

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۱/۰۵

مدیریت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای*

ترجمه و تلخیص
سیاوش صلواتیان***
حامد منصوری****

نوشته
پل دویر**

چکیده

خلاقیت منبعی ارزشمند در صنایع رسانه‌ای محسوب می‌شود. هیچ رسانه‌ای بدون به کارگیری سطح مشخصی از خلاقیت در تولیدهای خود نمی‌تواند موفق شود. برای دستیابی به این سطح از خلاقیت، سازمان‌های رسانه‌ای باید به مدیریت خلاقیت در سازمان‌های خود بپردازند. مقاله حاضر نشان می‌دهد که تنش اصلی مدیریت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای میان مدیریت رایج (مدیریت ازدیدگاه ثنوبری یا مدیریت عقلانیت‌گرا و ابزاری) و خلاقیت برانگیخته شده ذاتی است. در ادامه مقاله بیان می‌شود که چگونه می‌توان این تنش را به کمک الگوی اصلاح شده‌ای که نخستین بار توسط آمابیل ارائه شده، مدیریت کرد. این الگو می‌تواند برای توصیف، تحلیل و ارزیابی سه مؤلفه کلیدی مؤثر در مدیریت خلاقیت یعنی مهارت‌های زمینه‌ای، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش درونی مفید باشد. همچنین این مقاله بحث خواهد کرد که چگونه نسخه اصلاح شده الگوی آمابیل می‌تواند برای تحلیل و تشریح موفقیت رویکردهایی خاص در مدیریت خلاقیت (به صورت خاص در مطالعه مورد بی‌بی‌سی) موفق باشد. سپس به این موضوع می‌پردازد که پژوهش‌های آینده در زمینه مدیریت رسانه چگونه می‌توانند با بیان توصیفاتی واضح تر و مفصل تر از گستره وسیعی از مهارت‌های ویژه زمینه‌ای در رسانه، به درک درستی از مدیریت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای دست یابند؛ و با مطالعه چگونگی تعامل این مهارت‌ها با مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش درونی، راه را برای پرورش خلاقیت در این سازمان‌ها هموار سازند.

کلیدواژه: خلاقیت، مدیریت خلاقیت، مدیریت رسانه، سازمان رسانه‌ای.

* این مقاله ترجمه و تلخیصی است از مقاله "Managing Creativity in Media Organizations" که در سال ۲۰۱۶ در کتاب مجموعه مقالات Managing Media Firms and Industries منتشر شده است.

** (Paul Dwyer)

*** استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه دانشگاه صداوسیما salavatian@gmail.com

**** کارشناس ارشد مدیریت رسانه دانشگاه صداوسیما haman221165@gmail.com

۱. آیا می‌توان خلاقیت را مدیریت کرد؟

اغلب تفکرات سنتی در مدیریت علاقه‌مند به استانداردسازی روش‌های انجام کار و کاهش اختیار کارکنان هستند (Taylor, 1911; Weber, 1915; Mintzberg, 1979). در این نگاه سنتی، مدیریت دیوان‌سالارانه (Bureaucratic Management) با خلاقیت در تضاد است: «دیوان‌سالاری، اداره به وسیله "قوانین و مقررات" است.» در سازمان‌های دیوان‌سالار، ابتکارهای فردی، اقدام‌های متهورانه و خلاقیت (اگر غیرقانونی نباشند!) نسبت به سیاست‌ها و رویه‌هایی که توسط مدیران سازمان تعریف و یا مجاز شمرده شده‌اند، در جایگاه دوم قرار می‌گیرند (Morgan, 1989: 49). ترزا آمابیل (1996b) به‌عنوان یکی از صاحب‌نظران پیشرو در زمینه مدیریت خلاقیت، به این نکته اشاره می‌کند که بسیاری از مدیران، سازمان‌های خویش را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که ناخواسته ولی نظام‌مند، خلاقیت را می‌کشند. نتایج برخی مطالعات اثرگذار در حوزه صنایع رسانه‌ای نشان داده که نیروهای خلاق، "غیرقابل مدیریت" (unmanageable) هستند؛ زیرا اساساً کار خلاقانه، بر مبنای تعریفش، نمی‌تواند "تیلوریزه" (taylorised) شود. (فلوریدا، ۲۰۰۲)

این تصور تنش و یا بازی با مجموع صفر بین مدیریت و خلاقیت رسانه‌ای، چالشی برای بسیاری از پژوهش‌ها در حوزه مدیریت رسانه ایجاد کرده است. برای درک صحیح این چالش، لازم است در ابتدا مشخص شود تعریف خلاقیت چیست.

۲. خلاقیت چیست؟

جالب است که باوجود اتفاق نظر درخصوص اهمیت خلاقیت به‌عنوان یک منبع ارزشمند (در صنایع رسانه‌ای همچون دیگر صنایع)، هنوز هیچ‌گونه اجماعی پیرامون اینکه "خلاقیت واقعاً چیست؟" وجود ندارد؛ به بیان ساده‌تر هنوز "نظریه خلاقیت" ارائه نشده است! مطالعات هِنسی (Hennessey) و آمابیل (2010: 569) نشان می‌دهد که در حال حاضر به‌جای نظریه خلاقیت، تنها "آرایشی آشفته از رویکردهای نظم‌دهنده برای درک خلاقیت" وجود دارد. آنها از مطالعات خود نتیجه می‌گیرند آنچه که اکنون مورد نیاز است، «دستیابی به نظامی از نظریات فراگیر و جامع درباره خلاقیت است. نظامی که بتواند تمامی دیدگاه‌های متنوع موجود در ادبیات این حوزه (از درونی‌ترین سطوح عصب‌شناسانه تا بیرونی‌ترین سطوح فرهنگی) را دربر گرفته و آنها را با یکدیگر پیوند دهد.»

زمانی که نظریه واحدی درخصوص خلاقیت وجود ندارد، به‌طور حتم نمی‌توان هیچ نظریه‌ای درباره مدیریت خلاقیت نیز در ادبیات علمی یافت. براین اساس دیدگاه‌های متفاوت و حتی متضادی در رابطه با مدیریت خلاقیت، در میان مباحث نظری و تجارب عملی مدیریت مطرح است. همان‌طور که نشان خواهیم داد، مباحث و دیدگاه‌های متفاوت پیرامون مدیریت خلاقیت، ناشی از گیجی در مفهوم به‌طور بنیادی متفاوت خلاقیت است.

در ادامه، در بخش اول از منظر صنایع خلاقه و رسانه‌ای و در بخش دوم از منظر مدیریت سنتی و نظریه‌های سازمانی، ادبیات حوزه مدیریت خلاقیت را مرور خواهیم کرد.

۲.۱. مدیریت استعدادها

در ابتدایی‌ترین سطح، سازمان‌های رسانه‌ای تلاش می‌کنند از طریق شناسایی و به‌کارگیری افراد خلاق به مدیریت خلاقیت بپردازند (Zafirau, 2008). این رویکرد نشان‌دهنده یکی از قدیمی‌ترین برداشت‌ها از مفهوم خلاقیت است. رویکردی که مشارکت افراد استثنایی و خلاق (استعدادها) را، به شکلی نامتناسب، عامل مهم موفقیت سازمان‌های رسانه‌ای می‌داند. ریشه‌های این رویکرد را که در حال حاضر، رویکردی متداول و مرسوم در میان سازمان‌های رسانه‌ای و صنایع فرهنگی است، می‌توان در درک مبنایی ما از ویژگی‌های ذاتی هنرمندان جست‌وجو کرد. پژوهش‌های روان‌شناسانه بسیاری در زمینه خلاقیت با هدف شناسایی ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق از طریق بررسی زندگی عادی و حرفه‌ای تعداد قابل توجهی از مشارکت‌کنندگان، از رشته‌های مختلف هنری و علمی، انجام شده است. (Gardner, 1993)

این فهم از خلاقیت به‌عنوان یک فرایند فردی "بروز خود" (Self-expression) که در آن احتمال بروز خلاقیت در فرایندهای شناختی غیرعقلایی، ناخودآگاه و کودکانه نسبت به فرایندهای شناختی عقلایی بیشتر است؛ اغلب به زیگموند فروید نسبت داده می‌شود. اندیشه‌های فروید، تأثیر عمیقی بر گسترش گفتمانی داشته است که تعارض میان خلاقیت، به‌عنوان بروز غیرعقلایی ناخودآگاه [فردی] با نگاه وبر به سازمان و مدیریت به‌عنوان (means-end rationality) حد اعلای ظهور عقلانیت وسیله - هدفی را اجتناب‌ناپذیر می‌داند.

همان‌طور که خواهیم دید، اگرچه این دیدگاه که خلاقیت فقط در وجود افرادی با استعدادهای ویژه (اسطوره‌های نبوغ) (genius myth) وجود دارد، بارها مورد نقد قرار گرفته است، اما شواهد فراوان و غیرقابل انکاری نیز وجود دارد که نشان می‌دهد، شناسایی و مدیریت نیروهای با استعداد و خلاق وظیفه‌ای اساسی در مدیریت رسانه‌ها است. (Caves, 2002; Perry, 2009)

۲.۲. تسهیل تفکر خلاق

سؤالاتی از توصیف فرویدیان از خلاقیت به‌عنوان فرایند شناختی غیرعقلایی (یا بازی)، پدید آمده است مثل اینکه آیا هر فردی می‌تواند با توسعه توانایی‌های خود در این‌گونه اندیشیدن، یاد بگیرد که خلاق باشد؟ این رویکرد ریشه در صنعت رسانه دارد و معمولاً به الکس آذربورن نسبت داده می‌شود. آذربورن (۱۹۵۳) با مطرح کردن مفهوم عمیقاً تأثیرگذار "تخیل کاربردی" (Applied imagination)، اندیشه‌های خود در رابطه با چگونگی مدیریت خلاقیت در صنعت تبلیغات را با استفاده از "تسهیل" (Facilitating) تفکر غیرعادی، غیرمتعارف و واگرا تبیین کرد. جذابیت کتاب آذربورن مربوط به توانایی آشکار آن در حل تنش "وبری" میان مدیریت و خلاقیت است. دیدگاه مرسوم در مدیریت، تمایل به ترغیب عقلانیت همگرای وسیله-هدفی

دارد. این تمایل بهره‌گیری از فرصت‌های جایگزینی را که به صورت "خارج از چارچوب" (out of the box) وجود دارد، سخت می‌کند. برای رفع این مشکل نیاز است تکنیک‌های ترویج متفاوت اندیشیدن معرفی شوند.

طرفداران این رویکرد تلاش می‌کنند تا با بهره‌گیری از روش‌های مختلف ایده‌پردازی از جمله روش طوفان فکری (به عنوان یکی از معروف‌ترین روش‌ها)، کمیت ایده‌ها را افزایش داده و با خلق گزینه‌های متعدد برای حل یک مسئله، به مدیریت خلاقیت بپردازند. آذربورن به منظور ترویج رویکرد خود، مؤسسه حل خلاق مسئله (Creative Problem Solving Institute) را تأسیس و به انتشار متون کاربردی و مشاوره‌ای در زمینه تسهیل خلاقیت در کسب‌وکار مبادرت ورزید. طی چند دهه پس از آذربورن، مجموعه‌ای از تکنیک‌ها در این خصوص پدید آمده است، از آن جمله می‌توان به مفهوم تفکر جانبی (Lateral Thinking) و فن شش کلاه تفکر (Six Thinking Hats) ادوارد دو بونو (1971, 1987) اشاره کرد. اگرچه امروزه، استفاده از این گونه تکنیک‌های تفکر خلاق و حل خلاق مسئله در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار بسیار رایج است، اما شواهد تجربی تأییدکننده درخصوص اثربخشی این روش‌ها در تحریک خلاقیت، بسیار مورد مناقشه است. (Puccio, Murdock, & Mance, 2006)

۳.۲. خلاقیت قابل مدیریت

کریس بیلتون (2007, 2010) از اندیشمندان معاصر و تأثیرگذار در مبحث خلاقیت، به خصوص در حوزه رسانه‌ها و سازمان‌های خلاقه است. اندیشمندانی که تاکنون در مورد آرا و نظریات آنها بحث شد، تنش نئووبری (neo-weberian) میان خلاقیت و مدیریت عقلایی مرسوم را پذیرفته‌اند؛ در حالی که بیلتون اعتقادی به تعارض میان مدیریت و خلاقیت ندارد. از نظر او «خلاقیت و مدیریت به عنوان دو مفهومی که در طول تاریخ با یکدیگر در تضاد بوده‌اند، در الگوهای جدید خط‌مشی‌های فرهنگی و مدیریت کسب‌وکار، به شکل فزاینده‌ای همگرا هستند.» (Bilton, 2010: 255)

بیلتون با توجه به حجم زیاد افرادی که حاضر به انجام فعالیت‌های خلاقانه به صورت رایگان هستند، مسئله اصلی را بدین نحو بازنگری می‌کند که مدیریت، خلاقیت را نمی‌کشد و درواقع حجم زیادی از خلاقیت وجود دارد؛ «مشکل عرضه مازاد ایده‌ها و استعدادها خلاق است و نه کمیابی آن.» (Ibid: 260)

رویکرد بیلتون از نقد رویکرد "مدیریت استعدادها" که پیش از این در مورد آن بحث شد، سرچشمه می‌گیرد. به اعتقاد او رویکرد "مدیریت استعدادها" بر یک برداشت قهرمانانه از بروز خلاقیت بناشده و تمرکز آن بر ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق است و ادعا می‌کند که این برداشت از خلاقیت، به شدت خنثی و کم‌ارزش شده است. بیلتون برای تثبیت این ادعا، به کارهای ویزبرگ (Robert W. Weisberg) (1986, 1993, 2010) اشاره می‌کند. کارهایی که در آنها بر وجود فرایندهای شناختی-عقلایی در رشد استعدادها خلاق از طریق تمرین، اشاره

دارد. ویزبرگ (46: 2010) می‌گوید: «مطالعات جدید پیرامون استعدادهای افراد حرفه‌ای این امکان را مطرح کرده است که تمرین آگاهانه، عاملی مهم در دستیابی به عملکردی در سطح جهانی در بسیاری از حوزه‌ها است.» او تعامل و تمایزهای اجتماعی در جامعه‌ای از افراد نخبه را به عنوان محرکی الزامی و بستری برای خلاقیت، دارای اولویت می‌داند.

