلی مردانه و یک نیویورکی و هم طرفدار بوستون رد ساکس باشد.

هیچ راهی به‌تنهایی وجود ندارد که افراد بتوانند درباره‌ی این هویت‌های

متناقض بحث و مذاکره کنند. روکاس و برور چهار استراتژی کلی را پیشنهاد کردند که افراد برای مدیریت چند هویت اجتماعی استفاده می‌کنند: ۱. در فصل مشترک برای نمونه، نیویورکی ما که طرفدار ردساکس است تنها با نیویورکی‌های دیگری که طرفدار ردساکس اند، هویت پیدا می‌کند؛ ۲. تسلز: فردی مشابه اگر هویتی ورزشی غالب داشته باشد با دیگر طرفداران ردساکس هویت پیدا می‌کند؛ ۳. همتاسازی: فرد با نیویورکی‌ها یا طرفداران ردساکس بسته به نشانه‌های خارجی شناسایی می‌شود؛ ۴. ادغام: فرد با نیویورکی‌ها و طرفداران ردساکس شناسایی می‌شود. تحقیقات درباره‌ی مهاجران رده‌بندی‌های مشابهی را برای توصیف استراتژی‌هایی ایجاد کرده‌اند که افراد برای مدیریت هویت‌های فرهنگی خود و میزبانان استفاده می‌کنند: همگون‌سازی [شناسایی با فقط فرهنگ غالب یا میزبان]، ادغام [شناسایی با دو فرهنگ]، تفکیک [شناسایی با فقط فرهنگ قومی یا خانگی] یا حاشیه‌سازی [شناسایی کم با هر دو فرهنگ].

به افرادی که مستعد شناسایی هویتشان با هر دو هویت متضادشان اند، ادراکشان از تطابق بین گروه‌های اجتماعی که به آن‌ها تعلق دارند، متفاوت است. ادغام هویت میزان تعلق گرفتن به هویت‌های متناقض هویت‌های همخوان و مکمل است، ولی آن‌هایی که ادغام هویت پایینی دارند بین دو هویت گیر کرده‌اند و ترجیح می‌دهند آن‌ها را تفکیک کنند. ادغام هویت معمولاً با استفاده از مقیاس‌های گزارش شخصی اندازه‌گیری می‌شود. آینمی نمونه این است: احساس جدا شدن بین هویت A و هویت B می‌کنم.

تحقیق روان‌شناختی درباره‌ی ادغام هویت یا بررسی‌های دو فرهنگی‌ها زمانی شروع می‌شود که افراد با هویت دو گروه فرهنگی و ارزش‌های متناقضی اند؛ در نتیجه ادغام هویت تا بررسی انواع هویت‌های اجتماعی دیگر مثل جنسیت، نژاد یا هویت‌های حرفه‌ای گسترش می‌یابد. برای نمونه، زنان در شغل‌های مردانه مثل مهندسی که ادغام هویت بیشتری دارند، احساس می‌کنند که هویت‌های شغلی و جنسیتی‌شان به طرز یکپارچه‌ای با هم ادغام می‌شوند، درحالی‌که در زنان مشابه با ادغام هویت کمتر، احساس تفکیک شدن بین این دو هویت‌ها کرده‌اند و احساس متناقضی را بر اساس عضویت دوگانه‌شان گزارش می‌کنند.

ادغام هویت و خلاقیت

نشان داده شده است که ادغام هویت، سطوح نوآوری و عملکرد خلاق را در چند محیط پیش‌بینی می‌کند. از بررسی روی افراد تحصیل‌کرده با هویت‌های حرفه‌ای چند رشته‌ای می‌توان دریافت که افراد با ادغام هویت بیشتر [آن‌هایی که هویت‌های رشته‌های‌شان را همخوان بودند] مقالات بیشتری از افراد با ادغام هویت کم چاپ کرده‌اند. تا زمانی که رکورد چاپ موفق مستلزم هم بدعت [ایده‌های اصل] و هم ادغام ایده‌های موجود [برپایه‌ی ایده‌ها، تئوری‌ها یا مدارک موجود] باشد، این بررسی مدرکی اولیه را فراهم می‌کند مبنی بر اینکه ادغام هویت ممکن است با

خلاقیت مرتبط باشد.

تحقیق دیگری به دقت عملکرد افراد با چند هویت فرهنگی را در وظایف خلاق بررسی کرده است و دریافت که انجام وظیفه‌ی خلاق به دانش چند فرهنگی نیاز دارد. دو فرهنگی‌های آسیایی آمریکایی با ادغام هویت بیشترکه هویت‌های فرهنگی آسیایی و آمریکایی را همخوان می‌دانستند، ظرف‌هایی را تولید کردند که خلاق‌تر از افراد با ادغام هویتی کم بودند؛ یعنی ظرف جدیدتر و مفیدتر و قابل ارائه‌تر به بازار. در دو فرهنگی‌ها با ادغام هویتی بیشترتنها زمانی خلاق‌تر بودند که کار به دانش فرهنگی متفاوتی نیاز داشت.

در بررسی پیگیری، چنگ و همکارانش این یافته را با هویت‌های داده‌شده و به دست آمده، متمرکز بر مهندسان زن برای نمونه زنان را در شغلی مردانه بررسی کردند. مهندسان زنی که ادغام هویت بیشتری با هویت جنسیتی و حرفه‌ای‌شان داشتند زمان طراحی تلفن همراه جدید برای زن‌ها، خلاقیت بیشتری داشتند، ولی عملکرد بهتری از هم‌تاهایشان با ادغام هویت کم زمان طراحی تلفن همراه جدید برای عموم افراد نداشتند. این بررسی‌ها نشان می‌دهند که افراد با ادغام هویت بیشتر ذاتاً خلاق‌تر از افراد با ادغام هویت کم نیستند. به‌علاوه، آن‌ها تنها زمانی که دانش در زمینه‌ی هویت‌های متناقض نیاز باشد، خلاق‌تر اند. برای مهندسان زن این ممکن است معادل طراحی محصولات تکنولوژیکی برای زنان باشد. به‌طور خلاصه زمانی که افراد و هویتشان را سازگار می‌دانند یا دارای ادغام هویتی بیشتری اند به احتمال بیشتری مجموعه‌های دانش مرتبط با این هویت‌ها را ادغام می‌کنند و این عملکرد خلاقشان را در باره‌ی وظایفی که در آن مجموعه دانش‌های مختلف تحمیل می‌شوند، تسهیل می‌کند.

بررسی مجدد ادغام هویت از دیدگاه مرزهای سازمانی و چشم‌اندازهای درونی و بیرونی

تاکنون ما پتانسیل تقویت خلاقیت را از فعال‌سازی مشترک دو یا چند هویت اجتماعی بررسی کرده‌ایم. در این بخش ما این فرآیند را به‌طور مفهومی ارائه می‌کنیم. همان‌طور که قبلاً بیان شد، ادغام روانی با توانایی افراد برای فعال‌سازی هم‌زمان هویت‌های اجتماعی نامرتب و متناقض و ساختارهای دانش مرتبط افراد ارتباط دارد. با این حال چیزی که هویت‌های متناقض یا نامرتب نامیده می‌شود ممکن است در زمینه‌های مختلف متفاوت باشد. برای نمونه، در جلسه‌ی استراتژی شرکتی، هویت فرد مدیر برجسته است، ولی هویت فرد به‌صورت مربی لیگ بسکتبال خردسالان این‌گونه نیست. اولین هویت مدیر هویتی درونی است که ارتباط بسیاری با این زمینه دارد. هویت دوم مربی بسکتبال هویتی بیرونی است، زیرا معمولاً ارتباطی با زمینه‌ی خاص ندارد.

مرزهای سازمانی اغلب زمینه‌ی اصلی را برای تعریف هویت‌های بیرونی و

درونی فراهم می‌کنند. محیط کاری معمولی، هویت‌های سازمانی یا حرفه‌ای هویت‌های درونی اند، درحالی‌که هویت‌های دیگر جنسیت، قومیت و ملیت اغلب هویت‌های بیرونی‌اند. در محیط‌های کاری، دانش و چشم‌اندازهای مشترک بین درونی‌های دیگر و اعضای سازمان فعال شده بیشتر در دسترس قرار می‌گیرند، ولی دانش منحصر به فردی که ارتباطی با سازمان ندارد به احتمال کمتری برجسته می‌شود. در اینجا فرصت ایجاد نگرشی جدید از استنباط دانش موجود که بین درونی‌های دیگر سازمان مشترک است، به وجود می‌آید. در بخش زیر این چهارچوب را شرح می‌دهیم برای بحث درباره‌ی اینکه چگونه سازمان‌ها فعال‌سازی هویت‌های بیرونی را برای تقویت خلاقیت ارتقا می‌دهند.

استراتژی‌هایی که فعال‌سازی هویت‌های بیرونی را تسهیل و مهار می‌کنند

راهی معمول برای ادغام چشم‌اندازهای درونی و بیرونی سازمان‌ها استفاده افراد جدید مثل مشاوران برای تکمیل اعضای کنونی سازمان است چیزی که در این فرآیند به‌طور ضمنی وجود دارد این اعتقاد است که درونی‌ها و بیرونی‌ها مجموعه‌های دانش و تجربیات متفاوتی دارند. با این حال تحقیق روی ادغام هویتی نشان می‌دهد که چشم‌اندازهای بیرونی انحصاراً از افراد خارج از سازمان نشأت نمی‌گیرند. به علاوه، اعضای درونی یا کنونی یک سازمان ممکن است هویت‌هایی بیرونی در خودشان داشته باشند. موانع عملکرد خلاق شامل نیروهای سازمانی می‌شوند که مانع بروز و ادغام هویت‌ها و چشم‌اندازهای بیرونی می‌شوند. برخی از این نیروها در مقالات تحقیقات نیز اثبات شد. برای نمونه کار روی ایندولوژی ارتباطی پروتستان و صرفه‌گرایی نشان داده است که هنجاری قوی در زمینه‌های کاری برای مهار تفکرات کارمندان درباره‌ی تجربیات و هویت‌های غیرکاری افشای آن‌ها وجود دارد. بدین شکل، هویت‌های غیرکاری و مجموعه‌های دانش مرتبطشان برای رام‌های مسائل محل کار کمتر در دسترس است؛ بنابراین چالش مقابل سازمان‌ها تسهیل توانایی‌های مشارکت درونی‌ها در ادغام روان‌شناختی با متعادل کردن هویت‌های بیرونی موجود و قرار دادن مجموعه‌های دانش مرتبط است. این نیز مستلزم کنار گذاشتن برخی از عقاید قدیمی و هنجارهایی است که موانعی برای فعال کردن هویت‌های غیرمرتبط با کار در محل کار به‌کار می‌روند. در بخش بعدی ما چند شیوه‌ی مدیریتی را که می‌توانند به این اهداف نایل شوند، خلاصه می‌کنیم.

برجسته کردن هویت‌های غیرکاری

شیوه‌ی مدیریتی مشهور گوگل که مهندسان را ملزم به صرف ۲۰ درصد زمانشان برای پروژه‌های شخصی می‌کند در حال حاضر تسهیل‌کننده‌ی هویت‌ها، دانش، مهارت‌ها و تجربه‌ی غیرکاری کارمندان به محل کار است. در واقع فقط درخواست از کارمندان برای بحث یا تفکر درباره‌ی هویت‌های بیرونی شغلشان ممکن است راه برجسته کردن این هویت‌های بیرونی باشد. این فعالیت‌ها ممکن است به‌ویژه طی مرحله‌ی ایجاد ایده‌ی فرآیند خلاق مفید باشند.

تحقیق روان‌شناسی نشان می‌دهد که نشانه‌های خارجی مثل محرکه‌های ادراکی اغلب در فعال‌سازی هویت‌های اجتماعی متفاوت بسیار مؤثراند. کار کردن خارج از محل کار سنتی در کافی‌شاپ، در خانه یا پارک افراد را در معرض نشانه‌های غیرکاری بسیاری قرار می‌دهند و ممکن است برای برجسته کردن هویت‌های غیرکاری طی کار به‌کار روند. نشانه‌هایی مثل آرایش نیز می‌توانند هویت‌های بیرونی را فعال کنند. برای نمونه، بررسی نشان داد که درخواست از افراد برای پوشیدن لباس غیررسمی در حین انجام وظیفه می‌تواند فرآیندهای روان‌شناختی غیرکاری را در کار فعال کند. به اختصار مداخل نسبتاً ساده مثل انعطاف‌پذیری بیشتر کارمندان در محل کار می‌توانند مرز نافذ بین هویت‌های کاری و غیرکاری ما را کاهش دهند.

مصنوعات سازمانی دیگر نیز هویت‌های بیرونی را برای تقویت خلاقیت فعال می‌کنند. برای نمونه وقتی بانک آمریکا MNBA را گرفت، بانک آمریکا تلاش بسیاری برای حفظ هویت سازمانی اصلی MNBA کرد. شعارهای MBNA که مأموریت و فرهنگ آن را منعکس می‌کردند بعد از ادغام روی دیوارهای دفتر باقی ماندند. سازمان بعد از ادغام دو کد لباس داشت، کد رسمی‌تر قدرت برتر MBNA را در عملیات دفتر منعکس و کد غیررسمی‌تر قدرت پسین بانک آمریکا را در عملیات دفتر منعکس می‌کند. این سیاست صریح برای حفظ هویت بیرونی سازمان اصلی در بانک آمریکا است که به بانک آمریکایی بعد از ادغام اجازه داد چشم‌اندازها و مهارت‌ها و دانش ایجاد شده در کارمندان باعث تجربه و نوآوری مداوم بانک‌های آمریکایی است، این مزیت رقابتی برای سازمان است.

زمانی که قوت هویت درونی می‌تواند خلاقیت را مهار کند

همان‌طور که قبلاً توصیف شد، ادغام موفقیت‌آمیز هویت‌های درونی و بیرونی نسبتاً در گشودگی اعضای سازمان در مقابل چشم‌اندازها و ایده‌های خارجی نهفته است. ادغام موفق نیز ممکن است عملکردی از ادراکات کارمندان از هویت‌های درونی به جای بیرونی باشد. بررسی اخیر روی ارتباط تجربیات چند فرهنگی با خلاقیت به این نتیجه رسید افرادی که به هویت درونی‌شان شکوه و عظمت می‌دادند؛ یعنی درون گروه بودن فرهنگی را برتر از فرهنگ‌های خارجی یا برون گروهی فرهنگی می‌دانستند، سطح خلاقیت کمتری بعد از تجربیات چند فرهنگی جامع داشتند. در مقابل، افرادی که طرفدار هویت درونی‌شان بودند سطوح عالی عملکرد خلاق را بعد از تجربیات چند طولانی تجربه کردند.

این یافته نشان می‌دهد که طبیعت هویت درونی شخص ممکن است عامل مهمی باشد که روی توانایی او در ادغام هویت‌های بیرونی و مشارکت در ادغام روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها باید در مسیری درست دل‌بستگی بسیار کارمندان به سازمان بدون تحریک تجلیل و تکریم گام بردارند. در واقع تجلیل سازمان می‌تواند منجر به تصورات مثبتی فرد درباره‌ی چشم‌اندازهای درونی و ادراکاتی منفی از چشم‌اندازهای خارجی رده پایین‌تر و پست‌تر شود. چنین روش‌هایی ممکن است برای ایجاد انسجام، وفاداری، تعهد و رفتارهای شهروندی مؤثر باشند، ولی تحقیق نشان می‌دهد که تجلیل و تکریم ممکن است ادغام روان‌شناختی و متعاقباً خلاقیت را کاهش دهند.

قرارگیری محض در معرض چشم‌اندازهای خارجی در مقایسه با ادغام هویت‌ها

در حال حاضر فرض می‌شود که قرار دادن درونی‌ها مثل کارمندان سازمانی در معرض چشم‌اندازهای بیرونی می‌تواند عملکرد خلاق را افزایش دهد. برای نمونه سازمان ممکن است کارمندان را تشویق به آموزش دادن افراد خارج از سازمان بر این موضوع آموختن بهترین شیوه‌ها از سازمان‌های دیگر کند. با این حال تحقیق اخیر نشان می‌دهد که در معرض قرارگیری محض بدون تجلیل می‌تواند پتانسیل ادغام روان‌شناختی مؤثر را تضعیف کند. این با بررسی‌هایی ادغام چند هویت فرهنگی تأیید می‌شود. برای نمونه، آسیایی آمریکایی‌هایی که دست‌کم ۵ سال در یک کشور آسیایی و ۵ سال در ایالات‌متحده زندگی کرده‌اند به‌طور اساسی در معرض دو فرهنگ قرار می‌گیرند، می‌توانند با وجود این، سطوح ادغام هویت کمتری بین این هویت‌های فرهنگی داشته باشند و در نتیجه ممکن است سطوح خلاقیت کمتری را در وظایفی که هم به دانش آسیایی و هم آمریکایی نیاز دارند، نشان دهند.

به‌علاوه، داده‌های تجربی نشان می‌دهند که تجربیات چند فرهنگی به تنهایی می‌توانند منجر به سطوح انعطاف‌پذیری و گشودگی کمتری شوند در صورتی‌که در معرض قرارگیری با هویت‌یابی با گروه‌های فرهنگ خارجی متفاوت همراه نباشند. احتمالاً قرارگیری در معرض فرهنگی دیگر می‌تواند تفاوت‌های فرهنگ خارجی را از فرهنگ خانگی مشخص کند و بدین صورت احتمال ادغام هویت‌ها یا چشم‌اندازهای خارجی کاهش می‌یابد.

با در نظر گرفتن این تحقیق به‌نظر می‌رسد که فقط معرفی چشم‌اندازهای خارجی و دانش و تخصص در سازمانی بیشتر آسیب‌زننده است تا اینکه مفید باشد و به عملکرد با خلاقیت بیشتر منتهی شود. چنین مداخلاتی ممکن است اختلاف بین هویت‌های درونی و بیرونی را تقویت کنند و بدین‌صورت وارد کردن

چشم‌اندازهای خارجی به تلاش‌های مبتکرانه مشکل‌تر می‌شود.

ادغام هویت تعمیم یافته: تفاوت فردی چند حیطه‌ای برای خلاقیت

اگرچه ما تاکنون روی حمایت از ادغام روان‌شناختی با هویت‌های درونی و بیرونی تمرکز داشته‌ایم، ممکن است ابهامی وجود داشته باشد درباره‌ی اینکه کدامیک از هویت‌های بیرونی بی‌شمار برای وظیفه‌ی خلاقیت موجود ضروری‌تراند. در تحقیق تجربی پیشین، هویت خارجی بحرانی با طراحی تحقیق واضح می‌شود. برای نمونه زمانی که محققان تولید ظروف مدرن در آمریکا را با افراد بررسی می‌کنند ما می‌دانیم که چشم‌انداز از آشپزخانه آسیایی چشم‌انداز بیرونی مفید برای وظیفه‌ی خاص است. یا زمانی که ما شکله‌ی طراحی تلفن همراه جدید را برای زنان بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که چشم‌انداز زنانه چشم‌انداز بیرونی مفیدی برای تکمیل چشم‌انداز درونی است. باین‌حال چالش‌های خلاق بسیاری وجود دارند که در آن‌ها کدام چشم‌اندازهای خارجی و مجموعه دانش‌ها ممکن است خلاقیت را تسهیل کنند، نامشخص است. برای نمونه، زمان طراحی تلفن همراه جدید برای بازار با هدف نامشخص یا در حال تغییر اینکه کدام هویت بیرونی باید طی فرآیند خلاق ایجاد شود، نامشخص است.

این مسئله نسبتاً با تحقیقات نوظهور درباره‌ی ادغام هویت تعمیم یافته (GSI) اندازه‌ی تفاوت فردی از شکله‌ی مدیریت چند هویت بدون توجه به آن هویت‌ها بررسی می‌شود. در اصل افراد با GSI زیاد مرزهای کمتری برای فعال شدن همه‌ی هویت‌های بیرونی از لحاظ وظیفه‌ی سازمانی دارند. برای نمونه زمان طراحی تلفن‌های همراه جدید طراحی با GSI زیاد دسترسی بیشتری به بسیاری از چشم‌اندازهای خارجی‌اش دارد. چنین مهندسی ممکن است خلاقیت بیشتری را نشان دهند در چند وظیفه که هر کدام مجموعه‌های دانش خارجی متفاوتی دارند. تفاوت‌های فردی در GSI نشان‌دهنده‌ی این احتمال اند که سازمان‌ها ملزم به تعریف حیطه‌ی هویت خارجی نیازمند برای افزایش عملکرد خلاق در هر کار داده شده نیستند. این نیز نشان می‌دهد که GSI ممکن است ویژگی‌ی مهم برای سازمان‌ها در زمان استخدام افراد در موقعیت‌هایی است که به سطوح خلاقیت بیشتری نیاز دارند.

درس‌هایی برای ادغام‌ها و اکتساب‌ها

مثال ادغام بانک آمریکا و MBNA این نکته را تأکید می‌کند که ایجاد چشم‌اندازهای خارجی بدون حفظ و ادغام هویت‌های خارجی و مرتبط ممکن است باعث اندکی افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی شود. در واقع ادغام‌ها و اکتساب‌ها استراتژی‌های متداولی اند که شرکت‌های تجاری برای ایجاد مجموعه‌های دانش خارجی و موضع نوآوری استفاده می‌کنند. برای مثال ادغام اسپرنیت و نکستل براساس تصمیم استراتژیک برای ترکیب کل تکنولوژی تلفن همراه با تکنولوژی والکی تانکی بود و اکتساب گرفتن یوتیوب با گوگل برای

راهی برای ترکیب تکنولوژی موتور جستجو است. با این حال تحقیق پیشین مدرکی دوپهلوی را فراهم کرده است مبنی بر اینکه ادغام‌ها و اکتساب‌ها به طرز موفقیت‌آمیزی خلاقیت و نوآوری سازمانی را افزایش می‌دهند. در واقع بررسی‌ها دریافته‌اند که ادغام‌ها و اکتساب‌ها اغلب عوامل پیش‌بینی‌کننده سطوح کم نوآوری‌اند و نه سطوح عالی آن.

چشم‌انداز نشان می‌دهد که دلیل این شکست این است: بعد از ادغام، اغلب شرکت‌ها سریعاً هویت سازمانی درونی متحد و جدید را به بهای هویت‌های سازمانی خارجی پیش از ادغام ایجاد می‌کنند. کارمندان که به سازمان‌های مادر آورده می‌شوند، اغلب انتظار می‌رود که هویت سازمانی سازمان جدید را اتخاذ کنند و هویت مرتبط با سازمان قبلی‌شان را ترک کنند. متأسفانه مهارت‌های خارجی دانش، تخصص، روتین‌ها و شبکه‌های مرتبط با واحد سازمانی قبلی را خارج از دسترسی می‌کند. این به طرز مضحکی دلیل زیربنایی ادغام؛ یعنی جمع تخصص داخلی و خارجی و مجموعه‌های دانش را تضعیف می‌کند. در نتیجه سیاست‌هایی که هویت‌های سازمان درونی و بیرونی را حفظ و ادغام می‌کنند ممکن است استراتژی بحرانی بعد از ادغام باشند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهند به مزایای گریزان ادغام دست یابند.

این ایده با بررسی‌ای همخوانی دارد که در آن کارمندان چند فرهنگی با هویت‌های فرهنگی متفاوت مهارت‌های جهانی بیشتری را تنها در زمانی نشان دادند که هویتی متنوع و نه متحد داشتند. در مقابل زمانی که سازمان‌ها از هویت سازمانی منفرد استقبال کردند، از مهارت‌های فرهنگی مختلفی که کارمندان چند فرهنگی با خود به ارمغان می‌آوردند، مهارت‌ها شدند. به علاوه، کارمندان که هویتی قوی با سازمانی که برای آن کار می‌کردند، نداشتند بهتر می‌توانستند با تأثیرات تضعیف‌کننده‌ی هویت سازمانی متحد مواجه شوند و مهارت‌های متنوع‌شان به احتمال بیشتری به کار می‌رفتند؛ بنابراین می‌توان به طرز معقولی نشان داد که سازمان‌هایی که می‌خواهند دانش متنوع ذاتی‌شان با هویت‌های خارجی کارمندان‌شان هماهنگ کنند باید هویت‌های سازمانی متنوع‌تر و حتی مغایری را ایجاد کنند.

کارآفرینی و ادغام هویت

مثل تلاش‌های خلاق دیگر کارآفرینی نیز مستلزم ایجاد و گسترش ایده‌هایی است که هم جدید و هم مفید اند. بدین شکل ادغام روان‌شناختی ممکن است چهارچوب مفیدی برای فهمیدن رفتار کارآفرینی باشد. مایکل، بوسنیتز، لانت، مک دوگل، مورس و اسمیت مفهوم شناخت کارآفرینی را معرفی کردند که روی ساختارهای دانشی که افراد برای ارزیابی‌ها، قضاوت کردن و تصمیم‌گیری درباره‌ی ارزیابی فرصت، ایجاد و گسترش سرمایه‌گذاری تمرکز دارد. ما نشان می‌دهیم که ادغام روان‌شناختی ممکن است مکانیسم مهمی باشد که شناخت کارآفرینی را ممکن می‌کند. ادغام ساختارهای دانش مرتبط با چند هویت می‌تواند

مفهومی کردن ابزارها، اهداف یا ابزارهای جدید را ممکن کند، این‌ها ویژگی‌های سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینی را تعریف می‌کنند.

خلاصه

در این فصل ما تصور ادغام روان‌شناختی را برای ارائه چهارچوبی فراگیر برای فهمیدن فرآیندهای مجزای زیربنای خلاقیت معرفی می‌کنیم. بررسی‌های اخیر نشان داده‌اند که افرادی که می‌توانند هویت‌های اجتماعی چندگانه و متضاد را با هم ادغام کنند، بهتر می‌توانند مجموعه‌های دانش را برای بهبود عملکرد خلاق جمع کنند. این بررسی‌ها شامل افراد با چند هویت فرهنگی متضاد و افراد با چند هویت حرفه‌ای و طبقاتی و جنسیتی متناقض می‌شوند. ادغام روان‌شناختی تجربه‌ی مشترک بین نمونه‌های مدیریت هویت‌های اجتماعی متناقض و چندگانه را توصیف می‌کند. بررسی ما روی ادغام روان‌شناختی منجر به چند نتیجه می‌شود که فرضیات معمول را در تئوری و عمل گسترش داده و با آن‌ها مخالفت می‌کنند. اول اینکه ما پیشنهاد می‌کنیم که تفکیک و ادغام هویت‌های درونی در مقایسه با بیرونی چهارچوبی کلی را برای فهمیدن تحقیقات قبلی فراهم کند. برای نمونه، در ایالات متحده هویت فرهنگی خارجی فرد ممکن است به آسیایی بودن اشاره کند. برای زنان در کار، هویت حرفه‌ای هویت درونی است، ولی جنسیت فرد ممکن است هویت بیرونی در نظر گرفته شود. به دلیل اینکه هویت درونی و بیرونی به دانش‌های مختلف به انواع وظایف موقعیت‌های متفاوتی دسترسی دارند، ادغام هویت‌های درونی و بیرونی عامل مهم ایجادکننده‌ی خلاقیت است.

دوم تحقیق سازمانی موجود نشان می‌دهد که سازمان‌ها از هویت پیدا کردن کارمندان با سازمان سود می‌برند. هویت یافتن سازمانی با نتایج مثبت بسیاری، از جمله رفتار شهروندی سازمانی و تعهد مرتبط اند. بحث ما روی ادغام روان‌شناختی به‌ویژه در ارتباط با هویت‌های درونی و بیرونی نشان می‌دهد که هویت سازمانی قوی جوانب منفی دارد. به‌ویژه تقویت هویت درونی کارمندان می‌تواند هویت‌های خارجی را ضعیف کند و این دانش مرتبط با هویت‌های خارجی را در محیط‌های سازمانی کمتر در دسترسی قرار می‌دهد. در واقع این فصل این فرضیه را سؤال می‌کند که هویت سازمانی با ثبات ایده‌آل است و استراتژی‌هایی را پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند برای محو کردن محدودیت‌های هویت‌های درونی و تسهیل ادغام آن‌ها با هویت‌های بیرونی استفاده کنند.

در نتیجه درونی‌هایی که در جستجوی راحل‌های جدیدی برای مسائل‌اند می‌توانند از چشم‌اندازهای بیرونی برخوردار شوند. هدف شایسته افزایش عملکرد

خلاق الزاماً در پیشرفت یا استخدام افراد با استعداد خلاق خارق‌العاده نیست بلکه مستلزم هماهنگ کردن مخازن موجود و گسترده‌ی هویت‌هایی فراتراز هویت‌های مرتبط با سازمان است. سازمان‌هایی که می‌توانند فعال‌سازی هویت‌ها خارجی را تسهیل و هنجارهایی که مانع آن‌ها می‌شوند، تضعیف کنند بهتر می‌توانند ادغام روانی را برای ممکن کردن عملکرد خلاق، نوآوری و کارآفرینی هماهنگ کنند.

فصل دوم

نقش خصومت مخالفت در هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای

چکیده:

ما با مروری روی بررسی درباره‌ی تجربه‌ی هویتی‌های کارمندان هنری حرفه‌ای؛ یعنی زیرمجموعه‌ای از کارمندان خلاق حرفه‌ای را بررسی می‌کنیم که خودشان را خالق خروجی‌های منحصربه‌فردی می‌دانند که تصورات هنری و شخصی را تجسم می‌دهند. به نظر می‌رسد برای تأیید هویت‌های اجتماعی آن‌ها در کاری که کارمندان هنری حرفه‌ای تمایل به جدا شدن از گروه‌های هویت حرفه‌ای هنجاری دارند که آن‌ها را مخالف هویت‌های اجتماعی‌شان می‌دانند. به‌علاوه، به نظر می‌رسد که آن‌ها چنین مخالفت هویتی را به‌طور یکپارچه با گذشت زمان برای حفظ وثوق هویت‌های اجتماعی‌شان نشان می‌دهند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که مخالفت هویتی صریح و مداوم ممکن است برای حفظ هویت‌های اجتماعی کارمندان هنری در محیط‌های کار حرفه‌ای ضروری باشند. براساس این یافته‌ها، ما چهارچوبی را ایجاد می‌کنیم که نقش مخالفت را در هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای توصیف می‌کند. ما نتایج این چهارچوب را برای فهمیدن و مدیریت کارمندان در زمینه‌های حرفه‌ای بحث می‌کنیم.

کلید واژگان: کارمندان خلاق، کارمندان هنری، هویت حرفه‌ای، مخالفت

مقدمه

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به کارمندان خلاق حرفه‌ای که با خلاقیتشان ارزش اقتصادی را بیشتر می‌کنند، نیل به مزیت رقابتی در صنایعشان متوسل شده‌اند. کارمندان خلاق منبع ایده‌های نوآوری‌اند که این یکی از چند مزیت استراتژیک تکرارنشده‌ی را در شرکت فراهم می‌کند. با گذشت زمان منافع درک شده‌ی کارمندان خلاق باعث شده‌اند که شرکت‌ها افراد بسیار هنرمند را برای نقش‌های حرفه‌ای سنتی برای ارتقای تفکر مبتکرانه استخدام کنند. این کارمندان هنری حرفه‌ای موضوع فصل پیشرواند.

کارمندان هنرمند حرفه‌ای

ما وقت بسیاری را صرف چند مسئله‌ی مهم می‌کنیم تا زمانی که هر ایده‌ای که به ذهنمان خطور می‌کند، زندگی‌مان را تقویت کند. ما مهندس، هنرمند، صنعتگر و نوآوریم، کارمان را تأیید می‌کنیم. شما ممکن است به‌ندرت به آن نگاه کنید، ولی همیشه آن را احساس می‌کنید و امضای ما به معنی همه‌چیز است.

گزیده‌ای از تبلیغات روزنامه‌های شرکت اپل ۲۰۱۳

محققان سازمانی دریافته‌اند که برخی کارمندان خلاق حرفه‌ای تصور می‌کنند که در سرکارشان هویت‌هایی هنری دارند. همان‌طور که در تبلیغات اپل نشان داده شد، این کارمندان خودشان را خالق خروجی‌های منحصر‌به‌فرد می‌دانند که بیانگر تصویرات هنری و شخصی‌شان است. برای نمونه در بررسی اخیر طراحان اسباب‌بازی، السباخ و ظین دریافته‌اند که بسیاری از این طراحان خودشان را هنرمندانی می‌دانستند که ترجیح می‌دادند به‌طور مستقل روی پروژه‌های خلاق خودشان کار کنند و آن‌ها را ایزاری برای رسیدن به تصورات هنری شخصی‌شان در سرکار کنترل کنند. این طراحان هنری با دیگر طراحان خلاق اسباب‌بازی که خودشان را برطرف‌کننده‌ی مشکل می‌دانستند و در اصلاح ایده‌های دیگران دخالت دارند و همچنین تخصصشان را به گروه همکاری برای وارد کردن ایده‌ی خلاق به محصول ارائه‌کردنی به بازار می‌افزایند، مخالف بودند.

طراحان هنری از خودشان به گونه‌ای تعریف می‌کردند که به‌نظر می‌رسید هماهنگ با روش‌های نبوغ خلاق کلیشه‌ای به کارشان می‌پردازند. درحالی‌که طراحان برطرف‌کننده‌ی مشکل به نظر می‌رسد که هماهنگ با کلیشه‌های افراد حرفه‌ای شرکتی به کارشان می‌پردازند [طراحی با آگاهی و انعطاف‌پذیری و منطق]. این یافته‌ها با تحقیقی که دو نگرش اولیه را برای کار خلاق تعریف کرده است، مطابقت دارند: اول، نگرش هنری که شامل کار مستقل و تفکر غیرمرسوم و نگرش‌های انقلابی می‌شود و دوم، نگرش حل مسئله که شامل ادغام و سازماندهی ایده‌های موجود و پیدا کردن رامل‌های عملی برای مشکلات خلاق می‌شود.

بررسی روی کارمندان هنری حرفه‌ای در مقالات یافته‌ی جالب را نشان می‌دهد. اول اینکه در زمینه‌های کار حرفه‌ای چنین کارمندان هنری دچار تهدیدهای هویتی بیشتر از کارمندان خلاق می‌شوند که نگرش حل مسئله را برای کارشان در پیش می‌گیرند. دوم، اغلب این تهدیدهای هویتی از تضادهای بین هنجارها و انتظارات مرتبط با هویت‌های هنری و هویت‌های حرفه‌ای یا شرکتی سنتی‌تر نشأت می‌گیرند. همان‌طور که جرمی ایساک مدیرکل کاخ اپرای شاهنشاهی لندن بیان می‌کند، مسئله استخدام افراد خلاق در سازمان از هر لحاظی

موضوعی صنعتی است که خلاقیتش را گاهی اوقات باید با محدودیت‌های درون سازمان هماهنگ کرد:

ما در بخش‌های زیر این یافته‌ها را با جزئیات بیشتری بررسی کرده و چهارچوبی را ایجاد می‌کنیم که هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای مفید را برای مدیران توصیف می‌کند. در کل چهارچوب ما نشان می‌دهد که مدیریت کارمندان هنری حرفه‌ای مستلزم فهمیدن نقش مرکزی مخالفت در فرآیند هویتی این کارمندان است. ما بحثمان را با تعریف مخالفت و ارتباطش با هویت اجتماعی شروع می‌کنیم.

مخالفت و هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای: نگرش‌هایی از تحقیق تجربی

مخالفت اجتماعی موقعیتی است که در آن هویتی از سوی نیروهای مخالف هویت دیگری تهدید می‌شود. در همین راستا، ونگر استدلال کرد عملکردهایی که ما نقشی در آن‌ها نداریم، نسبتاً هویت را تعریف می‌کند، مشارکت و نبود مشارکت با همدیگر هویت را شکل می‌دهند. نهایتاً، دلبریج بیان کرد که ایجاد هویت در کار با چهارچوب مخالفت‌های ایجادشده‌ای پیش می‌رود که کارمندان روزانه با آن‌ها مواجه می‌شوند.

این استدلال‌ها روی هم‌رفته نشان می‌دهند که مخالفت بین چیزی که ما هستیم و چیزی که نیستیم فرآیندی مرکزی و مستمر در گسترش و حفظ هویت‌های اجتماعی است. همان‌طور که در زیر نشان می‌دهیم، به نظر می‌رسد که تحقیقات تجربی از این بیان حمایت می‌کنند. به‌علاوه، این تحقیق نشان می‌دهد که کارمندان هنری حرفه‌ای احتمالاً روی مخالفت برای تأیید هویت‌هایشان در کار تکیه دارند.

ما در بخش‌های زیر با مرور بررسی‌های تجربی علت مخالفت برای تأیید هویت‌های اجتماعی به‌طور کلی و هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای به‌طور خاص ضروری می‌دانیم. سپس ما از این بررسی‌های تجربی برای چگونگی مخالفت در تأیید هویت کارمندان هنری حرفه‌ای استفاده می‌کنیم و این کار را با نقش‌های خاص مخالفت در این فرآیند شرح می‌دهیم. ما با ارائه چهارچوبی که نقش مخالفت را در هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای شرح می‌دهد، نتیجه‌گیری می‌کنیم.