به نظر می‌رسد رویکرد «خلاقیت قابل مدیریت» بیلتون، دچار چند مشکل اساسی است. مشکل نخست مربوط به ادعای بیلتون (2010, 2007) در خصوص رفع شدن تنش میان مدیریت و خلاقیت است؛ به نظر می‌رسد منطق استدلال بیلتون در خصوص همگرایی خلاقیت و مدیریت در بحث «خلاقیت قابل مدیریت» به جای آنکه ریشه در تعریف ویزبرگ از خلاقیت داشته باشد، ناشی از پیدایش «الگوهای جدید خط‌مشی‌های فرهنگی و مدیریت کسب‌وکار» در پایان قرن بیستم است. خط‌مشی‌گذاران حوزه فرهنگ در انگلستان، متأثر از نظریه «صنایع فرهنگی» (Cultural industries) مکتب فرانکفورت، به‌ویژه نظر اندیشمندانی چون آدورنو و هورکهایمر، «صنایع خلاقه» را به عنوان یک فضای جدید برای رشد اقتصادی معرفی کردند. این مسئله باعث پذیرش چارچوب‌های مشابه در خط‌مشی‌های فرهنگی در بسیاری از کشورها به خصوص در اروپا شد. اما همان‌طور که گارنهام نیز اشاره می‌کند، پنداشت‌ها در مورد رشد اقتصادی صنایع خلاقه بیشتر انگیزه‌های ایدئولوژیک داشت تا شواهد تجربی. «واژه خلاقه در عبارت «صنایع خلاقه» تنها به این دلیل انتخاب شده بود که می‌توانست همه بخش‌های مرتبط با نرم‌افزارهای رایانه‌ای را نیز در خود جای دهد. تنها بر این اساس بود که امکان طرح ادعاهایی در مورد اندازه و رشد اقتصادی این صنایع وجود داشت» (Garnham, 2005: 26). پیدایش و رشد سریع «صنایع خلاقه»، نشان‌دهنده زیر سؤال بودن مبانی‌ای است که از آنها برای اثبات ادعای همگرا شدن خلاقیت و مدیریت استفاده شده است.

بیلتون بیان می‌کند که سازمان‌های رسانه‌ای علی‌رغم برداشت ناقصی که از خلاقیت در رویکرد «مدیریت استعدادها» وجود دارد، باید استفاده از این رویکرد را ادامه دهند؛ چراکه حضور این اسطوره‌ها «یک روزنه امید برای ارتش عظیم دست‌مزدگیران و استثمارشدگان امیدواری است که چرخ صنعت را می‌چرخانند» (Bilton, 2007: 16). بنابراین مدیران رسانه‌ها یا سهواً و یا با هدف استثمار و بهره‌کشی به حمایت از اسطوره‌های خلاقیت «قهرمانانه» ادامه می‌دهند. در هر حال این موضوع مشکلی اساسی در مفهوم متفاوتی که بیلتون از خلاقیت ارائه کرده، به وجود می‌آورد.

بیلتون با گسترش نگاه انتقادی ویزبرگ در رابطه با مدیریت استعدادها (قهرمان‌پروری)، مفهومی از خلاقیت را ارائه می‌دهد که در نهایت، با بررسی جامع خلاقیت، آن را رد کرده و خلاقیت را به عنوان نوآوری بازتعریف می‌کند. بیلتون، علی‌رغم آنکه تعارضی میان مدیریت و خلاقیت قائل نمی‌شود، اما نمی‌تواند استدلال مشخصی در مورد همگرا شدن این دو ارائه دهد. به نظر می‌رسد در نهایت بیلتون این تصور که خلاقیت (در تعریف او «ایده‌پردازی»)

”غیرعقلایی“ و (احتمالاً) غیرقابل مدیریت است را می‌پذیرد و به‌جای آن بر روی فرایند مدیریت نوآوری تمرکز می‌کند. بیلتون با تمرکز روی موضوع مدیریت نوآوری، علی‌رغم اهمیت این رشته علمی، کمک اندکی به درک خود فرایند مدیریت خلاقیت می‌کند.

۳. خلاقیت و تفکر کلاسیک مدیریت

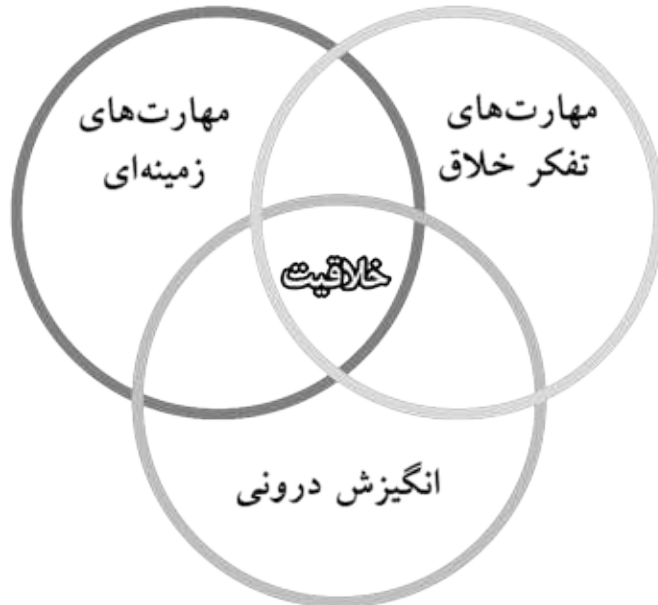
در این بخش مروری خواهیم داشت بر ادبیات مدیریت خلاقیت در حوزه مطالعات سنتی مدیریت. رویکرد این بخش به مدیریت خلاقیت، به‌جای تمرکز بر ارائه یک مفهوم روشن از خلاقیت، از یک نقد ثنوبری در مورد ناکارآمدی‌های مدیریت دیوان‌سالارانه بسط می‌یابد. بررسی‌ها در مورد مدیریت دیوان‌سالارانه نشان می‌دهد که نظریه و بر ضامن ارائه روش‌های مدیریت سنتی (عقلانی کردن فعالیت‌ها و محدود کردن اختیارات کارگران) باعث بروز کژکارکردهایی در ”عوامل انسانی“ (از خود بیگانگی و خستگی در میان کارگران) شده و انگیزه لازم برای انجام کار را کاهش می‌دهد (Mayo, 1933; Herzberg, 1959). این بررسی‌ها شاخه‌ای از تفکرات در مورد مدیریت را پدید آورده که هدف آن، توجه بیشتر به روابط انسانی در مدیریت و در نتیجه انگیزش کارکنان به‌خصوص از طریق کار گروهی است.

۳.۱. مدیریت خلاق

ژو و ریکاردز (2007) بیان می‌کنند که تکامل طبیعی این مکتب فکری (مکتب روابط انسانی)، پارادایمی جدید در مدیریت به‌وجود آورده است که بر آن ”مدیریت خلاق“ نام می‌نهند. موارد بررسی‌شده از سوی آنها نشان می‌دهد که «مدیران خلاق، خود، سازمان و شرکت خود را بازسازی می‌کنند»؛ ژو و ریکاردز، همچنین نمونه‌هایی از مدیران ارشد را مثال می‌زنند که توانسته‌اند تغییر در فرهنگ‌های سازمانی را با موفقیت هدایت کنند. با این حال، رویکرد ”مدیریت خلاق“ دچار دو ضعف اصلی است. نخست اینکه، متأسفانه جزئیات الگوواره جدید مورد نظر ژو و ریکاردز، تعریف نشده است. دوم اینکه، گرچه به‌نظر می‌رسد ژو و ریکاردز، رویکرد خود درباره مدیریت خلاقیت را بر اساس مفهوم ویژه‌ای از خلاقیت استخراج کرده‌اند، با این حال رویکرد ”مدیریت خلاق“ تصور روشنی از تعریف خلاقیت ارائه نمی‌دهد. علاوه بر این، رویکرد اصلی به ”روابط انسانی“ در مدیریت، از سوی هر دو دیدگاه پلورالیستی (تکثرگرایی) و مارکسیستی، به‌عنوان یک شیوه اساساً ایدئولوژیک، بارها مورد انتقاد قرار گرفته است؛ [چراکه] ”روابط انسانی“ رویکردی است که با ادعای ”انسانی کردن“ فعالیت‌ها ظهور یافت اما درواقع بهره‌کشی و استثمار مدیریت کلاسیک را مشروعیت بخشید (Braverman, 1974). با توجه به تمرکز ژو و ریکاردز (۲۰۰۷) بر روی تغییرات فرهنگ سازمانی و محیط کار، به‌جای ماهیت واقعی فرایندهای کار، راه برای انتقادی مشابه به رویکرد آنها نیز باز است.

۳.۲. الگوی خلاقیت ترزا آمابیل

با توجه به نظریات بسیار گسترده ترزا آمابیل در حوزه مدیریت خلاقیت در رویکرد کلاسیک به مدیریت، می‌توان او را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نظریه‌پردازان در این حوزه دانست. محور اصلی پژوهش‌های ترزا آمابیل پیرامون خلاقیت، تمرکز بر عنصر انگیزه است که پیش از او، توسط ژو و ریکاردز معرفی شده بود. آنچه باعث تمایز پژوهش‌های آمابیل می‌شود، دستیابی به رویکردی قدرتمند در مدیریت خلاقیت بر اساس یک الگوی نظری روشن و صریح از خلاقیت است؛ الگویی که شامل سه بُعد اصلی با عنوان مهارت‌های زمینه‌ای (تخصصی) (Domain Skills)، مهارت‌های تفکر خلاق (Creative Thinking Skills) و انگیزش درونی (Intrinsic Motivation) است (شکل ۱). آمابیل، مشکلات پیش رو در تسهیل خلاقیت را ناشی از تأثیر منفی مدیریت دیوان‌سالار بر انگیزه درونی کارکنان می‌داند؛ و به این وسیله تعارض میان خلاقیت و مدیریت را نشان می‌دهد. او بیان می‌کند که عملکردهای مرسوم در مدیریت کلاسیک، خلاقیت را "می‌کشد"؛ چراکه این عملکردها، مانع از انگیزش درونی کارکنان سازمان، برای انجام خلاقانه کارها می‌شود: «زمانی که فرد احساس کند عامل انگیزش برای انجام کار، در درجه اول، علاقه، رضایت و چالش‌های درونی خود اوست، نه فشارهای خارجی، جزء خلاق‌ترین مردم خواهد شد.» (Amabile, 1996b: 79)



شکل ۱ الگوی خلاقیت آمابیل (۱۹۹۶b)

الگوی آمابیل برای مدیریت خلاقیت نسبت به رویکردهایی که پیش از این مرور شد، دارای مزیت‌های قابل توجهی است. او برای ارائه مفهوم جامعی از خلاقیت، همه عناصر ارزشمند موجود در رویکردهای پیشین را باهم ترکیب کرده است. درواقع الگوی آمابیل با تأکید بر نیاز به وجود "مهارت‌های زمینه‌ای"، تلاش و تکاپوی مدیران رسانه برای یافتن استعداد های فردی را تأیید می‌کند؛ "مهارت‌های تفکر خلاق" آزمون را به روشنی دربر می‌گیرد؛ و با توجه ویژه به "عوامل انسانی" به عنوان محرک "انگیزش"، ضمن پذیرش تنش میان مدیریت کلاسیک و خلاقیت، پیشنهادهایی برای حل آن ارائه می‌دهد.

آمابیل همچنین این فرضیه را مطرح می‌کند که در یک سازمان‌دهی منطقی، امکان تعامل سه بُعد اصلی الگو با یکدیگر وجود دارد. تعاملی که باعث می‌شود مدیران و پژوهشگران بتوانند، سطح مورد انتظارشان از خلاقیت را، پیش‌بینی کرده و از این الگو برای رسیدن به نتیجه در زمینه‌ای خاص، استفاده نمایند. بنابراین، فرد یا گروهی که هر سه بُعد اصلی این الگو یعنی تخصص، تفکر خلاق و انگیزه را در بالاترین سطح در اختیار داشته باشد، به احتمال زیاد به سطح عالی‌ای از خلاقیت نیز دست خواهد یافت (Amabile, 1996b: 104-5). این در حالی است که همین فرد یا گروه در صورت برخورداری از بالاترین سطح مهارت‌های زمینه‌ای (تخصص) و تفکر خلاق، بدون داشتن انگیزه لازم و کافی، نمی‌تواند به سطح بالایی از خلاقیت دست یابد. از این رو، به احتمال زیاد، ترکیب و تعامل این ابعاد با یکدیگر، تعیین‌کننده میزان خلاقیت مورد نیاز در محل کار و دستیابی به نتایج مطلوب خواهد بود.

با توجه به این دلایل، معتقدم که الگوی آمابیل بهترین رویکرد ممکن برای مطالعه مدیریت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای پیشنهاد می‌دهد؛ البته این الگو ضعف‌هایی هم دارد که باید پیش از بهره‌گیری از آن در توصیف، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مدیریت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای، شناسایی و اصلاح شوند.

مهم‌ترین ضعف الگوی آمابیل، روشی است که برای سنجش خلاقیت یک فرد یا سازمان ارائه می‌دهد. آمابیل برای این منظور، یک روش کلی را تعیین می‌کند و آن را "تکنیک ارزیابی مبتنی بر رضایت طرفین" (Consensual Assessment Technique) می‌نامد. روشی که با توجه به مطالب بیان شده از سوی بئر و مک‌کول (2009: 3)، بر پایه ایده‌ای نسبتاً ساده استوار است؛ ایده‌ای که می‌گوید: بهترین معیار برای سنجش خلاقیت یک فکر، یک اقدام و یا یک محصول هنری، در حوزه‌ای مشخص از هنر، نظر ترکیبی از کارشناسان فعال در آن حوزه است. این چنین سنجش ذهنی و انتزاعی‌ای، ممکن است در برخی از موارد کاربردهایی نیز داشته باشد، اما ابزار مناسبی برای سنجش خلاقیت نیست. درواقع آمابیل به جای ارائه یک ابزار سنجش، همان مفهوم قبلی و آشنای مهارت‌های مربوط به یک زمینه تخصصی را به عنوان بهترین ابزار ارزیابی خلاقیت معرفی می‌کند.

بدیهی است که نبود یک روش عینی برای سنجش خلاقیت ضعف قابل توجهی برای الگوی آمابیل است. بدون داشتن ابزارهایی عینی برای سنجش نتایج فرایند خلاقیت، هیچ راهی برای ارزیابی موفقیت یک رویکرد نظری در مدیریت خلاقیت و یا یک نمونه عملیاتی از آن، وجود ندارد. حل این مشکل خود یک چالش عمیق‌تر در پژوهش‌های مربوط به خلاقیت است و شاید نیازمند ارائه تعریفی جامع‌تر و مورد توافق از خلاقیت باشد.

ضعف بعدی در الگوی آمابیل این است که اگرچه او بر اهمیت ترکیب و تعامل هر سه بُعد مطرح در الگو، تأکید می‌کند، اما در عمل، تأثیرگذارترین کاری که انجام می‌دهد ارائه و گسترش روش‌هایی برای مدیریت خلاقیت است که فقط بر روی یک بُعد از این الگو، یعنی انگیزه، تمرکز دارند (Amabile, 1996a: 230 – 36). شاید در ابتدا چندان واضح نباشد که چرا آمابیل علی‌رغم توسعه نظری الگوی خود در سه بُعد کاملاً مشخص، در گسترش عملی آن، تنها بر روی یکی از این ابعاد متمرکز می‌شود؛ اما بررسی بیشتر دلایل این تصمیم را بهتر نشان می‌دهد. یکی از این دلایل ممکن است نوع ارزیابی آمابیل از مراحل متفاوت گسترش مفهومی و تجربی سه بُعد مورد بحث باشد. به نظر می‌رسد حدس آمابیل بر این بوده است که به‌کارگیری عملی مفهوم تخصص (مهارت‌های زمینه‌ای) می‌تواند مشکل‌ساز باشد؛ زیرا «تقریباً هیچ پژوهش مستقیمی که نقش تخصص را در تولید محصول خلاقه بررسی کند، وجود ندارد» (Ibid: 87). با این حال، نبود و یا کمبود فعالیت‌های پژوهشی، نمی‌تواند توجیه مناسبی برای غفلت نسبی او از بُعد دیگر الگو یعنی مهارت‌های زمینه‌ای مربوط به تفکر خلاق باشد. همان‌طور که پیش‌از این اشاره شد، از همان سالی که آذربورن مؤسسه حل خلاق مسئله را تأسیس نمود، حوزه وسیعی از پژوهش‌های مختلف در رابطه با چگونگی بروز خلاقیت در عمل، نیز گسترش یافت.

آمابیل اعتقاد دارد که مدیران می‌توانند مهارت‌های مربوط به تخصص و تفکر خلاق را در کارمندان خود بهبود بخشند، او مطمئن است «... که تأثیرگذاری دو شاخصه اول بر روی خلاقیت، سخت‌تر و وقت‌گیرتر از شاخصه سوم یعنی انگیزه است» (Ibid, 1996b: 79-80). حداقل این استنباط وجود دارد که انگیزه درونی «یک راه‌حل سریع» را به مدیران پیشنهاد می‌دهد؛ راه‌حلی سریعی که می‌تواند «خیلی زود بازده باشد» (همان). با روشن شدن این موضوع، شاید بتوان دلیل و توضیح واقع‌بینانه‌تری برای تصمیم آمابیل درخصوص تمرکز بیشتر بر روی بُعد انگیزه درونی پیدا کرد.

به‌هر حال این کم‌توجهی به دو بُعد اصلی در الگوی خلاقیت آمابیل، به‌طور قطع کارکرد عملی آن در بررسی مدیریت خلاقیت را دچار ضعف خواهد کرد. در تلاشی برای اثبات این مدعا، در ادامه، پژوهش‌های کونگ (2004, 2008) در رابطه با عملکرد اچ‌بی‌او (HBO) به‌عنوان «یکی از پیشگامان صنعت برنامه‌سازی اورجینال و خلاقانه برای تلویزیون» که از رویکرد آمابیل در تمرکز بر نقش انگیزه درونی پیروی می‌کند، را بررسی می‌کنیم. کونگ نشان می‌دهد

که چگونه مدل کسب و کار امن اچ‌بی‌او و سیاست‌های مرتبط با آن مانند سیاست‌های استخدامی و نظام پاداش‌دهی، انگیزه درونی کارکنان این سازمان تلویزیونی را تقویت می‌کند. او از سویی بیان می‌کند که اچ‌بی‌او «نمونه‌ای منحصر به فرد در صنعت رسانه است که قراردادهای پنج‌ساله به نویسندگان پیشنهاد می‌دهد؛ روشن است که این سازمان با پیشنهاد قراردادهایی این‌چنین، به دنبال استقرار و استمرار خلاقیت و دستیابی به آزادی روانی در آنهاست تا با قدرت از خطرات پیش رو استقبال نمایند» (Küng, 2008: 156). از سوی دیگر کونگ به این نکته نیز اشاره می‌کند که هر دو مدیر ارشد بخش برنامه‌سازی اورجینال در اچ‌بی‌او جزء متخصص‌ترین افراد در حوزه سرگرمی‌های رسانه‌ای هستند و علاوه بر برخورداری از تجربیات قابل توجه در زمینه کشف استعدادهای خلاق، دانش عمیقی نیز در رابطه با نظام و ساختار بخش تلویزیون‌های کابلی دارند (Ibid, 2004: 72). بنابراین می‌توان فرض کرد که دستیابی به یک توصیف و تحلیل جامع از مدیریت خلاقیت در اچ‌بی‌او علاوه بر انگیزه درونی، به بهره‌گیری از شاخصه‌های دیگر الگوی آمابیل، به‌ویژه تخصص (مهارت‌های زمینه‌ای) نیز نیازمند است. یک فرضیه دیگر می‌تواند این باشد که تجربه بالای مدیران ارشد در کشف استعدادهای خلاق، اچ‌بی‌او را به این توانایی رسانده است که به سراغ آن دسته از نویسندگان (و متخصصان دیگر حوزه برنامه‌سازی تلویزیونی) برود که از تخصص بالا و ویژه‌ای در زمینه کاری خود برخوردار هستند. با بررسی بیشتر در این خصوص، ممکن است این فرضیه نیز اثبات شود که کمتر بودن قوانین و مقررات سخت‌گیرانه و همچنین جنس مخاطبان کانال‌های تلویزیونی کابلی (مخاطبان به اصطلاح گیشه‌ای)، به گسترش دامنه این شبکه و تولید سریال‌های پربیننده تلویزیونی کمک کرده و این باعث بروز خلاقیت‌های مستمر و مداوم در محصولات این سازمان تلویزیونی شده است. با توجه به اهمیت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای، پژوهش‌های بیشتر در مورد نقش مهارت‌های زمینه‌ای (تخصص)، می‌تواند چگونگی استقرار و استمرار خلاقیت در اچ‌بی‌او و دستیابی به نتایج خلاق قابل توجه و مداوم توسط این سازمان را حتی بهتر از این نشان دهد.

تا اینجا بیان شد که الگوی خلاقیت آمابیل به نوعی بهترین رویکرد در دسترس، برای بهبود توصیف و تحلیل در رابطه با فرایند مدیریت خلاقیت است؛ و البته سه نقطه ضعف مهم و شناخته شده نیز دارد: نخست اینکه، در این الگو هیچ سنجه عینی برای ارزیابی خلاقیت ارائه نشده است؛ دوم اینکه، در این الگو به جز انگیزه درونی از توصیف نقش حیاتی دو بُعد دیگر، یعنی مهارت‌های تفکر خلاق و زمینه‌ای (تخصص) در بروز خلاقیت، غفلت شده است؛ و سوم اینکه، تأثیر تعامل شاخصه‌های الگو بر روی خلاقیت دقیقاً مشخص نیست.

بنابراین پیش از آنکه این الگو بتواند در عمل مورد استفاده قرار گیرد، لازم است امکان و چگونگی رفع این نقاط ضعف از طریق تغییر و اصلاح الگو بررسی شود. بحث در مورد ضعف‌های الگوی مدیریت خلاقیت آمابیل نشان می‌دهد که بخشی از پژوهش‌های آتی در

حوزه مدیریت رسانه می‌تواند، به توسعه و گسترش این الگو و کاربردی‌تر شدن آن به‌عنوان یک راهنمای عملی مدیریت خلاقیت در رسانه، اختصاص یابد.

از آنجاکه غفلت از مهارت‌های زمینه‌ای (تخصص)، به‌عنوان یکی از ضعف‌های الگوی خلاقیت آمابیل در هر دو جنبه‌نظری و عملی مطرح شده است و با توجه به اینکه این بُعد، حتی در رفع دیگر ضعف‌های الگوی آمابیل و اصلاح آن باهدف به‌کارگیری موفق در عمل نقش ویژه‌ای دارد، در ادامه تلاش می‌شود تا ضمن تبیین مفهوم مهارت‌های زمینه‌ای (تخصص)، نقش ویژه آن در خلاقیت و مدیریت آن بررسی شود.

۴. توسعه الگوی آمابیل

۴.۱. مهارت‌های زمینه‌ای (تخصصی)

در ابتدای این بحث، مفهوم مهارت‌های زمینه‌ای آمابیل با ارجاع به مطالعه‌ای در همین زمینه (۱۹۹۶، ۱۹۹۸) توسط چیک سنت میهالی (1996, 1998)، یکی دیگر از نظریه‌پردازان صاحب‌نام حوزه خلاقیت، بسط داده می‌شود؛ چراکه یکی از محدودیت‌های الگوی آمابیل در رابطه با شاخصه "مهارت‌های زمینه‌ای"، محدود بودن این بُعد به حوزه‌ای ویژه از مهارت‌ها و فعالیت‌ها است؛ در حالی‌که دو بُعد دیگر، قابلیت تعمیم در هر رشته از هر زمینه‌ای را دارند. مباحثی که آمابیل در توضیح مهارت‌های زمینه‌ای (تخصصی) مطرح می‌کند، مختصر و کوتاه است اما می‌تواند در شناخت جایگاه "افراد با استعداد" بسیار مفید باشد. از نظر آمابیل، افراد مستعد، "قهرمان" نیستند؛ آنها افرادی هستند که برای انجام فعالیت‌هایی خاص، مهارت‌های ویژه‌ای دارند. آمابیل برای دستیابی به درک صحیحی از جایگاه "افراد با استعداد"، نظریات ویزبرگ پیرامون تمرین آگاهانه برای بروز خلاقیت را با تصور عمومی صاحبان و مدیران رسانه در مورد "افراد با استعداد" ترکیب کرد. از نظر آمابیل، مهارت‌های زمینه‌ای نیازمند «آموزش و یا تجربه‌ای ویژه است؛ و به‌یقین می‌توان با بهره‌گیری از آموزش و تجربه، یک استعداد خلاق را پرورش داد» (1996a: 86). او اعتقاد دارد که یک نیروی کار خلاق، دارای «مهارتی ویژه است که او را به‌عنوان یک فرد با استعداد معرفی می‌نماید... [مهارتی ویژه که] به‌راحتی او را از عموم مردم متمایز می‌سازد.» (همان)

بهره‌گیری از نظر چیک سنت میهالی (1996, 1998) در رابطه با یک "زمینه" برای بیشتر پژوهش‌های پیرامون مهارت‌های زمینه‌ای در حوزه مدیریت رسانه‌ها، پرفایده است. از نظر چیک سنت میهالی، توانایی خلاق‌بودن کارکنان بسته به نوع مرحله پیشرفت هر حوزه، متفاوت است. در حوزه‌هایی با سازمان‌دهی باز، امکان پیشرفت وجود دارد اما مشکل اصلی در فهم یک پیشرفت جدید به‌عنوان یک بهبود در رویه‌های عملی موجود است؛ در حالی‌که ممکن است در حوزه‌های دیگر «سازمان‌دهی تاحدی بسته باشد که ایجاد هر پیشرفت جدیدی در آن غیرممکن به‌نظر برسد» (1998: 319). با بررسی چگونگی "مرحله پیشرفت" یک حوزه، نقش و میزان

اثرگذاری مهارت‌های زمینه‌ای در خلاقیت، نسبت به آنچه در الگوی آمابیل مطرح است، بیشتر و بهتر درک می‌شود. بر اساس نظریات چیک سنت میهالی، می‌توان فرض کرد که مهارت‌های زمینه‌ای، نقش یک متغیر را در بروز خلاقیت ایفا می‌کنند؛ و بیشترین تأثیرگذاری آنها در خلاقیت زمانی است که به مرحله‌ای از بلوغ برسند؛ البته به این شرط که پیش از آن در فرد و در حوزه فعالیت وی نهادینه شده باشند.