چرا مخالفت برای تأیید هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای ضروری است؟

مفهوم مخالفت در فرآیندهای هویت اجتماعی نشان داده‌اند که مخالفت ممکن است برای ایجاد و حفظ بسیاری از هویت‌های سازمانی و گروهی ضروری باشد. به‌علاوه، بررسی‌های حفظ هویت در گروه‌های اجتماعی نشان داده‌اند که مخالفت اغلب برای این فرآیندها مهم‌اند. این تحقیق دست‌کم دو دلیل تأثیرگذاری مخالفت بر تأیید

هویت اجتماعی به‌طور کلی و تأیید هویت‌های کارمندان هنری حرفه‌ای به‌طور خاص را ارائه می‌کند.

مخالفت و تأیید هویت به‌طور کلی

علت اینکه مخالفت ممکن است برای فرآیندهای تأیید هویت به‌طور کلی ضروری باشد، این است که اعضای گروه ممکن است بخواهند جدا شدن از گروه‌های خاصی را نشان دهند که مخالف هویت‌های اجتماعی‌شان است. در این راستا تحقیقات در زمینه‌ی هویت‌دهی غلط اجتماعی نشان داده‌اند که اعضای گروه ممکن است هویت‌شان را با اینکه چه کسی‌اند و چه کسی نیستند. برای مثال گوتیا پرلیس و هامیلتون و توماس توصیف کردند که چگونه نگرش «via negative» گامی مهم در فرآیند تشکیل هویت برای مدرسه‌ی جدید علم و تکنولوژی اطلاعات در دانشگاه ایالتی بزرگ بود. آن‌ها نشان دادند که چگونه دانشکده و پرسنل مدرسه‌ی جدید زمان بسیاری را صرف ایجاد هویت جمعی و بحث درباره‌ی «کسی که ما نیستیم» کردند، همان‌طور که مدیر مدرسه بیان کرد:

«دو سال اول چیزی که ما نبودیم بودند. ما علوم کامپیوتر و یا علوم کتابخانه و یا MIS بودیم. همه همیشه به‌طور منفی حرف می‌زدند. یعنی چیزی که نبودند را شرح می‌دادند و نه چیزی که بودند.»

از این لحاظ اعضای مدرسه جدید به مقایسه‌های ضمنی بین مدرسه‌شان و دیگر مدارس سنتی‌تر واکنش می‌دادند. در چنین زمینه‌هایی اگر ادراکی از رقابت بین دو گروه وجود داشته باشند، محققان دریافته‌اند که تمایل ناخودآگاهی برای اعضای گروه برای موضوع دور کردن خودشان از گروه دیگر وجود دارد. همان‌طور که اسپریز و همکارانش بیان کردند: «افراد به‌طور اتوماتیک خود را از مشخصه‌های بیرون گروهی دور می‌کنند زمانی که مخالفت درون‌گروهی مزمن است.»

این نوع فاصله گرفتن ممکن است به‌ویژه در بررسی گیویا و همکارانش محتمل باشد، زیرا پایه‌گذاران مدرسه‌ی جدید ممکن است از اشتباه قرار گرفتن در بخشی از گروه دانشگاه سنتی با مدارس سنتی علوم و مهندسی کامپیوتر بترسند. در نتیجه آن‌ها نشان دادند که جزء مدرسه‌ی سنتی نیستند. کِلگ و رودز و کورنبرگر توصیف کردند که چگونه اعضای صنعت نوظهور مربی تجاری از خود گرومبندی‌های مخالف و متمایز برای تعریف هویت جمعی‌شان استفاده کردند. بدین علت رخ داد که اعضای شرکت‌های مربیگری تجاری دریافتند که شرکت‌هایشان اغلب با شرکت‌های مشاوره اشتباه گرفته می‌شدند. همان‌طور که کِلگ و همکارانش گزارش کردند: «مربیان متوجه اشتباه مراجعانشان از تفاوت بین مشاوره و مربیگری شدند. علت دوم اینکه چرا مخالفت برای فرآیندهای تأیید هویت کلی ضروری است، این است که اعضای گروه ممکن است بخواهند وثوق

هویت‌های اجتماعی‌شان را نشان دهند.» طبق بیان روان‌شناسان برای موثق بودن باید تجربیات درونی‌مان [ارزش‌ها و عقاید و احساسات] را با حالات بیرونی‌مان هماهنگ کنیم؛ بنابراین با فرض اینکه برخی گروه‌های مخالف گروه‌های دیگر تعریف می‌شوند، وثوق این گروه‌ها ممکن است مستلزم مخالفت ابراز شده با گروه‌های مخالفشان باشد.

بدین روش فیول و پرات و اکثر با گذشت زمان شکلهی حفظ هویت‌های برخی گروه‌ها در سازمان‌ها را با تضادهای هویتی توصیف کردند که در آن‌ها هویت گروهی به‌صورت مخالف هویت گروه دیگر تعریف شد. در این نمونه‌ها، وثوق یا مشروعیت هویت یک گروه به تکذیب هویت گروه مخالف بستگی داشت.

در همین راستا ترنت و گانو توصیف کردند که چگونه مربیانی که قبلاً در تجارت و مهندسی یا رشته‌های دیگر کار کرده بودند در هنگ‌کنگ هویت‌های آموزشی منحصر به‌فردشان را با هویت‌های آموزشی سنتی یا مخالف تعریف کردند. مجدداً وثوق هویت این معلمان با شغل دوم به ابراز مخالفتشان بین این هویت و هویت معلمان سنتی بستگی داشت، همان‌طور که معلم زبان با شغل دوم بیان کرد:

«من مخالف معلم هنگ‌کنگ سنتی‌ام که بسیار دقیق و سخت‌گیر است و همیشه آزمون می‌گیرد. من متفاوت به‌نظر می‌رسم. تصویرم را در مدرسه به‌صورت معلمی «خارج از حصار» توصیف می‌کنم و سعی می‌کنم خلاق‌تر باشم. با دانش‌آموزانم ارتباط دارم و این‌که چگونه زبان فراتر از کلاس و امتحان به‌کار می‌رود، به آن‌ها نشان می‌دهم.»

این یافته‌ها روی هم‌رفته دست‌کم دو علت را برای مفید بودن مخالفت برای تأیید هویت‌های اجتماعی به‌طور کلی نشان می‌دهند. اول، اینکه تمایلات به خارج شدن از گروه‌های مخالف ممکن است نیروی محرک در تأیید هویت برای اعضای جمعی باشد که مخالفت آن گروه‌ها تعریف می‌شود. دوم، اعضای گروه ممکن است در مخالفت اجتماعی بلندمدت و پیوسته با گروه مخالف برای موضوع تأیید وثوق هویت‌های اجتماعی‌شان دخالت کنند.

تأیید هویت و مخالفت برای کارمندان هنری حرفه‌ای: اگرچه این نقش‌های مخالفت در تأیید هویت ممکن است در گروه‌های دیگری دیده شوند، ما نشان می‌دهیم که تأیید هویت و مخالفت احتمالاً میان گروه‌های کارمندان هنری حرفه‌ای ایجاد می‌شوند؛ یعنی ما پیشنهاد می‌کنیم که کارمندان هنری حرفه‌ای ممکن است نیاز به این نمونه‌ها را احساس کنند: ۱. خارج شدن از گروه‌هایی که مخالف هویت‌های اجتماعی‌شان می‌دانند؛ ۲. مخالفت یک‌پارچه و بلندمدت با گروه‌های مخالف برای موضوع حفظ وثوق هویتشان. ما نشان می‌دهیم که مخالفت نقش مهمی در تأیید هویت این کارمندان بنابه دلایل زیر ایفا می‌کند.

کارمندان هنری حرفه‌ای تمایل به حذف از گروه‌های مخالف دارند: اول،

کارمندان هنرمند حرفه‌ای به‌نظر می‌رسد که تمایل خاصی دارند به حذف شدن از گروه‌هایی که مخالف هویت اجتماعی‌شان می‌دانند. تحقیق درباره‌ی هویت‌های کارمندان هنری نشان می‌دهد که آن‌ها مثل اعضای دیگر کارگروه‌ها خودشان را طبق گروه‌های اجتماعی متمایز تعریف می‌کنند.

با این حال عضویت کارمندان هنری به انواع خاص گروه‌های هویتی متمایز غیرمعمول به‌نظر می‌رسند، زیرا بسیاری از آن‌ها گروه‌های حذفی‌اند [یعنی گروه‌هایی که معنای هسته‌ای‌شان براساس حذف از گروه دیگری است]. همان‌طور که هنرمندی در بررسی بروکز و دانیوک بیان کرد: من یک زن و یک هنرمندم که قطعاً خودم را خارجی می‌دانم. من هنوز احساس می‌کنم که ابرتوری اصلی طبق انتخاب و تمایل نیست.

این گروه‌های حذفی به این علت به‌وجود می‌آیند کارمندان هنری حرفه‌ای مشخصات و رفتارهای حرفه‌ای را موانع خلاقیت می‌دانند. در نتیجه، هماهنگ شدن با گروه حرفه‌ای نشانه‌های آشکار است از اینکه فرد مشخصاتی مخالف خلاقیت دارد. همان‌طور که هاکلی و کاور در بررسی‌شان روی کارمندان هنرمند آژانس تبلیغاتی ذکر کردند: «هیچ مصاحبه‌شونده‌ای هیچ شیوه‌ی نمایندگی را نکر نکردند که خلاقیت را تسهیل یا حمایت می‌کرد.» نتیجه این بود که ممتاز بودن خلاق با نمایندگان و مراجعان خلاق به‌وجود آمد. اگر مثل MBA فکر کنم چگونه می‌توانم خلاق باشم؟

علت دوم و مرتبط دیگر اینکه چرا کارمندان هنری حرفه‌ای اقداماتی انجام می‌دهند که نشانگر حذف شدن از گروه‌های حرفه‌ای است به این علت است که آن‌ها ممکن است تصور کنند که از لحاظ اخلاقی برتر از کارمندان حرفه‌ای دیگراند. در این راستا روان‌شناسان دریافته‌اند که ادراکات برتری اخلاقی با پذیرش رفتار هنجارشکن میان اعضای گروه مرتبط اند؛ بنابراین کارمندان هنری که گروه‌شان را از لحاظ اخلاقی برتر از گروه‌های دیگر می‌دانند ممکن است ترسی از انجام رفتارهای هنجارشکن نداشته باشند، زیرا احساس می‌کنند که برتری اخلاقی‌شان آن‌ها را در مقابل هرگونه ارزیابی منفی محافظت می‌کند. بدین روش روس و ویکتور دریافته‌اند که چگونه همخوانی هدایت‌ای حرفه‌ای با هنجارهای حرفه‌ای مؤدب بودن طی تمرینات ضروری نبود، زیرا درست اجرا کردن موسیقی علتی ارزشمندتر بود که درباره‌ی آن بحث شد:

موسیقی نه تنها یک حرفه نیست بلکه تلاشی مقدس است. وقتی ما وارد تمرینی می‌شویم در تالار تمرین نیستیم بلکه در کلیسا هستیم. اجرای موسیقی با هم به تنهایی مهم نیست بلکه طی آن من باید به ظرافت‌های دقت کنیم.

دلیل سوم و نهایی اینکه چرا کارمندان هنری حرفه‌ای احتمالاً حذف از سازمان‌های مخالف را نشان می‌دهند، این است که آن‌ها می‌ترسند از اینکه

ممکن است به طرز اشتباهی فردی مشتری‌مدار، تجاری یا شرکتی تلقی شوند، ترس‌هایی ممکن است به این علت ایجاد باشند که با کار کردن در محیط حرفه‌ای که در آن نگرانی‌ها درباره‌ی ثبات مالی، اولویت‌های مشتری و وضعیت و شهرت سازمانی و رفتار کاری دانشکده‌ای برجسته‌اند و در تصمیمات کاری مهم‌ترین موضوع تلقی شوند، کارمندان هنری خطر هماهنگ شدن با این مشخصات حرفه‌ای را دارند.

تحقیقات نشان می‌دهند که کارمندان هنری حرفه‌ای در واکنش به این ترس‌ها سختی بیشتری را تحمل می‌کنند برای حفظ مخالفت بین هویت‌هایشان و شرکت در گروه‌های برای موضعه مشخص کردن گروه‌هایی که به آن‌ها تعلق دارند یا ندارند. برای نمونه براون و همکارانش در بررسی شرکت معماری اسکاندیناوی متوجه شدند که اغلب معماران با فراهم‌کنندگان خدماتی که صرفاً سفارشات ارباب‌رجوع‌ها را انجام می‌دهند، مخالفت کردند. در عوض این افراد حرفه‌ای هنری ادعا کردند که تنها پروژه‌هایی انجام می‌دهند که برایشان جالب‌اند. همان‌طور که فرد معماری بیان کرد: شرکت من قطعاً فراهم‌کننده‌ی خدمات نیست. به نظرم اگر شما معمار بودید، ادامه می‌دادید و چیزی بیش از آنچه به شما داده شده است، می‌دیدید؛ بنابراین ممکن است فردی به شما بگوید: می‌خواهم این خانه ساخته شود و شما می‌گویید این فرصت کاملاً از دست رفته است، ولی باید این کار را بکنید.

به همین شکل هاکلی و کاور در بررسی کارمندان هنرمند در ژانسی تبلیغاتی متوجه شدند که کارمندان هنرمند با تعیین ارزش‌هایی مغایر با کارفرمایشان احترام شخصی را از بین بردند؛ بنابراین برخی از این کارمندان خودشان را حتی از صفات تجاری دور کردند و تبلیغات را مکرراً موضوعی ارجح برای ارزش‌های برتر هنر و ادبیات می‌دانستند.

کارمندان هنرمند حرفه‌ای به‌طور یکپارچه برای موثق به‌نظر رسیدن، مخالفت می‌کنند. علاوه بر اینکه برای حذف از گروه‌های هویت نامطلوب ابراز مخالفت کردند، ما نشان می‌دهیم که کارمندان هنرمند حرفه‌ای ممکن است مخالفت بلندمدتی با گروه‌های مخالف برای موضعه حفظ وثوق هویت‌هایشان کنند. به این علت است که در زمینه‌های بدون استانداردهای عینی و ارزیابی‌کننده، اطمینان در دادن ارزش خروجی‌ها اهمیت بسیاری دارد. کارمندان هنرمند ممکن است انگیزه‌ای قوی برای مخالفت مداوم با ابعاد هویت حرفه‌ای داشته باشند که تأییدکننده‌ی اطمینان از نگرش هنرمندانه‌شان در کار است. کارمندان هنرمند برای نشان دادن اینکه کارشان آلوده به انگیزه‌های شرکتی برای خروجی‌های تجاری یا قابلیت عرضه به بازار نمی‌شود، ممکن است ادعا کنند که ما هنرمندایم و نه مدیر.

خلاصه: این یافته‌ها و استدلال‌ها توضیح می‌دهند که چرا مخالفت ممکن است اهمیت خاصی برای تأیید هویت کارمندان هنرمند حرفه‌ای داشته باشد. به‌ویژه آن‌ها نشان می‌دهند که فرآیندهای هویت کارمندان هنرمند حرفه‌ای روی مخالفت برجسته و مداوم بین مشخصات مهم گروه هویت «هنرمند» و گروه مخالف «حرفه‌ای» تکیه دارند. در بخش‌های زیر ارائه می‌کنیم مدارکی را درباره‌ی نقش مخالفت در تأیید هویت با شرح اینکه چگونه مخالفت کارمندان هنرمند حرفه‌ای به‌طور روزانه برای حفظ هویت‌هایشان استفاده می‌شود، ارائه می‌کنیم.

مخالفت چگونه در تأیید هویت‌های کارمندان هنرمند حرفه‌ای به‌کار می‌رود؟

ما براساس مرور مقالات نشان می‌دهیم که کارمندان هنرمند حرفه‌ای از مخالفت به دو روش برای تأیید هویت‌هایشان استفاده می‌کنند. اول، آن‌ها از مخالفت برای نشان دادن خروج از گروه‌های هویت ناخواسته استفاده می‌کنند. دوم، آن‌ها از مخالفت برای نشان دادن وثوق در هویت‌هایشان به خود استفاده می‌کنند. برای هرکدام از این اهداف ما دریافتیم که کارمندان هنرمند حرفه‌ای ممکن است سه نوع مخالفت را نشان دهند: ۱. مخالفت (تضاد) بین اهداف حرفه‌ای و هنری؛ ۲. تضاد بین ارزیابی‌های حرفه‌ای و هنری؛ ۳. تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای. ما این کاربردها و انواع تضاد را بعداً بحث می‌کنیم. نمونه‌گیری تجربی که به نقش‌های تضاد در تأیید هویت کارمندان هنرمند بررسی می‌کند در جدول ۱-۷ ارائه می‌شود.

جدول ۱-۷ مدرک نشانگر تضاد در تأیید هویت کارمندان هنرمند

نقش تضاد در تأیید هویت نشان دادن خروج از گروه برای دیگران
تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای: من به طرز باورنکردنی بیش از یکبار
خودسر و سرسخت نامیده شده‌ام. این بدین علت است که من آماده‌ی قهرمان شدن با
تلاش خودم و خالص و بدون مخاطره نگه‌داشتن ایده‌ام.

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: من این را که به فرد دیگری اجازه دهم
که پروژه‌های که کار کردن روی آن را شروع کرده‌ام کنترل کند، خیلی سخت می‌دانم.
وقتی ایده‌ای در حال اجرا داشته باشم گمان می‌کنم که این پروژه مال من است.

نقش تضاد در تأیید هویت، نشان دادن وثوق به خود شخص

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای: من به دیگران نگاه می‌کنم و از سبک یا کیفیت
کارشان الهام می‌گیرم یا مثل این است که می‌خواهم رفتن به آن بار را تجربه کنم، می‌خواهم
آن استاندارد را برآورده کنم، ولی بالین‌حال هنوز سبک شخصی خودم را اجرا می‌کنم.
می‌توانم تصویر خودروی عالی را بکشم و آن را ارائه کنم و این مثل عکس واقعی و
عالی است و من را خوشحال می‌کند.

بازاریابی کارهایی را در تولید اسباب‌بازی X انجام داده است که من نتوانسته‌ام
انجام دهم و این اسباب‌بازی را عالی کرده است. من گمان می‌کنم که تولید اسباب‌بازی

در حال نابودی است، زیرا آن‌ها ایده‌های من را دنبال نکرده‌اند. اکنون گروه جدیدی می‌خواهد آن اسباب‌بازی را انتخاب کند و ایده‌های خودش را برای آن اجرا کند و آن را به چیزی تبدیل کند که هدف مدنظر نبوده است. من می‌دانم چرا آن اسباب‌بازی موفق بود، ولی از من درخواستی نمی‌شود و فرد دیگری می‌خواهد آن را در به‌صورت موضع متفاوت انجام دهد و ایده‌های کمرنگ شده‌اند و از بین می‌روند و این در مرحله‌ی اول به علت تصویری که من به تنهایی داشتم، موفق بود.

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: من نمی‌خواهم از کسی کمک بخوام. مالکیت داشتن برای من طبیعی است. در انتهای روز، فرد باید اشنیاق اطمینان از انجام کارش داشته باشد و درقبال انجام کار درست پاسخگو و مسئول باشد.

بررسی کیفی خانه‌ی اپرای حرفه‌ای بیک، گیلور، کوکران و گریک

تضاد بین ارزیابی هنری و حرفه‌ای: وقتی بفهمم که مدیر عقیده‌ای متفاوت دارد، درمانده می‌شوم. اینکه فقط فرد مطلبی را بگویند به‌مراتب آسان‌تر از وانمود کردن به رسیدن به نتیجه‌ی گروهی است.

احساس می‌کردم که انتقاد می‌شوم، من واقعاً درباره‌ی آن فکر می‌کنم، چیزی بود که می‌خواستم.

تضاد بین اهداف حرفه‌ای و هنری: برای خواننده‌ی اپرا شغل خوانندگی تنها چیزی نبود که او می‌خواست به آن برسد بلکه چیزی بود که احساس می‌کرد باید برای نشان دادن خود یا تمرین سرنوشتش انجام دهد. وی این را بدین‌صورت ابراز کرد: «این کار را به این علت انجام می‌دهم که عاشقش‌ام. هیچ راه دیگری برای توصیف آن وجود ندارد.»

نقش تضاد در تأیید هویت، نشان دادن خروج از گروه به دیگران

بررسی کیفی معماران در شرکت‌های بریتانیایی

تضاد بین اهداف حرفه‌ای و هنری: شما موفق می‌شوید، ولی این موفقیت کاری بود که ما می‌خواستیم انجام دهیم و با کاری که ارباب‌رجوع می‌خواست انجام دهد، تقارن داشت. گمان می‌کنم که این در مسابقه‌ها و رویدادهای مثل آن چیزی است که مدیر می‌خواست. این نگرشی است که ما می‌خواهیم پروژه‌های درخور را ارائه کنیم، نظر ما به نتیجه معطوف است، شبیه کاری است که می‌خواهیم روی پروژه انجام دهیم.

تضاد بین شیوه‌های کاری حرفه‌ای و هنری: مدیر تأکید کرد که هر ساختار دفتر رسمی یا روزمره تعریف شده، خلاقیت و تعامل را محدود می‌کند و اینکه ساختارها و روزمره‌ها باید دست‌کم باشند.

نقش تضاد در تأیید هویت، نشان دادن وثوق به خود شخص

تضاد بین هدف‌های هنری و حرفه‌ای: منظورم این است که در آخر روز نمی‌توانیم هیچ پولی از آن پروژه به‌دست آوریم. این طراحی زیبا و تنها دلیل اصرار من به آن است، زیرا طراحی زیباست، چون شما معماری را دوست دارید؛ بنابراین برای آن تلاش می‌کنید، ولی از لحاظ تجاری محض، این معقول نیست.

در EA پرسنل درباره‌ی آگاهی از طراحی صحبت می‌کردند که منظورشان از آن کار کردن روی راحل‌های منحصر به فرد و تخیلی برای مسائل فنی که با آن‌ها مواجه می‌شوند، تجربه کردن و بررسی آن‌ها و توجه کردن به مسائل کارایی سازمانی

بود.

معماران در شرکت اسکاندیناوی

تضاد بین اهداف حرفه‌ای و هنری: نمی‌دانم چگونه بگویم، ولی این نبرد سخت برای دفاع از ارزش‌ها و جزئیات معماری و زیبایی‌شناختی است؛ بنابراین شما در انتها می‌فهمید که پیمانکار به رامحلی نامطلوب‌تر و با هزینه‌ی نصف می‌رسد و ایده را به طرز موفقیت‌آمیزی برای اربابرجوع ارتقا می‌دهد؛ لذا همه‌ی مفهوم از بین می‌رود و مسائل بدتر می‌شوند.

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای: در ۸۶ سالگی فارغ‌التحصیل شدم. سپس بازگشتم و تاریخ هنر را در اوقات فراغتم مطالعه کردم و دوره‌هایی را در تاریخ معماری و تئوری معماری گذراندم، ولی از آن زمان به بعد اوضاع تغییر کرد. کار بیشتر و بیشتری انجام شد. زمانی که ۲۵ سال داشتم، پیش یکی از معماران بازنشسته رفتم.

بررسی کیفی توسعه‌دهندگان نرم‌افزار در زمینه‌ی شرکتی

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای برخی مهندسان نرم‌افزار ممکن است اگر به آن علاقه‌ای نداشته باشند، در خارج از حوزه‌ی پروژه به‌طور تفریحی کار کنند. مهندسان نرم‌افزار برون حیطه‌ای گاهی اوقات منبع موقعیت مرحله‌به‌مرحله و تغییرات تکنولوژی‌اند.

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: برنامه‌نویس‌ها بدلباس‌ترین صنایع تلقی می‌شوند. بااین‌حال لباس غیررسمی نیز به معنای توهین کردن است.

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای:

سؤال: آیا در خانه کار می‌کنید؟

در خانه؟ مسلماً نه. منظورم این است که برنامه‌نویسی سرگرم‌کننده انجام می‌دهم، ولی کاملاً متفاوت است. من از برنامه‌نویسی حرفه‌ای و تجاری فاصله می‌گیرم و در خانه می‌توانم بنویسم. بگذارید نسخه‌ای را که عکس‌های رنگی ایجاد می‌کنند، بگویم. همه می‌دانند که شما نمی‌توانید این کار را در سرکار انجام دهید. هیچ‌کس واقعاً به آن نیاز ندارد، ولی چنین پروژه‌های غیرحرفه‌ای به شما احساس رضایت می‌دهند و شما در حال انجام کار مفیداید.

وقتی فردی زیبایی را می‌خواهد ایجاد کند، توانایی‌اش را نشان می‌دهد؛ بنابراین برنامه‌ی خوبی می‌نویسد و آن را پروژه‌ای با منبع باز در اینترنت پخش می‌کند و افراد دیگر می‌گویند: کسی که این کار را انجام داده است، فرد باهوشی بوده است.

نقش تضاد در تأیید هویت نشان دادن خروج از گروه به دیگران

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای: فردی خلاق صراحتاً توضیح داد که از مشتری‌ان اخاذی نکرده‌است. او می‌خواست کاری را انجام دهد که با افرادی که احساس مشابه من داشتند، طنین پیدا کند. ولی من سعی نمی‌کنم که با همه‌ی افراد خارج از اینجا ارتباط برقرار کنم.

افراد خلاق دیگر حتی بیشتر از صفات تجاری فاصله گرفتند، به‌طور مکرر از اولویتشان برای ارزش‌های برتر هنر و ادبیات سخن گفتند.

مشتریان و ارباب‌رجوع‌ها به خلاقیت واکنش می‌دهند، درحالی‌که افراد حرفه‌ای و هنرمندان خلاق آن را می‌فهمند؛ بنابراین تأیید نمونه‌ی دوم ذاتاً مهم‌تر است. تضاد بین ارزیابی هنری و حرفه‌ای: وقتی تأیید از افراد غیرخلاق به‌دست آید اغلب با شک همراه است و این نتش پتانسیلی را در دانشکده برای افراد خلاق به‌وجود می‌آورد.

افراد خلاق باید مجریان حساب و ارباب‌رجوع‌ها را تأیید کنند، ولی این نوع تأیید صرفاً برای حفظ شغلشان ضروری است. آن‌ها از همکاری‌شان در تبلیغاتی که احساس زیبایی‌شناختی‌شان را به اشتراک می‌گذارند، درخواست تأیید می‌کنند.

تضاد بین شیوه‌های کار حرفه‌ای و هنری: مصاحبه‌شونده‌ها نیاز به فضای روانی یا فیزیکی را برای آزاد کردن ذهنشان برایموضع انجام کار به شکل بسیار خوب ابراز کردند. آن‌ها در اتاق را محکم باز می‌کنند یا در اطراف قدم می‌زنند. ترجیح می‌دهم تنها کار کنم. من همیشه ساکت‌م. همیشه لحظه‌ای برای قهوه خوردن استراحت می‌کنم. این افراد خلاق حرفه‌ای به ساختارهای نمایندگی به‌صورت چیزهایی که باید در برابر آن‌ها را ایستاد یا از آن‌ها فرار کرد، اشاره کردند.

نقش تضاد در تأیید هویت نشان دادن وثوق به خود

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای: نتیجه این بود که ممتاز بودن خلاق را افراد خلاق و نه نمایندگی‌ها و نه ارباب‌رجوع‌ها به وجود آوردند. به اختصار، چگونه می‌توانم اگر مثل MBA فکر کنم، خلاق باشم؟

تضاد بین ارزیابی حرفه‌ای و هنری: این مصاحبه‌شونده به نظر می‌رسید که تا حدودی از تفاسیر گزارش‌شده از شغل قبلی که نشانگر پیچیده بودن آن شغل بود، پریشان است. وی به حرفه‌های خلاق خارجی شاعری و نثر نوشتن متوسل شد. تصور می‌شد که افراد خلاق احساس می‌کنند آگهی‌های تجارت هرگز نمی‌توانند کار آن‌ها را به روشی که افراد خلاق دیگر می‌توانند، انجام دهند. افراد خلاق به تأیید نیاز دارند، ولی آن‌ها می‌ترسند که برخی تأیید همکاران ممکن است تمامیت حرفه‌ای‌شان را تهدید کنند.

تضاد بین شیوه‌های کار حرفه‌ای و هنری: این که افراد خلاق در مقابل بسیاری از جنبه‌های انضباط سازمانی که کارمندان در معرض آن‌ها قرار می‌گیرند مقاومت می‌کنند، صرفاً به علت خودسری آن‌ها نیست. آن‌ها احساس می‌کنند که این مقاومت اساساً برای تمامیت کار حرفه‌ای‌شان ضروری است.

افراد خلاق احساس می‌کنند که نیازهای حرفه‌ای‌شان با بروکراسی سازمانی (کاغذپرانی اداری) رفع نمی‌شوند. مصاحبه‌شونده‌ها درباره‌ی اهمیت بازی با ایده‌ها و خلاص شدن از شر نمایندگی سخن گفتند به عقیده‌ی آن‌ها بسیاری از ایده‌ها در خانه به ذهن انسان می‌رسند.

بررسی کیفی تضادهای هویتی فیلم‌سازان در هالیوود

تضاد بین ارزیابی هنری و حرفه‌ای: کارگردان توضیح داد که یکی از دلایل استقبال نامطلوب در ایالات‌متحده به علت احساس بینندگان معمولی‌اش و حزار آن

بود. طبق بیان کارگردان، کارگردان با منابع مالی بیشتر فیلم‌های آن‌ها کمتر زیرزمینی و بیشتر مهم‌اند.

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: در هالیوود قدرت معمولاً در دست کارگران نیست. چنین تغییری در قدرت می‌تواند روش کار کردن وی در فیلم‌سازی‌های سکانس‌سی، فیلم‌سازی در هم‌ساعت و کات نهایی فیلم باشد؛ بنابراین آلموندار از پاسخ مطلوب به پیشنهادات هالیوود که در آن‌ها شبکه‌های حرفه‌ای، زنجیره‌های نمایندگان و چارت‌های سازمانی می‌توانند آزادی‌اش را محدود کنند، خودداری کرد.

نقش تضاد در تأیید هویت نشان دادن خروج از گروه به دیگران

بررسی کیفی پروکز و دانیلوک روی هنرمندان زن حرفه‌ای در شغل‌های مختلف

تضاد بین اهداف حرفه‌ای و هنری: مسئله‌ی اساسی که همه‌ی زنان [هنرمندان] با آن در زمان جستجوی مسیرهای شغلی‌شان مواجه می‌شوند، شکله‌ی هماهنگ شدن با ضرورت به دست آوردن پول و تداوم آزادی هنری و شخصی‌شان بود. زن تصمیمی منحصر به فرد را درباره‌ی این مسئله گرفت، ولی همه‌ی آن‌ها نهایتاً، اولویت دادن به آزادی را انتخاب کردند.

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: قطعاً خودم را یک فرد خارجی که یک زن و یک هنرمند است. هنوز احساس می‌کنم که اپراتورای مهم طبق انتخاب و تمایل خودم، ولی من چیزهایی را نیز بدین شکل می‌آموزم. وقتی شما هم خارجی باشید می‌توانید به وضوح فکر مرا بفهمید.

بررسی کیفی نیرو روی موسیقیدان‌ها، هنرپیشگان و هنرمندان حرفه‌ای

تضاد بین ارزیابی هنری و حرفه‌ای: من خودم را کاملاً غرق کردم طوری که گمان کنم کاملاً حضور دارم و حضار به تفاوت ایجادشده توجهی نمی‌کنند. به عبارت دیگر، من با آن‌ها بازی و از آن‌ها سؤال نمی‌کردم. اگر شما روی الزام رسیدن من به این شغل تمرکز کنید، ناامیدی می‌شوید و خلاقیتتان را از دست می‌دهید.

بررسی کیفی سینتار روی کارآفرینان در محیط شرکتی

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: مدیر هنرمند هر روز صبح زود به سرکار می‌رود و برای همه قهوه درست می‌کند. سپس اتاق قهومخوری را قبل از نگهبانان تمیز می‌کند. وی توجهی به قوانین اجتماعی نانوشتی شرکتش که می‌گویند مجریان ارشد نباید در چنین فعالیت‌هایی مشارکت کنند، ندارد؛ بنابراین او ناخواسته با نیازهای شخصی کارمندان سطح ضعیف برای داشتن شغلی مناسب مخالفت می‌کند.

متفکر خلاق دیگری به همین شکل زیردستان و بالادستان را با امتناع از هرگونه کمک به منشی، از جمله جواب دادن تلفن و تایپ کردن نامه‌هایش آشفته کرد. در عوض وی با شتاب همه‌ی یادداشت‌ها را روی دفترچه‌های زرد می‌نویسد و نمی‌داند که همکارانش به این کار حساسیت دارند و به علت اینکه آن‌ها نمی‌توانند با او وقتی که از دفترش دور است در تماس باشند.

کارآفرین دیگری از بنگاهی برای وارد شدن به بازارهای جدید کمک گرفت و بیشترین زمان در سال نخست را در تالارها این‌طرف و آن‌طرف می‌رفت و از افراد سوالات بی‌پاسخ و مبهم داشت. نگرش غیرجامع او به مجریان زیردست هشدار می‌داد. همکاران تجاری اقدام محورتر، این کاوش سریع او را وقت هدر دادن می‌دانستند. گاهی اوقات او به طرز موفقیت‌آمیزی کارش را انجام می‌داد. باین‌حال سبک مدیریت پروژه‌ی وی حتی با افرادی که او را در وهله‌ی اول استخدام کردند به مشکل برخورد.

استفاده از تضاد برای نشان دادن خروج از گروه‌های هویت ناخواسته به دیگران: نشان‌دادن خروج از گروه‌های هویتی که مخالف هویت‌های کارمندان هنرمند حرفه‌ای‌اند، به نظر می‌رسد که در اصل به سود افراد دیگر در محل کار است. این نشانه‌ها به حفاظت کارمندان هنرمند در مقابل گروهبندی‌های اشتباه دیگران کمک کرده‌است و هشدار می‌دهد که دیگران در باره‌ی برتر بودن کارمندان هنرمند نسبت به دیگر کارمندان حرفه‌ای می‌دهد. همان‌طور که قبلاً بیان شد، ما سه نوع معمول تضاد نشان داده شده به دیگران را پیدا کردیم: تضاد بین اهداف و ارزیابی‌ها و فرآیندهای هنری و حرفه‌ای.

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای: ابتدا ما چند نمونه از کارمندان هنرمند حرفه‌ای را با استفاده از تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای کارمندانشان برای نشان دادن خروج از گروه‌های تجاری یا شرکتی پیدا کردیم. برای نمونه بررسی استایرو گلوک و براون و همکارانش بر چند معمار نشان داد که اهداف کاری‌شان با رسیدن به تصورات هنری به جای تأیید مشتری مرتبط بود. برای نمونه براون و همکارانش بیان کردند که تصور شخصی معمار تصور شخصی ارباب‌رجوع را مغلوب کرد:

مسلماً ما به خلاصه نگاه می‌کنیم، ولی تفسیر ما از خلاصه بیشتر تصویر شخصی از معمار است نه ارباب‌رجوع. این تفسیر از معمار نیست بلکه این است که ما می‌خواهیم پروژه را چگونه انجام دهیم.

به شکل مشابه، استایر و گلوک گزارش کردند که چگونه معمار فهمید پیمان‌کاران مغایر با اهداف هنری‌اش کار می‌کردند:

نمی‌دانم چگونه بگویم، ولی این نبردی سخت برای دفاع از ارزش‌ها و جزئیات زیبایی‌شناختی و معماری است، سپس شما در پایان می‌فهمید که پیمان‌کار به راه‌حلی نامطلوب‌تر با هزینه‌ای نصف می‌رسد و ایده را به طرز موفقیت‌آمیزی برای

ارباب‌رجوع ارتقا می‌دهد، سپس کل مفهوم از بین می‌رود و مسائل به نظر بدتر می‌شود.

این مثال‌ها همچنین اهانت به اهداف حرفه‌ای است و این را نشان می‌دهد که اهداف هنری از بسیاری جهات برتر از اهداف مدیران شرکت‌اند. چنین تضادی به تأیید هویت‌های هنری نهایتاً به‌طور جداگانه بلکه به تمایز مثبتی از هویت‌های حرفه‌ای کمک می‌کند.

تضاد بین ارزیابی هنری و حرفه‌ای: ما دریافتیم که کارمندان هنرمند اغلب تضاد بین استانداردهای ارزیابی افراد حرفه‌ای شرکتی و هنرمندان را ابزاری برای تأیید هویت‌هایشان نشان دادند؛ بنابراین تأیید و تمجید از سوی زیردستان و دیگر اعضای گروه حرفه‌ای نشانگر مدرک خیانت به کارمند است. درمقابل، کارمندان هنرمند نشان دادند که آن‌ها ارزیابی‌های همکارانشان را تنها تمجیدهای مشروعی که می‌شناسند، تلقی کردند.