چیک سنت میهالی با بیان این نکته که مرحله پیشرفت یک حوزه، فرایندی تاریخی و خطی ندارد، مفهوم مهارت‌های زمینه‌ای را بیش از پیش به زمینه و حوزه‌ای خاص وابسته می‌داند. از نظر او، تغییراتی که در یک فرهنگ غالب و یا یک جامعه (به‌عنوان گستره پیشرفت) رخ می‌دهد، مرحله پیشرفت مجموعه‌ای خاص از مهارت‌های زمینه‌ای را تحت تأثیر قرار خواهد داد؛ و باعث می‌شود دامنه مهارت‌های بسته قبلی، باز شوند (و یا برعکس). با در نظر گرفتن این نکته، امکان درک بهتر و سازمان‌دهی منطق تعامل مهارت‌های زمینه‌ای با سایر ابعاد الگوی آمابیل فراهم می‌شود. درواقع دستیابی به خلاقیت هم در دامنه‌های باز با مراحل ابتدایی پیشرفت و هم در دامنه‌های بسته با مراحل متأخرتر پیشرفت، بدون توجه به انگیزه درونی یک فرد و استعداد یا تخصص او، دشوار است. بنابراین، می‌توان فرض کرد که تعامل بین مهارت‌های زمینه‌ای و مهارت‌های تفکر خلاق، به‌منظور گشایش فضای بروز خلاقیت در دامنه‌هایی با سازمان‌دهی بسته و کشف راه‌هایی برای فهم یک پیشرفت جدید به‌عنوان یک بهبود عملی در دامنه‌هایی با سازمان‌دهی باز، دارای اهمیت است.

۴.۲. مهارت‌های زمینه‌ای و خلاقیت رسانه‌ای

مدیریت خلاقیت در زمینه‌های رسانه‌ای با بهره‌گیری از الگوی آمابیل، نیازمند شناخت و درک صحیح نقش مهارت‌های ویژه این حوزه در ایجاد محتوای رسانه‌ای است. در میان پژوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه مدیریت رسانه‌ها، تاکنون، پژوهش ارزشمندی در زمینه مهارت‌های رسانه‌ای انجام نگرفته است. یکی از دلایل این کم‌کاری ممکن است واقعیتی باشد که کونگ در یادداشت‌های خود (Ibid, 2008: 150) به آن اشاره می‌کند: تخصص‌های رسانه‌ای «به‌جای تبدیل شدن به یک دانش مدون تمایل دارند همچنان ضمنی و در حاشیه باقی بمانند» و به‌جای مستندات و مراجع دارای صلاحیت، «ترکیبی از تجربه‌های به‌دست‌آمده به‌واسطه قرار گرفتن [این تخصص‌ها] در معرض بینش‌ها و قضاوت فردی و رشته‌ای» را مرجع قرار دهند. مشکل اصلی پژوهشگران و مدیران در مواجهه با این‌گونه مهارت‌های ضمنی، این است که این مهارت‌ها به‌ندرت به‌صورت مشخص مقوله‌بندی شده‌اند و ممکن است حتی توسط خود افراد فعال در حوزه رسانه نیز به رسمیت شناخته نشوند. بسیاری از پژوهشگرانی که با افراد به‌اصطلاح رسانه‌ای مصاحبه کرده‌اند، گزارش بکر (1982) پیرامون وجود یک منطق رایج در تصمیم‌گیری‌های خلاقانه کارکنان رسانه را به‌خوبی درک می‌کنند. در گزارش بکر آمده است

اساس تصمیم‌گیری‌های خلاقانه رسانه‌ای‌ها "یک استاندارد تعریف‌ناپذیر اما کاملاً قابل اعتماد" است، چیزی شبیه این: «حتماً می‌گیرد» یا «جواب می‌دهد» (Becker, 1982: 200)؛ بنابراین، یکی از دشواری‌ها در شناسایی مهارت‌های زمینه‌ای رسانه، کمبود توانایی کارکنان رسانه در تبیین دانش و مهارتی است که از آن، در ایجاد قضاوت‌های خلاقانه خود بهره می‌برند؛ درحالی‌که آنها واقعیتهایی که بعد از یک تصمیم خلاقانه درست یا نادرست رخ می‌دهد را به‌سادگی "می‌دانند".

بسیاری از دانسته‌های موجود در مورد مهارت‌های رسانه‌ای به‌طور عام و فیلم و تلویزیون به‌طور خاص، از مطالعه در مورد درام و به‌واسطه آرا و نظرهایی که برای اولین بار با جزئیات در شعر شاعران یونانی مطرح شده (Aristotle, 1996)، به‌دست آمده است. نظریه‌های بعد از آن در مورد روایت، سبک و گونه (ژانر)‌های مختلف درام و داستان، به تمایز میان انواع مختلف شیوه‌های داستان‌پردازی و در نتیجه طراحی نقشه‌ای جامع باهدف سازمان‌دهی باز "حوزه" درام، کمک کرده است. نیل (Neale, 1990: 46) در استدلالی برگرفته از نظر (Todorov, 1973) بیان می‌کند که گونه (ژانر)‌ها «دربگیرنده دانشی از ... واقع‌نمایی‌ها، رویدادهای متنوع باورکردنی، انگیزه‌ها، قضاوت‌ها و باورها است»؛ بنابراین ژانرها به‌عنوان "نظام‌هایی از قراردادهای"، این وظیفه را بر عهده دارند که دستیابی به درک درست از یک داستان را برای هر دو گروه تولیدکنندگان خلاق و مخاطبان امکان‌پذیر کنند. ژانرها تجربیات عاطفی مختلفی را (به‌طور یکسان برای مخاطبان و تولیدکنندگان) توصیف می‌کنند و این تجربیات عاطفی می‌تواند به پیدایش، پویایی و اولویت‌بندی ژانرها کمک کنند. ژانرها به‌نوعی شبیه برندها (نام‌های تجاری) هستند؛ چراکه امکان پیش‌بینی نوع و میزان تقاضا برای محصولات و همچنین کنترل سرمایه‌گذاری و خطرات ناشی از تولید را برای مدیران فراهم می‌کنند (Terry et al, 2005)؛ بنابراین دانش ژانر (گونه)‌شناسی عنصری کلیدی در تدوین نوع ویژه‌ای از راهبرد در مدیریت رسانه‌ها با عنوان راهبرد هیت^۱ یا بلاک‌باستر^۲ است (نگاه کنید به پیکارد، 2005). کونگ: (85: 2008) بیان می‌کند که «یک راهبرد بلاک‌باستر، نوعی قالب محتوایی از پیش آماده را تحمیل می‌کند ... که متناسب با خواست تعداد زیادی از گروه‌های مخاطبان است و به‌احتمال زیاد خطر رد شدن پروژه از سوی گروه‌های بازار خاص را از بین می‌برد.» رُز می‌گوید ژانرها «کالاهایی هستند که برای مصرف عمومی تولید شده‌اند و کاملاً به آن بستگی دارند و ... از قواعدی تحمیلی، برای موفقیت در بازدهی و کسب سود بالاتر، پیروی می‌کنند».

به‌نظر می‌رسد تغییرهای گسترده‌ای که در محیط درونی و بیرونی رسانه‌ها رخ می‌دهد، با دوره‌هایی که دگرگونی‌های خلاقانه‌ای در ژانرهای رسانه‌ای به‌وجود می‌آید، ارتباط مستقیم دارد (Rose & Alley, 1985). به‌طور کلی، تأثیر تلویزیون بر مخاطبان فیلم‌های سینمایی و نیز ظهور فناوری‌های دیجیتال، در پیشرفت خلاقانه گونه (ژانر)‌های سینمایی و تلویزیونی، ازجمله گونه‌های علمی-تخیلی، نقش ویژه‌ای داشته‌اند؛ گونه (ژانر)‌هایی که با بهره‌گیری از جلوه‌های

بصری، باعث خلق صحنه‌هایی تماشایی بر پرده سینما و صفحه تلویزیون می‌شوند. این موارد به‌نوعی از مهم‌ترین دلایل پیدایش راهبردهای تولید محصولات سینمایی و تلویزیونی به‌اصطلاح بلاک‌باستر بوده است. بر اساس نظریات چیک سنت میهالی، می‌توان این‌گونه فرض کرد که تغییرات گسترده در محیط رسانه‌ها، دامنه فیلم‌سازی در هالیوود را که در گذشته "بسته" بود، "باز" کرد و گروهی از کارکنان خلاق با تخصص‌های ویژه (برای مثال استیون اسپیلبرگ و جورج لوکاس) را برای یک مشارکت خلاقانه گسترده به کار گرفته‌اند. (Biskind, 1999)

شبیه همین استدلال را می‌توان در مورد آنچه در دو دهه گذشته در حوزه‌های مختلف برنامه‌سازی تلویزیونی رخ داده است نیز مطرح کرد. پیدایش رسانه‌های چندکاناله دیجیتال، سازمان‌های رسانه‌ای را به حضور در بازارهای جدید، برای یافتن مخاطبان و منابع سرمایه‌گذاری جدید، وادار کرده است. بروز این تغییرات در فرهنگ و در رسانه، دامنه تولید محصولات واقع‌نما در تلویزیون را "باز" و افرادی با تخصص‌های ویژه (مانند جان دِ مول، مارک بارت و یا سیمون کائول) را به‌عنوان پیشگامان توسعه گونه (ژانر) تلویزیون واقع‌نما معرفی کرده است. (Biressi & Nunn, 2005)

با توجه به مباحثی که مطرح شد، الگوی آمابیل به‌گونه‌ای اصلاح می‌شود که می‌تواند بر اهمیت نقش هر سه بُعد الگو، به‌ویژه، نقش مهارت‌های زمینه‌ای تأکید کند. همچنین در این مباحث، ماهیت خاص زمینه‌ای مهارت‌های تخصصی، با ارائه طرح اولیه‌ای از چگونگی بروز این بُعد در زمینه‌های خاصی از رسانه مانند سینما و تلویزیون، نشان داده شد. تبیین نقش مهارت‌های زمینه‌ای در بخش‌های ویژه رسانه سبب شد تا چگونگی تعامل ابعاد سه‌گانه الگوی آمابیل با یکدیگر نیز نشان داده شود. برای مثال، تغییرات گسترده اجتماعی و فرهنگی ممکن است باعث "گشایش فضا" برای بروز خلاقیت در یک مجموعه "بسته" از مهارت‌های زمینه‌ای شود؛ و یا تفکر خلاق ممکن است به تمرکز مجموعه‌ای از مهارت‌های زمینه‌ای که پیش‌ازاین "باز" بوده‌اند، کمک کند.

این نسخه اصلاح‌شده از الگوی آمابیل را می‌توان در تجزیه و تحلیل‌های عملی نیز به‌کار گرفت، چراکه این نسخه توانایی آزمودن چگونگی حضور هر سه متغیر خلاقیت در فعالیت‌های عملی افراد و گروه‌ها را دارد. این نسخه همچنین، چگونگی تعامل میان ابعاد الگو به‌منظور دستیابی به نتایج خلاق را به‌خوبی نشان می‌دهد. در این نسخه اصلاح‌شده فرض می‌شود که (در شرایط مساوی) آن راهبردی برای مدیریت خلاقیت موفق‌تر خواهد بود که به‌جای تمرکز بر روی هر یک از ابعاد به‌صورت جداگانه، هر سه بُعد را به یک اندازه موردتوجه قرار دهد. حداقل به‌صورت نظری این انتظار وجود دارد که رویکرد مبتنی بر نسخه اصلاح‌شده الگوی آمابیل، عملکرد بهتری در بروز خلاقیت نسبت به رویکردهای دیگر (که بر اساس یک بُعد از الگوی آمابیل طراحی می‌شوند) داشته باشد. حتی اگر این رویکردها، رویکرد "مدیریت

استعداد"، رویکرد مهارت‌های تفکر خلاق آزمون و یا حتی رویکرد خود آموایی که تنها بر انگیزش درونی متمرکز است، باشند.

در پایان باید با این نکته اشاره کرد که کارایی نسخه اصلاح‌شده الگوی خلاقیت آموایی، زمانی بیشتر مشخص می‌شود که توانایی آن در عمل سنجیده شود. در بخش بعدی سعی خواهیم کرد این الگو را در بی‌بی‌سی بررسی کنیم.

۵. مدیریت خلاقیت در بی‌بی‌سی

بخش قبلی امکان و چگونگی بهبود و اصلاح الگوی آموایی به‌منظور گسترش مفهوم مهارت‌های زمینه‌ای و به‌کار گرفتن آن در مهارت‌های مربوط به تولیدات رسانه‌ای را نشان داد. این بخش تلاش دارد تا نشان دهد که چگونه ممکن است این نسخه اصلاح‌شده الگو برای توصیف، ارزیابی و توضیح نتایج حاصل از تلاش برای مدیریت بالابردن میزان و سطح خلاقیت در یک سازمان رسانه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. موردی هم که برای این مقصود انتخاب شده است، تلاش‌های انجام‌گرفته از سوی گرگ دایک یکی از مدیران‌عامل پیشین بی‌بی‌سی، در جهت تبدیل این سازمان به خلاق‌ترین سازمان رسانه‌ای در جهان است. این مورد در مرتبه نخست، نماینده مناسبی برای یک آزمون خوب از الگوی خلاقیت آموایی است؛ دلیل آن هم تلاش‌های مشخصی است که در دوره دایک در جهت مدیریت خلاقیت و رشد همه‌جانبه و جامع آن (به‌جای بهره‌گیری از روش‌های معمول در به‌کارگیری مدیران و برنامه‌سازان خلاق به‌منظور دستیابی به خلاقیت‌های استثنایی و منحصر‌به‌فرد) انجام شده است. در مرتبه دوم، همان‌طور که خواهیم دید، در مورد بی‌بی‌سی، همه اجزای موجود در الگو به‌صورت فعال و آشکار وجود دارند؛ علاوه‌براین و در مرتبه سوم، نویسنده این مقاله، به‌عنوان یک مشاهده‌گر مشارکت‌کننده^۳، به داده‌های خام و اصلی مربوط به چگونگی اجرا و انجام فرایند مدیریت خلاقیت در این دوره، به‌طور کامل و از نزدیک دسترسی داشته است و مطالبی که بیان می‌کند به‌نوعی تکمیل‌کننده آن چیزی است که در حال حاضر در منابع مختلف منتشر شده است. به دلیل اختصار، از ارائه اطلاعات اولیه و زمینه‌ای در رابطه با بی‌بی‌سی و دوره‌ها، شیوه‌ها و نوع مدیریت آن صرف‌نظر شده است.^۴ توصیف راهبرد موردنظر دایک در مدیریت ارتقای خلاقیت در بی‌بی‌سی بسیار مشکل و پیچیده است؛ و دلیل این پیچیدگی، سخت بودن شناخت دقیق تعریف خاصی است که او از مفهوم خلاقیت، برای انجام فعالیت‌های خلاقانه موردنظر خود، ساخته است. دایک، حداقل در مجامع عمومی، اظهار نظر صریح چندانی در رابطه با این مفهوم ارائه نکرده است.^۵ با این حال، به‌وضوح روشن است که او از آنچه در بخش‌های قبلی به‌عنوان رویکرد مدیریت استعداد در مدیریت خلاقیت یاد شد،

به صراحت دوری می‌کرد: «یک چیز مشخص و شناخته‌شده‌ای وجود داشت و آن اینکه [در بی‌بی‌سی] مواردی که در آن کارها تنها به واسطه نبوغ ذاتی افراد مستعد و خلاقیت‌های فردی افراد خلاق انجام می‌شد، بسیار محدود و استثنایی بود ... و افراد در بی‌بی‌سی نیاز داشتند یاد بگیرند که چگونه با هم و در قالب گروه‌های خلاق، برای خلق و بهبود ایده‌های ناب، تلاش کنند» (Dyke, 2004: 218). در این زمینه، به نظر می‌رسد گروه دایک، نقد خود را در جهت مفهومی از خلاقیت که به ایده آمابیل در رابطه با تجربه و تخصص نزدیک است، گسترش داده و این نقد وجوه مشترکی نیز با انتقاد بیلتون از افسانه خلاقیت قهرمانانه دارد. بر اساس آنچه کارولین ون دن برول (یکی از رهبران کارگروه‌های خلاقیت دایک) بیان کرده است: «سال‌هاست که [برای تولید محصولات خلاقانه] تکیه بر افراد بنام و مشهور بوده، نوابغی خلاق، با شهرت بسیار، برای ارائه [محصولاتی] با کیفیت فوق‌العاده؛ اما این افراد نادر و با استعداد، برای تأمین کامل تقاضاهای رو به افزایش برای خروجی با کیفیت بالا از تمام کانال‌های جدید، به اندازه کافی وجود ندارند و به سادگی در دسترس نیستند.» (Spindler & van den Brul, 2006) تلویزیون‌های چندکاناله، تقاضایی روزافزون برای محتوای خلاق را به وجود آورده بود که گروه دایک را در مواجهه با یک مشکل اساسی و مشخص تنها رها می‌کرد: «چگونه می‌توان هرروز بیشتر و بهتر از روز قبل خلاقیت ایجاد کنیم؟! و چگونه می‌توان "بلاک باستر" نوآورانه ارائه بدهیم؟!» (همان: ۴۳).

به نظر می‌رسد که هدف سوم از راهبرد موردنظر دایک برای مدیریت خلاقیت، به ایجاد محتوای متنوع‌تر مربوط می‌شود؛ محتوای متنوع‌تری که از مخاطبان هدف ویژه‌ای که بی‌بی‌سی در جذب آن‌ها شکست خورده بود، درخواست تجدیدنظر می‌کند. دایک با راه‌اندازی راهبرد خود، چالش‌های ناشی از مخاطب‌شناسی جدید را رد کرد؛ به جز چند مورد استثنا، بی‌بی‌سی به طور جدی از مخاطبان زیر ۵۵ سال محروم مانده بود و بیشتر یک موضوع حاشیه‌ای در زندگی جوان‌ترها بود. اقلیت‌های قومی در انگلستان به طور نامتناسب از خدمات بهره می‌برند و نمی‌توانند تصور کنند که بی‌بی‌سی برای آنها هم برنامه دارد؛ بسیاری از خدمات بی‌بی‌سی هنوز هم برای بخشی از مخاطبان هدف که در جنوب انگلستان زندگی می‌کنند در نظر گرفته شده است (Spindler & van den Brul, 2006: 34). در تلاش برای رسیدن به این اهداف، دایک و گروهش الگوی آمابیل در مدیریت خلاقیت را به صورت کامل و دقیق دنبال کردند؛ اگرچه به نظر نمی‌رسد خود دایک شخصاً از فعالیت‌های آمابیل و کارکرد الگوی او آگاه بوده است. باین‌حال، ون دن برول، در هر دو مؤسسه حل خلاق مسئله آذربورن و مؤسسه تحقیقاتی استنفورد (Stanford Research Institute) حضور داشت. مؤسسه تحقیقاتی استنفورد شیوه‌ای را با عنوان "چاله آبدهی" (Watering Hole) توسعه داده بود که درواقع ابزاری برای فعال کردن و بهبود فرایندهای تفکر خلاق، به واسطه غلبه بر مشکلات روش طوفان فکری است. چاله آبدهی

ایده‌های نظری آذربورن (۱۹۵۳) و دی بونو (۱۹۷۱) را با یکدیگر ترکیب کرده و به‌منظور «واکنش‌های اهرمی از سوی مخاطبان متفاوت در یک قالب ساختاریافته برای ایجاد ارزش مشتری طراحی شده بود» (Carlson and Wilmot, 2006: 107)؛ «دستیابی به نتایج از طریق ترکیب ایده‌ها... فرایندی است که ایده اولیه شما را بیشتر و بیشتر بهبود می‌بخشد».

معرفی و بهره‌گیری از چاله آبدی در بی‌بی‌سی باعث ایجاد ارتباط میان تهیه‌کنندگان تلویزیونی با افراد شاغل در بخش‌ها و «دامنه‌های دیگر غیرتولیدی در سراسر سازمان، از جمله بخش‌هایی مانند حسابداری و حقوقی شد. می‌توان انتظار داشت که استفاده از الگوی آمابیل، البته نسخه اصلاح‌شده آن، به «باز شدن» دامنه تولید تلویزیونی در سیستم پخش عمومی کمک خواهد کرد (البته با فرض اینکه این دامنه در مرحله بسته‌تری از توسعه بوده است). همچنین می‌توان پیش‌بینی کرد این امر فضا را برای خلاقیت در درون دامنه گسترش دهد و در نتیجه در افزایش و رشد خلاقیت مؤثر باشد. دومین عنصر از عناصر راهبرد اتخاذشده از سوی دایک برای مدیریت خلاقیت، حرکت به سوی ایجاد یک فرهنگ سازمانی باز و فراگیر بود. از جمله شواهدی که این نکته را به‌وضوح نشان می‌دهد، توجه ویژه دایک و گروهش به بهبود انگیزش درونی کارکنان سازمان بود. دایک معتقد بود که بسیاری از شیوه‌های مدیریت سنتی مدیرعامل قبلی، جان بیرت، عامل کشتن خلاقیت در بی‌بی‌سی بوده است. او این هدف اعلام‌شده از سوی بیرت که بی‌بی‌سی را به «بهترین سازمان مدیریت‌شده در بخش عمومی» تبدیل می‌کند، مورد تمسخر قرار داد و به شوخی در مورد اثر چنین شعاری در انگیزش کارکنان بی‌بی‌سی گفت: من باید اعتراف کنم که کسی نمی‌توانست صبح‌ها من را از رختخواب بیرون بکشد (BBC, 2002).

سهم دایک در تغییرات فرهنگی در بی‌بی‌سی (Dyke, 2004) با داستان‌هایی که از او درباره اعمال تغییرات کم‌هزینه، متعدد و متنوع در محیط کاری با بهره‌گیری از ادعاهای آمابیل در مورد چگونگی بهبود انگیزه‌های درونی نقل می‌شود، به‌وضوح مشخص است. دایک همچنین مبالغ قابل توجهی (Daily Telegraph, 2003) را با هدف توسعه یک برنامه مشخص در شیوه رهبری، سرمایه‌گذاری کرد و با همکاری مدرسه کسب‌وکار آشریج (Ashridge Business School)، صدها نفر از تهیه‌کنندگان بی‌بی‌سی را در زمینه‌های تفکر استراتژیک، ارتباط مؤثر، دادن بازخورد، هدایت دیگران و شیوه‌های کارگروهی آموزش داد. باز هم می‌توان انتظار داشت که این آموزش‌ها میزان از بین رفتن خلاقیت به‌واسطه اعمال روش‌های معمول در مدیریت سنتی را کاهش دهد و باعث بهبود انگیزش درونی افراد شود. علاوه‌براین، دایک، در گسترش مهارت‌های زمینه‌ای رسانه‌ای نیز سرمایه‌گذاری ویژه‌ای کرد و این امر با توجه به انتصاب و حمایت ویژه از اعضای کمیسیون ژانر (Genre Commissioners) که وظیفه طراحی و تصویب محتوا را داشتند، در همکاری با ناظران کیفی کانال‌ها (Channel Controllers)، به‌وضوح مشخص است. اعضای کمیسیون ژانر از سوی یک تجارت گسترش‌یافته و پویا پشتیبانی می‌شدند، هیئت‌مدیره بخش ارتباطات و مخاطبان در تفسیر مخاطب‌شناسی و گرایش‌های

فرهنگی و در برگردان این مبانی به "تفهم نامه‌های خلاق" (Creative Briefs)، یک چشم‌انداز خلاقانه اختصاصی برای هر یک از دو گروه تولیدکننده یعنی تولیدکنندگان مستقل و تولیدکنندگان داخلی به‌طور جامع و مفصل تبیین کرد. نسخه اصلاح‌شده الگوی آمابیل می‌تواند پیش‌بینی کند که این سرمایه‌گذاری‌ها در تعمیق فهم مدیران از ژانرهای تلویزیون معاصر و گسترش درک آنها از تغییرات اجتماعی و فرهنگی به چه میزان مؤثر است. همچنین می‌تواند پتانسیل خلاق مهارت‌های زمینه‌ای درون هر ژانر را بهبود بخشد. بخش بعدی ضمن بررسی چگونگی استفاده از اقدامات جایگزین برای ارزیابی خلاقیت، به دنبال یافتن پاسخ این پرسش است که آیا پیاده‌سازی همه اجزای الگوی آمابیل در واقعیت و در موردی مانند بی‌بی‌سی، همه نتایج خلاقانه موردنظر را حاصل می‌کند یا خیر؟

۶. اندازه‌گیری خلاقیت در بی‌بی‌سی

مباحثی که در بخش‌های پیشین درباره الگوی خلاقیت آمابیل مطرح شد، مشخص کرد که یکی از ضعف‌های اساسی این الگو، فقدان یک روش عینی و عملیاتی برای سنجش و اندازه‌گیری خلاقیت و نیز نتایج و اهداف مدیریت خلاقیت است. همچنین در بخش‌های گذشته پیشنهاد شد تا زمانی که معیارهای عینی مشخصی برای سنجش خلاقیت شناسایی نشده است، الگو باید با اضافه شدن معیارهای جایگزین زمینه‌ای (Contextual Proxy) در سنجش خلاقیت اصلاح شود. در ادامه این بخش تلاش می‌شود تا امکان و چگونگی بهره‌گیری از برخی از معیارهای سنجش جایگزین شناسایی شده در نمونه موردبررسی، یعنی بی‌بی‌سی، نشان داده شوند. ادعاهایی وجود دارد که بیان می‌کند، هدف‌های مربوط به راهبرد مدیریت خلاقیت، تدوین شده از سوی دایک، در زایش و پرورش بیشتر "خلاقیت هرروزه" (Everyday Creativity) و تولید بیشتر "بلاک باستر" و نیز جذب مخاطبانی که بی‌بی‌سی تا پیش از این از وجود آنها محروم بود، مؤثر بوده است. ون دن برول (Spindler & van den Brul: 2006) به هیچگونه آمار و ارقام مشخصی که به ارزیابی میزان موفقیت اهداف راهبرد دایک کمک کند، استناد نمی‌کند و در عوض تنها با ذکر یک مثال، مدعی موفقیت این راهبرد می‌شود. او به پدیده‌ای با نام برنامه "کلاس جهانی" (World Class) اشاره می‌کند که درواقع یک پلتفرم تحت وب است و کودکان مدارس سراسر جهان را قادر می‌سازد تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند؛ "کلاس جهانی" ایده‌ای نیست که توسط استعدادها و "نابغه‌های خلاق" شناخته‌شده کنونی ارائه شده باشد، این ایده توسط یک تهیه‌کننده جوان و تازه‌کار رادیو شکل گرفته است. این نمونه (البته به‌عنوان یک تک‌نمونه) می‌تواند شاهی برای موفقیت راهبرد فعال‌سازی خلاقیت هرروزه باشد. به‌منظور دستیابی به یک سنجح بهتر در رابطه با موفقیت این راهبرد، می‌توان برخی از داده‌های کمی موجود را با هدف شناسایی معیارهای سنجش خلاقیت جایگزین بررسی کرد؛ البته باید توجه داشت که این داده‌ها باید به‌دقت مورد تحلیل قرار گیرند. برای مثال، می‌توان فرض کرد که