همان‌طور که هاکلی و کاور در بررسی‌شان روی تبلیغات هنرمندان گفتند: «افراد خلاق به تأیید ارباب‌رجوع‌ها و مجریان حسابداری نیاز دارند، ولی این نوع تأیید صرفاً برای حفظ شغلهشان ضروری است. آن‌ها درصدداند همکارانشان که احساس زیباشناختی مشترکی با آن‌ها دارند، تأییدشان کنند. پاداش‌های صنعت منبعی قدرتمند برای تأیید همکاران‌اند.»

دلایلی که تضاد بین استانداردهای ارزیابی برای کارمندان هنرمند ممکن است این باشد که این کارمندان به‌طور مداوم بازخوردی منفی را درباره‌ی ارزش تجاری کارشان دریافت می‌کنند؛ در نتیجه آن‌ها ممکن است حتی خودشان را به طرز قدرتمندتری با طرح‌های ارزیابی هنری برای حفاظت هویت‌هایشان در مقابل چنین بازخورد منفی هماهنگ کنند. این تصور با تحقیقات سازمانی و روان‌شناختی روی واکنش‌های افراد به هویت‌های تهدیدشده همخوانی دارد که نشان می‌دهند که اگر بُعد هویت اجتماعی شخص تهدید شود، آن شخص هویتش را با تأیید بُعد هویتی جایگزین حمایت می‌کند؛ بنابراین کارمندان هنرمند که به آن‌ها گفته می‌شود کارشان برای راضی کردن ارباب‌رجوع‌ها از لحاظ تجاری کافی نیست، ممکن است به این بازخورد با ادعای ائتلاف قوی با ارزیابی‌های هنری واکنش دهند.

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: نهایتاً، کارمندان هنرمند به نظر می‌رسد که خرج از گروه‌های هویتی نامطلوب را با استفاده از شیوه‌های کاری منحصر به فرد نشان می‌دهند. در این نمونه‌ها، کارمندان می‌خواهند در محیط کار به دیگران نشان دهند که آن‌ها افراد خارجی‌اند و نباید با مدیران یا دیگر افراد حرفه‌ای شرکت اشتباه گرفته شوند.

در این بررسی توسعه‌دهندگان نرم‌افزار هنری، جمیلیاتک برخی از شیوه‌های

کاری منحصر به فرد این کارمندان هنرمند را بدین صورت توصیف کرد:

برنامه‌نویس‌ها بدلباس‌ترین شغل در همه‌ی صنایع‌اند. باین‌حال لباس نمی‌تواند فرم [پونیفرم مدیریتی] و مقاومت به استانداردهای را ننگین و تقبیح کند. به شکل مشابه، هاکلی و کاور در بررسی‌شان روی شرکت تبلیغاتی نشانه‌هایی را توصیف کردند که کارمندان هنرمند درباره‌ی هویت‌هایشان با شیوه‌های کاری‌شان فرستادند:

مصاحبه‌شونده‌ها نیاز به فضای فیزیکی یا روانی را برای آزاد کردن ذهنشان بر این موضوع انجام کارشان به شکل بسیار خوب ابراز کردند. آن‌ها در دفترشان را محکم باز کرده یا در اطراف قدم می‌زنند. من ترجیح می‌دهم تنها کار کنم. من می‌خواهم ساکت باشم. همیشه لحظه‌ای در دفترم تنهام و خودم را احیا می‌کنم. این افراد حرفه‌ای خلاق به ساختارهای نمایندگی تنها به چیزهایی اشاره کردند که باید مقاومت یا حمله کرد.

استفاده از تضاد برای نشان دادن وثوق هویت شخص به خودش: درحالی‌که نشان دادن تضاد با دیگران ابزاری مهم برای تأیید هویت برای کارمندان هنرمند حرفه‌ای به‌نظر می‌رسد، تحلیل‌ها روی بررسی‌های نمونه‌ای نشان می‌دهد که تضاد را می‌توان اغلب روشی برای تأیید شخصی استفاده کرد. به‌ویژه به‌نظر می‌رسد که کارمندان هنرمند ممکن است به گونه‌ای کار کنند که تضاد را ابزاری برای اثبات موثق بودن خودشان در هویت‌های هنری‌شان نشان دهند. ما مثال‌هایی از این نشانه‌های تأیید شخصی را بعداً ارائه می‌کنیم.

تضاد بین اهداف هنری و حرفه‌ای: از بزرگترین موانع مقابل کارمندان هنرمند در محیط‌های شرکتی یا حرفه‌ای واقع‌بین بودن در ایده‌ها و تصورات هنری‌شان در خروجی کار بود. محققان بسیاری فشارهایی را که سازمان‌ها بر کارمندان هنرمند برای عملی‌تر کردن، تجاری و کم‌هزینه‌تر کردن کارشان تحمیل می‌کنند، اثبات کرده‌اند. برای نمونه، الباخ و ظین توصیف کردند که چگونه طراحان اسباب‌بازی که اغلب خودشان را در گروه‌های هنری مستقل، ایده‌آل‌گرا و سرکش تلقی می‌کنند. برای این کارمندان هنرمند، فشار برای کار عملی‌تر و تجاری‌تر و برای اهداف هنجار اغلب نشانگر تهدیدی به هویت‌هایشان بود.

ما نشان می‌دهیم که کارمندان هنرمند برای غلبه بر چنین تهدیدهایی ممکن است همچنان با اهداف شرکتی برای نشان دادن اینکه اهدافشان ایده‌آل‌گرا است با خودشان مخالفت کنند؛ یعنی کارمندان ممکن است عمداً برای اهدافی کار کنند که با هنجارهای حرفه‌ای‌شان مغایرت دارند و این کار را برای حفظ وثوق هویت‌هایشان انجام دهند. در این راستا، طراح اسباب‌بازی در الباک و ظین نشان داد که ایده‌ها و اهدافش برای طراحی اسباب‌بازی خاص با هدف موضع‌کنونی بخش بازاریابی مغایرت داشتند. این طراح گفت:

«آن‌ها کارهایی را در تولید اسباب‌بازی X انجام داده‌اند که من مطلقاً انجام ندادم و آن‌ها را به اسباب‌بازی عالی تبدیل کردند. من تصور می‌کنم که خط اسباب‌بازی در حال نابودی است، زیرا آن‌ها ایده‌هایی که من با آن‌ها شروع کردم، دنبال نکرده‌اند. اکنون گروه جدیدی می‌خواهد آن را انتخاب کند و کارهای خودش را روی آن انجام دهد. می‌دانم چرا اسباب‌بازی موفق بود، ولی دیگر نیازی به من نبود و فرد دیگری آن را موضعمتفاوت انجام می‌داد و ایده‌های کلیدی از بین می‌رفت و این در وهله‌ی اول به علت تصور تنهایی که من داشتم، موفق بود.»

در برخی نمونه‌ها، طبیعت بسیار غیرحرفه‌ای اهداف آن‌ها چیزی است که کارمندان هنرمند اغلب در کارشان تأکید می‌کنند. همان‌طور که فیلیپ در بررسی‌اش روی کارمندان هنرمند رسانه‌ای بیان کرد: افرادی که رسانه را می‌سازند به کارشان بیشتر از حقوق یا امنیت شغلی توجه می‌کنند. آن‌ها کارمندان یا شرکتهای را بیشتر ناقلی برای ابراز وجود خلاف خود تلقی می‌کنند تا هر چیز دیگری. آن‌ها همچنین به‌احتمال بیشتری شیوه‌های کاری کوشگرانه را برای انجام کاری که عاشقش‌اند، می‌پذیرند. و با این حال آن‌ها هنوز اوضاع نابسامان را به خودشان و دوستانشان ارائه می‌کنند.

در موارد دیگر، کارمندان هنرمند به سمت اهداف کمتر عملی و تجاری می‌روند علی‌رغم اینکه می‌دانند این اهداف ضروری‌اند. همان‌طور که معماری در بررسی براون و همکارانش بیان کرد:

منظورم این است که در انتهای روز ما نمی‌توانیم هیچ پولی از آن پروژه به‌دست آوریم. این طراحی زیباست و تنها دلیل اصرار من برای این است که طراحی زیبایی است. شما معماری را دوست دارید؛ بنابراین برایش تلاش می‌کنید، ولی از لحاظ تجاری این معنایی ندارد.

تضاد بین ارزیابی هنری و حرفه‌ای: نوع دوم تضاد که کارمندان هنرمند برای حفظ وثوق در هویت‌هایشان نشان می‌دهند، تضاد بین ارزیابی هنری و حرفه‌ای است. در این نمونه‌ها، کارمندان هنرمند ممکن است مشروعیت ارزیابی‌های حرفه‌ای کارشان را تکذیب و به خودشان یادآوری کنند که این ارزیابی هنرمندان دیگری است که با آن‌ها مواجه می‌شوند. همان‌طور که هنرمند تبلیغات در بررسی هاگلی و کاور بیان کرد:

مصرف‌کنندگان و ارباب‌رجوع‌ها به خلاقیت واکنش می‌دهند، درحالی‌که افراد حرفه‌ای و هنرمندان خلاق آن را می‌فهمند؛ بنابراین تأیید موضوع دومی ذاتاً مهمتر است.

به‌علاوه، کارمندان هنرمند ممکن است اغلب به خودشان یادآوری کنند که کارشان را برای تأیید مصرف‌کنندگان یا دیگر مخاطبین تجاری‌شان ایجاد نمی‌کنند. به‌علاوه، آن‌ها در جستجوی موفقیت هنری و تأیید این‌اند که تنها اگر مخاطبین نادیده گرفته شوند، موفقیت هنری به‌دست می‌آید. بدین روش موسیقی‌دان در

بررسی هنرمندان حرفه‌ای تمیز داد و ادعا کرد که بهترین کارش زمانی انجام شد که درباره‌ی ارزیابی مخاطبان نگران نبود: در این نمونه من خودم را آن قدر غرق کردم که تصور می‌کنم کاملاً حضور دارم و حضار اهمیتی به تفاوت ایجادشده، ندادند.

تضاد بین شیوه‌های کار هنری و حرفه‌ای: نهایتاً کارمندان هنرمند ممکن است در شیوه‌های کاری روزمره هماهنگ با هویت‌هایشان به‌صورت هنرمند مشارکت کنند. در بیشتر نمونه‌ها، به نظر می‌رسد که این شیوه‌های کاری برای هدفمند نشان دادن تضاد به دیگران انجام نمی‌شوند بلکه برای تأیید اینکه هنرمندان به روش موثقی کار می‌کنند، انجام می‌شوند. برای نمونه، ساینتر در توصیف سال ۱۹۸۵ خود از کارمندان خلاق، چند نمونه شیوه‌ی کاری را با انواع هنری بحث کرد که با کارمندان حرفه‌ای تضاد داشتند:

متفکر خلاق زیردستان و بالادستان را با امتناع از کمک به منشی برای پاسخ دادن تلفتش و تایپ کردن نامه‌هایش آشفته می‌کند. در عوض او همه‌ی یادداشت‌ها را روی برگه‌های زرد می‌نویسد و نمی‌داند که همکارانش به این حساسیت دارند و به همین دلیل وقتی بیرون دفترش است آن‌ها نمی‌خواهند با او تماس بگیرند. به همین شکل، در بررسی ۲۰۱۳ السبک وظین روی طراحان اسباب‌بازی شرکتی، طراحی امتناع سریعش را از مشارکت در رفتارهای جمعی همچاری مثل کمک من نمی‌خواهم درخواست کنم. مالک بودن طبیعت من است. در انتهای روز، فرد باید اطمینان از اشتیاق به انجام کارش داشته باشد و مسئول درست انجام شدن کار باشد و اگر شما مالکیت نداشته باشد این کار انجام خواهد شد.

مثل دیگر نشانه‌های تضاد ارائه‌شده‌ی کارمندان هنرمند برابرموضع تأیید وثوق هویت‌هایشان، این نشانه‌ها ظاهراً باعث متقاعد کردن کارمندان به این طراحی می‌شوند که اگرچه آن‌ها در زمینه‌ی حرفه‌ای‌تر کار می‌کنند، رفتارهای کاری‌شان مطابق با ریشه‌های هنری‌شان است. همان‌طور که هاکلی و کاور بیان کرد: اینکه افراد خلاق در مقابل بسیاری از جنبه‌های رشته‌ی سازمانی مقاومت می‌کنند که کارمندان در معرض آن‌ها قرار دارند، اما خودسری نیستند. آن‌ها احساس می‌کنند که این مقاومت برای تمامیت شیوه کار حرفه‌ای‌شان ضروری است.

خلاصه: این یافته‌ها چند روش را برای استفاده‌ی تضاد در تأیید هویت‌های کارمندان هنرمند در محیط‌های کار حرفه‌ای نشان می‌دهند. به‌ویژه آن‌ها نشان می‌دهند که کارمندان هنرمند حرفه‌ای ممکن است ادعاهایی داشته یا کارهایی را انجام دهند که به خودشان و دیگران اثبات کنند که به اهداف، ارزیابی یا شیوه‌های کار شرکتی علاقه‌ای ندارند. این روش‌ها به کارمندان هنرمند حرفه‌ای کمک می‌کنند که از سوءتفسیر دیگران جلوگیری و وثوق را در ادراک شخصی‌شان حفظ کنند.

چهارچوب نقش تضاد در هویت‌های کارمندان هنرمند حرفه‌ای

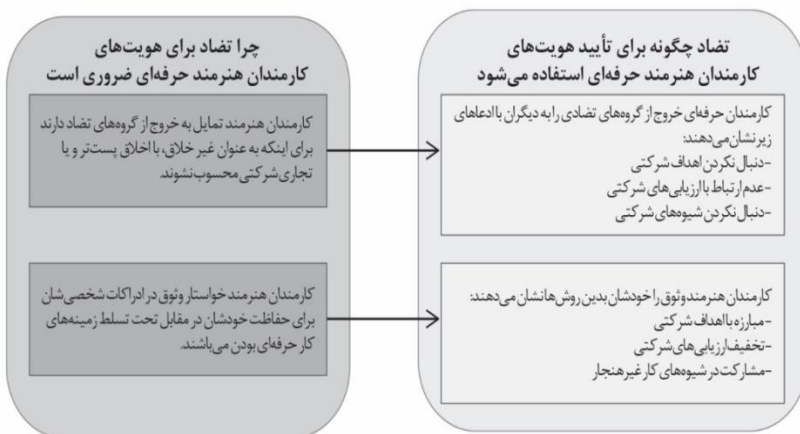
یافته‌های ما روی هم‌رفته چهارچوبی را ارائه می‌کنند که نقش تضاد را در

هویت‌های کارمندان هنرمند حرفه‌ای توصیف می‌کند. این چهارچوب در شکل ۱-۷ نشان داده می‌شود. ما در بحث نهایی‌مان نتایج این چهارچوب را برای تئوری و عملکرد بررسی می‌کنیم.

بحث

از آغاز تضاد و مخالفت ترکیبات مرکز تئوری هویت اجتماعی بوده‌اند. به‌علاوه، تحقیقات تجربی بسیاری نقش‌های تضاد و مخالفت را در حفظ هویت بررسی کرده‌اند. جنبه‌ی جالب این تحقیق این است که بیشتر بخش‌های آن چنین تضادهایی در زمینه‌ی کار هنری بررسی می‌کنند. به‌نظر نمی‌رسد که این تضادفی باشد. ظاهراً کارمندان هنرمند به‌طرز نامناسبی در گروه افرادی قرار می‌گیرند که احساس می‌کنند هویت‌هایشان به‌طور مداوم با فشارهای انجام کار به روش‌های حرفه‌ای هنجار در سرکار تهدید می‌شوند. کارمندان هنرمند طبیعتاً هویت‌هایی دارند که با تضاد حرفه‌ای‌ترین هنجارهای محل کار تعریف شده‌اند.

نتیجه‌ی تحقیق این است که تضاد باید نقش مهمی را در چهارچوب‌های هویت‌های کارمندان هنرمند ایفا کند. به‌علاوه، تمرکز بیشتر روی نقش تضاد ممکن است چهارچوب‌های عملی و تئوری را برای مدیریت کارمندان هنرمند حرفه‌ای به‌طور کلی بهبود بخشد و این ممکن است با مقالات گسترده‌تری درباره‌ی نوآوری و کارآفرینی مرتبط باشد. ما این نتایج را بعداً بحث می‌کنیم.



شکل ۱-۷. نقش تضاد در هویت‌های کارمندان خلاق حرفه‌ای

تضاد هویت صریح و مدیریت کارمندان هنرمند حرفه‌ای

اگر بی‌امنی و جداسازی افراد حرفه‌ای خلاق در تبلیغات، کار آن‌ها را تشدید کند شاید صنعت، ناخواسته اوضاع بهینه‌ای را ایجاد کرده باشد.

نتایج نظری و جوانب موضوعی برای تحقیق بعدی: نگرش نظری ما اصلی به‌دست آمده از مرور مقالات تجربی این است که در بسیاری نمونه‌ها تضاد هویت صریح و مداوم ممکن است برای حفظ هویت‌های اجتماعی کارمندان هنرمند حرفه‌ای ضروری باشد؛ یعنی وجود تضاد ممکن است برای ایمنی کارمندان هنرمند حرفه‌ای در هویت‌های کاری و مولد بودنشان در تلاش‌های خلاقشان ضروری باشد.

این نگرش جنبه‌های جدید را برای چهارچوب مدیریت هویت در موضوعات اضافه می‌کند که در آن‌ها افراد برای تأیید چند هویت رقیب در کار احساس فشار می‌کنند. چهارچوب‌های موجود سه راحل ممکن را برای این فشارها پیشنهاد کرده‌اند: ۱. ادغام هویت که در آن فرد راهی را برای ترکیب هویت‌های رقیب با هویت‌ای تنها پیدا می‌کند؛ ۲. تغییر هویت که در آن فرد بین دو هویت متضاد طبق زمان و مکان‌های مختلف تغییر می‌کند؛ ۳. تفکیک هویت که در آن فرد چند هویت را به روش سلسله‌مراتبی حفظ کرده‌اند، ولی تضاد را با امتیاز دادن یکی نیست به دیگری از بین می‌برد.

چهارچوب ما راحل چهارم را می‌افزاید که آن را می‌توان تضاد هویت صریح نامید. این شامل تنها حفظ هویت‌ای در کار می‌شود که با هویت کاری هنجار مغایرت دارد. این ایده مشخص می‌کند که برای برخی کارمندان هنرمند، مؤثرترین ابزارهای حفظ هویت‌های موثق و متمایزشان، مغایرت یکپارچه و مداوم با هویت هنجار حرفه‌ای است. چنین راحلی ممکن است برای بیشتر کارمندان امکان‌پذیر نباشد؛ یعنی طبق تعریف بیشتر کارمندان نمی‌توانند ناهنجار باشند. باین‌حال برای کارمندان بسیار هنرمند، ممکن است این معرف ابزار ایده‌آل برای خلاق بودن در زمینه‌های حرفه‌ای باشد.

مزایای بالقوه‌ی تضاد هویتی صریح که تحقیقات انجام‌شده روی تأیید و تنوع هویت در گروه‌ها تأیید کردند. سوان، کوان، پولز و میلتون (۲۰۰۳) در بررسی‌شان روی دانشجویان دانش‌آموخته که در کار گروهی مشارکت کردند، دریافت که اعضای گروه بیشترین خلاقیت را زمانی نشان می‌دادند که دیگر اعضای گروه خصایص فردی و منحصر به‌فردشان را شناسایی کردند و این به آن‌ها اجازه داد که دیدگاه‌های شخصی‌شان را تأیید کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که توجه به چیزی که درباره‌ی اعضای هر گروه منحصر به‌فرد و متفاوت است، ممکن است برای هم تقویت و هم تأیید شخصی آن اعضای گروه و هم عملکرد خلاقشان مهم باشد.

یافته‌های ما نشان می‌دهند که تضاد هویت صریح ممکن است راه توجه به چیزی منحصر به‌فرد و متفاوت درباره‌ی کارمندان هنرمند حرفه‌ای در محیط‌های کار شرکتی باشد. به‌علاوه، طبق تحقیقات درباره‌ی واکنش‌های شخصی به تهدید هویت، یافته‌های ما نشان می‌دهند که اگر نشان دادن تضاد در زمینه‌ای برای تأیید هویت‌های کارمندان هنرمند حرفه‌ای مفید باشد، این کارمندان ممکن است زمانی

که فعالیت‌هایی را در دیدگاه دوم مغایر با هویت‌های اجتماعی‌شان انجام دهند، احساس تهدید کمتری می‌کنند. ارونسن و همکارانش دریافته‌اند که وقتی افراد در بررسی آزمایشی احساس تهدید به ادراک شخصی‌شان درباره‌ی دیدگاه «شخصیت دلسوزی» داشتند، آن‌ها در جستجوی بازخوردی درباره‌ی خودشان بودند که ادراک شخصی مثبت را با توجه به دیدگاه متفاوت شخصیت تأیید می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که افراد ممکن است در جستجوی تعادل در تأیید ادراک شخصی مثبت باشند و تمایل به مشارکت در رفتار مخالف شخصی در صورتی داشته باشند که به آن‌ها فرصت متعادل کردن رفتارشان با اقدامات تأیید شخصی داده شود.

با این حال این تصورات به‌طور مستقیم آزموده نشده‌اند. تحقیق بعدی باید اعتبار این نگرش‌ها را ارزیابی کند به‌علاوه، تحقیقات بیشتری باید برای گسترش چهارچوب تضاد هویت ما تا زمینه‌های خلاق تخصصی‌تر انجام شوند. برای نمونه ممکن است نیاز به بررسی نقش تضاد در تأیید تمایز و منحصر به فرد بودن کارمندان خلاق داشته باشیم که به‌صورت تیمی و گروهی کار می‌کنند [شيوه‌ی کاری متداول در صنایع خلاق]. اگرچه نشان داده شده است که هر نوع تضاد درون‌گروهی مخرب است، اما شناختن تفاوت‌های هویتی ممکن است الزاماً منجر به تضاد نشود. تحقیق بعدی ممکن است این را که چگونه فرد می‌تواند تضاد را برای تأیید وجه تمایزش میان کارمندان هنرمند هماهنگ کند و در عین حال از تضاد بین این کارمندان و کارمندان دیگر وقتی به‌صورت گروهی یا تیمی کار می‌کنند جلوگیری کند، بررسی کند.

همچنین تحقیق بعدی باید ذاتاً حفظ تضاد را در صنایع خلاق بررسی کند که تکیه‌ی شدیدی روی کارمندان هنرمند دارند. برای مثال در فیلم‌سازی، انتشار کتاب یا فشن‌هایی، برخی شرکت‌ها یا بخش‌های درون شرکت‌ها ممکن است متوجه شوند که کارمندان هنرمند بیشتر هنجاراند یا استثنا. آیا نشان دادن و ترویج تضاد زمانی که گروهی مخالف گروهی برجسته نیست، امکان‌پذیر است؟ آیا ممکن است کارمندان هنرمند اگر با افراد مشابه دیگری احاطه شوند احساس کنند که وجه تمایز کمتری دارند؟

طبق تئوری هویت اجتماعی، اعضای گروه برای بیشتر کردن تمایز مثبت درون‌گروهی‌شان با حفظ ادراکات شخصی مثبتشان انگیزه پیدا می‌کنند. این استدلال نشان می‌دهد که کارمندان هنرمند برای حفظ تضاد با دیگر کارمندان حرفه‌ای انگیزه پیدا می‌کنند. با این حال سطح تمایز درون‌گروهی مثبت به وجود و برجستگی چنین گروه‌های بیرونی مقایسه‌شدنی بستگی دارد. تحقیق بعدی توانایی نشان دادن ارتباط و درک تضاد هویت را با وجود و برجستگی گروه‌های بیرونی مرتبط بررسی می‌کند.

نتایج و محدودیت‌های علمی: علاوه بر نتایج تئوری، استراتژی تضاد هویت

صریح ممکن است ابزار موثری برای مدیران کارمندان هنرمند فراهم کند و وقتی سه روش دیگر مدیریت هویت [ادغام هویت و تفکیک هویت و تغییر هویت] کارایی نداشته باشند. برای نمونه ادغام هویت ممکن است برای برخی کارمندان هنرمند موجه نباشد، زیرا هویت‌های این کارمندان در واقع مغایر با هویت‌های حرفه‌ای شکل می‌گیرند؛ یعنی هویت‌های برخی کارمندان هنرمند مخالف هویت‌های حرفه‌ای غیرتجاری ایجاد شدند؛ بنابراین ترکیب این دو هویت مخالف هیچ معنای منطقی ندارند. ادغام هویت‌های حرفه‌ای و هنری ممکن است به اندازه‌ی ادغام هویت‌های سیگاری‌ها و غیرسیگاری‌ها مشکل باشد.

بنابراین دلایل مختلف، تفکیک هویت حفظ چند هویت با اولویت‌بندی آن‌ها ممکن است راه‌حلی برای نارضایتی مدیریتی هویت‌های کارمندان هنرمند باشد. در این نمونه‌ها، هدف از بین بردن تضاد با شناسایی و حمایت هویت برتر مثلاً با فراهم کردن ترتیب‌های کاری، جایگزینی برای کارمندان خلاق است که از هویت‌های هنری‌شان حمایت کرده‌است و فشارهای رفتار حرفه‌ای‌شان را از بین می‌برد. با این حال بر اساس استدلال‌های ما، مدیرانی که تضاد را از محیط کارشان از بین می‌برند ممکن است مهمترین ابزارهای تأیید هویت هنری‌شان را نیز از بین ببرند. نهایتاً تغییر هویت ممکن است برای کارمندان هنرمند بسیار مشکل باشد، زیرا تفکیک کردن آسان نیست برای این کارمندان زمانی که هنرمندی و شخص تجاری حرفه‌ای می‌شوند. بررسی‌های بی‌شماری روی کارمندان خلاق و هنرمند، طبیعت غیرخطی تفکر خلاق و هنرمند را اثبات کرده‌اند. اغلب فرآیند تکرار و اصلاح و تفکر مجدد است و همان‌طور که والاس و گرابر بیان کردند، نهایتاً زمانی که آسان باشد بلکه در همه‌ی اوقات رخ می‌دهد؛ در نتیجه ممکن است خاموش کردن هویت‌های خلاق کارمندان هنرمند برای روشن کردن هویت‌های حرفه‌ای‌شان مشکل و نامطلوب باشد.

در مقابل، تضاد هویت صریح ممکن است ابزار مؤثرتری برای تأیید هویت‌های کارمندان هنرمند باشد، زیرا از کارمندان هنرمند نمی‌خواهد که با ادراک شخصی ایده‌آل‌شان مواجه شوند یا ابزار ضروری تأیید هویت را برای این کارمندان حذف نمی‌کند. به عبارت دیگر موقعیت‌هایی که تضاد هویت صریح را برای کارمندان هنرمند ممکن می‌کند تأیید هویت بیشتری را فراهم می‌کند: خود تجربه‌ی تضاد نشانه‌ای را فراهم می‌کند مبنی بر اینکه خصایص و مشخصات متمایز هنرمند شناسایی می‌شوند.

البته معایب آشکاری در ایجاد محیطی که تضاد هویت مداوم را حفظ کند، وجود دارند؛ برای نمونه مخالفت‌های در شیوه‌ها و اولویت‌های کاری احتمالاً در چنین محیط‌هایی ایجاد می‌شوند. این مخالفت‌ها را باید مدیریت کرد و از تبدیل‌شان به رابطه‌ی مختل‌کننده یا تضادهای وظیفه‌جویگری کرد.

به علاوه، باید ذاتاً به‌کارگیری کارمندان هنرمند حرفه‌ای را در تیم‌ها توجه کرد. تحقیق اخیر نشان داده است که تیم‌های با سطوح اطمینان خلاق تیمی بیشتر در

خروجی‌هایشان خلاق‌تر از افراد با سطح اطمینان کم‌تر بودند. به‌علت اینکه از ابعاد قطعی هویت‌های هنری اولویت در کار خلاق و مستقل است، به‌منظر می‌رسد که وجود کارمندان هنرمند حرفه‌ای در تیم‌های خلاق ممکن است اطمینان خلاق و بازده خلاق تیم را کاهش دهد؛ بنابراین مدیریت تیم‌هایی که کارمندان هنرمند دارند، ممکن است توجه خاصی به تعیین انتظارات داشته باشد.

نهایتاً سیستم‌های جبران و پاداش را باید برای ممکن کردن پاداش‌دهی به کارمندان بسیار هنرمند و حرفه‌ای به‌علت نقش‌هایشان در موفقیت سازمان اتخاذ کرد. کارمندان هنرمند ممکن است نوع جبران مشابه کارمندان حرفه‌ای را نیاز نداشته باشند یا انگیزه دادن‌های منحصر به فرد به این کارمندان ممکن است به تأیید هویت‌های متمایزشان کمک کند. با این حال تفاوت‌های جبران بین کارمندان هنرمند و حرفه‌ای دیگر را باید به‌وضوح توضیح داد و باید همه‌ی کارمندان پذیرند طوری که کارمندان هنرمند تصور نکنند که افراد «خاصی» اند.

مرتبط کردن چهارچوب ما با مقالات کارآفرینی و نوآوری

علاوه بر نتایج چهارچوب ما برای تحقیق خلاقیت، ما معتقدیم که چهارچوب نقش تضاد در هویت‌های کارمندان هنرمند حرفه‌ای نتایجی برای تحقیق و تئوری درباره‌ی نوآوری و کارآفرینی دارد. به‌ویژه به‌علت اینکه کارمندان خلاق اغلب بخشی از تیم‌هایی که برای ایجاد خروجی‌های کارآفرینی و مبتکرانه آموزش می‌بینند، ما معتقدیم که چهارچوب ما نتایج مهمی برای فهمیدن این تیم‌ها دارد. برای نمونه، پیشنهاد‌های ما درباره‌ی نیاز کارمندان هنرمند به تضاد با تحقیق اخیر مقالات نوآوری روی ترکیب تیم‌های مبتکر مرتبط اند. محققان نوآوری دریافته‌اند که مبتکرترین تیم‌ها آن‌هایی‌اند که نسبتاً شخصیت خلاق خاصی دارند. نوآوری وقتی بیشتر بود که تیم‌ها نسبتاً اعضای خلاق بیشتری داشتند. در این تیم‌های مبتکر، افرادی که هم‌رنگ جماعت می‌شوند برای تضمین هماهنگی گروه و قدرت آن ضروری بودند.

چهارچوب ما دلیل دیگر اهمیت افرادی را که هم‌رنگ جماعت می‌شوند در تیم‌های خلاق نشان می‌دهد: آن‌ها کمک به نشان دادن تمایز کارمندان هنرمند از افراد دیگر حرفه‌ای شرکتی و معمولی کمک می‌کنند؛ یعنی تیم‌های خلاق که کارمندان هنرمند را با افرادی که هم‌رنگ جماعت می‌شوند، ترکیب می‌کنند روی تضاد بین این انواع افراد حرفه‌ای تأکید دارند و به تأیید طبیعت متضاد هویت‌های کارمندان هنرمند کمک می‌کنند؛ در نتیجه هنرمندان به مشارکت در انواع مخرب‌تر تضاد برای تأیید هویت‌هایشان نیازی ندارند. این نگرش‌ها ممکن است به محققان نوآوری در توضیح بهتر تأثیرات عضویت متنوع روی تیم‌های مبتکر کمک کنند. به‌علاوه، چهارچوب ما درباره‌ی تضاد و هویت‌های حرفه‌ای هنری با ساختار و عملکرد تیم‌های کارآفرین ارتباط دارد. به‌ویژه تحقیق درباره‌ی تیم‌های

سرمایه‌گذاری جدید نشان می‌دهد که بخش‌هایی ممکن است در این تیم‌ها به‌واسطه‌ی تفاوت‌های موجود در مدل‌های ذهنی و مشخصات ساختاری در زیرگروه‌های مختلف به‌وجود آیند. پیدا می‌رام پیشنهاد کرد که تیم‌های سرمایه‌گذاری جدید با بیشترین خطای زیرگروه‌ها، تضاد رابطه‌ی بیشتری را تجربه می‌کنند، زیرا اعضا طبق زیرگروه خودشان هویت پیدا می‌کنند و در مقابل اعضای زیرگروه دیگر تعصب دارند. چنین تضادی تأثیر بیشتری روی تیم با کاهش اشتراک دانش میان زیرگروه‌ها و نهایتاً کاهش شناسایی فرصت‌های تجاری دارد.

چهارچوب ما با نشان دادن دلیل دیگر ایجاد معایب در تیم‌های سرمایه‌گذاری جدید به این نگرش‌ها می‌افزاید؛ یعنی نیاز به تضاد پایه‌گذاران هنرمند ممکن است باعث شد که آن‌ها معایب طبیعی بین خودشان و سرمایه‌گذاران را برای تأیید هویت‌های متمایزشان، حفظ کنند یا حتی گسترش دهند. چنین معایبی ممکن است ارتباط کمتری با حالات ذهنی کلی یا مشخصات ساختاری سرمایه‌گذاری جدید و ارتباط بیشتری با هویت‌های اعضای تیم سرمایه‌گذاری جدید داشته باشند. بدین روش، چهارچوب ما ممکن است به نگرش‌های کارآفرینی برای در نظر گرفتن ادراک شخصی اعضای تیم به‌صورت متغیری مهم و تأثیرگذار روی عملکرد تیم‌های سرمایه‌گذاری جدید اشاره کند.

نتیجه‌گیری

در نتیجه، ما پیشنهاد می‌کنیم که برای کارمندان هنرمند حرفه‌ای، تضاد مداوم و صریح بین هویت‌های آن‌ها و هویت‌های افراد حرفه‌ای تجاری، هنجار ممکن است برای تأیید ادراک شخصی‌شان ضروری باشد. این تحقیق کارمندان هنرمند را از انواع کارمندان خلاق دیگر مثل آن‌هایی که روی حل مسئله تمرکز داشتند، متمایز کرد. از این چشم‌انداز تضاد هویت چیزی است که باید زمان مدیریت کارمندان هنرمند حفظ شود و نه اینکه از آن خودداری شود. به‌طرز مهم‌تری این چشم‌انداز نشان می‌دهد که تضاد هویت ممکن است زمینه‌ی تحقیقات مفیدی برای افزایش درک عمومی ما از کارمندان خلاق در محیط‌های کاری حرفه‌ای باشد.

فصل سوم

بازی و جریان و بی‌انتهایی

چکیده

طی ۳ دهه‌ی گذشته فرهنگ کار، بازی را محرکه‌ی خلاقیت و عنصر هسته‌ای زندگی اجتماعی در محل کار درک کرده است. در موج اول این انتقال در دهه‌ی ۱۹۸۰، برخی سازمان‌ها صرفاً رفتارهای عجولانه کارمندان خود را تحمل می‌کردند، ولی اخیراً تعداد بسیاری از سازمان‌ها عمداً تدابیر خاص را بخش ضروری فرهنگشان برای موضع تقویت شیوه‌های کاری و خلاقیت نهادینه کرده‌اند. تحقیق سازمانی این توسعه‌ها را بسیاری بررسی کرده‌اند که روی بازی در محل کار و دو مفهوم مرتبط یعنی جریان و بی‌انتهایی تمرکز دارند. فصل حاضر جدیدترین پیشرفت‌های مفهومی و تجربی را در تحقیقات بازی و جریان و بی‌انتهایی در محیط‌های سازمانی و ارتباط آن‌ها با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی بررسی کرده است.

کلیدواژگان: خلاق، عجولانه، بی‌انتهایی، خلاقیت، کارآفرینی، محل کار، فرهنگ کار، انگیزه

مقدمه

۱. من زندگی فانتزی فعال دارم.
 ۲. من تخیل بسیار فعال دارم.
 ۳. من سعی می‌کنم که همه‌ی افکارم را در مسیرهای واقعی هدایت و از گزینه‌های خیالی خودداری کنم.
 ۴. من نمی‌خواهم وقتم را برای افکار پوچ هدر بدهم.
 ۵. من برای تخیل یا افکار پوچ بیشتر از کار کردن وقت دارم.
- پنج گزینه‌ی بالا دربارهِ تفکرات عجولانه‌اند اگرچه با اهداف متفاوتی‌اند. چهار گزینه‌ی اول در مقیاس تخیل کوستاو مک دیده شدند که ارتباطات مثبتی را با خلاقیت کارمند نشان داده‌اند. گزینه‌ی پنجم در مقیاس انحراف سازمانی نبت و رابینسون به همراه آیتم‌های دیگری دیده شد که به رفتارهای منفی مثل دزدی، جاسوسی، ولگردی، آشغال ریختن و استفاده از داروهای غیرقانونی در سرکار

اشاره دارند. تضاد شدیدی بین ارتباط بازی‌گوشی با خلاقیت و انحراف نشان می‌دهد که فرهنگ کاری معاصر درباره‌ی بازی چقدر تفکیک‌شده و سردرگم است.