افزایش تعداد ایده‌ها و طرح‌های تصویب‌شده از سوی کمیسیون ژانر برای گروه‌های برنامه‌ساز داخلی بی‌بی‌سی، در مقایسه با برنامه‌سازان مستقل خارج از آن، معیار جایگزین خوبی برای سنجش خلاقیت و افزایش خلاقیت هرروزه در بی‌بی‌سی است؛ این در حالی است که این معیار می‌تواند با وجود سهمیه برنامه‌سازی تضمین‌شده‌ای که از سوی کمیسیون برای تولیدکنندگان مستقل، در طول این دوره در نظر گرفته شده بود، دچار خدشه شود. یک معیار سنجش جایگزین بهتر برای ارزیابی خلاقیت هرروزه، اندازه‌گیری «نرخ تبدیل» (Conversion Rate) است که درصد ایده‌هایی که هم توسعه یافته و هم برای اجرا تصویب شده‌اند را پیش و پس از تدوین و اجرای راهبرد خلاق دایک، نشان می‌دهد. داده‌هایی که از اداره تولیدهای آموزشی و مستند بی‌بی‌سی (BBC Factual and Learning directorate) در دسترس بود، این امکان را فراهم می‌کند تا بتوانیم میزان افزایش خلاقیت هرروزه در این بخش از سازمان را مورد آزمون و ارزیابی قرار دهیم. کونینگ (۲۰۰۵) ایده‌ها و طرح‌های تصویب‌شده در بخش واقع‌نما و مستندهای معاصر بی‌بی‌سی را قبل و پس از معرفی روش اس‌آرای (SRI) مورد واکاوی قرار داد و نرخ تبدیل طرح‌های پیشنهادی برنامه‌های تلویزیونی به طرح‌های تصویب‌شده را مقایسه کرد (برای مثال ایده‌هایی که در نهایت به مرحله تولید رسیده بودند). او متوجه شد که «طرح‌های پیشنهادی توسعه‌یافته بر اساس فرمول اس‌آرای در مقایسه با طرح‌های پیشنهادی دیگر نه بهتر و نه بدتر تصویب می‌شدند» (همان: ۳۳). او اشاره کرد که ون دن برول، «از این نتیجه ناامید شد، در حالی که امیدوار بود نرخ تبدیل [طرح‌های پیشنهادی به طرح‌های تصویب‌شده] با استفاده از این روش بهبود یابد ... وی گفته که نرخ تبدیل در دوره‌های اخیر شورای تصویب، احتمالاً به دلیل درک و اجرای بهتر فرایند اس‌آرای، بالاتر بوده است» (همان). بااین‌حال، ارزیابی این ادعا به راحتی امکان‌پذیر نیست، چراکه ون دن برول هیچ‌گونه جزئیاتی را از این نرخ تبدیل تازه در گزارش خود ارائه نمی‌دهد (Spindler & van den Brul, 2006). بنابراین، براساس اطلاعات موجود، تنها یک مثال و آن‌هم مثال (کلاس جهانی) ون دن برول در مورد افزایش «خلاقیت هرروزه» وجود دارد، در حالی که معیار جایگزین دیگر برای سنجش خلاقیت (نرخ تبدیل)، افزایشی را در «خلاقیت هرروزه» به عنوان نتیجه بهره‌گیری از راهبرد دایک نشان نمی‌دهد. (استایگر، ۲۰۰۰: ۳) «بلاک باسترها» را برنامه‌هایی معرفی می‌کند «که توجه تعداد زیادی از مخاطبان را فراتر از حد انتظار، به خود جلب می‌کند و رتبه‌بندی معمول بین برنامه‌ها را متلاشی می‌کند و این امر با میزان اختلاف رتبه آنها با برنامه‌های دیگری که به میانگین موفقیت موردنظر خود دست یافته‌اند، اثبات می‌شود». به نظر می‌رسد، دلیل اینکه ون دن برول برنامه «کلاس جهانی» را به عنوان شاهی برای موفقیت راهبرد دایک معرفی می‌کند، این است که، «کلاس جهانی» را یک «بلاک باستر» می‌داند: «یک ایده خدمات عمومی بلند پروازانه که در هیچ بخش خاصی از بی‌بی‌سی به طور مشخص و از پیش تنظیم‌شده قرار نمی‌گیرد. این ایده‌ای بود که اگر قرار بود توسعه یابد، افراد زیادی را از ده‌ها بخش و گروه در

داخل بی‌بی‌سی (و خارج) از آن درگیر می‌کرد» (همان: ۵۴). اینجا است که به‌نظر می‌رسد او "کلاس جهانی" را به‌عنوان شاهی برای اثبات موفقیت راهبرد دایک در تولید یک "بلاک باستر" مطرح می‌کند. باین‌حال، "کلاس جهانی" به‌عنوان یک پلتفرم تحت وب به‌جای یک برنامه تلویزیونی، امکان ارزیابی به‌عنوان یک "بلاک باستر" بر اساس تعریف استایگر را ندارد. اطلاعات موجود از اداره تولیدات آموزشی و مستند بی‌بی‌سی، امکان شناسایی نامزدهای دیگری برای "دسته‌بندی بلاک باستر" (Blockbuster Category) و آزمودن آنها در برابر داده‌های مربوط به رتبه‌بندی‌ها و تصویب طرح‌ها را فراهم می‌کند. در میان این نامزدها به دو نمونه از آنها بیشتر اشاره شده است که "کلاس جهانی" جزو آنها نیست (احتمالاً به این دلیل که یک برنامه تلویزیونی نیست) این دو نامزد، دو برنامه تلویزیونی با نام "کوست" (Coast) و به‌ویژه، "فت نیشن" (Fat Nation) هستند: "فت نیشن" یک مثال بسیار عالی از چگونگی شکل‌گیری و اجرای فرایند توسعه یک برنامه تلویزیونی است. ما می‌دانستیم که می‌خواهیم یک حرف بزرگ و سراسری در مورد معضل و بیماری همه‌گیر چاقی بزنیم، اما همه ایده‌های ما تکراری و قابل پیش‌بینی بودند تا زمانی که ما با یکی از اعضای اصلی گروه توسعه محتوا ملاقات کردیم ... [یک جوان از یک خانواده چاق]، ملاقاتی که جرعه اولیه و اصلی شکل‌گیری فت نیشن بود. این جوان نه تنها به ما کمک کرد که از زاویه تازه‌ای به چاقی نگاه کنیم، بلکه به ما یادآوری کرد که اغلب ایده‌ها زائیده افکار یک نفر نیستند» (BBC, 2004a)

هر دو پروژه، علاوه بر اینکه یک برنامه تلویزیونی بودند، کیفیت تعریف‌شده از سوی وندن برول به‌عنوان ویژگی‌های برتر "کلاس جهانی" را هم داشتند؛ هر دو پروژه به بی‌بی‌سی این امکان را داد تا آنها را در پلتفرم‌های چندگانه مختلف عرضه تلویزیونی و فراتر از پخش عادی گسترش دهد. باین‌حال، داده‌های در دسترس از اداره تولیدات مستند و آموزشی بی‌بی‌سی نشان می‌دهد که "فت نیشن" در رسیدن به شاخصه‌هایی که استایگر از یک بلاک باستر ارائه می‌دهد، شکست خورده و به رتبه‌ای نسبتاً پایین در مقایسه با میانگین رتبه برنامه‌های تلویزیونی موفق شبکه "بی‌بی‌سی ۱" در همین ژانر (۳/۳ میلیون بیننده و ۱۴ درصد اشتراک‌گذاری در مقایسه با برنامه تلویزیونی "گراندد فورسز" (Ground Forces) با ۴/۵ میلیون بیننده و ۱۹/۱ درصد اشتراک‌گذاری) دست یافته است؛ این مجموعه نتوانست مجوز شورای تصویب را برای اجرای دوم دریافت کند (BBC, 2004a). اما برنامه "کوست"، در شبکه رده پایین "بی‌بی‌سی ۲" به رتبه‌ای بالاتر از میانگین (۳/۵ میلیون بیننده و ۱۵ درصد اشتراک‌گذاری) در مقایسه با بلاک باستر بی‌چون‌وچرای این شبکه یعنی "تاپ گیر" (Top Gear) (با ۴/۵ میلیون بیننده و ۱۹ درصد اشتراک‌گذاری) دست یافت. درواقع می‌توان گفت عملکرد "کوست" استثنایی‌تر از "تاپ گیر" بوده است؛ چراکه "تاپ گیر" در اصل برنامه‌ای در ژانر "سرگرمی" است که در قالب مستند ساخته شده و مانند کوست صرفاً در ژانر مستند و واقع‌نما تهیه نشده است (BBC,

(2006). این عملکرد استثنایی باعث شد که این مجموعه دوباره از سوی شورای تصویب، مجوز اجرا دریافت کند و به یکی از بلاک باسترهای مرجع مورد انتظار گروه دایک تبدیل شود.

با این حال، با توجه به نوع مخاطب جذب شده، محدودیت‌هایی در رابطه با نوع و میزان موفقیت برنامه تلویزیونی "کوست" مشخص می‌شود؛ دوسوم از مخاطبان "کوست" بیش از ۵۵ سال سن داشته‌اند که ۴۳ درصد از آنها در سنی بیش از سن بازنشستگی بوده‌اند. برنامه تلویزیونی "فت نیشن" از این نظر عملکرد بهتری داشته است و تنها یک‌سوم از مخاطبان بیش از ۵۵ سال و یک‌سوم نیز زیر ۳۴ سال سن داشته‌اند. در مقابل، سه‌چهارم از مخاطبان برنامه تلویزیونی "تاپ گیر" زیر ۵۵ سال بوده‌اند که ۴۴ درصد از آنها کمتر از ۳۴ سال سن داشته‌اند (BBC, 2006). متأسفانه اطلاعاتی که ارزیابی نوع قومیت و محل زندگی مخاطبان را امکان‌پذیر کند در دسترس نیست.

این بخش داده‌های مربوط به اداره تولیدات مستند و آموزشی بی‌بی‌سی را به منظور ارزیابی سه نمونه از اقدام‌های جایگزین برای سنجش خلاقیت مورد واکاوی قرار داد؛ این معیارهای جایگزین عبارت بود از: خلاقیت هرروزه، بلاک باستر، مخاطبان جوان. ارزیابی‌های موجود از خلاقیت هرروزه، همچنین نرخ تبدیل ایده‌ها به طرح‌های تصویب شده، هیچ‌گونه بهبودی را پس از معرفی و اجرای راهبرد خلاق دایک نشان نداد. دو برنامه تلویزیونی شناخته شده به عنوان بلاک باسترهای ظهور یافته پس از اجرای راهبرد خلاق، مطابق با شاخصه‌های تعریف استایگر مورد ارزیابی قرار گرفتند؛ در حالی که از این حیث، "فت نیشن" یک شکست بود، "کوست" به عنوان یک موفقیت در نظر گرفته شد. در نهایت، میزان جذب مخاطبان محروم مانده از برنامه‌های بی‌بی‌سی به عنوان یک سنجش جایگزین مورد ارزیابی قرار گرفت؛ در اینجا "فت نیشن" در مقایسه با "کوست" که از این حیث شکست سنگینی داشت، موفق‌تر بود؛ اما به نظر می‌رسد این نتیجه با توجه به هزینه‌های مورد نیاز رتبه‌بندی‌های بلاک باستر به دست آمده است.

البته می‌توان پذیرفت که استناد به داده‌های اداره تولیدات مستند و آموزشی، به‌تنهایی، یک آزمون ضعیف برای ارزیابی عملکرد راهبرد خلاق دایک است و آزمودن این راهبرد در بخش‌ها و اداره‌های دیگر بی‌بی‌سی ممکن است، بهبود بیشتری را در خلاقیت نشان دهد. اگرچه هیچ‌گونه داده کمی جامعی در این حوزه در دسترس نیست، اما با یک نگاه کلی به آثار تولید شده در اداره تولیدات داستانی، سرگرمی و کودکان بی‌بی‌سی مشخص می‌شود که دو مجموعه تلویزیونی از تولیدات داخلی بی‌بی‌سی در این دوره، با نام‌های "دِ ویکست لینک" (The Weakest Link) (TWL) و "استریکلی کام دانسینگ" (Strictly Come Dancing) (SCD)، شاخصه‌های تعریف استایگر از یک بلاک باستر را دارا بوده‌اند. در واقع مجموعه تلویزیونی استریکلی "کام دانسینگ"، حداقل برای یک دوره، موفق‌ترین قالب برنامه‌سازی تلویزیونی در جهان بود (Daily Telegraph, 23 November, 2010). با این حال، یک مطالعه

مختصر در روند شکل‌گیری و توسعه ایده این برنامه‌ها نشان می‌دهد که غیرمنصفانه است اگر ادعا شود این برنامه‌ها گواهی بر موفقیت راهبرد دایک هستند. به نظر می‌رسد برنامه تلویزیونی "دِ ویکست لینک"، به واسطه حضور یک گروه توسعه‌دهنده محتوا که از حمایت‌هایی برای تأثیرگذاری روش اس‌آر‌آی برخوردار بودند، از ویژگی "همه‌جانبه و فراگیر" بودن بهره‌مند بوده است (Brown, 23 October, 2000). در حالی که برنامه تلویزیونی "استریکلی کام دانسینگ" به این معروف بود که "جرقه تولیدش" خیلی سریع و در اثر طوفان فکری طی دو جلسه ملاقات استعدادهای "قهرمان" در حوزه ریاست بخش سرگرمی بی‌بی‌سی زده شده و در یک فرایند بسیار سستی به تصویب رسیده (Daily Telegraph, 12 January, 2012) و یک ایده خلاق متقاعدکننده، برای اجرا، برپا شده است.

به طور کلی می‌توان گفت، نتایج حاصل از راهبرد خلاق دایک بسیار معمولی بودند. تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به اداره تولیدات مستند و آموزشی بی‌بی‌سی نشان می‌دهد که خلاقیت روزانه در این دوره بدون افزایش بوده است و تنها موفقیت‌ها مربوط به دو برنامه‌ای است که به عنوان دستاوردهای "بلاک باستر" این راهبرد، بیشترین اشاره به آنها می‌شود. بخش بعدی مقاله سعی دارد نشان دهد که چگونه الگوی اصلاح‌شده آمابیل می‌تواند به منظور تلاش برای تبیین چرایی نتیجه دادن یک راهبرد در مدیریت خلاقیت در یک سطح مشخص از عملکرد خلاق، مورد استفاده قرار گیرد. تجزیه و تحلیل‌ها در مورد بی‌بی‌سی سعی خواهند کرد تا توضیح دهند: چرا با وجود پیاده‌سازی گسترده همه اجزای کلیدی الگو از سوی گروه دایک، به نظر می‌رسد راهبرد خلاق دایک به موفقیت بسیار ناچیزی، حداقل در بخش تولیدات مستند و آموزشی، دست یافته است.