یک قرن پیش که خلاقیت به‌ندرت رفتار کاری مطلوب تلقی می‌شد، سازمان‌ها به‌طور یکپارچه‌ای بازی را رفتاری ضعیف و غیرقانونی می‌دانستند که هیچ جایگاهی در عالم کار نداشت. با این حال با ورود دانش، اقتصادی با ارزیابی مجدد درخور ملاحظه‌ی خلاقیت مواجه شد که امروزه رفتار کاری مطلوب است. این نیز باعث نفوذ آهسته‌ی بازی در ارزش‌ها و شیوه‌های کار بسیاری از سازمان‌ها شده‌است مثل بررسی رفتار انسان طی تغییرات فرهنگی، محققان بازی ادراک متضادی را در سازمان‌های کاری دریافته‌اند که در آن‌ها بازی به‌صورت خلاق، غیرسالم یا ترکیبی از هر دوی آن‌ها تلقی می‌شود.

برای مدت چند دهه، تحقیق درباره‌ی بازی در سازمان‌ها از لحاظ زمان و موضوع محدود و تفکیک شده و پراکنده بوده است. در سال‌های اخیر نویسندگان بسیاری نیاز به بررسی روشی هدفمندتر بر روی رفتارهای بازی در محل کار تأکید داشته‌اند. مینمالیس و رانسون تئوری را درباره‌ی بازی و خلاقیت در سازمان‌ها با ادغام نگرش‌های بیش از ۱۵۰ بررسی چند رشته‌ای منتشر شده پیش از سال ۲۰۰۶ پیشنهاد کردند. در این فصل ما نقش‌های تجربی و مفهومی مقالات سازمانی منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۱۳ را بررسی می‌کنیم. ما ابتدا روی مفهوم جهانی بازی و سپس روی دو تجربه‌ی بازی‌گوشی که به‌خوبی تعریف نشده‌اند، تمرکز می‌کنیم. بازی ساختار بسیار گسترده‌ای است که به چند روش و با سطوح تحلیل و شدت متنوعی خود را نشان می‌دهد. ساختارهای جریان و بی‌انتهایی از طرف دیگر دو حالت بازی که به‌خوبی تعریف نشده‌اند. جریان و بی‌انتهایی مستلزم عناصر رسمی ساختار بازی جهانی‌اند، ولی به عناصر اضافی که باید در این دو حالت تجربه شوند نیز نیاز دارند. به‌علاوه، علی‌رغم انواع بازی‌های دیگر که غیرفعال و خیالی‌اند، جریان و بی‌انتهایی حالات بازی فعال و پرتحرک و مهارت محوراند. بین این دو ساختار، جریان گسترده‌تر است به عناصر رسمی‌تری نیاز دارد و سطوح شدت بیشتری دارد، درحالی‌که بی‌انتهایی کمتر تعریف شده است، عناصر رسمی کمتری دارد و در سطوح حالت جریان شدیدتری تجربه می‌شود.

بازی

اگرچه همچنان بحث‌هایی قطعی درباره‌ی بازی وجود دارد، مقالات بین رشته‌ای اساساً توافق دارند که بازی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها نیست بلکه راه سازماندهی رفتار در ارتباط با فعالیت است. مینمالیس و رانسون با ادغام مفاهیم قبلی بازی را دلیلموضع رفتاری متشکل از پنج کیفیت تعیین‌شده برای بیشتر رفتارهای انسان تعریف کردند:

۱. **تجربه‌ی آستانه‌ای:** بین قرارداد و توهم، درون و بیرون، قدیمی و جدید یا درست و غلط، بازی با هشیاری آستانه‌ای منحصر به فردی همراه می‌شود که آن را از زندگی به‌صورت امری معمول جدا می‌کند و باعث تعلیق عمدی بی‌ایمانی می‌شود.
 ۲. **مرزها در زمان و فضا:** بازی در محدوده‌های فیزیکی و اجتماعی و روان‌شناختی در زمان و فضا محدود می‌شود. این مرزهای موقتی و فضایی بازی را از زندگی معمولی جدا کرده‌اند و به نقش‌ها و رفتارهای اجتماعی غیرمنتظره و نامطلوب مشروعیت می‌دهند.
 ۳. **محدودیت آزادی، عدم اطمینان:** بیشتر انواع بازی شامل نوعی نبودن اطمینان یا احتمالاً حل نمی‌شوند. بازی نسبتاً آزاد از محدودیت‌های خارجی است طوری که شرکت‌کنندگان آزادی درخور ملاحظه‌ای برای دستکاری فرایندها و گرفتن هویت‌ها و نقش‌های جدید داشته باشند، درحالی‌که در عین حال بازی محدودیت‌های درونی خودش را تحمیل می‌کند که خود بازیکنان تعیین می‌کنند یا داوطلبانه می‌پذیرند.
 ۴. **ارتباط ضعیف و انعطاف‌پذیر بین ابزارها و اهداف:** بدون توجه به داشتن یا نداشتن اهداف و درجه‌ی منطقی بودن یا نبودنشان، بازی از جست‌وجوی ابزار کارآمد برای نیل به هدفی ثابت به روشی مطمئن انگیزه نمی‌گیرد. انگیزه‌ی قطعی بازی روش انعطاف‌پذیر مدیریت ابزار و اهداف است.
 ۵. **تأثیر مثبت:** بازی مستلزم تأثیر مثبتی است که از لحاظ شدت و پیچیدگی متغیر است. بازی شامل عواطف مثبت و منفی و عناصر شناختی و عاطفی است، ولی معمولاً منجر به تأثیر مثبت مثل تفریح، آرامش، لذت یا تسکین عاطفی می‌شود.
- هرچقدر این عناصر بیشتر وجود داشته باشند، فعالیت بیشتر شبیه بازی می‌شود. بازی در شدیدترین حالتش به تعامل چرخشی بین ۵ عنصر نیاز دارد. به‌علاوه، این مجموعه پنج عنصر در انواع مختلف بازی مثل بازی یک‌کنفره یا جمعی و بازی آزاد یا ساختاریافته و فعالیت‌های خاص با هدف تحریک بازی خود را نشان می‌دهند. مینمالیس و رانسون نشان دادند که بازی در رفتار سازمانی به دو شکل کلی نشان داده می‌شود: نوعی مشارکت در وظایف کاری [بازی با کار هسته‌ای فرد] و نوعی تفریح [بازی با عناصر غیرکاری در زمینه کاری]. آن‌ها هر دو نشانه‌ی بازی خلاقیت را استدلال کردند اگرچه به روش‌های متفاوتی تقویت می‌کنند.
- بازی مشارکت مستقیماً خلاقیت را با تسهیل فرایندهای شناختی مرتبط با خلاقیت فرایندهای احساسی، لذت احساسی در مواجهه با مشکل، گشودگی در مقابل حالات احساسی، تنظیم عاطفی هم عواطف مثبت و هم منفی و انگیزه‌ی وظیفه‌ی ذاتی را گسترش می‌دهد. بازی به‌صورت مشارکتی همچنین مهارت‌های خلاقیتی و رشته‌ای که خلاقیت را تقویت می‌کنند، گسترش می‌دهد. از طرف دیگر

بازی تفریحی خلاقیت را به‌طور غیرمستقیم با افزایش تطبیق روانی و با شکل‌گیری زمینه‌ی اجتماعی حامی تسهیل می‌کند. بررسی‌های جدیدتر نشان داده‌اند که بازی مشارکتی و بازی تفریحی نیز ممکن است انگیزه و کارآفرینی را بیشتر کنند و یا با آن‌ها مرتبط باشند. محققان ذکر شده پیشنهاد کردند که پیچیدگی شغلی و نبود تهدید محیطی و زمان و فضای در دسترس برای بازی موقعیت کلیدی سازمانی برای پرورش بازی در زمینه‌ی کاری‌اند. ما سپس تحقیقات اخیر را درباره‌ی بازی به‌صورت مشارکتی و تفریحی بررسی می‌کنیم.

بازی مشارکتی

الیور و اشلی ۱۲۰ مصاحبه را با مدیران آژانس تبلیغات منتشر شده در سری «رهبران خلاق» مجله‌ی *وال استریٹ* بین سال‌های ۱۹۷۷ و ۲۰۰۷ تحلیل کردند، دریافتند که مدیران آژانس تبلیغات معتقدند که محیط کاری عجول برای تحریک فرآیند خلاق و حفظ جو اجتماعی پرنانرژی مهم است. به‌علاوه الیور و اشلی بیان کردند:

تفاوت با گذشت زمان این است که مصاحبه‌های پایان ابزارها و عوامل طراحی محیطی بیشتری را برای اجرای کار در محیط سرگرم‌کننده نشان دادند، در حالی که مصاحبه‌های نخست اشاره داشتند به سرگرمی و انرژی ناشی از افرادی که در برابر کارشان دلسوز بودند. تغییر در مصاحبه‌ها ممکن است منعکس‌کننده‌ی تغییر فرهنگ و یا فقط منعکس‌کننده‌ی تغییر پذیرش اجتماعی بازی فعال در محیط کار باشد.

گفته‌ی الیور و اشلی این مشاهده‌ی ما را تکمیل کرد که بررسی‌های اخیر در این زمینه تمرکز کمتری روی توصیف تحمل کلی سازمان‌ها در مقابل بازی و تأکید بیشتر روی تحلیل شیوه‌های خاصی داشتند که سازمان‌ها برای نهادینه کردن بازی به‌کار می‌برند. دو نقش مفهومی اخیر در این زمینه تأکید دارند که جنبه‌ی مهم شیوه‌های سازمانی با بازی‌گوشی این است که آن‌ها انواع اجتماعی بازی و نه فعالیت‌های بازی فردی را شرح می‌دهند.

سالندلانز مشاهده کرد که بازی درباره‌ی افراد نیست بلکه درباره‌ی کل جامعه‌ی بشری است. وی نشان داد که پنج عنصر مرموز بازی جذبه، انطباق، ادغام، از خودگذشتگی و جدیت غیرجدی است، کل اجتماعی فراشخصی و پویای اشکال اجتماعی و ترتیبات اجتماعی جدید را ایجاد می‌کنند. استالتر و همکاران نیز استدلال کردند که شیوه‌های بازی جدی و مداخله‌ها را باید شیوه‌های سازمانی جدی تلقی کرد که وقتی تضاد عمدی به‌وجود آید، تحریک می‌شوند. وقتی افراد در رفتارهای بازی‌گوشانه عمداً با هدف رسیدن به اهداف کاری مشارکت می‌کنند. اندریپلوس و گوستی عملکردهای پروژه‌های آسمان آبی را در فیلم مشاوری مهندسی و طراحی محصول در کالیفرنیا شمالی بررسی کردند. به‌علاوه اینکه چنین شرکت‌هایی تحت فشار دائمی برای ارائه مستمر راه‌حل‌های جدید و متمایز

به مراجعانشان‌اند، آن‌ها باید از یک طرف آینده را فقط پیش‌بینی و تصور و تعریف کنند و از طرف دیگر ریسک‌ها و معایب مرتبط با تصور کردن وحشیانه‌ی آینده‌ی درونی سازمان را حفظ کنند طوری که هیچ تأثیری روی تجارت ارباب‌رجوعشان نداشته باشند. مشاوری این مشکل دوگانه را با پروژه‌هایی با نام ماه و خورشید حل کرد: پروژه‌های آسمان آبی اغلب برای رها کردن تخیل کارمندان و افزایش آزادی خلاق استفاده می‌شوند [بدون در نظر گرفتن هیچ‌گونه مرزهای طراحی، مشخصه‌های ارباب‌رجوع، بودجه‌های از قبل تعریف‌شده و محصولات رقابتی]. اندریپلوس و گوستی دریافتند که این شیوه‌ی کار بازی‌گوشانه تفکر خلاق را تقویت و دانش جدیدی ایجاد کرد، کلیشه‌ها را شکست، اخلاق و رضایت کارمند را تقویت کرد و شهرتی تصویری برای سازمان به‌وجود آورد و رئیس شرکت شرح داد:

«در این پروژه‌های ماه و خورشید می‌توانیم ریسک کنیم و کارهایی را انجام دهیم که ارباب‌رجوعان ممکن است هرگز آن‌ها را نپذیرند. شما کارهای آزمایشی را انجام داده‌اید و ممکن است اشتباه کنید. همچنین گمان می‌کنید که این کاری عالی است در صورتی‌که فقط شکست است. ما نمی‌توانیم آن کار را برای ارباب‌رجوع انجام دهیم. این کارها بدین علت انجام می‌شوند که به محصول موفقی نیاز دارند.»

اندریپلوس و گوستی مشاهده کردند که پروژه‌های آسمان آبی خلاقیت را تقویت می‌کنند، ولی خطر پنهانی را نیز به همراه دارند، زیرا همان‌طور که کارمندان مشارکت مشتاقانه‌ای در آن‌ها دارند ممکن است وظایف کاری دیگر با بازی‌گوشی کمتر را دنیوی تلقی کنند. این محققان نشان دادند که مدیران می‌توانند با تأکید روی تناسب استراتژیک و ادغام عملکردی پروژه‌های آسمان آبی در زمینه‌ی کاری بزرگتری از این مشکل جلوگیری کنند. زانگ و بارتول دریافتند که اگرچه مشارکت در فرآیندهای خلاق ارتباط مثبتی با عملکرد خلاق دارند، رابطه‌ی بین مدیریت فرآیند خلاق و عملکرد شغلی کلی الگوی U شکل معکوس دارد. تحقیق بعدی می‌تواند این را که آیا خطر پنهانی کشف‌شده‌ی اندریپلوس و گوستی در این تأثیر دخالت دارد یا نه بررسی کند. با فرض اینکه بازی به احتمال بیشتری در وظیفه کاری خلاقیت نسبت به وظایف دنیوی رخ می‌دهد، عناصر اغواکننده‌ی آن ممکن است باعث شوند که افراد تمرکز جامعی روی وظایف خلاق داشته باشند حتی دستورهای توقف کار را نادیده بگیرند. برای نمونه، مینمیس و اپیتر و پاکی نوشتند که ساخت فیلم Godfather اشتیاق فرانسویس فورد کوپولا منجر به سطوح بسیار عالی عملکرد خلاق جمعی و درعین‌حال از دست دادن سررسیدها و سرریزهای بودجه و غارت اجتماعی در مجموعه فیلم شد.

زمان آزاد بخش مجاز زمان کار کارمندان است که در آن می‌توانند ایده‌های انتخاب شده‌ی خودشان را به‌طرز شیطنت‌آمیزی دنبال کنند از مدت‌ها پیش

شرکت‌هایی مثل ۳m و Gore اتخاذ کرده‌اند. آیر و داونپورت بیان کردند که در دوره‌ی شش ماهه، ۲۰ درصد زمان اختیاری گوگل منجر به تولید نیمی از همه‌ی محصولات و ویژگی‌های جدیدی مثل جی میل، ادسنس و گوگل نیوز شد. با این حال آن‌ها همچنین ملاحظه کردند که مهندسين گوگل فشاری ذاتی را برای ابداع چیزی مبتکرانه در اوقات بیکاری‌شان تجربه کردند. این خطری پنهان در شیوه‌های کاری بود که درصدد تحریک بازی مشارکتی بودند؛ آن‌ها ممکن است به‌طور کافی درمقابل فشارهای مدیریتی نرمال برای کارایی و پاسخگویی و کنترل محافظت شوند. این موقعیتی است که مانع بازی می‌شود و حتی ممکن است منجر به عیب‌جویی و رنجش میان کارمندان شود.

نکته‌ای که باید در اینجا یادآوری شد این است که بازی در شیوه‌هایی که سازمان‌ها برای ترویج بازی نهادینه می‌کنند، باقی نمی‌ماند بلکه در ادراک ذهنی افرادی که نهایتاً در زمان و فضای تعیین شده این شیوه‌ها را بازی می‌کنند یا نمی‌کنند، نهفته است. هدف مفید تحقیق آینده بررسی عوامل اجتماعی و روانی است که احتمال ترویج بازی مشارکتی با شیوه‌های بازی را برابرموضع انجام مأموریت مدنظر افزایش یا کاهش می‌دهند.

در بررسی نمونه‌های دقیق، داگسون، گال و فیلیپس (۲۰۱۳) معرفی بازی با تکنولوژی‌های مجازی‌سازی در سازمانی بزرگ و با سابقه در هزاره‌ی سوم مو بررسی می‌کنند:

IBM در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ مانع توانایی‌اش در بررسی رشته‌های جدید و تطبیق یافته‌شد و چنین فرهنگی به آسانی از بازی‌گوشی استقبال نمی‌کند. جهان‌های مجازی باوجوداین در IBM تکنولوژی تلقی می‌شوند که در آن‌ها افراد ایده‌های جدید را آزمایش، بررسی، کلیشه‌سازی، تکرار و ترکیب می‌کنند این کار اغلب با افراد دیگر با مهارت‌های متفاوتی انجام می‌شود. شرکت سند استراتژی جهان مجازی را در سال ۲۰۰۷ ایجاد کرد که پذیرفتن این سند به اهمیت همکاری و یادگیری و بازی اشاره داشت. شرکت با استفاده از آن متوجه شد که جهان‌های مجازی، فضایی را فراهم کردند که در آن تجربه و آزمایش کردن نسبتاً سریع و کم‌هزینه است و فعالیت‌ها براساس حضور مشترک افراد بسیاری با پیش‌زمینه‌های متنوع انجام می‌شوند. آن‌ها همچنین نشانگر سرگرمی و لذت بودند و ایجاد و گسترش مشترک ایده‌های جدید را با کمک ارائه‌ی مجازی‌شان ممکن کردند.

داگسون و همکارانش سه گام مهم را در معرفی بازی در IBM برداشتند که ممکن است تا حدودی تا سازمان‌های بزرگ دیگری که درصدد تقویت بازی‌اند، تعمیم پیدا کنند. گام اول مجموعه‌ای از گزارش‌های تأثیرگذار درباره‌ی توسعه‌های نوآوری در بازی‌هایی بود که به تأیید استفاده‌شان از سوی مدیریت ارشد کمک کردند. گام دوم، آگاهی رو به افزایش میان کارمندان IBM از این بود که

جهان‌های مجازی همکاری و نوآوری را به روش‌های جدیدی تقویت می‌کنند. گام سوم تقابل بین نبود اطمینان و آزادی و محدودیت در تکامل و تحول جهان‌های مجازی با گذشت زمان بود. برای غلبه بر برخی از ریسک‌های موجود در بررسی تکنولوژی ناشناخته، چند محقق IBM نقش‌های تبلیغاتی، از جمله نقش‌های «مژده‌رسان» را ایجاد کردند که درصدد ترویج و حمایت از استفاده‌ی جهان‌های مجازی در IBM بود. محقق «epredator» را انتخاب کرد که در زندگی دوم افراد با هدف ایجاد رفتار مناسب وجود دارد. این نگرانی از رفتار مناسب منجر به ایجاد قانون رفتاری و راهکارهایی مرسوم شد برای استفاده‌ی هم‌همی پرسنل IBM که در جهان‌های مجازی کار می‌کنند. همان‌طور که یکی از مبتکران VVC گفت: قوانین بازی یعنی آن‌هایی که با استفاده از سیستم راهکارهای جهان مجازی را ایجاد کردند و اندازه‌های ارزش در سودها باعث افزایش و بهبود تجربه‌ی کارمندان شدند.

تأمین منبع جمعی شیوه‌ی دیگری است که اخیراً با بازی مرتبط شده است. آفواه و تاکی نشان دادند که در وضعیت خاص، تأمین منبع جمعی جایگزینی بهتر برای جستجوی راه دور و حل مسئله خلاق نسبت به جایگزین‌های انجام کار شخصاً یا قرارداد بستن فراهم می‌کند. گراتون بیان کرد که این روش به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که چرخه‌ی بازی‌شان را با منابع ایده‌هایی که فراتر از مرزهایشان می‌روند، گسترش دهند و اینکه بازی ارتباطات اجتماعی را در مجموعه ایده‌های بزرگ بسیار متنوع ایجاد می‌کند. ویت و اسکینر و روبابیساتز پیشنهاد کردند که آن‌ها دریافته‌اند که اگر به شکل بازی درآوردن مسابقات ایده به‌طور مناسبی برنامه‌ریزی شود، می‌تواند در مشارکت و لذت و تجربیات جاری شرکت‌کنندگان از کار دخالت کند. بررسی آن‌ها از شرکت‌کنندگان غرق شدن آن‌ها در مسابقه‌ی ایده گزارش کرده‌است و زمان ایجاد ایده‌های جدید راضی بودند. هدف نویدبخش تحقیق بعدی بررسی این است که آیا عناصر بازی و تجربیات بازی‌گوشانه مثل جریان و بی‌انتها بودن می‌توانند نتایج آزمایشی و عملی تأمین منبع جمعی را بهبود بخشند؟

هرکولز و جاکوبز ایجاد نمادهای فیزیکی را طی عقب‌نشینی‌های سازمان‌های ارتباطات الکترونیکی بررسی کردند. آن‌ها این مصنوعات نماد را به‌صورت استعاره‌های ایجادشده با درگیر کردن جسم عملی کردند. علی‌رغم نقشه‌های شناختی، این نمادها هویت‌های محسوس‌اند که در فضای ۳ بعدی گسترش می‌یابند. آن‌ها استعاره‌هایی‌اند که به‌طور بازگشتی و هم‌زمان ایجاد و تفسیر شده‌اند و نشانگر ترکیبی از حیطه‌های هدف و منبع‌اند معنا را هم فرآیند و هم تفاسیر بعدی‌شان ایجاد می‌کنند. هرکولز و جاکوبز با تحلیل داده‌های ویدئویی دریافته‌اند که این استعاره‌ها نشان داده‌شده: ۱. باعث می‌شوند که اعضای تیم فرضیه‌های کلی را شناسایی کنند، به آن‌ها منتقدانه‌ای فکر کنند؛ ۲. به شرکت‌کنندگان در درک عناصر نامحسوس هویت جمعی‌شان کمک کردند؛ ۳. نگرش‌های خلاق و تغییرات بالقوه‌ای

را در ذهنیت‌های مدیریت ایجاد کردند. آن‌ها همچنین خاطر نشان کردند که چنین انواع مداخله‌ی بازیگوشانه‌ی به خاطر طبیعت بسیار متنوع و کاوشگرانه‌شان در مراحل اول تشکیل استراتژی یا در فرایند مرور استراتژی که در آن خلاقیت مهتر است، ارزشمندترند.

تورسند گزارش کرد که آرم اسباب‌بازی از بازی‌هایی استفاده می‌کند که باعث فهمیدن لوجستیک سازمانی داخلی و نیز تقویت فرهنگ شرکتی می‌شوند، ولی الزاماً از فرایندهای خلاق حمایت نمی‌کند. وی استدلال کرد که بازی حتی زمانی که جوامع عملکرد را به جوامع بازیکنان با استقلال، ارتباط شخصی بیشتر، پذیرش ابهام و تعلیق نقش‌های سلسله‌مراتبی نرمال تبدیل می‌کند به رویداد اجتماعی مهم تبدیل می‌شود. بررسی تورسند باعث شد که محققان اینکه آیا بازی مستقیماً خلاقیت را تقویت می‌کند، به‌طور غیرمستقیم آن را حمایت می‌کند یا نتایج دیگر نامرتب با خلاقیت را ارتقاء می‌دهد یا نه توجه کنند. دو مسئله مهمی که باعث می‌شود در آینده تحقیق شود تأثیر طبیعی بازی روی مراحل خلاقیت و نوآوری و سطوح تحلیلی‌اند که تأثیرات بازی در آن‌ها مشخص می‌شود. اسکالک بائر نشان داد که بازی روی گسترش اولیه‌ی ایده‌های نوآوری، بسط و شرح این ایده‌ها در مفهوم نوآوری و ارزیابی و پذیرش مفهوم نوآوری تأثیر می‌گذارد. وی در بررسی روی تولیدکننده‌ی خودروی آلمانی مشاهده کرد که مفاهیم نوآوری که در موضوع کنفرانس مدیریت وجود داشتند آن‌هایی نبودند که در جلسات بارش مغزی ایجاد شد ندبلکه از پروژه‌ی حمله‌ی فریبده نشأت گرفتند که بین کارمند شرکتی و کارمندان دانشگاهی انجام شد که در آن ایده می‌تواند تکامل پیدا کند. این محقق نشان داد که بازی فضای آزادی را ایجاد می‌کند که ایده‌ها برای رشد و تبدیل‌شدن به داوطلب‌های نوآوری نیاز دارند. این نشان می‌دهد که بازی می‌تواند به نوآوری نمتها براساس ایجاد ایده، بلکه براساس شرح و احتمالاً ارزیابی و پذیرش ایده کمک کند. به شکل مشابه در بررسی پروژه‌های طراحی بنیادی در مهندسی آتش، داگسون وگان و سالتز دریافتند که تکنولوژی‌های شیب‌سازی، نوآوری را به‌صورت پروژه‌های مرزی تقویت کردند که روابط نوآوری را در پروژه‌های درون‌سازمانی تسهیل می‌کنند.

کوهنرت و سیمون در بررسی کیفی‌شان روی شرکت ویدئو گیم در مونترال تأثیر بازی را روی نوآوری و ابتکار در سطح تحلیل متفاوت نشان دادند.

آن‌ها مشاهده کردند که متخصصین دخیل در ایجاد فیلم‌های بازی بازی‌کنندگانی بودند که بازی می‌ساختند برای نمونه، بازی ابزاری برای هویت یافتن با جامعه، شریک شدن در زبانی مشترک، ایجاد گفتگو با بازیکن غیررسمی و نیز تقویت خلاقیت شخصی بود. خلاقیت سطح محصول، عملکرد اضافی خلاقیت شخصی متخصصان نبود بلکه در عوض روی کیمیاگری دقیق بین جوامع نسخه‌نویس‌ها، طراحان بازی، هنرمندان گرافیک، طراحان صدا، برنامه‌نویس‌های نرم‌افزاری و

حتی امتحان‌کننده‌ها تکیه داشت. کوهنرت و سیمون دریافتند که مدیریت به این ادغام زمینه‌ی مشترک فیزیکی و ارتباطی ایجاد کرد که کارمندان زمینه‌ی بازی حامی برای تعامل‌ها و بحث‌ها در بازی خلاق را تجربه کردند. اهمیت بازی به‌صورت عنصر فرهنگی کلی‌تر در محیط کاری شرکتی وجود دارد همچنین در تمایل مدیریت به تشویق حتی کارمندان اجرایی و مدیریتی به بازی کردن منظم در حین کار مشخص است.

جوزف و تان و آنگ گزارش کردند که افراد حرفه‌ای تکنولوژی اطلاعات در حین کار یا بازی کار به‌روز را انجام می‌دهند. در بررسی روی ۱۸۱ نفر حرفه‌ای تکنولوژی اطلاعات از ۲۹ سازمان در سنگاپور دریافتند که تهدید درک شده‌ی در منسوخ شدن حرفه‌ای ارتباط مثبتی با به‌روز شدن حین کار و ارتباطی منفی با به‌روز شدن حین بازی داشت. به‌روز شدن حین کار ارتباط مثبتی با قصدهای انتقال داشت، درحالی‌که به‌روز شدن حین بازی ارتباطی منفی با قصدهای گردش داشت. در سطح کمتر تهدید درک شده به افراد حرفه‌ای IT اجازه دادند که به‌روز کردن حین بازی را انجام بدهند و از مشارکت ابزار محور در آپدیت کردن بلندمدت برخوردار شوند، درحالی‌که این احتمال در نظر گرفتن تغییر شغلی را در حرفه‌ی غیر IT کمتر می‌کند. این یافته موید این دیدگاه است که نبود تأیید درک شده در زمینه‌ی کار راحل ممکن کردن بازی مشارکتی است و اینکه بازی مشارکتی انگیزه‌ی ذاتی را تقویت می‌کند و با آن تقویت می‌شود.

فیلیس و رنتسکلر بیان کردند که زمان مصاحبه با کارآفرینان درباره‌ی انگیزه‌ی توسعه تجاری‌شان، انگیزه‌های ذاتی مسیر عواطف و تلاش‌های خلاقشان بیان می‌شود. آن‌ها نشان دادند که بازی با انگیزه‌ی درونی است که اشتیاق کارآفرینی را به قصد توسعه‌ی سرمایه‌گذاری جدید هدایت می‌کند و بدین‌صورت در جستجوی راحل‌هایی برای مشکلات نوظهور و فرمول استراتژی جدید است. مینمیس و هاروی و پیترز مشاهده کردند که شرکت‌هایی مثل دیزنی، فری، هارلی دیویدسون، صنایعی مثل مهندسی هوافضا، شرکت‌های سیلیکون و الی برای طرح‌های تجاری دقیق و مناسب شروع نشدند. کرینگلی در زمینه‌ی روابط بین بازی، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی نوشت:

به‌دست آوردن ایده‌های جدید زمان زیادی طول می‌کشد. زمان عمدتاً به تبدیل ایده به چیزی مفید اختصاص دارد. این حقیقت به تنهایی بیشتر مسئولیت نوآوری فنی اولیه‌اش را به دستان غیرحرفه‌ای‌هایی سپرد که می‌توانستند از عهده‌ی وقت گرفتن برآیند. این موضوع را توجیه می‌کند که چرا کامپیوتر شخصی را افرادی که در زمینه‌ی سرگرمی کار می‌کنند، اختراع می‌کنند. از آنجایی که تجارت کامپیوتر شخصی بدین شکل وجود نداشت، آن‌ها انتظار اندکی داشتند که از تلاش‌های برنامه‌ریزی و طراحی‌شان پول بسیار زیادی به‌دست آورند. شکست‌ها متداول رخ می‌دادند و حتی از آن‌ها استقبال می‌شد، زیرا به فرد مشتاق چیزی

برای فخر فروختن به دوستانشان می‌داد. آزمون پیشگام درباره‌ی این بود که عملکرد آن علی‌رغم تکنولوژی‌اش چقدر مفید بود. این فصل اهانتی را در نظر می‌گیرد که با آن برنامه‌نویس‌های واقعی اغلب کامپیوترها و نرم‌افزارهایی را که به آسانی استفاده می‌شوند، توضیح می‌دهد. آن‌ها «سهولت استفاده» را به‌صورت نبودن مشکل تفسیر می‌کنند. نرم‌افزار ریزپردازشگر اولیه از نیاز به داشتن نرم‌افزاری نشأت گرفت که قبلاً وجود نداشت. بشر چیزی را نیاز داشت پس آن را اختراع کرد. سپس فرزندش برنامه‌ای را به باشگاه کامپیوتر محلی‌اش برای افرادی که نیاز داشتند برد. دیگران هم آن را خریدند و بدین‌صورت صنعتی ایجاد شد.

در بررسی روی ۱۱۲ شرکت کارآفرین، کائونی، توماسف شرمن، واترز و گیلنا دریافتند که کارآفرینانی که تجارت‌هایشان را در زمینه‌ی زندگی جامع می‌دیدند، تمایل به ایجاد محیط کاری داشتند که بازی بخش الزامی کار را ترویج داد. این درخواست کارآفرینان برای معنا در زندگی‌هایشان به واسطه‌ی کارآفرینانشان کارشان را به درخواست و پاداش تبدیل کرد و با بازی‌گوشی ابراز شده و تأکید آگوستنتریک کمتر روی روش مدیریت اهداف و منابع مرتبط بود. فیلیس و رسنکلر نیز نشان دادند که ما در آینده توجه بیشتری به ذات تبدیل ارزش‌ها و انگیزموضع‌های زندگی به نگرش‌های خاصی درباره‌ی بازی در محل کار خواهیم داشت.

سازمان‌های بسیاری به‌تدریج به ادغام عمده‌ی شیوه‌های بازی در تعداد اندکی از سازمان‌ها توجه کردند. برای نمونه، کارت و میدال بیان کردند، درحالی‌که در گذشته خلاقیت و نوآوری فرآیندهای مهمی برای مجموعه‌ها و کتابخانه‌ها تلقی نمی‌شدند امروزه آن‌ها برای بهبود تجربه‌ی کاربر ضروری‌اند. کارت و همکارانش بیان کردند که شرکت‌هایی با فرهنگ‌های بازی مثل گوگل، ۳۷ سیگنال، IDEO و پیکتار به کتابخانه‌ها برای نوآوری با همراه کردن بازی در محل کارشان الهام بخشیدند. با در نظر گرفتن اینکه بازی حساس به زمینه‌ی اجتماعی است که در آن انجام می‌شود. بررسی‌های آینده باید به دقت عواملی را شناسایی کنند که موجب موفقیت و شکست فرآیندهایی که با آن‌ها بازی وارد سازمان‌ها می‌شود.

به‌علاوه، با در نظر گرفتن اینکه سازمان‌های بسیاری بازی را نهادینه می‌کنند، بررسی‌های آینده می‌توانند ارتباط بازی را با روزمرگی‌های سازمانی بیان کنند. اگرچه شرح‌های اولیه‌ی روزمرگی‌های سازمانی رفتارهای نسبتاً بدون تغییر و عادت‌ی و نابخردانه را منعکس کردند، دیدگاه‌های اخیر تأکید دارند که روزمرگی‌ها فقط گذشته را تکرار نمی‌کنند بلکه مستلزم هم‌جنبه‌های ظاهری و هم‌عملکردی می‌شوند که به آن‌ها اجازه می‌دهند با زمینه‌هایی که به تغییرات مستمر و ویژه نیاز دارند، تطبیق پیدا کنند. دیونیسو و توسکاس نشان دادند که جنبه‌ی ظاهری روزمرگی‌ها از ادراک مشترک و ذهنی و تعامل‌های شرکت‌کنندگان ایجاد می‌شود

و برای ادغام ادراکی گسترش می‌یابد که تا حدودی میان شرکت‌کنندگان سازگاراند. این ادراک و تمایلات به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهند که اقداماتشان را در عملکرد روزمره‌ی آینده بدون تعیین کامل آن‌ها هدایت و هماهنگ کنند؛ بنابراین انتظار داریم که وارد کردن بازی بتواند تنوع کارهای عادی را بیشتر و تضمین کند که هر عملکرد روزمره جدید تا حدودی از عملکردهای قبلی متفاوت است. مقالات موجود نشان می‌دهند که در حقیقت بسیاری از فعالیت‌های بازی مستلزم روزمرگی‌ها یا تشریفاتی‌اند که رفتارهای جدید را تقویت می‌کنند و اینکه بسیاری از روزمرگی‌های محل کار از خلاقیت حمایت می‌کنند و مانع آن نمی‌شوند.

بازی تفریحی

نکته‌ی مهم تحقیقات اخیر درباره‌ی بازی تفریحی این است که آیا تیم‌های پرسرعت زمینه‌های اجتماعی کنونی بازی را محدود می‌کنند و این کار را چگونه انجام می‌دهند. راس و دیلون تغییرات در بازی تظاهری را در بچه‌ها در یک دوره‌ی ۲۳ ساله بررسی کردند. آن‌ها با تحلیل ۱۴ بررسی بچه‌های ۶ تا ۱۰ ساله از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۸ دریافتند که با گذشت زمان تخیل و آسایش بازی افزایش یافت، ابزار تأثیر منفی در بازی را کاهش داد و هیچ تغییری و تأثیری در سازماندهی داستان و مقدار و حوزة ابزار در بازی دیده نشد. آن‌ها بیان کردند که توجه اینکه فرآیندهای احساسی و شناختی در بازی با گذشت زمان ممکن است یکسان باقی بمانند این است که بچه‌ها انعطاف‌پذیرند و می‌توانند راه‌ها و زمان بازی را علی‌رغم کاهش زمان ساختار نیافته‌شان پیدا کنند. بررسی راس و دیلون نشان می‌دهد که تمایل بچه‌ها به بازی با گذشت زمان تغییری نکرده است. این یادآور بررسی‌های اولیه‌ی است که دریافتند که بزرگسالانی که در سازمان‌های بدون جای بازی کار می‌کردند تمایل به یافتن راه‌هایی برای بازی کردن داشتند و نیز بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که امروزه افراد وقت بیشتری را صرف کار می‌کنند و زمان کمتری برای بازی در اوقات فراغتشان دارند، ولی در سرکارشان بازی نیز می‌کنند.

در بررسی قوم‌شناختی روی رفتارهای بازی در پنج شرکت با تکنولوژی پیشرفته در اروپا و ایالات متحده، هانتز و همکارانش دریافتند که مهندسان نرم‌افزار که ساعات بسیاری کار می‌کردند کارشان را هم در سرکار و هم در اوقات فراغت بازی تلقی می‌کردند. ۴۵ درصد گزارش کردند که آن‌ها گاهی به‌طور منظم نرم‌افزارهایی در اوقات فراغتشان طراحی می‌کردند. به‌عبارت‌دیگر طی اوقات فراغتشان آن‌ها رفتارهای کاری هسته‌ای را برای لذت بردن و بدون هیچ کاربرد تجاری‌ای تکرار می‌کردند. برخی مهندسان ذکر کردند که آن‌ها درحالی‌که سعی می‌کنند برنامه‌نویسی عالی را در زمان کارشان ایجاد کنند، اغلب زمانی را صرف عملکردهای کنگذاری مشخص نشده‌ی کاربر می‌کردند،

زیرا آن را سرگرم‌کننده می‌دانستند و تصور می‌کردند این کد زیبایی بیشتری را می‌دهد. مهندسان نرم‌افزار احساس کردند که ساعات کاری طولانی احساس فراغتی داشتند و این به‌دلیل محیط بازی‌گوشانه و تبادل داستان‌ها و لطیفه‌ها میان همکاران بود و اینکه جست‌وجوی شبکه دو ساعت یا بیشتر وقتشان را می‌گرفت. آن‌ها حتی بعد از چند ساعت برای بازی‌های شبکه‌ای گروهی در سرکار می‌ماندند. شرکت‌ها جذابیت‌هایی برای بازی مثل اتاق تنیس روی میز، میزهای فوتبال و حتی کلاس‌های رقص برگزار می‌کردند. با این‌حال کارمندان می‌دانستند که تبدیل کردن کار به بازی نهایتاً باعث شد ساعات زیادی را صرف کار بیش از حد نیاز بکنند. این بررسی نشان‌هایی را برای بررسی بعدی بازی برای ترکیب هسته‌ای فرهنگ‌های شفلی به‌صورت فضای آزادی خلاق دور از کنترل سلسله‌مراثی و هنجار دقیق ارائه می‌کند.

تورستد دریافت که نوع بازی یعنی داستان سرگرم‌کننده کاری را افزایش داد، مشارکت جمعی را تقویت کرد، به ایجاد نگرش مشترک و مثبت درباره‌ی بازی کمک کرد و به‌صورت واسطه‌ای عملکرد شرکت‌کنندگان را با وجه‌های شخصی‌شان مرتبط می‌کرد. در بررسی مشابه در شرکت دارویی دانمارکی، تورستد دریافت که بازی به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد جریان را تجربه کنند و به آن‌ها در ایجاد شبکه‌های اجتماعی جدید و کانال‌هایی برای اشتراک اطلاعات کمک کرد. یافته‌ی مهم این بود که وقتی شرکت دارویی سعی می‌کرد موفقیت اندکی داشت که بازی را از نو خلق کند. تورستد به شرکت‌ها هشدار داد که بازی پیش‌بینی‌نشده‌ی است و آن را نمی‌توان به آسانی با فرمولی باز آفرینی کرد.

مینلیس و رانسون نیز تأکید کردند که بازی می‌تواند در صورتی که سازمان‌ها درصد دستکاری آن باشند به‌طور جدی نتیجه‌ای معکوس بدهد. بررسی اخیر اندرسون روی کمپین سلامت عمومی در دانمارک دریافت که اگرچه بازی به‌صورت واسطه انتخاب می‌شد، شامل کردن انواع مختلف ارتباطات یک‌طرفه که در محتوای کمپین هم بازی مخرب و هم بازی مسیّب را خاتمه داد ارتباط اندکی با اهداف کمپین داشتند. اندرسون نتیجه گرفت که مفهوم بازی بسیار مؤثر است که میانجی محض برای کمپین با اجرای دوستی نیست. تحقیق آینده می‌تواند تمرکز بیشتری روی موقعیت تأثیرگذار بر واکنش کارمندان به طراحی عوامل کاری با هدف بیشتر کردن بازی در محیط کار داشته باشد.

برخی بررسی‌های اخیر روی نقش شوخی در بازی اجتماعی تمرکز داشته‌اند. کورزینسکی نشان داد که با بررسی شوخی در زمینه‌ی بازی اجتماعی تفریحی می‌توانیم احساس زنده‌ی ضمنی افراد را از محل کار کنونی و تصور ضمنی‌شان را از محل کارهای ایده‌آل‌تر و دیگر بفهمیم. کورزینسکی با تفکر درباره‌ی بررسی کلاسیک روی بیان کرد که طنز و شوخی کردن و مسخره‌بازی در فروشگاه ماشینی بررسی کرده‌است که نشانه‌های خطا در روابط کنترل

سلسله‌مراتبی تلقی می‌شوند. هدف بررسی‌های مشابه، تحلیل مقایسه‌گر بازی اجتماعی در شرکت‌های خلاق مثل گوگل و بازی اجتماعی در سازمان‌های صنعتی تیلوری شده است.

در مصاحبه‌های انجام شده با ۸۷ کارمند در شرکت نظام‌های سلامت، لیلیوس، ورلینز، داتون، کانو و مایتلیس شیوه‌ای را با نام «بازی محدود» شناسایی کردند. در بازی محدود بازیکنان در فعالیت‌های تفریحی لذتبخش با آگاهی ضمنی از نیازشان به تمرکز روی کار مشارکت کردند. به عبارت دیگر اعضای واحد، مرزهای بازی با مفهوم دوجانبه‌ای را ایجاد کرده بودند که به آن‌ها اجازه می‌دادند در بازی تفریحی روزمره مشارکت کنند. یافته‌ی منحصربه‌فرد این بررسی این بود که نمایش مرزها خودش همراه با بازی است: برای نمونه، وقتی تفنگ‌های آبی می‌شکستند آن‌هایی که در دسترس نبودند، چتر را به نشانه باز می‌کردند.

لیلیوس و همکارانش بیان کردند که بازی محدود و مراسم‌های محل کار باعث روابط اطلاعاتی میان اعضا و تقویت دانش موثق و تحکیم روابط می‌شد. بازی اجتماعی همچنین ممکن است به کارمندان اجازه دهد که واقعیت زمینه اجتماعی را که می‌خواهند در آن خلاق باشند، بفهمند. معیارهای اساسی حیطه را برای ارزیابی کار خلاق درونی کنند و شبکه‌های تبادل و بازخورد و حمایت اطلاعات را ایجاد و حفظ کنند.

محققان دیگر روی بازی تفریحی در زمینه‌ی مشارکت با اینترنت تمرکز داشته‌اند. در بررسی اولیه، وبستر و مارتوکیو دریافته‌اند که بازی کردن در تعامل‌های کامپیوتری ارتباط مثبتی با مشارکت کارمندان، رفتار مثبت، رضایت و یادگیری داشتند. اخیراً مائوری، سیرسو، بالگرا، ویلامیرا و ریوا فعالیت بدنی [رسانش پوست، پالس حجم خون، فعالیت تنفسی، الکتروانسفالوگرافی، الکترومایوگرافی و تورم مردک چشم] را در ۳۰ شرکت‌کننده طی قرارگیری سه دقیقه‌ای در معرض نمایش اسلاید مناظر طبیعی [تمدد اعصاب]، وظیفه‌ی ریاضیاتی و حساب کاربری فیسبوک شخص را ثبت کردند. آن‌ها دریافته‌اند که استفاده از فیسبوک می‌تواند حالت برانگیختگی زیادی را ایجاد کند که منجر به حالت جریان هسته‌ای می‌شود که ممکن است نشانگر عامل کلیدی برای توضیح دلیل گسترش موفق شبکه‌های اجتماعی باشد.

کوکر بیان کرد که بسیاری از شرکت‌ها کارمندان را به دلیل جست‌وجو در اینترنت در اوقات فراغتشان اخراج یا توبیخ می‌کنند اگرچه اینکه آیا جست‌وجوی اینترنتی روی عملکرد کاری تأثیر می‌گذارد و یا نه، نامشخص است. وی نشان داد که جست‌وجوی معمولی استراحت کاری تلقی می‌شود که می‌تواند به اجرای منابع عاطفی و شناختی تحلیل رفته‌ی کارمندان کمک کند، باعث دسترسی آن‌ها به منابع اطلاعات مختلف شود و احساس استقلال آن‌ها را تقویت کند. در بررسی روی ۲۶۸ کارمند، کوکر دریافت که افرادی که در ساعات کاری‌شان در

اینترنت جست‌وجومی کردند بسیار مولدتر از آن‌هایی‌اند که جست‌وجو نمی‌کردند. بهر موری گزارش‌شده‌ی شخص برای افرادی که در دوره‌های کوتاه‌تر و به‌طور متداول‌تری جست‌وجو می‌کردند، بیشتر بود. کوکر «نقطه‌ی تأثیر» را معادل ۱۲ درصد زمان کار کارمندان دریافت، در بیشتر نقطه‌ی آغاز کار، جست‌وجو در اینترنت تأثیری منفی روی بهر موری داشت. بررسی‌های آینده درصدد تکرار این یافته و ارزیابی عملکرد با اندازه‌هایی است که شخصاً گزارش نشده‌اند.

به‌علاوه، تروگاکوس، بیل، گرین و ویس نشان دادند که استراحت‌های کاری می‌تواند شکل تکلیف یا مهلت را به خود بگیرند. در روش نمونه‌گیری تجربه (ESM)، تروگاکوس و همکارانش با بررسی ۶۴ آموزشیار جنجالی دریافتند که مشارکت در فعالیت‌های تفریحی در زمان‌های استراحت کاری ارتباط مثبتی با سطوح بالاتر عواطف مثبت و سطوح پایین‌تر عواطف منفی طی این ساعات استراحت داشتند، درحالی‌که مشارکت در فعالیت‌های تکلیفی در ساعات استراحت ارتباط مثبتی با تجربیات عاطفی منفی داشت. افرادی که در ساعات استراحتشان به کارهای تفریحی انجام می‌دادند نیز سطوح بالاتر نمایش احساسی مثبت را پس از زنگ تفریح‌ها نشان دادند. اگرچه تفریح‌ها الزاماً هم‌معنای بازی تفریحی نیستند، یافته‌های بررسی حاضر یافته‌های قبلی را مبنی بر اینکه بازی تفریحی زنگ تفریح عاطفی و شناختی از وظایف کاری هسته‌ای برای تعدیل روانی کارمندان در سرکار مفید است، تأیید می‌کنند.

آلتمن و باروک تأکید داشتند که در همه‌ی فرهنگ‌ها، وعده‌های غذایی رویدادهای ارتباطی‌اند که باعث ایجاد، شکل، انتقال و نمایش فرهنگ می‌شوند. آن‌ها با تحلیل داده‌های نظرسنجی از شیوه‌های ناهار خوردن در ۷۳ سازمان در بریتانیا مدل شبکه‌ای گروهی از چهار الگوی ناهار سازمانی را پیشنهاد کردند. در آینده می‌توان براساس این مدل به انواع اجتماعی و انفرادی بازی تفریحی در زنگ تفریح‌ها در زمینه‌های سازمانی کموبیش همراه با بازی را بررسی کرد. اگرچه برخی بررسی‌ها نشان داده‌اند که بازی تفریحی می‌تواند مرزهای بین کار و غیرکار را مبهم کند، برخی بررسی‌ها نشان داده‌اند که بازی تفریحی مرزهای آشکاری دارد که آن را از کار جدا می‌کنند و برخی دیگر نشان داده‌اند که تأثیرات بازی تفریحی روی تعدیل روانی به‌طرز چشم‌گیری تحت تأثیر وجود یا عدم وجود چنین مرزهایی قرار می‌گیرند. هدف مفید تحقیق بعدی بررسی دقیق مشخصات زمینه‌ای و شخصی است که روی مرزهای بازی تفریحی تأثیر می‌گذارند و نیز ویژگی‌های شخصی و زمینه‌ای که احتمالاً باعث تأثیرات بازی تفریحی روی فرآیندهای تعدیل روانی مثل استراحت شناختی و باز جوانی می‌شوند. مجموعه بررسی‌های دیگری بر تأثیر ساعات کار خارجی روی هویت و فرآیندهای یادگیری کارمندان حرفه‌ای تمرکز داشته‌اند. کالب بیدکیش فضای

یادگیری همراه با شوخی را در لیگ سافتبال بیک آپ بررسی کرد: بدون توجه به نقش شما در زندگی واقعی اینکه درمانگر، پرستار، بیکار یا استاد دانشگاه باشید، اکنون زمان بازی‌تان با توپ است. موضوعات اصلی بررسی نمونه‌ای او هویت لذت‌بخش و اختیاری بازی اجتماعی، مرزهای خودسازنده و ساختار درونی در حال تکامل آن، نقش نشانه‌های بازی، اهمیت بنیادی جامعه‌ی بازی به‌صورت انگیزه‌ی هسته‌ای بازی و تنش ذاتی بین سرگرمی و لذت بردن از صمیم قلب و تمایل به برنده شدن بودند. کالب و کالب با تأکید روی طبیعت منطقی همبازی اجتماعی و هم‌یادگیری تجربی دریافتند که سه عنصر فضای همراه با شوخی [مشارکت شخص محور، تمرکز دوگانه روی فرآیند و نتیجه و بدعت] اصول زمینه اجتماعی کلیدی‌اند که یادگیری عمیق را تسهیل می‌کنند. آن‌ها نتیجه گرفتند که یادگیری عمیق را می‌توان در سازمان‌ها تا جایی که زمینه‌ی کار به شرکت‌کنندگان اجازه دهد که خودشان را به روش‌های موثقی ابراز کنند و ایجاد مرزهایی را برای بازی بازگشتی و نامحدود تقویت کرد.

تحقیق بعدی می‌تواند این را که چگونه مشارکت در جوامع اوقات فراغت همراه با شوخی با سلامت و هویت‌یابی کارمندان با کار و سازمانشان ارتباط دارد بیشتر مشخص کند. متغییر جالب دیگری که باید در نظر گرفت این است که آیا جمع همراه با شوخی فرد همکاران را درگیر می‌کند یا نه؟ و اینکه چه زمانی تنوع جوامع شوخ به ایجاد و حفظ شبکه‌های اجتماعی که اطلاعات و ایده‌های مرتبط حرفه‌ای را ارائه می‌کنند، کمک می‌کند؟ به‌علاوه، مشاهدات کالب و کالب درباره‌ی تنش بین لذت از صمیم قلب و برنده شدن در بازی منجر به تحقیق دیگری درباره‌ی تأثیر این تنش روی تکامل جوامع شوخ و سطوح مقدماتی و بهینه می‌شوند برای تضمین اینکه تنش تأثیری منفی روی آشکار کردن جوامع بازی با گذشت زمان ندارد.

ایبیرا و پتریگیلی مشاهده کردند که افراد برای تبدیل شدن به شخصیت‌های خاصی کار می‌کنند، ولی هدفشان از بازی چیز دیگری است. آن‌ها مفهوم بازی هویتی را مشارکت در آزمون‌های تدارکاتی ولی فعال شخص‌های ممکن در آینده معرفی کردند و بیان کردند که کار هویتی و بازی هویتی برحسب هدف [اهداف رفتاری و کانون ارزیابی]، مکان [مرزهای فعالیت و شدت هویت] و فرآیند [نوع بررسی و نوع تعهد] متفاوت است. بازی هویتی تنوع سنجیده‌ای را ایجاد کرده و هدفش ایجاد و تمرین احتمالات آینده به‌جای حفظ یا اصلاح هویت‌های موجود و ادغام آن‌ها یا تقاضاهای نقش خارجی است. نویسندگان بیان کردند که بسیاری از محیط‌های خارج از کار مثل برنامه‌های آموزشی، فرصت‌های مطالعاتی و فعالیت‌های اوقات فراغت پناهگاه امنی را ایجاد می‌کنند که منجر به ایجاد زمینه‌ی روانی انتقالی برای بازی هویتی می‌شوند. آن‌ها همچنین استدلال کردند که انتقال‌های نقش زمینه‌ی بسیار مفید برای بررسی پویا و میانجی‌های بازی

هویتی‌اند.

در ایور نشان داد که برخی از انواع بازی به ما اجازه می‌دهند که خودمان را برای تجربه‌ی ناآشنا در کشف مجدد روش‌های ذهنی‌تر تجربه‌ی واقعیت بیگانه کنیم. چند نوع بازی تفریحی فضاهای فکری را ارائه می‌کنند که در آن‌ها افراد می‌توانند از انتظارات نقش نرمالشان خارج شوند و آگاهانه درباره‌ی انتخابات در فرآیند فکر کنند. برای نمونه، هنر اغلب زبان عمیق هویت شخصی و سازمانی است. فریبرگ نشان داد که فضاهای شعر تخیلی به نویسندگان اجازه می‌دهند که عواطف محل کار را بررسی و ابراز و تسکین دهند. وی موضوعات خشم و ناامیدی را در دفتر شعر زندگی شناسایی کرد و نشان داد که ما با دانش از آن شعرها می‌توانیم ادراک مشترکی را درباره‌ی چنین عواطف محل کار و تکاملشان با گذشت زمان ایجاد کنیم.

در ایور بیان کرد که به‌دلیل اینکه با طبیعت عملکردی خلاقیت مخالفت می‌شوند و بحث برانگیز است، خلاقیت را می‌توان ساختار تخیلی شخص تلقی کرد که به تعامل‌های اجتماعی برای معتبرسازی نیاز دارد. شخص خلاق تخیلی اغلب نمی‌تواند چیزی جدید را ایجاد کند که مفید است. اگر فضای روانی همراه با بازی برای مشارکت با شکست در دسترس باشد، افراد می‌توانند درباره‌ی چنین شکست‌هایی نه به‌صورت اختلالاتی که باید اصلاح شوند بلکه به‌صورت هویت‌سازهای قدرتمندی فکر کنند. طبق بیان در ایور افراد نقش‌هایشان را با افراد خلاق تخیلی در فضای متناقض شناختن خود به‌صورت شخصی خلاق در مقابل ایجاد تعامل‌های اجتماعی که چنین تصاویر شخصی خلاق را معتبر و مجاز می‌کنند تا آخر بازی می‌کنند.

کارک پیشنهاد کرد که فضاهای بازی رشد و گسترش رهبری خلاق را تسهیل می‌کنند. وی بیان کرد که واقعیت بین بازی همراه مرزهایش در زمان و فضا به افراد حرفه‌ای اجازه می‌دهد که هویت‌های رهبری جدید و نیز مهارت‌های مرتبط با خلاقیت شناختی و مفهومی را تجربه و تمرین و گسترش دهند. به‌علاوه، طبیعت جمعی و اجتماعی بازی گروهی می‌تواند گسترش هویت‌های رهبری ارتباطی و جمعی و مشترک را تسهیل کند. کارمک نشان داد که ایمنی روانی در رابطه‌ی بین بازی و گسترش رهبری خلاق دخالت دارد. برای پیش بردن این تحقیقات وی خواستار بررسی‌هایی بود که انواع خاص بازی را شناسایی می‌کنند که بازی هویتی را ممکن کرده‌اند و گسترش هویت‌های رهبری خلاق را تسهیل می‌کنند.

دورایس برنامه‌ی گسترش رهبری را براساس اصول بازی درمانی سازمانی توصیف کرد. وی مشاهده کرد که در مقایسه با بازی دوران کودکی، بازی دوران بزرگسالی هم مشخصات هدفمند و همراه بازی را ترکیب می‌کند و هم فرآیند با شفافیت کمتر است. وی نشان داد که برنامه‌های گسترش اجرایی می‌توانند به‌صورت فضاهای بازی بزرگسالان به‌کار روند، زیرا به رهبران فرصت

برآوردن پنج نیاز اساسی‌شان را می‌دهند: زمان شخصی و آزادی خلاق، خیال‌بافی، تسلط و معنا. دواریس تأکید داشت که ایجاد فضای بازی انتقالی و امن برای ایجاد و حفظ بازی در برنامه‌های گسترش رهبری ضروری است.

موضوع مشترک در کارهای کارک و دواریس و البرای این است که زمینه‌های آموزش حرفه‌ای می‌توانند پناهگاه امنی را ایجاد کنند که در آن افراد می‌توانند هویت‌های خلاقشان را بازی یا تجربه کنند. چنین زمینه‌هایی فضاهای تحقیقاتی با ثباتی برای بررسی بیشتر طبیعت و فرآیندهای بازی هویت‌اند. به‌علاوه، با در نظر گرفتن چیزی که اغلب نویسندگان خواستار تحقیق درباره‌ی انواع رهبری خلاق‌اند، تحقیق بعدی می‌تواند این را بررسی کند که چگونه انواع مختلف یا نمونه‌های بازی می‌توانند گسترش هویت‌های رهبری خلاق و نگرش‌ها و رفتارهای خلاق را تسهیل کنند.

جریان

در مقاله‌ی ۱۹۷۵ با عنوان *بازی و پاداش‌های ناتمی*، کریزمنتیالی از اصطلاح «جریان» برای توصیف مشارکت کلی بازی‌گوشان در فعالیت استفاده کرد: جریان نشان‌دهنده‌ی احساس کلی ما، زمان مشارکت کلی است. این نوعی احساس است که بعد از آن فرد به‌طور نوستالژیکی می‌گوید: «آن لذتبخش بود.» جریان‌هایی که در آن اقدامات به‌طور متوالی طبق منطق درونی انجام می‌شوند که به‌عنوان می‌رسد به هیچ مداخله‌ی آگاهانه‌ی نیاز ندارد. ما این را به‌صورت جریان متحد از لحظه‌ی لحظه‌ی تجربه می‌کنیم و در آن احساس کنترل اقداماتمان می‌کنیم و تمایز اندکی بین خودمان و محرکه و پاسخ و بین گذشته و حال و آینده وجود دارد. کریزمنتیالی با به‌کار بردن پدیده‌ی شناختی ساختاری تئوری متمرکز بر تجربیات ذهنی افراد از حالات جریان را ایجاد کرد. این‌گرز و شفای تیسکا بیان کردند که مقدمه‌ی کریزمنتیالی از مفهوم جریان در کتاب سال ۱۹۷۵ خود با عنوان *نور شدن از خستگی و اضطراب* که ممکن است با کتاب ۱۹۷۱ اسکینر با عنوان *نوری از آزادی و کرامت* در تضاد باشد و درکل تئوری جریان را می‌توان دیدگاه خوشروانی و الا درباره‌ی پیشرفت بشر و احتمالاً تأثیرگذارترین رشته‌ی جدید روان‌شناسی مثبت تلقی کرد.

عملی کردن جریان

ماروتو، بات و ویکتور بیان کردند که همه‌ی عملکردهای پیک مثل جریان تجربیات پیک‌اند، ولی معکوس آن درست نیست. برخی تجربیات پیک [تجربیات مذهبی] ممکن است انفعالی و متفکرانه باشند، درحالی‌که عملکردهای پیک [جریان، نامحدود بودن] اقدام محوراند. به‌علاوه، جریان دارای سطوح بسیار مختلفی است و از تجربیات سطوح جریان بسیار شدید و پیچیده و متنوع‌اند که احتمالاً تنها چند بار در زندگی رخ می‌دهند. براساس تحلیل داده‌های چند بررسی

مصاحبه‌ای زیگمنتالی نشان داد که افراد حالت جریان را با ۹ عنصر زیر توصیف می‌کنند: کار با هدفی شفاف در یک فعالیت، تعادلی بین چالش‌ها و مهارت‌ها، دریافت بازخورد مستقیم از فعالیت، پدایش عملکرد و آگاهی، تمرکز شدید روی یک وظیفه، احساس کنترل شدید، فراموش کردن نفس شخص، فراموش کردن زمان و فعالیتی که فی‌نفسه به هدف تبدیل می‌شود.

عملی کردن این ۹ عنصر در بررسی‌های تجربی منجر به ابهامی مفهومی شده است. انگرز و اسکپ نیسک بیان کردند که برخی از ۹ عنصر ممکن است موقعیت و نه ترکیبات هسته‌ای جریان باشند. رودریگز، سانچز، اسکافی، سالونوا و سیفره مشاهده کردند که متمایز کردن پیش‌شرط‌های نزدیک جریان و خود تجربیهی جریان مشکل است. زیگمنتالی ولی برای نمونه تعادل درک شدهی بین چالش‌ها و مهارت‌ها را هم پیش‌شرط جریان و هم خود تجربیهی جریان تلقی کردند. مونتتا و زیگمنتالی از تعادل درک شدهی بین مهارت و چالش برای عامل پیش‌بینی‌شده چهار بُعد تمرکز ذهنی بهینه استفاده کردند: تمرکز، مشارکت، شادی و تمایل به انجام فعالیت. سجا و ناوارو به همین شکل بیان کردند که تعادل درک شدهی بین چالش‌ها و مهارت‌ها عامل پیش‌بینی‌کنندهی جریان است، درحالی‌که هشت عنصر دیگر، ابعاد آن‌اند. به شکل مشابه، باتومن و شفر تعادل بین چالش‌ها و مهارت‌ها و بازخورد شفاف مستقیم و اهداف آشکار را موقعیت جریان توصیف کردند.

رودریگز و سانچز و همکارانش استدلال کردند که تعادل درک شده بین چالش‌ها و مهارت‌ها و انگیزه‌ی ذاتی عناصر جریان را تشکیل نمی‌دهند، ولی پیش‌شرط‌های مهم جریان‌اند، درحالی‌که جذب و لذت دو عنصر هسته‌ای جریان‌اند. زیگمنتالی مشاهده کرد که درحالی‌که در جریان ما شاد نیستیم، زیرا اگر صخره‌نورد زمانی را صرف احساس شادی حین انجام حرکت پرخطر بکند، ممکن است از کوهستان سقوط کند. مینمالیس پیشنهاد کرد که لذت نتیجه‌ی اصلی جریان و چیزی است که افراد بعد از فعالیت انجام می‌دهند، درحالی‌که غرق شدن کامل در فعالیت تنها در حالت جریان تجربه می‌شود. دله فیو و مایسیمنی نیز تفسیر کردند که باثبات‌ترین عنصر هسته‌ای جریان ترکیب شناختی آن یعنی جذب است. بالین‌حال رودریگز و سانچز و همکارانش بیان کردند که به‌دلیل اینکه جریان ذاتاً فی‌نفسه مثبت است حتی ارزیابی مؤثر قبلی، ترکیب احساسی مثبت را باید در تعریف آن بیان کرد. به شکل مشابه، انگرز و اسکپ، تیسکا مشاهده کردند که اگرچه غرق شدن در عملکرد و ادغام عملکرد و آگاهی نشانگر جنبه‌های مرکزی‌تر جریان‌اند، جریان احساس جامع است؛ بنابراین از همه‌ی عناصر دیگر تشکیل می‌شود.

عملی کردن جریان نتایج مهمی برای تفسیر یافته‌های بررسی‌شدهی خلاقیت سازمانی دارد. مینمالیس و دمونتتری مشاهده کردند که از میان ۹ عنصر جریان

چند عنصر مشابه مشخصات انگیزه‌دهنده‌ی شغلی مدل طراحی شغل‌ها کمن و الدهام‌اند: علاقه‌ی ذاتی به وظیفه، تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، بازخورد و استقلال، چند بررسی دریافته‌اند که این ۶ عامل ارتباط مثبتی با خلاقیت کارمند دارند؛ بنابراین اگر این شش عامل شامل عملی کردن جریان شوند، انتظار داریم که جریان عموماً ارتباط مثبتی با خلاقیت کارمند داشته باشد. این نیز نشان می‌دهد که تحقیق بیشتری برای افزایش درک و فهم ما از خلاقیت فردی در محل کار با عملی کردن جریان برطبق عناصر دیگری نیاز است که به‌دردت در تحقیقات خلاقیت سازمانی تا به امروز توجه شده‌است [جذب، ادغام عملکرد و آگاهی، تبدیل زمان].

الگوهای جریان

در بررسی محوری جریان، زیگمنتالی و لی فوره ۷۸ فرد بالغ را به مدت یک هفته با استفاده از ESM بررسی کردند. آن‌ها جریان را تعادلی بین چالش‌ها و مهارت‌ها اندازه‌گیری کردند و دریافتند که جریان بیش از سه بار در کار به‌صورت اوقات فراغت دیده می‌شد. مدیران زمان بیشتری را صرف جریان کار درمقایسه با دو گروه دیگر می‌کردند. مدیران و کارمندان یقه آبی سطوح پایین‌تر خلاقیت را در نبود جریان اوقات فراغت گزارش کردند. اگرچه سطوح انگیزه در دوره‌های جریان بیشتر از دوره‌های نبود جریان بودند، پاسخ‌های اوقات فراغت همیشه برای انگیزه بیشتر از پاسخ‌های کار بودند. زیگمانتلی و لی فوره نشان دادند که این تضاد است «افراد احساسات مثبت بسیار بیشتری در سرکار به اوقات فراغت دارند بااین‌حال می‌گویند که تمایل به انجام دادن کار دیگری وقتی آن‌ها در سرکاراند، دارند و نه وقتی در اوقات فراغتشان هستند.» این یافته منجر به بررسی‌هایی برای تعریف و اندازه‌گیری و بررسی تجربیات مؤثر جریان شده‌است.

رودریگرز، سانچز و همکارانش الگوهای جریان روزانه‌ی مرتبط با وظایف کاری و غیرکاری را میان ۴۰ فرد سالم و ۶۰ فرد غیرسالم بررسی کردند که از آن‌ها خواسته شد یادداشتی روزانه را بنویسند. آن‌ها جریان جذب و لذت با استفاده از ESM عملی و اندازه‌گیری کردند و دریافتند که سطوح جریان برای افراد سالم بالاتر از افراد غیرسالم بودند اگرچه الگوی روزمره‌ی جریان بین افراد سالم و غیرسالم تفاوتی نداشت. جذب با وظایف کاری مرتبط بود، درحالی‌که لذت با وظایف غیرکاری ارتباطی داشت. به‌علاوه، سطوح پایین‌تر جریان در ساعات کار متداول‌تر بودند. سطوح جریان در انتهای روز افزایش می‌یافتند و در آخر هفته‌ها بالاتر بودند. یافته‌ی جالب بررسی این بود که جذب و لذت ۳۰ درصد آمار را مشترک داشتند. نویسندگان استدلال کردند که به‌دلیل اینکه جذب و لذت حداقل در سطح زودگذری مستقل هستند، آن‌ها ممکن است به ترتیب با جنبه‌های خوشروانی و خوشی سلامت مرتبط باشند. کار در این زمینه فعالیت‌های دشواری را ایجاد می‌کند که به تمرکز نیاز داشته است و رشد شخصی و سلامت

خوشروانی فرد را بیشتر می‌کند. فولآگار و کلوی نیز نشان دادند که جریان نوع زودگذر سلامت روانی است.

موتنا و زیگماتسکی متوجه شدند که ویژگی منحصر به فرد تئوری جریان این است که نقطه‌ی موازنه یا ماکسیم را به عملکرد تجربیات جریان تحمیل نمی‌کند. تجربیات جریان ذاتاً بی‌ثبات‌اند و ممکن است پیچیدگی‌شان با گذشت زمان زیاد شود. سجا و ناوارو از ESM برای فهمیدن الگوهای تجربیات جریان در نمونه‌ای متشکل از ۶۰ کارمند استفاده کردند و دریافتند که تجربیات جریان میزان تنوع بین فردی بیشتری را نشان می‌دهند. سطوح پایین جریان با الگوی تصادفی، سطوح متوسط با الگوی خطی و سطوح بالا الگوی تصادفی مرتبط بودند. کارمندی که الگوی تصادفی را در تجربیات جریان‌شان نشان دادند بالاترین سطوح جریان را در شغل‌هایشان نشان دادند و زمان بیشتری را نیز صرف حالت جریان می‌کردند. در بررسی مرتبط دیگر، آن‌ها دریافتند که چالش و مهارت درک شده عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی قدرتمند جریان مرتبط با کاراند و ابعاد لذت و جذب ممکن است در سطوح مختلف مهارت و چالش، هم تغییرات خطی و هم غیرخطی را نشان دهند. آن‌ها دریافتند که سطوح بالای جریان با تغییرات ناپیوسته و نگاهی مشخص شده‌است و به بهترین شکل با مدل‌های غیرخطی نسبت به مدل‌های خطی سنتی مدل‌سازی می‌شوند.

موقعیت زمینه‌ای جریان

زیگانتلی و لی فره دریافتند که مخالفت کردن و به چالش کشیدن فعالیت‌های روزمره در جریان دخالت دارد. در بررسی ESM در زمینه‌ی کار معماری، فولآگر و کلوی جریان را ساختاری نه عنصری عملی و اندازه‌گیری کرده‌اند و دریافتند که هم دارای ترکیبات حالت و هم ویژگی است. در بررسی آن‌ها ۷۴ درصد متغیر در جریان به‌واسطه‌ی مشخصات موقعیتی بود و نه عنصر حالتی آن‌ها دریافتند که تنوع و استقلال مهارت عوامل پیش‌بینی‌کننده درخور ملاحظه‌ی جریان بودند، درحالی‌که بازخورد اهمیت و هویت وظیفه این‌طور نبودند. آن‌ها همچنین دریافتند که جریان با تأخیر عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی حالت رفتاری مثبت بود درحالی‌که حالت رفتاری با تأخیر با جریان بعدی ارتباطی نداشت.

باکر دریافت که استقلال، بازخورد، حمایت اجتماعی و مربیگری نظارتی ارتباط مثبتی با تجربه‌ی جریان دانشجویان به‌واسطه‌ی تجربه‌ی جریان آموزشیارانشان دارند. دمورتی دریافت که نمره‌ی پتانسیل انگیزه‌ای ارتباطی مثبت و قوی با جریان در سرکار داشت. ماکیکانگاس، باکر، آنولا و دموتری ارتباطی مثبت و چرخه‌ای را بین سطوح و تغییرات جریان و پنج منبع شغلی استقلال، بازخورد عملکرد، حمایت اجتماعی، فرصت‌های رشد شخصی و مربیگری ناظران کشف کردند. به‌طور کلی مشخصات طراحی شغلی مدل هاکم و الدهام به‌عظر می‌رسد که هم خلاقیت و هم جریان را تقویت می‌کنند. برخی بررسی‌ها که

در ادامه‌ی این فصل بیان می‌شوند، نشان داده‌اند که جریان عامل میانجی در ارتباط بین مشخصات زمینه‌ای و خلاقیت است.

که شامل ۵۸ مدیر خطی در مرکز مراقبت سالمندان و ESM در بررسی سازمان حسابداری در دانمارک می‌شود، نیلسن و کلیل دریافتند که درک شرکت‌کنندگان از مشخصات با ثبات‌تر شغل‌هایشان پیش‌بینی‌کننده‌ی جریان نبودند، درحالی‌که مشارکت در سه نوع خلاقیت برنامه‌ریزی، حل مسئله و ارزیابی جریان را پیش‌بینی می‌کردند. مشارکت در بارش مغزی از طرف دیگر جریان را پیش‌بینی نمی‌کرد. این نویسندگان نشان دادند که نبود ارتباط بین جریان و بارش مغزی ممکن است بدین علت باشد که جریان مستلزم عناصر اهداف آشکار و کنترل خلاقیت است، درحالی‌که بارش مغزی اغلب موقعیتی است که در آن فرد احساس شفافی درباره‌ی کاری که انجام می‌دهد و نیز کنترلی بر موقعیت ندارد. با این حال به نظر می‌رسد که این توجیه مفهوم اهداف را آشکار و کنترل فعالیت را با فعالیت‌های پیش‌بینی کردنی و روزمره و بدون چالش اشتباه می‌گیرد. لچفیلد و فان و براون دریافتند که خلاقیت و نوآوری در جلسات بارش مغزی که در آن‌ها افراد تعهد به هدف بیشتر از بدعت به‌سختی نشان می‌دهند. همچنین با در نظر داشتن اینکه بررسی‌های دیگری دریافتند که افراد زمان حل مشکلات به‌سختی جریان را تجربه می‌کنند و اینکه نشانه‌های وظیفه روی مشارکت بازی‌گوشانه‌ی افراد در وظیفه تأثیر دارند، تحقیق بعدی می‌تواند روی جزئیات بیشتری در زمینه‌ی تأثیر جنبه‌های اجتماعی و ساختاری مختلف روی احتمال تجربه کردن جریان تمرکز کند.

نیلن و کلن نیز دریافتند که مدیران مرکز مراقبت سالمندان حالات جریان بیشتری را از مدیران حسابداری تجربه کردند. آن‌ها نشان دادند که تفاوت ممکن است بدین علت باشد که مدیران حسابداری در محیط کمتر سازمان‌یافته‌ی کار می‌کردند و مسئولیت بیشتری داشتند. تحقیق بعدی می‌تواند انواع مختلف فعالیت‌های مرتبط با جریان در زمینه‌های سازمانی مختلف بررسی کند.