۷. تبیین خلاقیت در بی‌بی‌سی

همان‌طور که پیش‌از این اشاره شد، الگوی آمابیل پیش‌بینی می‌کند که خلاقیت، زمانی در بالاترین سطح خود خواهد بود که هر سه جزء اصلی الگو، به‌طور فعال حضور داشته باشند. باین‌حال، آنچه در مورد توصیف راهبرد خلاق بی‌بی‌سی در بخش قبل ارائه شد، نشان می‌دهد که اگرچه گروه دایک هر سه جزء اصلی الگو را پیاده‌سازی و اجرا کرد؛ اما به اهداف موردنظر خود دست نیافت. ممکن است از بررسی مورد بی‌بی‌سی به اشتباه این نتیجه گرفته شود که اجرای الگوی آمابیل، در عمل، هرگز در افزایش خلاقیت تأثیری ندارد؛ اما یک تفسیر جایگزین هم وجود دارد؛ نسخه اصلاح‌شده الگوی آمابیل فرض کرده است که برای اطمینان از دستیابی به نتایج خلاق، ممکن است برای مدیران رسانه تنها اطمینان از حضور هر سه جزء خلاقیت در محل کار کافی نباشد و مدیریت ارتباط و تعامل میان این سه جزء نیز لازم است. در این بخش، این فرضیه جایگزین، در بی‌بی‌سی مورد آزمون قرار می‌گیرد.

گروه دایک نیز با همان مشکلی که بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای خدمات پخش عمومی در اوایل قرن بیست و یکم با آن مواجه بودند، روبه‌رو بود؛ و آن جذب گروهی از مخاطبان (جوان، اقلیت‌های قومی، مردم خارج از پایتخت) محروم مانده، به تماشای برنامه عمومی بی‌بی‌سی بود. گروه دایک، بهره‌گیری از مهارت‌های تفکر خلاق و به‌طور ویژه، رویکرد اس‌آرای را به‌عنوان راهکارهایی برای "خارج از جعبه" فکر کردن تهیه‌کنندگان بی‌بی‌سی و ایجاد محتوایی برای پاسخگویی به این نیاز بازار، در نظر گرفته بود. آنها این کار را با فراهم کردن امکان دسترسی بیشتر تهیه‌کنندگان به اطلاعات بازار، از طریق یک سازمان‌دهی مجدد داخلی، پشتیبانی کردند. این سازمان‌دهی، توسط برنامه‌ریزان مخاطب (Audience Planners) (متشکل از کارشناسان بخش بازاریابی، ارتباطات و مخاطبان)، درون گروه‌های تولید، با تفهیم‌نامه‌ای حاوی تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌های مربوط به مخاطبان که به شناسایی نیازهای مخاطبان پیرامون ایده‌هایی که امکان توسعه داشت کمک می‌کرد، شکل گرفت. داده‌های مربوط به مخاطبان دیدگاه‌های گروه دایک در مورد اینکه مخاطبان هدف با برنامه‌های تلویزیونی قالب مستند و واقع‌نمای "بلاک باستر"، مانند بیگ برادر (Big Brother) و وایف سوپ (Wife Swap) بیشتر جذب شده‌اند را تأیید کرد. (BBC, 2004b)

یک تحلیل دقیق از راهبرد دایک نشان می‌دهد که مدیریت یکی از اجزای الگو یعنی مهارت‌های تفکر خلاق (رویکرد اس‌آرای) تعامل مثبت میان این متغیر و اقدامات در نظر گرفته‌شده برای ترغیب انگیزه درونی (ایجاد یک فرهنگ فراگیر) را مختل کرده است. اگرچه رویکرد اس‌آرای، بهره‌گیری از مهارت‌های تفکر خلاق را ترغیب می‌کرده. اما در اصل و به‌طور فعال انگیزه‌های درونی کارکنان را نادیده می‌گرفت. این پدیده یا به‌اصطلاح "برپایی آسانسوری" (Elevator Pitch)، قابل‌توجه‌ترین موضوع در روش کلیدی دوم بی‌بی‌سی است که از اس‌آرای برگرفته شده است. این رویکرد، خلاقیت را با تمرکز بر یک "نیاز" بازار قابل‌شناسایی، مدیریت می‌کند. به‌محض اینکه نیازی از مخاطب شناسایی شده باشد، باید یک برنامه تلویزیونی برای پاسخگویی به آن نیاز توسعه یابد. ون دن برول روشن می‌سازد که گروه دایک این رویکرد را به‌عنوان روشی برای جهت‌گیری دوباره تهیه‌کنندگان بی‌بی‌سی و دور شدن از انگیزه درونی و رفتن به‌سوی یک انگیزه بیرونی در نظر گرفته بود. «بی‌بی‌سی همواره نابع‌های خلاق و نبوغ فردی آنها را ارزشمند می‌دانست و به آنها برای پیگیری پروژه‌هایشان فضا و فرصت کافی می‌داد؛ اما این به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک حق برای تهیه‌کنندگان تفسیر شده بود تا اهداف و ساخت برنامه‌هایی جالب [البته] از نظر خودشان را دنبال کنند و همین امر مانع از ورود عده‌ای می‌شد که خارج از دایره کوچک آنها بودند و ممکن بود دیدگاه‌های آنها را به چالش بکشند. همچنین در بیشتر موارد برنامه‌های تهیه‌شده توسط آنها برای مخاطبان جذاب و گیرا نبود (Spindler & van den Brul, 2006: 45). اظهارات ون دن برول این نکته را روشن می‌سازد که گروه دایک معتقد بود: ترغیب کردن انگیزه درونی فقط می‌توانست مشکل پیش

روی بی‌بی‌سی را برای تولید بیشتر برنامه‌های ناموفق در جذب جوانان، اقلیت‌های قومی و مخاطبان خارج از لندن و عدم پاسخ به نیاز آنها، تشدید کند. بنابراین گروه دایک مهارت‌های تفکر خلاق را به‌عنوان ابزاری برای انگیزش تهیه‌کنندگان بی‌بی‌سی به پاسخگویی به خواسته‌های بیرونی پیاده‌سازی و اجرا کرد. به‌این‌ترتیب، اجرای مهارت‌های تفکر خلاق، به‌وضوح با تلاش برای ترغیب انگیزه درونی در تعارض بود. بنابراین، الگوی آمابیل توانست پیش‌بینی کند که تصمیم‌گیری‌های خاص گروه دایک باعث تضعیف تعامل مثبت بالقوه میان اجزای الگو شده است. درواقع، آمابیل (1996b) در مورد اثر منفی این‌چنین خواسته‌های خارجی بر خلاقیت و درنهایت کشتن خلاقیت تأکید داشته است.

این تجزیه و تحلیل علاوه بر این که نشان می‌دهد نقش مدیریت "تعامل" میان متغیرهای کلیدی خلاقیت در موفقیت مدیریت خلاقیت بسیار مهم و حیاتی است، دوباره این پرسش اصلی را مطرح می‌سازد که آیا فرضیه گروه دایک که انگیزه درونی نوع غلطی از خلاقیت را ترغیب می‌کند، صحیح است یا خیر؟ آیا آنها، در عمل، مجبور به انتخاب یا بهبود خلاقیت کارکنان خود بودند یا رفع نیازهای مخاطبان‌شان (که ماهیانه مبلغی را به بی‌بی‌سی پرداخت می‌کنند)؟

۸. مهارت‌های حوزه رسانه در بی‌بی‌سی

آنچه از واکاوی موضوع خلاقیت و مدیریت آن در بخش‌های قبلی گذشت ممکن است این تصور را به‌وجود آورد که مدیریت کردن خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای، مسئله‌ای بسیار سخت و غیرقابل اجرا است؛ برای مثال، در سازمانی مانند اچ‌بی‌او که می‌تواند نیازهای گیشه و مخاطبانش را هدف قرار دهد و آنها را رفع کند، دستیابی به چرخه‌ای سودمند از انگیزه درونی، خلاقیت و مخاطبان خوشنود، این امر ممکن به‌نظر می‌رسد اما در زمینه‌های دیگر و در جایی که مخاطبان متنوع‌تر هستند، ممکن است نیاز به جلب رضایت مخاطبان به‌عنوان یک تقاضای خارجی در نظر گرفته شود و دوباره بر دیدگاه وبری یا همان دیدگاه عقلانیت‌گرا و ابزاری مدیریت کلاسیک تأکید شود که نتیجه آن "کشتن" انگیزه درونی لازم برای بروز خلاقیت است. با این حال، در بخش‌هایی این مقاله فرض می‌شود که توجه ویژه و پرداختن به ماهیت خاص رسانه‌ها، می‌تواند مدیران مهارت‌های دامنه‌ای در رسانه‌ها را قادر سازد تا معضلات به‌ظاهر حل‌نشده‌ی پیش روی بسیاری از مدیران رسانه‌ها، مانند تعارض جلب رضایت مخاطبان با ترغیب انگیزه درونی برنامه‌سازان یا تعارض مدیریت ابزاری با بروز خلاقیت را حل کنند. در پایان این بخش، نتایج حاصل از این فرضیه با آزمایش آن در بی‌بی‌سی مشخص می‌شود.

بحث‌های مطرح‌شده پیرامون مهارت‌های زمینه‌ای در بخش‌های گذشته، یک مشکل اساسی در رابطه با این جزء از الگوی آمابیل را مشخص کرد. در حالی که مهارت‌های تفکر خلاق و روش‌های ایجاد انگیزه قابل‌تعمیم به بسیاری از زمینه‌های سازمانی هستند، مهارت‌های زمینه‌ای با تعریفی ویژه به یک دامنه خاص اختصاص دارند. بحث‌های قبلی چگونگی امکان اصلاح

الگوی آمابیل برای اجازه دادن به ایفای نقش‌های ویژه مهارت‌های زمینه‌ای در زمینه‌های خاص را نشان داد. همچنین این بحث‌ها نشان داد که پژوهش در مهارت‌های زمینه‌ای رسانه (در مورد فیلم و تلویزیون)، به طور خاص، چگونه می‌تواند در اصلاح الگوی آمابیل به منظور ارائه توصیف، تجزیه و تحلیل، تبیین و راهنمایی بهتر مدیریت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای مورد استفاده قرار گیرد؛ در آنجا توجهات به نقش روندهای فرهنگی گسترده‌تر در تغییر دادن آنچه چیک سانت میهالی آن را "مرحله پیشرفت" (The Stage of Development) یک مجموعه خاص از مهارت‌های زمینه‌ای می‌نامید، معطوف شده بود؛ الگوی آمابیل با هدف تعریف دقیق‌تر چگونگی امکان کنش مهارت‌های زمینه‌ای به عنوان یک متغیر در تعامل با اجزای دیگر، برای مثال، زمانی که دامنه‌های "تنگ" قبلی، بازتر می‌شدند و یا برعکس، اصلاح شده بود؛ همچنین مطرح شده بود که حرکت به سوی تلویزیون چندکاناله، دامنه‌های "تنگ" قبلی تولیدات تلویزیونی مستند و واقع‌نما را "باز" کرده است و این موضوع، افراد با استعداد را قادر می‌سازد تا به خلاقیت بیشتری در حوزه تولید برنامه‌های تلویزیون واقع‌نما دست یابند.

بنابراین، مدیریت مهارت‌های زمینه‌ای رسانه، چگونه می‌توانست گروه دایک را قادر سازد تا معضلاتی را که به نظر می‌رسید اثربخشی اجرای الگو از سوی آنها در بهبود خلاقیت را تضعیف و یا حداقل کم کرده بود، حل کند؟ مشکل پیش رو این بود که آنها معتقد بودند که انگیزه درونی ممکن است باعث بهبود خلاقیت شود اما نوع غلطی از آن را بهبود می‌بخشد. انگیزش درونی باعث می‌شد تهیه‌کنندگان بی‌بی‌سی به جای ساخت برنامه‌های "بلاک باستر" مستندگونه و واقع‌نما که بتواند مخاطبان هدف را جذب کند، بیشتر برنامه‌هایی را تولید کنند که خودشان دوست دارند. گروه دایک در پی حل این معضل از طریق بهره‌گیری از رویکرد اس‌آر‌آی و تشویق تهیه‌کنندگان به خلق ایده‌ها و ساخت برنامه‌هایی به منظور رفع نیازهای شناخته‌شده مخاطبان هدف، بود. باین حال، داده‌های مربوط به بخش تولیدات آموزشی و مستند بی‌بی‌سی (همان‌طور که الگوی آمابیل توانست پیش‌بینی کند) نشان داد که راه حل پیشنهادی آنها یا همان انگیزش بیرونی، خلاقیت افزایش یافته‌ای را تولید نکرد، نرخ تبدیل ایده‌ها به طرح‌های تصویب‌شده بهبودی نیافت و دو قالب برنامه‌سازی که اغلب به عنوان موفقیت راهبرد خلاق دایک از آنها یاد می‌شد نیز یا موفق به قرار گرفتن در رتبه‌بندی‌های مربوط به بلاک باسترها نشدند و یا در جذب مخاطبان هدف شکست خوردند. تحلیل و بررسی تعامل میان اجزای سه‌گانه الگوی آمابیل نشان داد که این چنین موفقیت محدودی پس از اجرای راهبرد به این دلیل بوده است که پیاده‌سازی مهارت‌های تفکر خلاق اس‌آر‌آی، به‌عمد، تهیه‌کنندگان را از انگیزه درونی دور و به سمت انگیزه بیرونی متمایل ساخته و در نتیجه کار دیگری که برای ترویج انگیزه درونی انجام می‌شد (ایجاد فرهنگ سازمانی خلاق جامع و فراگیر) تضعیف شده است.