تأثیرات حالتی روی جریان

ایزنیگر، جونز، استیگهامر، شانوک و راندال مشاهده کردند که در بررسی زیگمانتی و لی فروه، حدود نیمی از کارمندان انگیزه‌ی بیشتری را در موقعیت چالش و مهارت چشمگیر نشان دادند، درحالی‌که در نیمه‌ی دیگر انگیزه بیشتری را در موقعیت چالش و مهارت کم نشان دادند. ایزنیگر و همکارانش فرض کردند که این تفاوت‌ها به‌واسطه‌ی تفاوت‌های حالتی نیاز کارمندان به موفقیت است. در دو بررسی میدانی آن‌ها دریافتند که نیاز به موفقیت کارمندان در رابطه‌ی بین چالش و مهارت درک شده و در سه بُعد تجربه‌ی ذهنی بهینه دخالت داشت. کارمندانی که نیاز بیشتری به موفقیت داشتند رفتار مثبت و علاقه ذاتی به وظیفه‌ی ناگهانی و سازمانی بیشتر را در زمان تجربه کردن موقعیت مهارت و چالش بیشتر نشان دادند. در مقابل میان کارمندانی که نیاز کمی به موفقیت داشتند،

موقعیت مهارت و چالش بیشتر ارتباطی با افزایش رفتار مثبت و علاقه به وظیفه‌ی خودبه‌خودی سازمانی نداشتند.

باتومن و شفر برای عملی کردن شخصیت درونی هنری، انگیزه‌ی جریان موفقیت را عنصر ذاتی انگیزه‌ی موفقیت معرفی کرده‌اند و نشان دادند که انگیزه‌ی جریان موفقیت از دو ترکیب عملکردی تشکیل می‌شود: جست‌وجو و تسلط بر مشکل. در ترکیبی از بررسی‌های میدانی و آزمایشگاهی، آن‌ها دریافتند که انگیزه‌ی جریان موفقیت به مدت دو سال ماندگار بود و با اراده شخصی و کارایی در سرکار ارتباط داشت. افراد با انگیزه‌های جریان موفقیت بیشتر به احتمال بیشتری غرق وظایف کاری‌شان می‌شدند و جریان را در وظایف و موقعیت‌های متفاوتی تجربه می‌کردند. رابطه‌ی مستقیم بین انگیزه‌ی جریان موفقیت و تجربه‌ی جریان با دخالت ترکیب جست‌وجوی رفتارها و تسلط بر رفتارهای مشکل بود. باتومن و شفر نشان دادند که به‌دلیل اینکه مواجهه با مشکل با کاهش‌های تأثیر مثبت مرتبط است و تسلط بر مشکل به احیای تأثیر مثبت کمک می‌کند، فعال کردن یا متناوب کردن مشکل و تسلط ممکن است جریان را به‌واسطه‌ی تغییر احساسی بیشتر کند؛ بنابراین تغییر احساسی ممکن است برای جریان ضروری‌تر از تأثیر مثبت به تنهایی باشد.

فریتاس و هیگنز دریافتند که تناسب تعدیلی بیشتر باعث افزایش لذت شرکت‌کنندگان از تکرار وظیفه‌ی آزمایشگاهی جدید و تمایل به این کار شد. این تأثیرات مستقل از موفقیت واقعی شرکت‌کنندگان در کارشان بودند. بررسی‌های دیگری دریافته‌اند که افراد با مهارت‌های خودتنظیمی کم یا کنترل درونی ضعیف به احتمال کمتری جریان را حتی اگر تقاضاهای وظیفه با سطح مهارتشان تنظیم شوند، تجربه می‌کنند.

کارو بلس نقش میانجی ترکیب پایداری و تداوم برایموضع عملکرد را در بین تعادل چالش، مهارت‌ها، علاقه‌ی ذاتی و لذت آموزنده در دو بررسی رابطه‌ی آزمایشی تناسب بین چالش‌ها و مهارت‌ها را با ایجاد سه حالت بازی متمایز در بازی ویدئویی نتریس دستکاری می‌کردند. در حالت خستگی، اشیاء نتریس با سرعت بسیار آهسته‌ای سقوط کردند. در حالت شدید اشیاء با سرعت بسیار زیادی سقوط کردند. سرعت سقوط با عملکرد واقعی بازیکنان تطبیق داده شد. در مقایسه با افراد در حالت خستگی یا بار زیاد، شرکت‌کنندگان در موقعیت تطبیق نمرات بازی بیشتری را به‌دست آوردند، نشان دادند که زمان کمتری را صرف بازی کردن می‌کنند و سطوح علاقه و لذت بیشتری را گزارش کردند. شرکت‌کنندگان در موقعیت خستگی بیشترین سطح کنترل درک شده را بر فعالیت گزارش کردند و در موقعیت بار زیاد، پایین‌ترین سطح را و درباره‌ی شرکت‌کنندگان در مدل تطبیقی سطحی بین این دو را گزارش کردند.

کلر و بلس دریافتند که تناسب درک شده بین چالش‌ها و مهارت‌ها در حالت تطبیقی بیشتر بوده است و اینکه این نسبتاً در تأثیر موقعیت بر علاقه‌ی ذاتی و

لذت دخالت داشت. عملکرد واقعی دخالتی در این رابطه نداشت نهایتاً آن‌ها دریافته‌اند که دلیل موضع و هدف عملکرد در رابطه دخالت داشت. به عبارت دیگر افرادی که نمره‌ای بیشتری در هدف عملکرد داشتند، سطوح علاقه و لذت ذاتی بیشتری را در موقعیت تطبیقی تجربه کردند.

کائونی و همکارانش دریافته‌اند که جریان با هدف موضع‌گلی افراد در زندگی ارتباط دارد. در بررسی ۱۱۲ شرکت کارآفرین آن‌ها دریافته‌اند که افرادی که بیشتر جریان را تجربه می‌کنند، ارتباط روحی بیشتری با تجارت و حرفه‌شان داشتند. به طرز مهم‌تری آن‌ها دریافته‌اند که عناصر جریان، تجربه‌ی قصد درونی، از دست دادن نفس، تمرکز و تعادل بین چالش‌ها و مهارت‌ها به‌ویژه برای سرمایه‌گذارانی که ارتباطی غیرروحی با کارشان داشتند، وجود نداشت. این یافته نشان می‌دهد که عناصر متفاوت جریان ممکن است منعکس‌کننده‌ی ارتباط مختلف افراد با عوامل زمینه‌ای و شخصی متنوعی باشند. کائونی و همکارانش همچنین دریافته‌اند که شرکت‌های کارآفرینی که ارتباطی روحی با کارشان داشتند و جریان را تجربه می‌کردند در مقابل پرورش فرهنگ سازمان که منجر به بیشتر شدن سلامت می‌شود، گشودمتر بودند.

نتایج جریان

زگیمانتلی و لی فوره دریافته‌اند که اندازه‌های گزارش‌شده‌ی شخصی احساس، قدرت، تمرکز، رضایت و انگیزه در جریان بیشتر از نبود جریان در سرکار و اوقات فراغت بودند و اینکه افراد در جریان اوقات فراغت شادتر و در جریان غیرکاری کمتر شادی‌اند. هر سه گروه شغلی در بررسی‌شان سطوح خلاقیت، تأثیر و تمرکز بیشتر از حد میانگین را طی جریان کاری گزارش کردند.

ماکیگانگاس و همکارانش دریافته‌اند که سطح خستگی کارمندان ارتباطی منفی هم با منابع و هم جریان شغلی داشت. کارمندان با سطح خستگی اولیه‌ی پایین به احتمال بیشتری مسیری را دنبال می‌کردند که در آن هم جریان و هم منابع شغلی بیشتر بودند و با گذشت زمان بیشتر باقی می‌مانند، درحالی‌که کارمندان با سطوح خستگی اولیه‌ی بالا به احتمال بیشتری مسیر جریان و منابع شغلی کم یا رو به کاهش را دنبال می‌کنند.

لواله و مانز و آوس پیشنهاد کردند که جریان می‌تواند به کاهش تأثیرات منفی شغل‌های پرتنش و نیز بیشتر کردن مشارکت افزایش‌یافته کمک کند. دموراتی، باکر، سونتاگ و فولاگر جریان را به‌صورت جذب، لذت و انگیزه‌ی ذاتی در بررسی ۸۳ کارمند در اروپا ارزیابی کردند. آن‌ها دریافته‌اند که جذب ارتباط مثبتی با قدرت در سرکار داشت، درحالی‌که انگیزه‌ی ذاتی ارتباطی مثبت با قدرت در خانه داشت. لذت ارتباط مثبت با قدرت و ارتباط منفی با خستگی در انتهای روز کاری که کارمندان بهبود کمی بعد از زنگ تفریح‌ها در کار داشتند درمقایسه با افرادی که نمره‌ای کم در تفکیک داشتند، وجود داشت.

یافته‌های دمورتی و همکارانش نشان می‌دهند که در محیط‌های کاری

پرسرعت، جریان به احیای منابع انرژی تحلیل‌رفته کمک می‌کند و تأثیرات اضافی چشمگیری در حیطة غیرکاری دارد. به‌علاوه، مینمیس و رانسون بیان کردند که یافتن خشنودی عاطفی در چالش و نشانه‌ی بازی و نشانه‌ی حالت جریان است و کارک نشان داد که در بازی افراد سرزندگی و قدرت بالایی را تجربه می‌کنند. در بررسی ۱۲۸ کارمند، کارک و کرملی دریافتند که سرزندگی ارتباط مثبتی با مشارکت خلاق داشت. هدف نویدبخش تحقیق بعدی بررسی این احتمال است که احساسات مثبت با برانگیختگی بیشتر مثل قدرت و سرزندگی تأثیرات مثبت بادوامی روی خلاقیت کارمندان در شغل‌هایی با تقاضای بیشتر دارند.

زیگمانتلی و لی فره دریافتند که خلاقیت گزارش‌شده‌ی شخصی در جریان، بیشتر از نبود جریان هم در کار و هم در اوقات فراغت بود و اینکه هر سه گروه شغلی در بررسی‌شان سطوح خلاقیت بیشتر از میانگین را طی جریان کاری‌شان گزارش کردند، سوسیک و همکارانش جریان را در ساختار مرتبه‌ی بالاتری با ابعاد انگیزه‌ی ذاتی و بازخورد و تمرکز کمتر در محیط آزمایشگاهی اندازه‌گیری کرد. آن‌ها دریافتند که در موقعیت گمنامی، جریان بر تأثیرات مثبت رهبری تبدیلی در خلاقیت دخالت داشت. به‌علاوه، جریان در تأثیرات رهبری پاداش مشروط به معامله در خلاقیت، بدون توجه به سطح گمنامی دخالت داشت. سوسیک و همکارانش بیان کردند که گمنامی احتمالاً شرکت‌کنندگانی را تشویق می‌کند که برای مجذوب شدن در فعالیت و غلبه بر موانع ارائه ورودی خلاق به سمت حالت جریان می‌روند.

گورز و دمروتی ارتباط بین جذب وظیفه شدن و خلاقیت را در ۴ هفته بر ۳۲ کارمند IT در هلند بررسی کردند. آن‌ها با کنترل سطوح کلی جذب دریافتند که جذب هفتگی ارتباط مثبتی با خلاقیت شخصی گزارش‌شده‌ی فرد در ۴ هفته داشت.

در مشاهده‌ی شرکت‌کننده‌ی نادر در ارکست آموزش‌های هنری، ماروتو و همکارانش اینکه چگونه تجربیات ذوق پیشگی فردی به تجربیات ذوق پیشگی جمعی تبدیل شدند، بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که ذوق پیشگی جمعی از تعامل مشارکتی و تجربه‌ی عمیق در سطوح شناختی و احساسی و اجتماعی تشکیل می‌شود. حالت ذوق پیشگی جمعی به‌طرز فعالی با تعامل مشخصات رهبر، مشخصات وظیفه و مشخصات گروه تسریع شد. به‌علاوه، اگرچه عشق موسیقی‌دانان به کارهای موسیقیایی در دوره‌ی تمرین ۳ هفته‌ای ثابت بود، لحظات نادر و زودگذر عملکرد سطح گروهی به‌طرز یکپارچه‌ای در سرتاسر ۳ هفته رخ ندادند. ماروتو و همکارانش با تأکید روی طبیعت زودگذر و ناپایدار ذوق پیشگی جمعی نشان دادند که ذوق پیشگی جمعی وقتی که تجربه‌ی زیبایی‌شناختی اعضا از عملکرد جمعی دچار انحراف شود، از بین می‌رود.

به‌نظر می‌رسد که جریان خلاقیت و عملکرد با کیفیت بهتر را تقویت می‌کند. ما به کار تجربی بیشتری درباره‌ی رابطه‌ی بین جریان و خلاقیت نیاز داریم.

به‌علاوه، بررسی‌های آینده درباره‌ی جریان باید عملکرد خلاق را هم با اندازه‌های گزارش‌شده‌ی شخصی و هم اندازه‌های گزارش‌شده‌ی غیرشخصی خلاقیت کارمند ارزیابی کنند.

کلروبلس و انگستر و اسکپ تیسکا بیان کردند که جریان الزاماً با رفتار اجتماعی یا اخلاقی مثبت مرتبط نیست، زیرا نسبتاً می‌تواند اعتبار آور شود و می‌توان آن را وقتی افراد در فعالیت‌هایی ضداجتماعی مشارکت می‌کنند تجربه کرد. این برای انواع بازی دیگر نیز به‌کار می‌رود. برای نمونه بازی کردن، بازی‌های ویدئویی ممکن است هم پرخاشگری کوتاهمدت و هم بلندمدت را به‌ویژه میان مردانی که خصایص شخصیتی پرخاشگرانه دارند، افزایش دهد؛ بنابراین در آینده باید جنبه‌های اعتیادآور و ضداجتماعی رفتارهای همراه با بازی را نیز بررسی کنند.

نامحدود بودن

مینلیس براساس چشم‌اندازهای جریان، سرخوشی و مدت زمان درونی ذهنی نامحدود بودن را تجربه‌ای پیچیده مرتبط با حالت آگاهی شدید توصیف کرد که در آن مشارکت کامل در وظیفه‌ی درست منجر به از دست‌دادن خودآگاهی و احساس می‌شود. وی نامحدود بودن را عامل مرتبه و الا نشان داده‌شده در چهار بُعد تلقی کرد: غرق در وظیفه شدن، انحراف زمانی، احساس تسلط و احساس برتری. مینلیس بیان کرد که نامحدود بودن در سطوح جریان پیچیده‌تری تجربه می‌شود که کمتر از تجربیات جریان اندک (ریزجریان) تجربه می‌شود. وی همچنین نشان داد که عناصر دیگر جریان تعادل بین مهارت‌ها و چالش‌ها، انگیزه‌ی وظیفه‌ی ذاتی و بازخورد موقعیت زمینه‌ای اصلی نامحدود بودن‌اند. وی پیشنهاد کرد که نامحدود بودن حالتی با کیفیت بهتر مشارکت شدید در کار خلاق است که خلاقیت شخصی را تسهیل می‌کند.

در سه بررسی که شامل دانشجویان تجارت و طراحان صنعتی و کارمندان منابع و توسعه می‌شود، مینلیس ارائه مرتبه و الا اثر نامحدود بودن و نیز روابط مثبت بین نامحدود بودن و خلاقیت گزارش‌شده‌ی شخصی را حمایت کرد. در بررسی قانون شناختی در نمونه‌ی سازمان منابع و توسعه وی دریافت که نامحدود بودن ارتباطی مثبت با ردبندی‌های خلاقیت کارمند از سوی ناظر دارد. به‌علاوه، نامحدود بودن ارتباطی مثبت با انگیزه وظیفه ذاتی و استقلال داشت. در بررسی ۴۰ فرد حرفه‌ای جوان که در پروژه‌ی کارآفرینی در شرکت مهندسی سازه کار می‌کردند، استرگز دریافت که آن‌هایی که کار را تعهد منجرانه تجربه می‌کردند، نامحدود بودن را تجربه نمی‌کردند. درمقابل، آن‌هایی که کارشان را با پاداش‌های ذاتی و لذت مرتبط کردند زمان بیشتری را در سرکار می‌گذراندند، نامحدود بودن بیشتری را تجربه می‌کردند و احساس می‌کردند که زمان کار ارتباط نزدیکی با رنجیده نشدن از احساس و اشتیاق دارد.

استوگرز دریافت که تجربه‌ی نامحدود بودن با مشارکت خلاق و حل مسئله خلاق، بیشتر بین معمارها و کمتر بین افراد حرفه‌ای دیگر مرتبط است. هدف نوبدبخش تحقیق آینده، بررسی موقعیت محیطی و شغلی که نامحدود بودن را به‌ویژه در زمینه‌ی مشارکت خلاق در مقابل انواع دیگر مشارکت کاری تقویت می‌کنند. علی‌رغم دیگر مفاهیم جریان، به مفهوم نامحدود بودن دینامیک موقتی توجه می‌کند که حالات غرق شدن عمیق در وظایف خلاق را تقویت یا ممانعت می‌کند. در این راستا، باکر، بروس، کنیس و ارلمانس به‌طور تجربی چهارچوب‌های زمانی را در بررسی ۲۶۷ مدیردستکاری کردند که در تیم‌های پروژه‌ی خلاق کار می‌کنند. تیم‌هایی که در چهارچوب‌های زمانی کوتاه‌تری کار می‌کردند گرایش‌موضع زمانی داشتند که بیشتر روی زمان حال تمرکز داشت، کمتر غرق وظیفه می‌شد و حالت پردازش اطلاعات کاوشگرانه‌تر را به‌کار می‌برد. باکر و همکارانش بیان کردند که چهارچوب زمانی کوتاه ممکن است باعث شود که افراد روی تکمیل وظیفه به‌جای فرآیندی که از آن حمایت می‌کند، تمرکز کنند.

تمرکز روی تقاضاهای حال هم‌معنای غرق شدن در فعالیت نیست. درحقیقت برخی بررسی‌ها نشان داده‌اند که اطمینان به برنامه‌ریزی در چهارچوب‌های زمانی بلندمدت ارتباط مثبتی با خلاقیت دارد. ارتباط مثبت بین چهارچوب‌های زمانی طولانی و غرق شدن در وظیفه در بررسی باکر و همکارانش در توصیفات تئوری نامحدود بودن و جریان دخالت دارد. مینمیلیس نشان داد که غرق شدن در وظیفه مستلزم توجه فرد به سرمایه‌گذاری درست است. چهارچوب‌های زمانی کوتاه به‌ویژه سررسیدهای دقیق احساس نگرانی، استرس یا اضطراب را به‌وجود آوردند که توجه اندکی به آن‌ها شد. برای بررسی بیشتر این مسئله، در آینده می‌توانند واکنش‌های احساسی دخیل در تأثیرات چهارچوب زمانی غرق شدن در وظیفه را بررسی کنند.

گاورز و دمورتی بیان کردند که افراد سبک‌های سرعتی متنوع در کارشان دارند. برخی از آن‌ها ترجیح می‌دهند تلاش‌هایشان را روی اجرای وظیفه متمرکز کنند، برخی ترجیح می‌دهند که در کاری‌شان را به‌طرز یکنواختی تلاش کنند و برخی دیگر ترجیح می‌دهند که توزیع تلاش زود هنگام و دیر هنگام را ترکیب کنند. در بررسی ۳۲ کارمند IT در هلند، گورزو دمورتی دریافتند که یادآوری‌های موقتی ناظران ارتباط مثبتی با جذب وظیفه برای افرادی داشتند که اولویتی بیشتری به سبک سرعتی عملکرد سررسید می‌دادند، ولی ارتباطی منفی با افرادی داشت که اولویتی بیشتر به سبک عملکرد U شکل یا یکنواخت می‌دادند. آننز، مومفورد، بایرن، شیمین و مامفورد دریافتند که هدف موضع‌زمانی و فشار زمانی و پیش‌بینی تأثیرات متضاد پیچیده‌ای روی فرآیندهای خلاق دارند؛ بنابراین در بررسی‌های آینده درباره‌ی نامحدود بودن، جریان، حالات بازی‌گوشانه‌ی،

مشارکت شدید در وظایف کاری باید با دقت تضادهای بین ساختارهای موقتی متنوع، انواع وظایف مختلف، رامحل و فرآیندهای مختلف دخیل در کار خلاق را در نظر بگیرند.

نتیجه‌گیری

درحالی‌که تحقیق قبلی روی بازی در سازمان‌ها محدود و تفکیک شده و پراکنده بود، در دهه‌ی گذشته ما شاهد گسترش چهارچوب‌های مفهومی یکپارچه و نیز تشکیل ریزجریان‌های تحقیقاتی بودیم، به‌ویژه آن‌هایی که روی بازی و جریان تمرکز داشتند. بررسی‌های تجربی اخیر شاهد روش‌های متنوعی، از جمله نظرسنجی، آزمایشگاهی، ESM، مصاحبه، قوم‌شناختی، بررسی مروری، مشاهده‌ی شرکت‌کننده و طراحی‌های تحقیق عملکرد بوده‌اند. گسترش چشم‌اندازهای بحرانی که نیاز به تمرکز بر تحلیل‌های متعادل نهادینه‌سازی بازی در سازمان‌ها داشته‌اند نیز به همین اندازه تشویق‌کننده است، با در نظر داشتن اینکه بازی پیچیده و فریبنده است، چندانگی تئوری و روشی برای افزایش درک و فهم ما از بازی در محل کار بسیار مهم است.

روی‌هم‌رفته مرور بررسی‌ها در این فصل نشان می‌دهد که بازی و جریان نامحدود بودن ارتباط مثبتی با مشارکت خلاق، عملکرد خلاق، نوآوری، سلامت و ارتباط اجتماعی در محل کار دارند. رشته‌ی تحقیق در بازی و یافته‌های تجربی آن هنوز اندک‌اند. ما نیاز به بررسی‌های بیشتری درباره‌ی مسائل متنوع مرتبط با موقعیت شخصی، زمینه‌ی بازی، جریان، نامحدود بودن، ارتباطات آن‌ها با خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و تضادهایشان با دیگر عوامل دخیل در محیط کار داریم. ما همچنین نیاز به تحقیق بیشتری درباره‌ی تفاوت‌های بین ادراک مختلف از بازی، جریان، نامحدود بودن و روش‌های مختلف تأثیرگذاری این ساختارها روی خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی داریم. همان‌طور که این رشته تکامل می‌یابد، دقت و درستی استدلال‌های مفهومی و طراحی‌های تجربی‌اش افزایش می‌یابد و این منجر به نشانه‌های پیچیده‌تر بازی در زندگی سازمانی می‌شود.

فصل چهارم

چشم‌انداز چند سطحی درباره‌ی خلاقیت در کار: تعامل‌های شخص در موقعیت

چکیده

این فصل مروری از خلاقیت فردی را در کار از چشم‌انداز شخص درون موقعیت ارائه می‌کند. تئوری فعال‌سازی ویژگی و چهارچوب‌های مرتبط به‌صورت زمینه‌ی این کار استفاده می‌شوند و نشان می‌دهند که چگونه مشخصات فردی به‌ویژه شخصیت خلاق و سبک‌شناختی، عوامل شخصیتی Big Five و انگیزه درموضع هدف با تأثیرات موقعیتی تعامل دارند. این تحلیل مقالات حاضر را برای شناسایی همخوانی‌ها و ناسازگاری‌های بین بررسی‌های سازماندهی شفاف‌تر می‌کند. برای بررسی و حل این ناسازگاری‌ها باید در تحقیق آینده نهمتها تعامل‌های بین شخص و موقعیت فعال‌کننده و مهارکننده ویژگی بلکه تعامل‌هایی را که در آنها تأثیرات موقعیتی، جایگزین محرکه‌ی خلاق براساس ویژگی می‌شوند و ویژگی را به سمت تأثیر مثبت یا منفی هدایت می‌کنند و نیز بررسی تأثیراتی مثل تعامل‌های چندسطحی به جای فردی براساس زمینه‌های متودولوژیکی و هم مفهومی را در نظر بگیرند.

کلیدواژگان: خلاقیت، شخصیت، فعال‌سازی ویژگی، تئوری چند سطحی، فرد در موقعیت.

مقدمه

خلاقیت نقطه‌ی عطف دوام سازمانی و مزیت رقابتی بادوام تلقی می‌شود. اهمیت خلاقیت باعث سخت شدن درک عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت در سرکار می‌شود. چشم‌انداز بادوام در این زمینه این تصور است که برخی افراد به‌علت شخصیت یا توانایی‌هایشان نسبت به دیگران تمایل بیشتری به خلاق بودن دارند. چشم‌انداز معتبر دیگر بر نقش مهم تأثیرات موقعیتی خلاقیت در کار تأکید دارد: عوامل مثل رهبری و همکاران و ساختار کار، همگی روی خلاقیت افراد تأثیر دارند. در این فصل ما ادغام این دو چشم‌انداز را بررسی کرده‌ایم و مدرکی را درباره‌ی تأثیرات موقعیتی مرور می‌کنیم. اهمیت ایجاد و گسترش این چشم‌انداز

شخص درون موقعیت با این مدرک نشان داده می‌شود که تأثیر تفاوت‌های فردی روی رفتار سازمانی از چشم‌انداز تأثیرات میانجی زمینه‌ای که فرد در آن قرار دارد، بهتر فهمیده می‌شود؛ در نتیجه این تأثیرات موقعیتی نیز بسته به مشخصات فردی بهتر فهمیده می‌شود. این فصل با این ادعا شروع می‌شود که محققان و فعالان علاقه‌مند به فهمیدن خلاقیت فردی در کار بهتر روی تعامل تأثیرات موقعیتی و مشخصات فردی بر هر جنبه به‌صورت مجزا یا جمعی به‌جای مدل‌های تعاملی تمرکز دارند.

خلاقیت در کار ایجاد چیزی جدید و مفید مثل رامحلی برای مسئله‌ای در محل کار، محصولی جدید و روش جدید برای سازماندهی کار تلقی می‌شود. خلاقیت در کار معمولاً فرآیندی است که تحت تأثیر عملکردها قرار می‌گیرد، از سوی آن‌ها محدود می‌شود و با موقعیت، نیازها و تمایلات نشان داده‌شده و همچنین با زمینه‌ی کاری هدایت می‌شود. زمینه‌ی کار فرد ممکن است تأثیر قدرتمندی روی خلاقیت فرد داشته باشد. هم‌زمان خلاقیت طبیعتاً فرآیندی نیست که با آن روندهای رسمی و توصیفات شغلی حتی زمانی که شغل کار خلاق است را بتوان اعمال کرد و بدین صورت جای بسیاری برای ابراز تفاوت‌های فردی در خلاقیت فردی وجود دارد. در واقع در بسیاری از زمینه‌های کاری، خلاقیت دست‌کم به‌طور نسبی رفتاری فرافششی است و بخشی از توصیفات شغلی رسمی نیست؛ بنابراین جای شگفتی نیست که هم مشخصات فردی و هم تأثیرات اجتماعی در دستورالعمل بررسی خلاقیت قرار دارند. چیزی که جالب‌تر است سطح متوسط توجه معطوف شده به تعامل تأثیرات شخصی و موقعیتی است. ما در ارزیابی علوم در تحقیق شخص، درون موقعیت کار را از درک گسترده‌ی مشخصات فردی که محدود به خصایص باثباتی مثل عقل و شخصیت نیستند و شامل تفاوت‌های حالتی‌تر مثل خودکفایتی و اخلاق و انگیزه‌ی هدف می‌شوند، شروع می‌کنیم. این کار دو دلیل دارد، اول اینکه چند حالت روان‌شناختی که در تحقیق خلاقیت بررسی شده‌اند هم‌تا‌هایی در خصایص شخصی، از جمله خودکفایتی، تمرکز تنظیم‌کننده، انگیزه‌ی موضوع هدف و احساس دارند؛ یعنی آن‌ها منعکس‌کننده‌ی مفاهیمی‌اند که هم عناصر اختصاصی باثبات و هم عناصر حالت، بسته به موقعیت‌اند. اگرچه عناصر حالت و ویژگی‌ی ساختار مشابه همیشه تأثیرات مشابهی ندارند، از لحاظ مفهومی آن‌ها از منبع مشابهی نشأت می‌گیرند و بررسی‌های یکی از آن‌ها ممکن است نشانگر انتظاری باشد که از دیگری داریم. دوم، درمقایسه با بررسی تفاوت‌های فردی و بررسی تأثیرات اجتماعی به‌صورت مجزا یا در مدل‌های اضافی، بررسی تعامل‌های مشخص و موقعیت در خلاقیت رشته‌ای است که بیشتر تحت تأثیر توسعه است؛ بنابراین با قرارگیری در شبکه‌ی گسترده‌تر ما پتانسیل یادگیری از نگرش‌ها و ادغام آن‌ها با زمینه‌ی نوظهور را افزایش می‌دهیم.

ما در این فصل ابتدا مدرک مربوط به رابطه‌ی بین مشخصات فردی هوش و شخصیت و خلاقیت را مرور می‌کنیم، سپس دلیل تئوری گسترده‌تر چشم‌انداز تعامل فرد با موقعیت را پیش از تمرکز روی مدرک مربوط به تعاملی که در سطح تحلیل فردی بررسی شده است، بحث می‌کنیم. این بحثی را درباره‌ی مشخصات فردی که تمایلی نیستند باز می‌کند، سپس اینکه چرا بررسی چند سطحی تعامل‌های فرد و موقعیت مناسب‌تر از تحلیل فقط در سطح فردی است، خلاصه می‌کنیم. ما کار را با بحث روی مدرک محدودتری از بررسی‌هایی دنبال می‌کنیم که تعامل‌های فرد و موقعیت را از چشم‌انداز بین سطحی [چند سطحی] در نظر می‌گیرند و با ادغام مدارک در دسترس و تئوری برای شناسایی روش‌هایی به سمت چشم‌انداز چند سطحی در خلاقیت تعامل فرد با موقعیت نتیجه‌گیری می‌کنیم.

تفاوت‌های فردی و خلاقیت

تاکید قطعی روی اصالت در تحقیقات خلاقیت احتمالاً ارتباط شهودی را با تفاوت‌های فردی ایجاد می‌کند. در واقع می‌توان گفت که تحقیق خلاقیت با بررسی خلاقیت به‌صورت متغییر تفاوت فردی شروع شد و اینکه استدلالی را باید برای تأثیرات موقعیتی روی خلاقیت ارائه کرد که راه برای بررسی خصایص فردی و تأثیرات روان‌شناختی اجتماعی باز شود. بررسی‌های تفاوت‌های فردی در خلاقیت را می‌توان به آن‌هایی که با هوش، با مشخصات دموگرافیک یا بیوگرافیک و آن‌هایی که با شخصیت و خصایص روان‌شناختی مربوط مرتبط اند، تقسیم کرد. بررسی هوش عاملی پیش‌بینی‌کننده‌ی است که در خلاقیت فردی قدمتی طولانی دارد و تحقیقات روابط مثبت اندک تا متوسطی را بین این دو یافته‌اند. تا آنجایی که ما می‌دانیم، این تحقیقات هیچ پیگیری را در چشم‌انداز تعامل شخصی و موقعیت کم در بررسی‌های خلاقیت در زمینه‌های کاری نیافته‌اند؛ بنابراین در اینجا بحث بیشتری نخواهد شد. بنابه همین دلیل، ما به مشخصات دموگرافیک یا بیوگرافیک را بررسی نمی‌کنیم، درحالی‌که چنین مشخصاتی ممکن است خلاقیت را پیش‌بینی کنند، این بررسی‌ها به نظر نمی‌رسند که پیگیری را در چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت در کار پیدا کنند؛ البته این به معنای کنار گذاشتن بررسی هوش یا مشخصات بیوگرافی یا دموگرافی از چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت نیست بلکه صرفاً بیان می‌کند که برای بحث ما که ریشه در مرور مقالات تجربی دارد، به‌قدرت مطلبی برای بحث وجود دارد.

تحقیقات سری سوم درباره‌ی تفاوت‌های فردی و خلاقیت که روی شخصیت و خصایص شخصیت تمرکز دارند می‌توان به سه بخش تقسیم کرد: بررسی ساختارهای تفاوت شخصی مختص خلاقیت [شخصیت خلاق، سبک‌شناختی]، بررسی ساختار شخصیت کلی که با مدل پنج عاملی (Big Five) و بررسی خصایص خاص‌تر مربوط به رفتار هدایت‌شده به سمت هدف [موضع‌گیری هدف، تمرکز تنظیم‌گر] در نظر گرفته می‌شود. ما به اختصار هر کدام از این بخش‌ها را

مرور و نوید آن‌ها برای تئوری‌سازی بیشتر ارزیابی می‌کنیم.

شخصیت خلاق و سبک‌شناختی

این تصور که برخی افراد از لحاظ حالت خلاق‌تر از برخی دیگراند منجر به انجام اقداماتی برای درک خاص تفاوت‌های حالتی در خلاقیت یعنی شخصیت خلاق شده است. مقیاس شخصیت خلاق (CPS ۱۹۷۹) ارتباطی قوی با این چشم‌انداز دارد. CPS مجموعه‌ای از خصایص از جمله علایق گسترده، اعتمادبه‌نفس، تحمل ابهام، جذب شدن به پیچیدگی، شهود و حساسیت به زیبایی را در نظر می‌گیرد. براساس اعتبار پیش‌بینی کننده‌ی CPS، نمرات CPS پیش‌بینی‌کننده‌ی ارزیابی‌های متفاوت عملکرد خلاق‌اند. با این حال این مدرک معایب مهمی دارد. نتیجه‌ی نگرش ایجاد اندازه و ساختار تلویحی که برطبق نتیجه‌ی پیش‌بینی شده تعریف می‌شود این است که اندازه و ساختار را باید برطبق اعتبار پیش‌بینی کننده فهمید و قضاوت کرد. اندازه‌ای که براساس توانایی آن در پیش‌بینی خلاقیت فردی تعریف می‌شود باید خلاقیت فردی را پیش‌بینی کند. با این حال اطلاعات کمتری وجود دارد درباره‌ی چیزی که ما از چنین مدرکی به‌طور مفهومی آموختیم، زیرا اندازه‌های مثل CPS تئوری شخصیت خلاق را دنبال نمی‌کنند. حتی در این صورت برای بررسی تعامل‌های شخص و موقعیت به اندازه‌ای مثل CPS توجه می‌شود، زیرا به ما در فرضیه‌سازی درباره‌ی اینکه چگونه موقعیتی می‌تواند باعث پتانسیل خلاق فردی شود کمک می‌کند؛ یعنی حتی زمانی که ما CPS را اندازه‌ای از حالت خلاق بدون تئوری مرتبط در نظر می‌گیریم، می‌توانیم تئوری موقعیتی را درباره‌ی طبیعت تبدیل موقعیت به حالت خلاق ایجاد کنیم با این حال، طبیعت به‌دست‌آمده‌ی تجربی CPS و اندازه‌های قبلی که براساس آن‌ها ایجاد شد پتانسیل ما را برای فرضیه‌سازی درباره‌ی تعامل‌های شخص و موقعیت محدود می‌کند، زیرا خود CPS منبع چنین تئوری نیست.

کرتون (۱۹۹۴ و ۱۹۷۶) در همین راستا اندازه‌ای از سبک‌شناختی را برای در نظر گرفتن ابزارهای ارجح در حل مسئله طبق تنوعی از سبک‌شناختی تطبیق شدنی تا مبتکرانه ایجاد کرد. افراد با سبک‌شناختی مبتکرانه‌تر به احتمال بیشتری مسائل را مجدداً تعریف می‌کنند، در جست‌وجوی اطلاعات متنوع و ادغام آن‌ها هستند و ایده‌های اصلی را ایجاد می‌کنند، به عبارت دیگر آن‌ها متفکران خلاق‌تری‌اند. همان‌طور براساس معنایی که با خلاقیت همپوشانی دارد، انتظار می‌رود رابطه‌ای مثبت بین سبک‌شناختی و خلاقیت وجود دارد. با این حال، مثل CPS فرد ممکن است این پرسش را مطرح کند که تا چه حد از ایجاد اعتبار پیش‌بینی‌کننده فراتر می‌رود؛ بنابراین برای سبک‌شناختی می‌توان به نتیجه‌ای مشابه نتیجه‌ی شخصیت خلاق رسید. بررسی آن می‌تواند درک و فهم ما را از تأثیرات تعاملی بین شخص و موقعیت تقویت کند، ولی محدودیت‌هایش به‌واسطه‌ی همپوشانی مفهومی بین سبک‌شناختی و خلاقیت‌اند.

مدل پنج عاملی شخصیت

سری نوم تحقیقات اصلی درباره‌ی مدل پنج عامل شخصیت یا Five Big اند: برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، آزادی تجربه کردن، همخوانی و ثبات عاطفی. افراد برون‌گرا تر افرادی اجتماعی‌تر، فعال‌تر و جسورتراند و احساس مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند. وظیفه‌شناسی منعکس‌کننده‌ی تمایل به ساعی بودن، موفقیت محور بودن و حساسیت به تعهدات و مسئولیت‌ها است. آزادی تجربه کردن نشانگر تمایل به استقلال و ناسازگاری و تخیل است. افراد سازگارتر بیشتر مطمئن، دلسوزتر و لطیف‌ترند و تمرکز بیشتری روی روابط هماهنگ دارند. ثبات عاطفی یا روان‌رنجوری را تمایل به قضاوت عاطفی ضعیف و احساس منفی مثل ناامنی، اضطراب و خصومت در نظر می‌گیرند. مثل CPS و سبک‌شناختی، Big Five به‌صورت تجربی به‌دست‌آمده است و نه با تئوری شخصیت. با این حال، علی‌رغم این اندازه‌های دیگر هدف پیش‌بینی نتیجه‌ی خاص نبود بلکه توجه و تنوع شخصیت زیاد تا حد امکان با تعداد عوامل محدودی است.

Big Five از لحاظ موضوع آخر به نظر می‌رسد که به استاندارد طلایی تحقیقات شخصیت به‌ویژه برای تحقیق رفتار سازمانی و روان‌شناسی کاربردی تبدیل شده است. از چشم‌انداز در نظر گرفتن شخصیت به روشی نسبتاً آگاهانه جای شگفتی نیست که Big Five با خلاقیت نیز مرتبط بوده است. فیست (۱۹۹۸) تحلیل متا را باز بودن در مقابل تجربه [ارتباط مثبت] و وظیفه‌شناسی [منفی] را به‌صورت ابعاد Big Five پیش‌بینی‌کننده‌ی خلاقیت اشاره کرد و مرور جدیدتر باتی و فورنام (۲۰۰۶) به‌نظر می‌رسد که درباره‌ی این نتایج تردید نکرده‌است.

در مقایسه با شخصیت خلاق و سبک‌شناختی، Big Five امتیاز نبود پیش‌بینی خلاقیت از حالت خلاق را دارد که در آن باید رابطه‌ای برای اندازه‌گیری ساختار مرتبط وجود داشته باشد. با این حال، تحقیق Big Five نقصانی شبیه تحقیق شخصیت خلاق را دارد، زیرا مدل به‌طور تجربی به‌دست می‌آید و نه از تئوری؛ بنابراین تئوری شخصیت نیست که درباره‌ی روابط بین خلاقیت و Big Five فرضیه‌سازی می‌کند بلکه ترکیبی از استدلال از توصیف عوامل و یافته‌های تحقیق قبلی استدلال‌های تجربی است. به‌نظر می‌رسد که بررسی Big Five برای افزایش درک و فهم ما از تعامل‌های شخص و موقعیت در خلاقیت نویدبخش است و می‌تواند از مجموعه تحقیقات گسترده‌تری به دست آید، ولی نبود فرضیه‌ی زیربنایی محدودیتی را در پتانسیل Big Five در این زمینه به‌وجود می‌آورد.

موضوع‌گیری هدف و تمرکز تنظیم‌کننده

حتی اگر نمونه‌های آشکار برای بیشتر کردن درک رابطه‌ی بین ابعاد Big Five و خلاقیت بر این اساس وجود داشته باشد که Big Five راهی مطمئن و آگاهانه برای فهمیدن تفاوت‌های شخصیت است، استدلال شفاف‌تری نیز برای حمایت از درک شخصیت و خلاقیت بر اساس چشم‌اندازهایی وجود دارد که زمینه‌ی مفهومی مؤثرتری دارند. دو چشم‌انداز به‌طور خاص در این زمینه نویدبخش تلقی می‌شوند:

موضوع‌گیری هدف و تمرکز قانون‌گذاری. هر دو نشاتگر چشم‌اندازهای تفاوت‌های حالت و ویژگی در دنبال کردن هدف و تنظیم شخصی مرتبط اند؛ بنابراین در ارتباط با خلاقیت در کار درک می‌شوند.

موضوع‌گیری هدف به اولویت‌های هدف افراد در زمینه‌های موفقیتی اشاره دارد که روی استراتژی‌های تنظیم شخصی در پیگیری هدف اشاره دارد. تمایز اولیه بین تمرکز هدف یادگیری، تمرکز روی بیشتر کردن مهارت، بهبود دانش و مهارت‌های شخصی، موضوع‌گیری هدف عملکردی، تمرکز روی تحقق احساس مطلوب از توانایی‌ها و عملکرد فرد است. موضوع‌گیری هدف عملکردی را می‌توان موضوع‌گیری هدف در نزدیک شدن به عملکرد که روی اثبات توانایی‌های فرد با عملکرد مناسب تکیه دارد و همچنین موضوع‌گیری هدف خودداری از عملکردی که جلوگیری از تبدیل شدن عملکرد فرد به عملکرد ضعیف با بیان شفاف موقعیت‌های عملکردی چالش‌برانگیز بررسی کرد. انگیزه‌موضع‌های هدف تفاوت‌های فردی نسبتاً باثباتی‌اند که ابراز‌های حالت متأثر از موقعیت را دارند.

خلاقیت به انگیزه‌ی ذاتی و دانش رشته و مهارت‌های مرتبط با خلاقیت بستگی دارد: افراد وقتی لذت ذاتی از کار ببرند و اعتقاد به ارزشمند بودن داشته باشند و در مهارت‌های نیازمند برای عملکرد خلاق ماهر باشند، خلاق‌ترند. به‌علاوه، به‌علت اینکه دنبال کردن نتایج خلاق ذاتاً ریسک شکست و نقصان را در پی دارد، خلاقیت تمایل به پذیرفتن این ریسک را دارد. این ملاحظه‌ها نشان می‌دهند که انگیزه‌موضوع هدف یادگیری باید ارتباط مثبتی با خلاقیت داشته باشد، زیرا با تمرکز روی مهارت و وظیفه و دانش مرتبط است. به‌علاوه، به‌علت اینکه تأکید در انگیزه‌موضوع یادگیری هدف بر گسترش مهارت است و نه عملکرد، افراد با انگیزه‌موضوع هدف یادگیری راحت‌تر شکست را می‌پذیرد و آن را منع یادگیری می‌دانند؛ بنابراین مشخص شده است که موضوع‌گیری هدف از یادگیری ارتباط مثبتی با خلاقیت دارد.

درمقابل، موضوع‌گیری هدف خودداری کردن افراد را به پرهیز از چالش‌های خلاق توصیه می‌کند؛ بنابراین ارتباطی منفی با خلاقیت دارد. مسئله نگران‌کننده‌ی اصلی برای افراد با این موضوع‌گیری خودداری از ناقص به نظر رسیدن است. این افراد با موضوع‌گیری هدف خودداری کردن از عملکرد در جست‌وجوی موقعیت‌های موفقیت امن یعنی روزمره و مشهور و تضمین عملکرد موفق‌اند. طبق همین نکته، موضوع‌گیری هدف خودداری کردن از عملکرد، افراد را از موقعیت‌هایی چالش‌برانگیزتری که در آن‌ها ریسک شکست بیشتر است، دور می‌کند [دقیقاً نوع چالش‌هایی که فرصت بیشتری را برای خلاقیت فراهم می‌کنند] هیرست، ون نیببرگ، چن و ساکرانتو (۲۰۱۱) دریافتند که موضوع‌گیری هدف خودداری کردن از عملکرد ارتباطی منفی با خلاقیت دارد.

موضع‌گیری هدف از نزدیک شدن به عملکرد، جایی بین این و موضع‌گیری هدف دیگر قرار دارد. موضع‌گیری که روی نشان دادن شایستگی تمرکز دارد با تمایل بیشتر به ریسک کردن نسبت به موضع‌گیری هدف خودداری کردن از عملکرد مرتبط است، زیرا بیشتر روی فرصت نشان دادن شایستگی تکیه دارد تا ریسک شایسته به نظر رسیدن. همزمان موضع‌گیری هدف نزدیک شدن به عملکرد، انگیزه‌ی ذاتی برای انجام وظیفه و گسترش دانش و مهارت‌های خلاقیت ندارد و شکست بیشتر مسئله نگران‌کننده در موضع‌گیری هدف نزدیک به عملکرد به علت تمرکزش روی عملکرد به جای گسترش شخصی است؛ بنابراین به نظر می‌رسد که دلیل کمتری برای انتظار رابطه‌ی مستقیم بین موضع‌گیری عملکرد نزدیک به عملکرد و خلاقیت وجود دارد و این رابطه بیشتر به موقعیت بستگی دارد (هرست و هکاران ۲۰۰۹، ۲۰۱۱، کف، جانسن و ون واپیرن ۲۰۰۴).

تئوری تمرکز تنظیم‌کننده نشانگر چهارچوب مرتبط ولی متمایز برای در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و موقعیتی در پیگیری هدف است. این تئوری تمرکز ارتقاء محور [انگیزه‌ی دنبال کردن اهداف خاص به واسطه‌ی تمایل به دست آوردن سودها] و تمرکز پیشگیری محور [انگیزه دنبال کردن اهداف خاص به واسطه‌ی تمایل به خودداری از زیان‌ها] را از هم متمایز می‌کند (هیگینز ۱۹۹۶ و ۱۹۸۷). این تمرکز با فرآیندهای احساسی و شناختی خاص مرتبط اند؛ بنابراین می‌تواند منجر به نتایج متفاوتی حتی در پیگیری هدف مشابه شوند می‌توان با تمرکز روی نتایج موفقیت در نیل به هدف یا از تمرکز روی عواطف شکست در نیل به هدف به هدفی خاص نزدیک شد. تمرکز ارتقا محور که بیشترین ارتباط را با خلاقیت دارد با تمایل بیشتر به ریسک کردن در پیگیری هدف نسبت به تمرکز پیشگیری محور همراه است، زیرا سودهای بالقوه‌ی موفقیت در هدف نسبت به شکست در آن برای افراد ارتقا محور بیشتر از افراد پیشگیری محور هستند. تمرکز ارتقا محور همچنین با سبک تفکر روشنفکرانه، جامع و ارتباطی‌تر نسبت به تمرکز پیشگیری محور مرتبط است. تمرکز ارتقا محور باید با خلاقیت بیشتر مرتبط باشد، تحقیق نشان می‌دهد که در واقع همین‌گونه است، درحالی‌که این یافته‌ها روی تمرکز تنظیم‌کننده بر اساس موقعیت تکیه دارند، تمرکز تنظیم‌کننده‌ی حالت و ویژگی تأثیر مشابهی دارد؛ بنابراین حتی اگر این بررسی‌ها بدون هیچ نشانه‌ی مستقیمی درباره‌ی شخصیت ارائه‌کننده آن‌ها نشانگر چنین تأثیرات شخصیتی‌اند.

در مجموع، مدرک شفاف‌ی وجود دارد مبنی بر اینکه تفاوت‌های فردی ممکن است پیش‌بینی‌کننده‌ی خلاقیت باشند. همزمان اندازه‌های تأثیر اندک تا متوسط و یافته‌ها همیشه در بررسی‌ها تکرار نمی‌شوند. مسئله مهم در اینجا می‌تواند احتمال تأثیراتی موقعیتی و ویژگی باشد نه تنها یک حالت کلی برای این احتمالات موقعیت

وجود دارد بلکه برای تأثیرات موقعیتی روی خلاقیت فردی هم وجود دارد. برای نمونه شلی و همکارانش پیچیدگی شغلی، روابط با ناظران، همکاران یا حمایت آن‌ها، پاداش‌ها، بازخورد، سررسیدها، اهداف و تنظیم فضایی محیط کار را به‌صورت تأثیرات موقعیتی روی خلاقیت شناسایی کردند. این پرسش که آیا چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت ممکن است باعث بیشتر کردن درک ما را از خلاقیت اضافه کند یا نه مطرح می‌شود، قبل از پاسخ به آن سؤال ابتدا چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت را به‌طور کلی‌تر خلاصه می‌کنیم.

چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت

شخصیت نشانگر تمایل به تفکر و احساس و عملکرد به روش‌های خاصی است. تمایل بدین معنی نیست که افراد همیشه بدان روش خاص فکر و احساس و رفتار می‌کنند بلکه بدین معنی است که فرد به احتمال بیشتری نسبت به افرادی که تمایل کمتری به روش خاص دارند، رفتارهایی را انجام می‌دهد. منطق مشابهی برای مشخصات حالت فردی مثل موضع‌مضعگیری حالتی، تمرکز تنظیم‌گر حال است. این حقیقت که فرد حالت روان‌شناختی خاص را تجربه می‌کند را نمی‌توان با رفتار بدان حالت معادل دانست. وقتی فرد بفهمد که شخصیت یا حالت روانی را نمی‌توان با عملکردهای مرتبط با آن معادل دانست، ترکیبات کلیدی چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت به‌سست می‌آیند. تأثیرات موقعیتی ممکن است روی میزان تبدیل تمایل یا حالت روانی فرد به عملکرد تأثیر بگذارند.

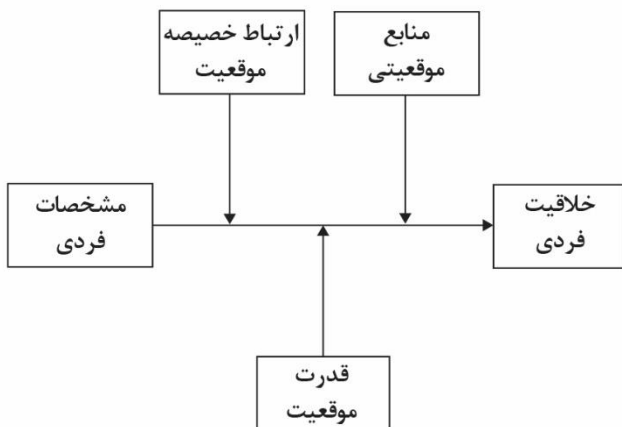
چشم‌انداز تأثیرگذار در تبدیل حالت به عملکرد در تصور قدرت روان‌شناختی موقعیت یا قدرت موقعیت یافت می‌شود. قدرت موقعیت به میزانی اشاره دارد که در آن موقعیت نشانه‌های آشکاری را درباره‌ی چیزی که در آن موقعیت رفتار مناسب و چیزی که رفتار نامناسب است، منتقل می‌کند. موقعیت‌های قوی روان‌شناختی نشانه‌های قوی‌تر و شفاف‌تری را به آن تأثیر انتقال می‌دهند؛ بنابراین در تحریک رفتار هماهنگ با موقعیت، موقعیت تأثیرگذارتر است. به‌عبارت دیگر، موقعیت‌های قوی نشان‌دهنده‌ی استثناهای رفتاری شفاف‌اند؛ بنابراین افراد را دعوت به رفتار به روش نسبتاً یکنواختی می‌کنند. از طرف دیگر موقعیت‌های ضعیف روان‌شناختی، نشانه‌هایی رفتاری برای هدایت و تنظیم رفتار ندارند. آن‌ها شفافیت کمتری درباره‌ی چیزی که منتظر یا مناسب است، دارند و آزادی بیشتری افراد برای موضع رفتار مناسب بر جای می‌گذارند. برای نمونه در نظر بگیرید تفاوت بین اینکه بخشی از گروه رژه و بخشی از جمعیت در محل رقص باشند، دومی فرد را دعوت به دنبال کردن هنر رقص شخصی می‌کند، درحالی‌که اولی استثنایی آشکار درباره‌ی اینکه فرد چقدر با قدرت می‌تواند با هنر رقص همراهی کند. نتیجه‌ی مهم این است که موقعیت‌های ضعیف‌تر آزادی بیشتری برای ابراز تفاوت‌های فردی نسبت به موقعیت‌های قوی‌تر فراهم می‌کنند؛ بنابراین چشم‌انداز قدرت موقعیت نشان می‌دهد که وقتی بتوانیم قدرت موقعیت را بفهمیم می‌توانیم

میزان تأثیرگذاری شخصیت را روی رفتار پیش‌بینی کنیم. به‌عبارت دیگر، چشم‌انداز قدرت موقعیت نشان می‌دهد که ما می‌توانیم تعامل‌های شخص و موقعیت را براساس ارزیابی ارتباط مشخصات موقعیتی با قدرت موقعیت پیش‌بینی کنیم. تئوری فعال‌سازی ویژگی جدیدتر اهمیت قدرت موقعیت را می‌فهمد، ولی پیشنهاد می‌کند که تنها نیمی از مسئله را در تعامل‌های شخص با موقعیت در نظر می‌گیرد. علاوه بر قدرت موقعیت، تئوری فعال‌سازی ویژگی شامل تصور ارتباط ویژگی موقعیتی نیز می‌شود. موقعیت تا حدی ارتباط ویژگی‌ای دارد که ارتباطی موضوعی با فراهم کردن نشانه‌هایی باشد که واکنش‌های به آن‌ها نشانگر موضع شخص درباره‌ی ویژگی‌اند. نشانه‌های مرتبط با ویژگی منجر به «فعال شدن ویژگی» یعنی ابراز ویژگی سؤال‌شده می‌شوند. برای نمونه خصصه باعث می‌شود که افراد برای نقض هنجار معمول در رقصشان به احتمال بیشتری در سالن رقص با موسیقی نسبت به حالت بدون موسیقی یا مکانی که برای رقص طراحی نشده است، فعال می‌شوند؛ موسیقی رقص و محل سالن رقص نشانه‌های مربوط به ویژگی‌اند؛ بنابراین تئوری فعال‌سازی ویژگی بیان می‌کند که هم قدرت موقعیت و هم ارتباط ویژگی موقعیت برای ابراز ویژگی مهم‌اند. موقعیت‌های قوی ممکن است مانع ابراز ویژگی شوند، ولی موقعیت‌های ضعیف تنها تا حدی نیازمند ابراز ویژگی‌اند؛ موقعیت شامل نشانه‌های مرتبط با ویژگی برای فعال‌سازی آن است.

بسته به اینکه چقدر فرد می‌خواهد مفهوم ارتباط ویژگی موقعیت را بفهمد، نوعی میانجی موقعیت سوم را می‌توان اضافه کرد. میزانی که در آن موقعیت ویژگی فرد منابع را برابرموضع نیل به نتایج الهام شده فراهم می‌کند؛ یعنی حتی زمانی که نشانه‌های مرتبط با ویژگی موقعیتی منجر به ابراز ویژگی و منابع یا نبود منابع می‌شوند، فرد ممکن است در موقعیت کم‌بیش طبق آن ویژگی رفتار کند. همچنین فرد می‌تواند شاهد منابعی مثل نشانه‌های مرتبط با ویژگی باشد. ما صرفاً این گروه سوم را برای کمک به درک تأثیر موقعیت روی ابراز ویژگی و نه ارائه‌ی نمونه‌ی کلی برای مدل سه‌گروهی تأثیرات موقعیتی پیشنهاد می‌کنیم. ما چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت را در شکل ۱-۱۳ خلاصه می‌کنیم که بحث قبلی را به روش مختص خلاقیت در نظر می‌گیرد. شکل نشان می‌دهد که مشخصات فردی می‌توانند خودشان را در خلاقیت فردی ابراز کنند. باین‌حال، آیا این کار را انجام می‌دهند یا نمی‌دهند به سه تأثیر موقعیتی بستگی دارد: قدرت موقعیت، ارتباط ویژگی موقعیت و منابع موقعیتی. علی‌رغم تأکید روی فعال‌سازی ویژگی و قدرت موقعیت به‌صورت ابراز ویژگی فعال‌کننده یا مهارکننده، ابراز‌های دیگر این تأثیرات موقعیتی نیز امکان‌پذیر و موجه‌اند. برای نمونه، مشخصات فردی ممکن است انعطاف‌پذیری بیشتری را درمقابل تأثیرات موقعیتی تشویق‌کننده‌ی موقعیت‌ها به‌وجود آورند. در چنین نمونه‌هایی، موقعیت‌های دلسردکننده‌ی خلاقیت تأثیر بیشتری روی افرادی دارند که تمایل کمتری به دنبال کردن خلاقیت دارند و ویژگی تأثیر محافظ را درمقابل تأثیر موقعیتی دارد.

همچنین تشویق ذاتی خلاقیت ناشی از مشخصات شخصی ممکن است جایگزین تشویق موقعیتی باشد. در چنین نمونه‌هایی، موقعیت‌های تشویق‌کننده‌ی موقعیت تأثیر بیشتری روی افرادی دارند که تمایل کمتری به دنبال کردن خلاقیت دارند. نهایتاً ممکن است تأثیرات موقعیتی تأثیری با نام «تأثیر کانالی» داشته باشند که تعیین می‌کنند آیا ویژگی تأثیر مثبتی دارد یا منفی و این تأثیرات نیز در مدل شکل ۱-۱۳ نشان داده می‌شوند؛ بنابراین مدل با این نکته‌ی مهم پیش می‌رود که تأثیرات موقعیتی همیشه در خلاقیت آن‌هایی که تمایل بیشتری به خلاق بودن دارند، آشکار نیست.

در بحث زیر، مدرک درباره‌ی تعامل شخص و موقعیت را مرور می‌کنیم. برای درک تعداد بررسی‌های اندکی که چنین تعامل‌هایی را در نظر می‌گیرند و نبود خطوط برنامه‌ریزی قوی تحقیق در این تعامل‌های خلاقیت بین شخص و موقعیت به برداشتن اولین گام به سمت چشم‌انداز تاریخی کمک می‌کند. تعامل‌های شخص و موقعیت موضوع تئوری روان‌شناختی‌اند. در روان‌شناسی از پاسخ‌های غالب بررسی پدیده‌ها از چشم‌انداز تفاوت ضروری است. بعداز آن محققان کار را با تأثیرات اجتماعی روان‌شناختی دنبال کرده‌اند و سپس به تعامل‌های شخص و موقعیت توجه شدند. تحقیق خلاقیت در این زمینه نیز استثنا نیست.



شکل ۱-۱۳. چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت در خلاقیت فردی محل کار

همان‌طور که در بخش قبل توصیف شد، تحقیق درباره‌ی خلاقیت فردی از این چشم‌انداز شروع شده است که برخی افراد تمایل دارند خلاق‌تر از دیگران باشند؛ یعنی خلاقیت ارتباط منحصر به فردی با شخص دارد. گسترش مهم تحقیقی درباره‌ی تأثیرات موقعیتی روی خلاقیت بود. کار آمابیل (۱۹۸۳) در اینجا برای در نظر گرفتن روان‌شناسی اجتماعی خلاقیت ارائه می‌کند. تحلیل‌های مفهومی تأثیرات اجتماعی روی خلاقیت را هم بر تأثیرات تمایلی و هم موقعیتی‌شناسایی

کردند و وودمن و همکارانش به تحلیل آمابیل به‌صورت چشم‌انداز تعامل‌گرایی اشاره کردند. باین‌حال تحلیل‌های قبلی از یک طرف تئوری تخصصی را درباره‌ی تعامل‌های شخص و موقعیت بیان نمی‌کند. به‌علاوه، چنین چهارچوب‌بندی پیش‌بینی‌های دقیقی درباره‌ی طبیعت تعاملات فراهم نمی‌کند که تئوری‌سازی جمعی را ممکن کنند؛ بنابراین به‌نظر می‌رسد که این تحلیل‌ها در اصل موجب بررسی تأثیرات اجتماعی روی خلاقیت شده‌اند، البته این نقش مهمی در تعیین مرحله‌ی نگرش ترکیبی شخص و موقعیت ایفا می‌کند. وقتی که مدرک درباره‌ی تأثیرات موقعیتی مبهم بود، زمینه در موقعیت بهتری برای بررسی تعامل‌های شخص و موقعیت بود که براساس نگرش‌های هم‌تأثیر حالتی روی خلاقیت و هم‌تأثیرات موقعیتی روی آن است؛ بنابراین تحقیق درباره‌ی تعامل‌های شخص و موقعیت در خلاقیت کمتر وجود دارد و جدیدتر از تحقیق درباره‌ی تأثیرات ویژگی یا تأثیرات اجتماعی است.

تعامل‌های شخص و موقعیت در تحقیق سطح فردی

ما مقالات تجربی را درباره‌ی تعامل‌های شخص و موقعیت ابتدا با درنظر گرفتن بررسی‌ها در سطح تحلیل فردی مرور می‌کنیم، سپس نمونه را برای اهمیت بررسی چندسطحی تعامل‌های فرد و موقعیت ارائه کرده‌ایم و مدرک محدودتری را از چنین بررسی‌هایی مرور می‌کنیم. بخش اول مرورمان را می‌توانیم به بررسی شخصیت خلاق و سبک‌شناختی بررسی‌های عوامل Big Five و بررسی‌های مشخصات فردی دیگر از جمله حالات روان‌شناختی تقسیم کنیم.

بررسی‌های شخصیت خلاق و سبک‌شناختی: الدهام و کومینگر (۱۹۹۶) بررسی کردند که چگونه ارتباط بین شخصیت خلاق و خلاقیت به سه تأثیر موقعیتی در تعامل چهارطرفه بستگی داشتند: پیچیدگی شغلی و نظارت ناظر و نظارت غیرکنترل‌کننده (نبود نظارت کنترل‌کننده). رابطه‌ی بین شخصیت خلاق وقتی هم‌ی این تأثیرات موقعیتی بیشتر بودند، مثبت‌تر بود.

زئو و الدهام (۲۰۰۱) به‌طور تجربی آزمودند که چگونه استراتژی‌های ارزیابی توسعه‌ی متفاوت [اجرای شخصی و اجرای دیگران و نبود ارزیابی] با شخصیت خلاق افزایش یافتند و قوی‌ترین تأثیر شخصیت خلاق را زمانی به‌دست آوردند که شرکت‌کنندگان در ارزیابی اجرای شخصی شرکت کردند؛ یعنی فرصتی برای ارزیابی کار شخصی برای گسترش مهارت‌های مربوط به خلاقیت. ماجدار و الدهام پرات (۲۰۰۲) رابطه‌ی بین شخصیت خلاق و خلاقیت را از چشم‌انداز حمایت موقعیتی بررسی کردند. آن‌ها نقش میانجی حمایت کار [ترکیب کارگر و ناظر] نشان داده‌شده در تعامل چهارسویه‌ی الدهام و کومینگر را تکرار نکردند بلکه دریافتند که حمایت غیرکاری از دوستان و خانواده برای خلاقیت

افرادی که شخصیت با خلاقیت پایین‌تری داشتند، مهم‌تر بود. این یافته‌ای است که به‌عظر می‌رسد تناسب خوبی با چشم‌انداز غالب کنونی موقعیت ایجادکننده یا مانع ابراز خصایص ندارد. با این حال آن را می‌توان نمونه‌ای در نظر گرفت که در آن موقعیت، انگیزه‌های خارجی برای دنبال کردن خلاقیت و جایگزین‌هایی برای انگیزه‌ی درونی فراهم‌شده از سوی شخصیت خلاق فراهم می‌کند. این شخصیت خیلی خلاق نیست که می‌خواهد خودش را با حمایت از خلاقیت ابراز کند. این نبود شخص خلاق است که مانع ابراز آن با حمایت از خلاقیت می‌شود.

زئو تعامل سه طرفه‌ی شخصیت خلاق، نظارت نزدیک ناظر یا وجود همکاران خلاق را بررسی کرده‌است و دریافت که نبود نظارت نزدیک اهمیت خاصی برای خلاقیت افرادی داشت که شخصیتی با خلاقیت کم در غیاب همکاران خلاق داشتند. استنباط این یافته است که شخصیت خلاق باعث می‌شود که خلاقیت فردی وابستگی کمتری به انگیزه‌ی [همکاران خلاق] و مانع خارجی [نظارت نزدیک] داشته باشد. بدین روش این یافته‌ها با یافته‌های مادجار و همکارانش (۲۰۰۲) همخوانی دارند، ولی تا حدودی با یافته‌های الدهام و کومینگز (۱۹۹۶) و زئو و الدهام مغایرت دارند.

تیرنی با بررسی مفهوم مرتبط سبک‌شناختی دریافت که رابطه‌ی عضو با رهبر (LMX)، کیفیت رابطه‌ی بین رهبر و پیرو با سبک‌شناختی ارتباط داشت. افرادی که خود را تطبیق می‌دادند از LMX خلاق‌تر بودند، ولی خلاقیت مبتکرانه تحت‌تأثیر LMX قرار نمی‌گرفت؛ بنابراین LMX را می‌توان محرک موقعیت خلاقیتی تلقی کرد که ممکن است تمایل کمتر به خلاق بودن را جبران کند.

همچنین بائره الدهام و کومینگز با بررسی سبک‌شناختی (۲۰۰۲) رابطه‌ی سه طرفه بین سبک‌شناختی و پیچیدگی شغلی و پاداش‌ها را به‌دست آوردند. افراد با سبک‌شناختی مبتکرانه که روی شغل‌های پیچیده کار می‌کردند، تحت‌تأثیر پاداش‌های خارجی قرار نمی‌گرفتند. درمقابل، برای ترکیبی که می‌توان عامل مسبب خلاقیت انتظار داشت، پاداش‌ها خلاقیت را تحریک می‌کردند. برای ترکیب‌هایی که می‌توان بینابین برطبق پتانسیل خلاق تلقی کرد، پاداش‌ها برای خلاقیت زیان‌آور بودند. اگر فرد بپذیرد که خلاقیت یا انگیزه‌ی ذاتی تقویت می‌شود، سپس این یافته‌ها را می‌توان بدین معنی تلقی کرد که افراد با سبک‌شناختی خلاق در صورت مواجه نشدن با پاداش‌ها عملکرد بهتری دارند، درحالی‌که خلاقیت افراد با سبک‌شناختی کمتر خلاق می‌تواند از پاداش بهره‌بردار باشد. به‌شرط اینکه هیچ انگیزه‌های موقعیتی دیگری برای ایجاد خلاقیت وجود نداشته باشند. بائر و همکارانش بهتر از بررسی‌های دیگر شرح می‌دهند که تأثیر عامل موقعیتی به عامل موقعیتی دیگری بستگی دارد.

بنابراین تحقیق تعامل شخص و موقعیت در سبک‌شناختی و شخصیت خلاق نشان می‌دهد که نمونه‌ی آشکار برای تعامل شخص و موقعیت برای این

متغیرهای تفاوت فردی است؛ یعنی موضوع تأثیر موقعیت روی رابطه‌ی بین اختلاف‌های فردی و خلاقیت رابطه‌ای زیاد مستقیم نیست. مدرکی را می‌توان از چشم‌انداز فعال‌سازی ویژگی تفسیر کرد: تأثیرات موقعیتی که منجر به خلاقیت می‌شوند یا نبود تأثیراتی که مانع خلاقیت می‌شوند باعث ایجاد پتانسیل خلاق شخصیت فرد می‌شوند. هم‌زمان یافته‌هایی وجود دارند مبنی بر اینکه شخصیت خلاق یا سبک‌شناختی باعث می‌شوند که فرد در مقابل تأثیر منفی انعطاف‌پذیرتر و در مقابل تأثیرات مثبت حساس‌تر شود در صورتی‌که افراد با ویژگی‌های محرک خلاقیت کمتر بیشتر تحت تأثیر موقعیت قرار می‌گیرند. در همین راستا یافته‌های بانر و همکارانش نشان می‌دهند که افرادی که تمایل بیشتری به خلاق بودن دارند از تأثیرات موقعیتی روی خلاقیت سود کمتر و زیان بیشتر می‌کنند؛ بنابراین برای این دو ویژگی شخصیت، چالش آشکاری در تعیین زمانی که تأثیر فعال‌کننده‌ی ویژگی موقعیت غالب است و زمانی که حساسیت بیشتر نهفته است، تأثیرات موقعیتی برای افرادی که تمایل کمتری به خلاقیت دارند مهتر است.

بررسی‌های عوامل Big Five: جورج و زئو (۲۰۰۱) نقش میانجی تأثیرات موقعیتی را روی روابط آزادی تجربه و وظیفه‌شناسی را با خلاقیت بررسی کردند. برای آزادی تجربه آن‌ها دو تعامل سه سویه را مشاهده کردند. گشودگی (آزادی) ارتباط قوی‌تری با خلاقیت در زمانی داشت که بازخورد بیشتر بود و شفافیت اندکی درباره‌ی طبیعت پیدا کردن راحل مسئله نسبت به زمانی که هر دو کم بودند داشت. با این حال، آزادی در مقابل رابطه‌ی خلاقیت وقتی منفی بود که ارزش بازخورد و شفافیت کم و نیز وقتی ارزش و شفافیت بیشتر بود. الگوی نتایج مشابه برای یک رابطه‌ی سه طرفه با نبود شفافیت درباره‌ی ابزارها به‌جای اهداف به‌دست آمد.

جورج و زئو نیز رابطه‌های سه طرفه را برای وظیفه‌شناسی مشاهده کردند. وظیفه‌شناسی عاملی است که ارتباطی منفی با خلاقیت داشت؛ بنابراین فعال‌سازی ویژگی را در اینجا می‌توان مسبب رابطه‌ی منفی با خلاقیت تلقی کرد. نظارت دقیق ناظر و ارتباط نادرست همکاران به‌طور مشترک در تأثیر وظیفه‌شناسی به گونه‌ای دخالت داشتند که رابطه‌اش با خلاقیت با نظارت نزدیک و ارتباط نادرست بیشتر منفی است. با این حال رابطه با نظارت نزدیک اما کم و ارتباط نادرست منفی و با نظارت نزدیک و ارتباط نادرست اما کم مثبت بود. وظیفه‌شناسی نیز با نظارت نزدیک و کارمندان غیرکارآمد و با نظرات نزدیک و محیط کاری منفی ارتباط داشت. نظارت نزدیک به همراه نمرات کم کارمندان غیرکارآمد یا محیط کاری منفی در واقع منجر به رابطه‌ی مثبتی بین وظیفه‌شناسی و خلاقیت شدند، در حالی‌که رابطه در موقعیت دیگر منفی بود. چشم‌انداز فعال‌سازی ویژگی تنها بخشی از فرآیندهایی را پوشش می‌دهد که در اینجا اجرایی می‌شوند.

بانر و الدهام (۲۰۰۶) روی رابطه‌ی خطی منحنی فشار زمان با خلاقیت

تمرکز داشتند [خلاقیت در سطوح فشار زمان به‌طور متوسط بیشتر بود]. آن‌ها متوجه شدند که این زمانی که حمایت ناظر و همکاران بیشتر بود و افراد آزادی بیشتر برای تجربه داشتند، مسئله‌ساز بود. این رابطه را می‌توان برحسب فعال‌سازی ویژگی فهمید. انگیزه‌ی موقعیتی [فشار زمانی متوسط و حمایت اجتماعی] منجر به مزایای خلاق آزادی تجربه می‌شود.

بانر (۲۰۱۰) نیز روی آزادی تجربه در رابطه‌ی چهار طرفه آزادی، اندازه‌ی شبکه، روابط ضعیف و تنوع شبکه در پیش‌زمینه‌ی عملکردی تمرکز داشت. وی دریافت که منافع خلاق آزادی تجربه برای شبکه‌های عملکردی متنوع با اندازه‌ی متوسط آشکارتر بودند. هم تأثیر روابط ضعیف و هم تنوع عملکردی را می‌توان از مزایای اطلاعاتی چنین شبکه‌هایی فهمید. شبکه‌های اجتماعی نشانگر مجموعه اطلاعاتی که افراد می‌توانند به‌دست آورند و به بهترین شکل منبع موقعیتی می‌شوند تا منبع فعال‌کننده‌ی ویژگی. اندازه‌ی شبکه با تقاضاهای پردازش شبکه‌ها، منابع اطلاعات مرتبط است و تأثیر خطی منحنی از این لحاظ نشانگر تعادل بین اندازه‌ی منبع و قابلیت مدیریت منبع است.

به‌عظر می‌رسد که مدارک تا به امروز تأییدکننده‌ی این تصوراتند که مزایای خلاق آزادی تجربه را می‌توان هم با فعال‌سازی ویژگی و هم فراهم کردن منابع موقعیتی به‌دست آورد. از لحاظ مدارک به‌عظر می‌رسد که در بررسی‌های مرور شده کاملاً هم‌خوانی وجود دارد. یافته‌های بررسی جورج و زئو (۲۰۰۱) برای وظیفه‌شناسی نیز نسبتاً با چشم‌انداز فعال‌سازی ویژگی هم‌خوانی دارند. با این حال، تأثیرات منفی آزادی تجربه و تأثیرات مثبت وظیفه‌شناسی در آن بررسی به توجیه پیچیده‌تری نیاز دارند، اگرچه با چنین تعامل سه طرفه‌ای که تنها در بررسی به‌دست آمد، می‌توان سؤال کرد که آیا این روابط پیش‌بینی‌نشده در آزمایش مکرراً تکرار می‌شوند یا نه.

بررسی‌های مشخصات فردی دیگر: چند بررسی روی مشخصه‌هایی غیر از تمایلات خلاق و Big Five تمرکز داشته‌اند و برخی از این‌ها زمان بررسی‌های درون سطحی مرور می‌شوند. ما در اینجا بحث را با تغییر از باثبات‌ترین متغیرها همانند ویژگی تا ناپایدارترین متغیرها پیش می‌بریم.

سن مسلماً با گذشت زمان تغییر می‌کند، ولی تنها با گذشت زمان و تنها در یک موضعه موضوع، از این لحاظ این مشخصه‌ای است که با تأثیرات موقعیتی بررسی نشده است. بینویس و همکارانش (۲۰۰۸) روی ارتباطات سن با کنترل شغل و با حمایت از نوآوری تأکید داشتند. آن‌ها همچنین دریافتند که سن کم ارتباطی منفی با خلاقیت برای حمایت از نوآوری داشت. سن از لحاظ کیفی از تفاوت‌های فردی و شخصیت متفاوت است؛ بنابراین به سختی می‌توان این ارتباطات را برطبق فعال‌سازی یا مهار مشخص کرد.

شلی، گیسون و بلوم (۲۰۰۹) روی قدرت نیازمند رشد [میزانی که در آن افراد

به گسترش شخصی تمایل] عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی خلاقیت گزارش شده‌ی شخصی تمرکز داشتند و دریافته‌اند که قدرت نیازمند رشد ارتباط مثبت قوی با خلاقیت با حمایت بیشتر از زمینه‌ی کاری و پیچیدگی شغلی کم یا با حمایت کم از زمینه‌ی کاری و پیچیدگی شغلی بیشتر داشت. به دلیل اینکه هم حمایت از خلاقیت و هم پیچیدگی شغلی را می‌توان فعال‌کننده‌ی ویژگی تلقی کرد، این یافته‌ها نشان می‌دهند که مقداری انگیزه‌ی موقعیتی [حمایت بیشتر ولی پیچیدگی کم یا حمایت کم با پیچیدگی بیشتر] منجر به تفاوت بین افراد با قدرت نیازمند رشد بیشتری کمتر می‌شود. درحالی‌که انگیزه‌ی موقعیتی [حمایت کم با پیچیدگی کم] یا انگیزه‌ی بیشتر [حمایت بیشتر با پیچیدگی بیشتر] باعث می‌شوند که افراد با نیاز رشد بیشتر و کم و اکثراً مشابهی به موقعیت بدهند؛ یعنی قدرت موقعیتی آنقدر قوی می‌شود که باعث دل‌سردی (کم و کم) یا تشویق (بیشتر و بیشتر) خلاقیت در سرتاسر هیئت می‌شود.

دو بررسی روی تصور همپوشانی‌کننده‌ی ارزش محافظه‌کاری و همخوانی مشخصات فردی نسبتاً باثبات تمرکز دارند. شین و زئو (۲۰۰۳) نشان دادند که رهبری تبدیلی بیشتر پیش‌بینی‌کننده‌ی خلاقیت برای افرادی بود که نمره‌ی بیشتر در ارزش محافظه‌کاری داشتند. زئو، شین، براس، چویی و زانگ (۲۰۰۹) نشان دادند که روابط اجتماعی ضعیف بیشتر منجر به خلاقیت به‌طور متوسط شدند. ارزش همخوانی می‌تواند برای خلاقیت زیان‌آور باشد، زیرا خلاقیت طبق تعریف نقض هنجار تقویت می‌شود؛ بنابراین یافته‌های زئو و همکارانش را می‌توان منعکس‌کننده‌ی تأثیر ویژگی روی توانایی بهره‌برداری فرد از منابع موقعیتی ارائه‌شده‌ی شبکه اجتماعی‌شان تلقی کرد. درمقابل، یافته‌های شین و زئو احتمالاً منعکس‌کننده‌ی نمونه‌ای تلقی می‌شوند که در آن افرادی که تمایل کمتری به خلاقیت دارند به تشویق موقعیتی بیشتری برای خلاق بودن نیاز دارند و رهبری تبدیلی چنین تشویقی موقعیتی تلقی می‌شود.

زانگو بارتول (۲۰۱۰) روی هویت نقش تقویتی تمرکز داشتند که به معنای میزانی بود که فرد خودش را فردی تلقی می‌کرد که می‌خواست تقویت شود. آن‌ها دریافته‌اند که هویت نقش تقویت‌پیرو در رابطه‌ی بین رهبری تقویت‌کننده و تقویت روانی دخالت داشت و تقویت نهایتاً منجر به خلاقیت فردی شد. به بیان دیگر، رهبری تقویت‌کننده‌ی تأثیر محرک خلاقیت موقعیتی تنها به میزانی مؤثر است که افراد تمایل به دریافت این تأثیر دارند؛ رهبری تقویت‌کننده، محرک ویژگی است. در بررسی مشابهی روی سبک‌شناختی که قبلاً بحث شد، تیرنی و همکارانش تعامل انگیزه‌ی ذاتی ناظر و زیردست را بررسی کردند. انگیزه‌ی ذاتی بیشتر حالت مانند است حداقل بدین علت که ارتباط بیشتری با زمینه‌ی خاص دارد و تأثیر هسته‌ای روی خلاقیت تلقی می‌شود. تیرنی و همکارانش دریافته‌اند که انگیزه‌ی ناظر منجر به تأثیر خلاق انگیزه‌ی زیردست می‌شد که این با تصور تحریک انگیزه همخوانی دارد.

در حیطه‌ای مشابه انگیزه‌ی ذاتی، زئو و جورج روی رضایت شغلی تمرکز

داشتند اگرچه روی انتهای منفی طیف یعنی نارضایتی تأکید داشتند، آن‌ها نشان دادند که ترکیب تعهد پیوسته [تعهد به سازمان براساس نبود گزینه‌های مناسب] و بازخورد همکار کارآمد باعث تأثیر مثبت نارضایتی بر خلاقیت شد. در ترکیب با تعهد پیوسته؛ یعنی وقتی نارضایتی ممکن است به کنار کشیدن از سازمان انگیزه دهد، بازخورد کارمند کارآمد بیشترین تأثیر منفی نارضایتی را در برداشت. در دو بررسی جورج و زئو (۲۰۰۷ و ۲۰۰۲) روی تأثیر خلاق حالات اخلاق تمرکز داشتند. اخلاق‌های خوب (مثبت) معمولاً بیشتر منجر به خلاقیت می‌شوند و این محققان روی موقعیتی تمرکز داشتند که تحت‌تأثیر آن‌ها اخلاق بد خلاقیت را برمی‌انگیزد. آن‌ها (۲۰۰۲) نقش میانجی ترکیب شناخت و پاداش را برای خلاقیت و شفافیت احساسات [حالت روان‌شناختی که الزاماً موقعیتی نیست] در این زمینه بررسی کردند. تحت‌تأثیر این موقعیت، اخلاق منفی تأثیر مثبتی بر خلاقیت و اخلاق مثبت تأثیری منفی بر خلاقیت داشت. وقتی موقعیت انگیزه شفافیت کمتری را برای تبدیل اخلاق منفی به اهداف اخلاق مثبت فراهم کردند، اخلاق منفی کمتر و اخلاق مثبت برای خلاقیت بیشتر مفید بود. سپس جورج و زئو (۲۰۰۷) تأثیر تعاملی اخلاق مثبت و منفی را بسته به زمینه‌ی حمایت ناظر بررسی کردند. نمونه‌ی دوم در تأثیرات میانجی مجزای بازخورد رشد و عدالت تعاملی و اطمینان به رهبر منعکس می‌شود. آن‌ها طبق یافته‌های قبلی‌شان نشان دادند که زمینه‌ی حامی خلاقیت به ایجاد تأثیر مثبت اخلاق منفی کمک کرد وقتی که اخلاق مثبت بیشتر بود. با این حال وقتی زمینه‌ی حمایتی کم بود، اخلاق منفی بیشترین زیان را برای خلاقیت به‌صورت ترکیبی با اخلاق مثبت داشت. این بررسی‌ها پیچیدگی بیشتری را به مفهوم برانگیختن ویژگی برای نشان دادن این موضوع می‌افزایند که تأثیرات موقعیتی ممکن است باعث شود مشخصات فردی هم تأثیر مثبت و هم منفی روی خلاقیت داشته باشند.

براساس تئوری برانگیختن ویژگی، کیو زئو، هرست و شپینتون (۲۰۱۲) موقعیتی را پیشنهاد کرده و آزمودند که در آن‌ها تمرکز ارتقا بیشترین ارتباط مثبت را با خلاقیت کارمند داشت اگرچه انگیزه‌ی عقلی ناظر باعث تقویت رابطه‌ی مثبت بین کانون ترقی و خلاقیت شد، آن‌ها این رابطه را وقتی مشارکت نیز بیشتر بود، بیشتر درک کردند.

نویسندگان نتیجه گرفتند که برای افرادی که روی ارتقاء تمرکز دارند، دامنه‌ی تصمیم‌گیری بیشتر و حل مسائل چالش‌برانگیز ترکیبی قوی بود. در این زمینه افراد هم از فرصت‌های تأثیرگذار روی زمینه و هم از تشویق مثبت و انگیزه‌ی ذهنی برخوردار بودند و این احساس درک شده، آن‌ها را از احتمال نیل به اهداف مطلوبشان افزایش داد.

استام و ون نینپیرگ و ویس (۲۰۱۰b) به‌طور تجربی تمرکز تنظیم حالت

[ارتقا با پیشگیری] را در بررسی رهبری تصویری برانگیختند و نشان دادند که جذبه‌ی شخصی‌تر در گفتگوی تصویری درباره‌ی مدیریت مبتکر با کانون تنظیم‌کننده به‌گونه‌ای تعامل داشت که جذبه‌ی شخصی بیشتر منجر به عملکرد خلاق‌تر برای افراد با تمرکز روی ارتقاء می‌شد.

همچنین از لحاظ تمرکز تنظیم حالت، روک و ون نیپنبرگ (۲۰۱۱) به‌طور تجربی تمرکز ارتقاء یا پیشگیری را برانگیخته‌اند و این را با دستکاری نمونه‌های خلاق باکیفیت بهتر و مقابل با کیفیت کم ترکیب کردند؛ یعنی شیء نمونه که می‌توان برای هدایت عملکرد خلاق فرد در وظیفه‌ی ایجاد خلاق استفاده کردن و استدلال کردند که تمرکز ارتقا افراد را به نمونه‌های مثبت حساس‌تر می‌کند، درحالی‌که تمرکز پیشگیری آن‌ها را بر نمونه‌هایی می‌شد که خلاقیت را کاهش می‌داد. اینکه آیا این برطبق تأثیرات برانگیزنده‌ی ویژگی بهتر تفسیر می‌شود یا برطبق استفاده‌ی متفاوت از منابع موقعیتی مشخص نیست.

این مجموعه بررسی‌ها فراتر از شخصیت‌اند و مشخصه‌های شخصی بی‌ثبات‌تر و حتی ناپایدار را شامل شدند که طبیعت گسترش چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت را تا شامل شدن چنین مشخصاتی شرح می‌دهند. هم‌زمان برای تأثیرات حالتی همیشه اینکه تا چه حد این‌ها منشآت حالتی یا موقعیتی دارند، مشخص نیست و در بررسی‌های تجربی مشخص است که آن‌ها با موقعیت برانگیخته می‌شوند. از این لحاظ برخی از این یافته‌ها ممکن است منعکس‌کننده‌ی تأثیرات تعامل مشخصات موقعیت بیش از تعامل‌های شخص و موقعیت واقعی‌اند. تا حدودی این ارتباط زیادی با ما ندارد، وقتی شباهت‌های ویژگی‌ای آشکاری با چنین حالت‌هایی وجود نداشته باشند. حتی در این صورت ما نباید به سادگی فرض کنیم که چیزی که برای حالت درست است برای ویژگی هم درست است و تحقیق آینده باید چنین یافته‌هایی را با اندازه‌های ویژگی قبل از نتیجه‌گیری تکرار کند.

چرا چشم‌انداز چندسطحی؟

بخش قبل بررسی‌های سطح تحلیل فردی را مرور کرد. با این حال پیامی کلیدی در این فصل تحقیق تعاملی شخص و موقعیت، روش مناسب‌تر چشم‌انداز چندسطحی است. تحقیق و تئوری چندسطحی تأثیرات را در سطوح تحلیل مختلف به‌طور هم‌زمان در نظر می‌گیرند. برای تحقیق تعامل شخص و موقعیت در خلاقیت آشکارترین سطوحی که باید در نظر گرفت سطح فردی که در آن مشخصات فردی و خلاقیت کارایی دارند و سطحی است که در آن تأثیرات موقعیتی کارایی دارند؛ یعنی سطح تیم یا کارگروه مستقیم. ملاحظات مفهومی و متودولوژیکی نشان می‌دهند که چنین نگرش چندسطحی مناسب‌تر از چشم‌انداز سطح فردی است که اغلب دیده می‌شود.

ملاحظه‌ی اول، مقادیر احتمال در آزمودن فرضیه‌اند. تحلیل آماری در سطح فردی استقلال مشاهدات را فرض می‌کند؛ یعنی مشاهده‌ای درباره‌ی مشاهده‌ی

دیگر اطلاعاتی را نمی‌دهد. این فرضیه احتمالاً زمانی که افراد در معرض تأثیر مشابهی‌اند، نقض می‌شود. مثال آسان، اندازه‌ی تیم است. در بررسی اندازه‌ی تیم عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی خلاقیت فردی، اعضای گروه اندازه‌ی تیم مشابهی داشتند، اگر نمره‌ی اندازه‌ی تیم برای عضو از تیم معلوم باشد، ما همچنین نمره‌ی اندازه‌ی تیم را برای اعضای دیگر تیم نیز می‌دانیم. استفاده از اندازه‌ی تیم در سطح تحلیل فردی؛ یعنی اگر نمرات اندازه‌ی تیم درون تیم منتقل باشند، فرضیه‌ی استقلال مشاهدات را نقض می‌کند. این موضوع کم اهمیت نیست، زیرا چنین نقضی منجر به دست‌کم گرفتن مقادیر احتمال می‌شود؛ یعنی ممکن است نتیجه بگیریم که رابطه‌ی از صفر متفاوت است که تحلیل چندسطحی مناسب‌تر منجر به نتیجه‌ای که این‌گونه نیست شود.

اندازه‌ی تیم مثالی آشکار است، زیرا طبق تعریف تنوع درون تیمی نمی‌تواند در اندازه‌ی تیم وجود داشته باشد. اندازه‌ی تیم طبق تعریف ساختار سطح تیمی است؛ بنابراین تأثیرات روی خلاقیت فردی در تحلیل چندسطحی به‌صورت تأثیر بین سطحی قرار می‌گیرند. برای بسیاری از تأثیرات که در تحقیق تعامل فرد و موقعیت بر خلاقیت فردی توجه شده‌است، موضوعات در مثال اندازه‌ی تیمی خیلی آشکار نیستند، ولی دست‌کم در معرض این احتمال‌اند که آن‌ها با تأثیرات مشترک در تیم کارگروه یا سطح نظارتی مرتبط‌اند. برای نمونه حمایت ناظر یا همکاران باید برای همه‌ی اعضای تیم یکسان و مشابه باشد. ناظر ممکن است رفتارشان را با افراد مختلف تطبیق دهد و همکاران ممکن است از همکاری بیشتر از همکار دیگر حمایت کنند. اینکه آیا چنین تأثیری در سطح تحلیلی تیمی با فرد در نظر گرفته می‌شود، موضوعی است که باید هم از لحاظ تجربی [تبیین و ابستگی مشاهدات] و هم مفهومی در نظر گرفته شود.

اتخاذ و دست‌کم در نظر گرفتن صریح چشم‌انداز چندسطحی در تحقیق تعامل فرد و موقعیت موضوعی در تناسب متودولوژیکی و دقت مفهومی است. همچنین منبع پتانسیل در نگرش‌های جدید مهم است. برای نمونه، تحقیق اخیر در چشم‌انداز دو طرفه‌ی رهبری نشان داد که تأثیر کیفیت رابطه‌ی دو طرفه بین رهبر و پیشرو به کیفیت روابط دیگر رهبر با پیروان در زمینه‌ای مشابه بستگی دارد. برای نمونه رابطه‌ی مناسب با رهبر تیم فرد که نشانگر رابطه‌ی بهتر با رهبر نسبت به دیگر اعضای تیم است به طرز متفاوتی تجربه می‌شود و تأثیر متفاوتی از رابطه‌ی مناسبی در زمینه‌ای دارد که در آن دیگر اعضای تیم روابط کیفی بسیار مشابهی با رهبر تیم دارند. حتی اگر ملاحظه‌های مفهومی و روشی نشان دهند که تأثیر موقعیتی خاص مثل کیفیت رابطه باید در سطح تحلیل فردی در نظر گرفته شود، تجربه‌ی دیگران در آن موقعیت مشابه ممکن است هنوز باعث ترقی سطح تیمی شود برای نمونه، برطبق تنوع سطح تیمی یا تمایل مرکزی تیم در این تجربه برای عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی سطح تیمی است.

تحقیق درباره جویهای سازمانی و تیمی نشان می‌دهد که ادراک تأثیرات موقعیتی را می‌توان به‌طرز معناداری در سطح تحلیل فردی؛ یعنی جو روان‌شناختی و نیز در سطح تیمی با سازمانی، ادراکات مشترک اجتماعی تلقی کرد. مجدداً تعیین سطح تحلیل مناسب برای چنین تأثیراتی چیزی بیش از موضوع تناسب متودولوژیکی و درستی مفهومی است. ادراک زمینه‌ای کار معمولاً وقتی در کارگروه یا تیم مشترک باشند، تأثیرگذارترند و زمینه‌ای که در آن تأثیرات موقعیتی مشترک‌اند ممکن است نقشی را در تأثیر آن‌ها روی رابطه‌ی بین مشخصات فردی و خلاقیت ایفا کند؛ بنابراین مسائل سطح تحلیل ممکن است چنین نگرش‌های مهمی را بدهند که فراتر از روابط بررسی‌شده در سطح تحلیل فردی به روش مناسب‌تری‌اند؛ بنابراین استدلال می‌کنیم که تحقیق چند سطحی در چشم‌انداز تعامل موقعیت شخص انجام می‌شود. برای توضیح موضوع آخر، ما به تحقیق اشاره می‌کنیم که در آن رابطه‌ی سطح فردی بین مشخصات فردی و خلاقیت فردی بسته به تأثیرات موقعیتی سطح بالاتر بررسی می‌شود. بررسی‌های فرآیندهای همسان در سطوح تحلیل یا بررسی‌های متفاوتی که تأثیرات سطح فردی را تا سطح تیمی جمع می‌کنند بخشی از این مجموعه ملاحظه نیستند. در بحث زیر ما مدارک محدودی را برای چنین تعامل‌های چند سطحی بین فرد و موقعیت مرور می‌کنیم.

تعامل‌های چند سطحی فرد و موقعیت

بررسی‌های چند سطحی تعامل‌های فرد و موقعیت، موضوعی جدید در تحقیق خلاقیت‌اند. اولین بررسی از سوی هرست و همکارانش (۲۰۰۹) انجام شد که چشم‌انداز برانگیختن ویژگی را برای بررسی نقش میانجی رفتار یادگیری تیمی در رابطه‌ی بین موضع‌گیری هدف و خلاقیت فردی اتخاذ کرد. هرست و همکارانش از لحاظ ترکیب مشاهدات اولیه‌ی مبنی بر اینکه تمایلات طرفدار خلاقیت می‌توانند افراد را در مقابل تشویق موقعیتی حساس‌تر یا کمتر حساس کنند، رابطه‌ی سه‌گانه را بین موضع‌گیری هدف یادگیری و خلاقیت برای سطوح بالاتر رفتار یادگیری تیمی به‌سخت آوردند.

وقتی رفتار یادگیری تیمی کم بود، موضع‌گیری هدف یادگیری رابطه‌ی مثبتی خطی با خلاقیت داشت. وقتی رفتار یادگیری تیمی بیشتر بود، در سطوح پایین یا متوسط موضع‌گیری هدف یادگیری با خلاقیت بیشتر مرتبط بود، ولی در سطوح بالاتر موضع‌گیری هدف یادگیری این رابطه کمتر شد [حساسیت کم به تأثیرات خارجی افراد با انگیزه‌ی ذاتی قوی]. برای موضع‌گیری نزدیک شدن به عملکرد، رابطه با خلاقیت تنها با رفتار یادگیری تیمی بیشتر، مثبت بود. تأثیر برانگیختن ویژگی که در آن نشانه‌ی خارجی ارزشمندی یادگیری با ایجاد انگیزه‌ی موفقیت افراد عملکرد محور برای خلاقیت فراهم می‌شود.

هرست و همکارانش (۲۰۱۲) همچنین تأثیر خلاق موضع‌گیری هدف را

درزمینه‌ی بروکراسی تیمی به‌صورت تأثیر موقعیتی مانع ابراز خصایص بررسی کردند. نتایج آن‌ها نشان دادند که موضع‌گیری هدف‌یادگیری ارتباط مثبت قوی‌تر با خلاقیت در تمرکز کمتر داشت، درحالی‌که موضع‌گیری هدف‌دوری از عملکرد ارتباط منفی کمتری با خلاقیت در تمرکز کمتر داشت. موضع‌گیری هدف نزدیک به عملکرد ارتباط مثبت‌تر خلاقیت با رسمیت‌دهی پایین‌تر داشت، ولی رسمیت‌دهی کمتر تأثیر منفی موضع‌گیری هدف‌دوری از عملکرد را بنتر کرد.

شین، کیم، لی و بیان (۲۰۱۲) روی خودکفایی خلاق تمرکز داشتند [ارزیابی شخصی که فرد قابلیت‌های عملکرد خلاق را دارد]. رابطه‌ی خودکفایی خلاق فردی با خلاقیت تحت‌تأثیر تنوع شناختی تیم به‌گونه‌ای قرار می‌گرفت که خودکفایی خلاق با تنوع تیمی بیشتر، خلاقیت فردی بیشتری را دربرداشت.

ریکتر، هرست، ون نیپبرگ و بائر (۲۰۱۲) نیز روی تعامل چندسطحی خودکفایی خلاق و تنوع تیمی [تنوع پیش‌زمینه عملکردی] تمرکز داشتند، ولی تأثیرات میانجی دانش «چه کسی چه چیزی را می‌داند» مشترک تیم از تخصص پخش شده‌اش را اضافه کردند. دانش مشترک از اینکه چه کسی چه چیزی را می‌داند می‌توان منبع موقعیتی تلقی کرد، زیرا برای دسترسی به اطلاعات مربوط به خلاقیتی که در اصل برای تیم در دسترس ضروری‌اند، می‌توان انتظار داشت که تنوع عملکردی، پتانسیل محرک بیشتری داشته باشد. وقتی با سطوح دانش بیشتر از انتشار این تخصص عملکردی تکمیل شود. استفاده‌ی بیشتر از این منبع از سوی افراد با خودکفایی خلاق‌تر می‌بایستی در تعاملی سه طرفه خود را نشان دهد که دقیقاً همان چیزی است که ریکتر و همکارانش مشاهده کردند.

اولین چیزی که باید در ارزیابی این چهار بررسی چندسطحی بیان کرد این است که هر بررسی به‌طور تجربی و مفهومی مشخص کرد که چشم‌انداز چندسطحی برطبق سطوح تحلیل، مناسب‌تر و درست‌تر است.

این نتیجه‌ی ما مبنی بر اینکه چشم‌انداز چندسطحی تعامل شخص و موقعیت در تحلیل خلاقیت چشم‌انداز مناسب‌تری است، تأکید می‌کند. نکته‌ی دوم این است که همان‌طور که قبلاً بیان شد، مجموعه بررسی‌های حاضر فراتر از درک روابطی نیستند که می‌توان در سطح تحلیل فردی به روش مناسب‌تری بررسی کرد، درحالی‌که بنابه دلایل قبلاً خلاصه شده ارزشمند است، بیشتر چشم‌انداز چندسطحی می‌توان این چشم‌انداز را با بررسی تأثیر متغیرهایی که ارتباطی منحصر به‌فرد با چنین مسائلی چندسطحی دارند، گسترش دهد. برای نمونه، آیا وقتی تیم برای حمایت از خلاقیت انتخاب می‌شود یا وقتی همه‌ی اعضای تیم سطوح حمایت بیشتری را دریافت می‌کنند، خلاقیت بیشتری برانگیخته می‌شود؟

برای ارائه‌ی خلاصه‌ای از مرور زمان جدول ۱-۱۳ نتایج اصلی را برطبق عوامل موقعیتی مشاهده شده‌ای ارائه می‌کند که با مشخصات فردی برای تأثیرگذاری روی خلاقیت تعامل دارند. با دنبال کردن بحثمان روی چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت در شکل ۱-۱۳، این تعامل‌ها به‌صورت برانگیزنده، مهارکننده، پشتیبان، جایگزین‌کننده یا منتقل‌کننده طبقه‌بندی می‌شوند. تعامل‌های برانگیزنده و مهارکننده تعامل‌هایی تلقی می‌شوند که در آن‌ها رابطه‌ی یک ویژگی با خلاقیت با تأثیر موقعیتی ایجاد یا مهار می‌شود. تأثیرات محافظ تعامل‌هایی تلقی می‌شوند که در آن‌ها ویژگی به‌صورت تأثیر موقعیتی کاهش‌دهنده‌ی خلاقیت عملکرد دارد؛ یعنی سطح ویژگی بالا با نبود تأثیر عامل موقعیتی مرتبط است، درحالی‌که سطح ویژگی پایین با تأثیر منفی روی خلاقیت مرتبط است. تأثیرات جایگزین‌کننده به‌عنوان تعامل‌هایی تلقی می‌شوند که در آن‌ها سطوح بالای ویژگی منجر به خلاقیت بدون توجه به تأثیر موقعیتی می‌شود، ولی تأثیر موقعیتی برای ایجاد سطوح پایین ویژگی برای خلاقیت افراد نیاز است. منتقل کردن به معنای تأثیر میانجی است که منجر به ارتباط مثبت یا منفی ویژگی بسته به میانجی می‌شود. توجه داشته باشید که برای درک این تأثیرات، ما گاهی اوقات عوامل معرفی‌شده از سوی نویسندگان را برای همخوانی با کاربرد متداول‌تر واژگان مثل اشاره به رضایت شغلی به‌جای نارضایتی و نظارت کنترل‌کننده به‌جای نظارت غیرکنترل‌کننده مجدداً نامگذاری می‌کنیم.

این خلاصه با این مشکل مهم همراه است که طبقه‌بندی تعامل‌های ما به‌صورت بیان‌شده در چند نمونه ممکن است تا حدودی تناسبی اجباری باشد. همیشه ذاتاً بهترین طبقه‌بندی تأثیری مشخص نمی‌گذارد و خلاصه‌ای براساس طبقه‌بندی کوتاه ماه به بهای درخواست‌های قضاوتی ایجاد می‌شود که بحث می‌شوند.

جدول ۱-۱۳. خلاصه یافته‌های تحقیق

مشخصه فردی	عوامل تعاملی	نوع تعامل
شخصیت خلاق	پیچیدگی شغلی × نظارت مالی × نظارت کنترل‌گر	برانگیزنده، مهارکننده
	خودارزیابی	برانگیزنده
	حمایت غیرکاری	جایگزین‌کننده
	نظارت دقیق × با همکاران خلاق	پشتیبان، جایگزین‌کننده
سبک‌شناختی	تعامل عضو با رهبر	جایگزین‌کننده
	پیچیدگی شغلی با پاداش	پشتیبان، جایگزین‌کننده
آزادی تجربه	ارزش بازخورد × شفافیت در مورد اهداف ارزش بازخورد × شفافیت ابزارها	برانگیزنده، مهارکننده، منتقل‌کننده
	حمایت با فشار زمانی	برانگیزنده
	اندازه شبکه × روابط ضعیف × تنوع شبکه	برانگیزنده
وظیفه‌شناسی	نظارت دقیق × ارتباط درست	برانگیزنده، مهارکننده

منتقل‌کننده	نظارت دقیق × همکاران مفید	منتقل‌کننده
منتقل‌کننده	کنترل شغلی	حمایت از نوآوری
برانگیزنده، جایگزین‌کننده	حمایت × پیچیدگی شغلی	قدرت نیاز رشد
جایگزینی (برای ویژگی‌های مشوق خلاقیت)	رهبری تبدیلی	ارزش‌نگهداری
پشتیبان (تأثیر مثبت)	روابط ضعیف	ارزش همخوانی
برانگیزنده	رهبری تقویت‌کننده	هویت نقش تقویت
برانگیزنده	ناظر با انگیزه درونی	انگیزه درونی
منتقل‌کننده	تعهد پیوسته × بازخورد	رضایت شغلی
منتقل‌کننده	شناخت/پاداش × شفافیت احساسات	اخلاق
منتقل‌کننده	اخلاق ارزش مثبت × زمینه حامی	
برانگیزنده	انگیزه‌های عقلانی × مشارکت	تمرکز تنظیم‌کننده
برانگیزنده	جذبه‌ی تصویری	
برانگیزنده	نمونه خلاق	
برانگیزنده، جایگزین‌کننده	رفتار یادگیری تیمی	موضع‌گیری یادگیری
مهارکننده	متمرکزسازی	
برانگیزنده	رفتار یادگیری تیمی	موضع‌گیری عملکرد محور
مهارکننده	رسمیت دهی	
برانگیزنده (منفی)	متمرکز کننده	موضع‌گیری
مهارکننده (منفی)	رسمیت دهی	نوری از عملکرد
برانگیزنده	تنوع شناختی	خودکفایی خلاق
برانگیزنده	تنوع عملکردی × دانستن اینکه چه کسی چه چیزی را می‌داند	

نتیجه‌گیری

تعداد بررسی‌ها که درباره‌ی تعامل‌های شخص و موقعیت در زمینه‌ی خلاقیت فردی وجود دارند، متوسط‌اند. حتی در این صورت این بررسی‌ها مدرکی هماهنگ می‌دهند مبنی بر اینکه تأثیرات موقعیت بر تأثیر خلاق مشخصات فردی مفیداند یا به‌عبارت‌دیگر، تفاوت‌های فردی روی تأثیر خلاق نیروهای موقعیتی مؤثراند. علم حاضر به گسترش چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت را در خلاقیت فردی بررسی می‌کند. هم‌زمان مرور ما نشان می‌دهد که در بررسی‌ها چند پرسش مطرح می‌شوند که هنوز پاسخ رضایت‌بخشی با مدارک تجربی به‌دست نیاورده‌اند. برای نمونه ما درک و فهم کافی نداریم که چه زمانی تأثیرات موقعیتی جایگزین انگیزه‌ی خلاق از مشخصات فردی نشأت می‌گیرند و چه زمانی تأثیرات موقعیتی

انگیزه‌ی خلاق ناشی از مشخصات فردی را به‌وجود می‌آورند، زیرا این تأثیرات متفاوت گاهی اوقات برای چیزی که تأثیر موقعیتی نامیده می‌شود، مشاهده می‌شوند. از بسیاری جوانب، این مقاله با دعوت محققان به گسترش بیشتر چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت در زمینه خلاقیت نتیجه‌گیری می‌کند که نتایج بسیار رضایت‌بخش‌اند درباره‌ی همه‌ی مسائلی که ما می‌دانیم.

مقاله‌ی ما همچنین به‌وضوح اطلاعاتی را درباره‌ی اهمیت گسترش چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت چشم‌اندازی چندسطحی و نه چشم‌انداز در سطح فردی می‌دهد. یافته‌های تحقیق چندسطحی به تناسب متودولوژیکی و درستی مفهوم بیشتر به چنین چشم‌اندازی اشاره دارند. به‌علاوه، تئوری و تحقیق چندسطحی در اشتراک اجتماعی به نگرش‌های اساسی اشاره دارند که باید از گسترش بیشتر این چشم‌انداز آموخت. با در نظر گرفتن اهمیت خلاقیت برای سازمان‌های امروزه، این‌ها مسائلی‌اند که باید حل شوند.

این بدین معنی نیست که چشم‌انداز چندسطحی ارتباطی با چیزی که می‌توان معایب تحقیق تلقی کرده، ندارند. از لحاظ مفهومی چشم‌انداز چندسطحی هرگز پایین‌تر از چشم‌انداز سطح فردی نیست بلکه همیشه نیازی به ارائه مزایای اضافی و کافی که به‌صورت هزینه برطبق موقعیت متودولوژیکی مرتبط با چشم‌انداز چندسطحی ارزشمند ندارد. به‌ویژه وقتی برای بررسی سطح فردی هر مشاهده به داده‌هایی از یک فرد نیاز داشته باشد، برای بررسی چندسطحی فرد به تعداد مشاهدات کافی در سطح بالاتر تحلیل نیز نیاز دارد. چنین ملاحظه‌هایی محدودیت‌هایی را بر محققان تحمیل می‌کنند که ما می‌بایستی اگر بخواهیم درکمان را از تأثیرات تعامل فرد و موقعیت روی خلاقیت بیشتر کنیم آن‌ها را بپذیریم. ممکن است پرسش‌های تحقیقاتی وجود داشته باشند که برای آن‌ها تأثیرات موقعیتی به احتمال کمتری بین افراد مشترک‌اند مثل تعامل‌های بین خصایص و متغیرهای غیرکاری. برای چنین پرسش‌های تحقیقاتی، چشم‌انداز سطح فردی ممکن است برای مدل‌سازی تعامل‌های شخص و موقعیت مناسب باشد و هزینه‌های اضافی ایجاد شده در کنترل‌های سطح بالاتر اشتراک ممکن است ارزش سرمایه‌گذاری را نداشته باشند؛ بنابراین پیام حاضر این نیست که همه‌ی تحقیقات تعامل شخص و موقعیت در خلاقیت می‌بایستی چندسطحی باشند بلکه این است که برای تأثیراتی که معمولاً بررسی می‌شوند، چشم‌انداز چندسطحی مناسب‌تر است.

با در نظر گرفتن روابط بین خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی می‌بایستی اینکه آیا چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت ممکن است ارزش تحقیق نوآوری و کارآفرینی را بیشتر کند یا نه را در نظر گرفت. هدف ما اضافه کردن مرور تحقیقات نوآوری و کارآفرینی به‌صورت چاره‌اندیشی بعدی نیست بلکه ما متوجه می‌شویم که می‌توان بنا به دلایلی اعتقاد داشت که چشم‌انداز تعامل فرد با موقعیت اینجا نیز ارزش را بیشتر می‌کند. تحقیق در زمینه کارآفرینی قدمتی در بررسی شخصیت

دارد یا عامل موفقیت برای کارآفرینان و یا متمایز کردن کارآفرینان از غیرکارآفرینان است. زتو و سیبرت (۲۰۰۶) تحلیل متا برای مقایسه‌ی کارآفرینان و مدیران برطبق خصایص شخصیتی BigFive انجام دادند و دریافتند که کارآفرینان نمره‌ی بیشتری در وظیفه‌شناسی، آزادی تجربه و ثبات عاطفی و نمره‌ی کمتری در سازگاری داشتند، درحالی‌که هیچ تفاوتی برای برون‌گرایی دیده نشد. بالین‌حال، برای همه‌ی خصایص به‌جز سازگاری، ناهماهنگی اساسی اندازه‌ها تأثیر مشاهده شد و این نشانگر نیاز به بررسی میانجی‌هاست. در همین راستا، رائوک و فرس (۲۰۰۷) تحلیل متا را روی خصایص شخصیتی عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی تصمیم در شروع تجارت و موفقیت کارآفرینی انجام دادند. در اینجا نیز ناهماهنگی اندازه‌های تأثیر مشاهده شد و این نشانگر نیاز به بررسی تأثیرات میانجی است؛ بنابراین به‌منظر می‌رسد که علم تحقیقاتی درزمینه‌ی کارآفرینی و شخصیت به‌وضوح به پتانسیل چشم‌انداز تعامل فرد و موقعیت اشاره دارد.

نوآوری‌ها معمولاً در سطح تحلیل بالاتری مثل سطح تیمی یا سازمانی بررسی می‌شود و بررسی‌های سطح فردی که پرسش‌هایی را درباره‌ی شخصیت مطرح می‌کنند، اهمیت و ضرورت کمتری در این زمینه دارند. بالین‌حال، بررسی‌های نوآوری سطح فردی وجود دارند و مفهوم سبک‌شناختی مرتبط با خلاقیت تمایل به نوآوری را درنظر می‌گیرد. مدرک تعامل‌های شخص و موقعیت برای سبک‌شناختی در خلاقیت مدرک ارتباط با تعامل شخص در موقعیت را برای خلاقیت که ازسوی جانسن و ون پورن بررسی شدند، روی موضع‌گیری‌های هدف و نوآوری تمرکز داشتند، نشان می‌دهد که چشم‌انداز تعامل شخص و موقعیت به‌وضوح برای رفتار نوآوری فردی به‌کار می‌رود. درواقع با درنظر داشتن اینکه درک و فهم مشترک از نوآوری را شامل خلاقیت و نیز اجرایش می‌داند، این به نظر نتیجه‌ی برجسته است.

بنابراین نتیجه می‌گیریم که تمرکز روی تعامل شخص و موقعیت درمقایسه با ویژگی یا تأثیرات موقعیتی به‌تنهایی یا به‌صورت مدل‌های جمعی راهی نویدبخش پیشرفت نمتنها برای تحقیق خلاقیت بلکه برای تحقیق نوآوری و کارآفرینی است. برای هر سه زمینه‌ی بررسی، این بدین علت است که به تأثیرات موقعیتی اصلی بین افراد متفاوت در محیطی مشترک توجه می‌شوند و براین اساس چنین تأثیری باری بر دوش بررسی چندسطحی می‌گذارد.