به جای پذیرش ساده اینکه اهداف مدیریت کلاسیک ابزاری همواره خلاقیت را خواهد کشت، نسخه اصلاح‌شده موردنظر این مقاله این امکان را فراهم می‌کند تا یک فرضیه جایگزین

پیشنهاد شود. نسخه اصلاح شده الگو این توانایی را می‌دهد تا این فرضیه مطرح شود که ماهیت ویژه مهارت‌های رسانه‌ای در این دامنه، هسته مرکزی مشکل پیش روی گروه دایک را تشکیل می‌داد. همان‌طور که به‌طور خلاصه در بخش‌های قبل هم بحث شد، مهارت‌های دامنه‌ای مورد نیاز برای تولید برنامه‌های تلویزیونی واقع‌نما و مستند تا حد زیادی در شرکت‌های مستقل متوسط و بزرگ برنامه‌سازی در اروپا توسعه می‌یافت. از اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی، شرکت‌هایی مانند اندمول (Endemol)، فریمانتل (Fremantle) و آردی اف (RDF) توسعه و تولید برنامه تلویزیونی واقع‌نما بسیار پرسود مانند بیگ برادر، دی/پرتیس (The Apprentice) و "وایف سوپ" را آغاز کرده بودند. این دوره از خلاقیت، دامنه "تنگ" تولیدات تلویزیونی مستند و واقع‌نما را باز کرد و آنها را به‌عنوان یکی از عناصر بخش سرگرمی تلویزیون، به‌ویژه مسابقات تلویزیونی (Game Show) و برنامه‌های استعدادیابی ستاره‌ها (Celebrity Talent) معرفی کرد.

فرض کنید، برای مثال، گروه دایک تصمیم گرفته بود به جای انگیزه تهیه‌کنندگان خود، مهارت‌های دامنه‌ای ایشان را مورد توجه قرار دهد. ایرادی که می‌شود حتی به فکر کردن در مورد چنین رویکردی گرفت این است که ممکن است استدلال شود: هیچ مدیر عقل‌گرای ابزارگرایی حاضر به سرمایه‌گذاری برای رسیدن به چنین تحولی نخواهد شد. به‌نظر می‌رسد همین موضوع، دلیل تمرکز آمایل بر عنصر انگیزه درونی به‌جای مهارت‌های زمینه‌ای باشد. با این حال، دایک به‌وضوح سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی را در رابطه با پرورش مهارت‌های تفکر خلاق و آموزش مهارت‌های رهبری (انگیزش درونی) فراهم کرد (Daily Telegraph, 2 October: 2004).

از جمله مهارت‌های دامنه‌ای که در مدت کوتاهی در بخش تولیدات مستند داخلی بی‌بی‌سی عرضه شد، تولیداتی بودند که بیشتر بر قالب‌های خدمات عمومی سستی از جمله مستندهای مشاهده‌ای (Observational Documentary)، برنامه‌های تاریخ طبیعی (Natural History) و آموزشی (Educational)، متمرکز بود. در نتیجه، نسخه اصلاح‌شده الگو، وجود تعارض دیگری میان پژوهش‌های مربوط به اس‌آر‌آی یا مخاطبان به‌منظور تلاش برای شناسایی نیازهای مخاطبان (قالب‌های مستند و واقع‌نما) و مهارت‌های دامنه‌ای تهیه‌کنندگان داخلی (برنامه‌های مستند مشاهده‌ای، علمی و تاریخ طبیعی) را پیش‌بینی خواهد کرد. تجربه‌های نویسنده این مقاله، در جایگاه یک تهیه‌کننده و توسعه‌دهنده محتوا و بعد از آن رهبر یک گروه توسعه محتوا در بخش تولیدات مستند و آموزشی، نشان می‌دهد که این تعارض در توضیح محدودیت موفقیت راهبرد خلاق دایک حائز اهمیت است. حتی زمانی که تهیه‌کنندگان داخلی و گروه‌های توسعه محتوا در داخل بی‌بی‌سی برنامه‌هایی را در قالب‌های مستند تولید می‌کردند که به اعتقاد ناظران کیفی شبکه (Channel Controllers) می‌توانستند "شاخصه بلاک باستر بودن" را داشته باشند، مجموعه‌هایی مانند "یک هفته لباس پوشیدن خطرناک" (A Week of Dressing Dangerously) یا "فول آن فود" (Full on Food)، تهیه‌کنندگان داخلی مهارت‌های دامنه‌ای

لازم برای تبدیل این مفاهیم به نوعی از رتبه‌بندی‌های موردنیاز برای بلاک باستر بودن را نداشتند. این موضوع یک دور "باطل" ایجاد می‌کرد که در آن ناظران کیفی شبکه ایده‌های امیدوارکننده برای تولید برنامه‌های جذاب تلویزیونی واقع‌نما یا مستندگونه را تصویب نخواهند کرد، چراکه معتقدند تهیه‌کنندگان داخلی مهارت‌های دامنه‌ای لازم برای تصویر کردن این ایده‌ها در یک سطح کیفی قابل قبول را نخواهند داشت. گروه دایک تقریباً به‌طور قطع درست فرض کرده بود که انگیزه درونی نخواهد توانست برنامه‌ای تلویزیونی بلاک باستر برای دستیابی به مخاطبان هدف ایجاد کند. باین حال، اگر آنها مهارت‌های دامنه‌ای خاص تولید برنامه در قالب تلویزیون واقع‌نما و مستند را به‌عنوان هسته اصلی مشکل پیش‌روی خود شناسایی می‌کردند، ممکن بود بتوانند راهبرد خود در مدیریت خلاقیت را تغییر دهند و به‌طور بالقوه موفقیت بیشتری به دست آورند. برای مثال، آنها ممکن بود تصمیم بگیرند به‌منظور تقویت انگیزه درونی، مسیر خود را از سرمایه‌گذاری در مدیریت عمومی و مهارت‌های رهبری به سرمایه‌گذاری در آموزش و گسترش تغییر دهند و در جهت گسترش آموزش تهیه‌کنندگانی که بر مهارت‌های دامنه‌ای موردنیاز برای تولید بلاک باسترهای موردنظر، یعنی برنامه‌های تلویزیونی واقع‌نما و مستندگونه، تسلط دارند را استخدام کند.

این عمل ممکن است باعث بهبود تعامل اجزای دیگر الگو باشد. راهبرد دایک دو مجموعه از تعارضات را ایجاد می‌کرد: تعارض میان عنصر مهارت‌های تفکر خلاق و عنصر انگیزش درونی و تعارض میان عنصر مهارت‌های تفکر خلاق و مهارت‌های دامنه. رفع مشکل مهارت‌های دامنه‌ای خاص ممکن است یک چرخه پرسود برنامه‌سازی را از طریق ترغیب انگیزه درونی تهیه‌کنندگان به استفاده از مهارت‌های تفکر خلاق و مهارت‌های دامنه‌ای جدید برای ساخت برنامه‌های جدید در ژانرهایی که می‌تواند مخاطبان هدف را جذب کند، به وجود آورد و تهیه‌کنندگان، محتوایی که هم "از نظر آنها جالب است" و هم مخاطبان را جذب می‌کند را به تصویر بکشند.

درنهایت، مورد بی‌بی‌سی می‌تواند برای نسخه اصلاح‌شده از الگوی آمابیل پشتیبانی را فراهم نماید. به‌کارگیری این الگو اجازه می‌دهد تا فرض شود که اگر گروه دایک سرمایه‌گذاری خود را از مهارت‌های رهبری بر مهارت‌های دامنه‌ای خاص (در حوزه ساخت برنامه‌های واقع‌نما و مستندگونه) متمرکز کرده بود، این امکان وجود داشت که تعاملی مثبت میان اجزای الگو برقرار شود و تنش اصلی میان تقاضاهای خارجی مدیریت و انگیزش درونی موردنیاز برای خلاقیت نیز حل شود.

۹. مدیریت خلاقیت در رسانه‌ها: پژوهش‌های آتی

مطالبی که بیان شد نشان داد که تنش اصلی مدیریت خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای میان مدیریت رایج (مدیریت از دیدگاه نئووبری یا مدیریت عقلانیت‌گرا و ابزاری) و خلاقیت

برانگیخته شده ذاتی است. در ادامه بیان شد که الگویی وجود دارد که با استفاده از آن می توان این تنش را مدیریت کرد؛ البته این الگو که برای اولین بار توسط آمابیل ارائه شده است، ضعف هایی اساسی دارد که در صورت شناسایی و رفع آنها می تواند بهترین رویکرد در مدیریت خلاقیت باشد؛ بنابراین پس از رفع نقاط ضعف موجود در نسخه اولیه، نسخه اصلاح شده ای از الگو باهدف بالا بردن کارایی عملی آن، پیشنهاد شد؛ نسخه ای که می تواند در توصیف، تجزیه و تحلیل و ارزیابی سه شاخصه کلیدی مؤثر در خلاقیت و مدیریت آن یعنی مهارت های دامنه، مهارت های تفکر خلاق و انگیزش درونی، بسیار مفید باشد. بررسی عملکرد این نسخه اصلاح شده، چگونگی بهره گیری از آن در سنجش خلاقیت با استفاده از سنجش های جایگزین زمینه ای را نشان داد و همچنین چگونگی تجزیه و تحلیل تعاملات میان شاخصه های الگو برای توضیح سطح خاصی از عملکرد خلاق را بیان کرد.

مطالب این مقاله نشان داد که پژوهش های آینده در زمینه مدیریت رسانه می تواند با بیان توصیفاتی واضح تر و مفصل تر از گستره وسیعی از مهارت های ویژه دامنه رسانه، درک درستی از مدیریت خلاقیت در رسانه را ارائه دهد؛ و با مطالعه چگونگی تعامل این مهارت ها با مهارت های تفکر خلاق و انگیزش درونی، راه را برای پرورش خلاقیت در سازمان های رسانه ای هموار سازد. مطالعات تجربی بیشتر، به درک تفاوت های ظریف میان مدیریت متغیرهای خلاقیت در زمینه های ویژه ای در رسانه ای ویژه، کمک خواهد کرد.

این مقاله همچنین با توضیح در مورد یک مسئله اصلی در رابطه با مدیریت خلاقیت (تنش میان مدیریت مرسوم و خلاقیت) شروع شد و با نشان دادن نقش کلیدی مهارت های زمینه ای در حل این تنش قدیمی قرن به پایان رسید. البته پژوهش های بیشتر در حوزه مدیریت رسانه می توانند پاسخ بهتری برای این پرسش بیابند که: بهره گیری از خلاقیت در محل کار چگونه می تواند به عملکرد بهتر مدیریتی منجر شود؟ پاسخی که نه تنها در سازمان های رسانه ای بلکه در همه جای یک جامعه مدرن قابل استناد باشد.

پی نوشت ها

۱. نام اصطلاحی برای فیلم های پرمخاطب.
۲. نام اصطلاحی برای فیلم های پرفروش.
۳. نویسنده این مقاله یکی از کارکنان و مدیران بی بی سی طی سال های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۸ بوده است.
۴. (برای مطالعه در این زمینه، به دو گزارش معاصر بسیار عالی در رابطه با این دوره از تاریخ بی بی سی که مربوط به دایک در سال ۲۰۰۴ و بورن در سال ۲۰۰۵ است، ارجاع داده می شود که مشخصات کامل هر دو در بخش منابع ذکر شده است).
۵. رجوع شود به گزارش دایک، ۲۰۰۴.

منابع

- Adorno, T., & Horkheimer, M. (1979), *Dialect of enlightenment*. New York: Continuum.
 Amabile, T. (1996a), *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
 Amabile, T. (1996b), How to kill creativity. *Harvard Business Review* September–October 1998.
 Aristotle. (1996), *Poetics* (Malcolm Heath, Trans.). London: Penguin.

- Baer, J., & McKool, S. (2009). Assessing creativity using the consensual assessment technique. In C. Schreiner (Ed.), *Handbook of assessment technologies, methods, and applications in higher education*. Hershey, PA: IGI Global.
- BBC. (2002). *Greg Dyke's speech*. BBC, http://www.bbc.co.uk/pressoffice/speeches/stories/dyke_makingithappen.shtml
- BBC. (2004a). *Creativity crash course*. Internal BBC Training Document.
- BBC. (2004b). *Audience composition: Factual youth strategy: Digging deeper for more tangible strategies BBC One and BBC Two*. Marketing, Communications and Audiences, BBC BBC. (2006). *Factual series averages features*. BBC Factual and Learning MC&A.
- Becker, H. (1982). *Art worlds*. Los Angeles, CA: UCLA Press.
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity*. Oxford: Blackwell.
- Bilton, C. (2010). Manageable creativity. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3).
- Biressi, A., & Nunn, H. (2005). *Reality TV*. London: Wallflower.
- Biskind, P. (1999). *Easy riders raging bulls: How the sex_ drugs_ and rock 'n roll generation saved Hollywood*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Born, G. (2005). *Uncertain vision*. London: Vintage.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press.
- Brown, M. (23 October, 2000). He ain't heavy. *The Guardian*.
- Carlson, C., & Wilmot, W. (2006). *Innovation*. New York: Crown.
- Caves, R. (2002). *Creative industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture and person. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*. Cambridge: CUP.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York, NY: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding flow*. New York, NY: Basic Books.
- Daily Telegraph. (12 January, 2012). Richard Hopkins: Obituary. *Daily Telegraph*.
- Daily Telegraph. (2 October, 2004). BBC's £35m training course is a fiasco, says expert. *Daily Telegraph*.
- Daily Telegraph. (2003, May 15). BBC to spend millions on leadership training courses. *Daily Telegraph*.
- Daily Telegraph. (23 November, 2010). Strictly Come Dancing is 'world's most successful reality television format.' *Daily Telegraph*.
- De Bono, E. (1971). *The use of lateral thinking*. Harmondsworth: Penguin.
- De Bono, E. (1987). *The use of lateral thinking*. Harmondsworth: Penguin.
- Dyke, G. (2004). *Inside story*. London: Harper Perennial.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York, NY: Basic Books.
- Freud, S. (1908). The relationship of the poet to daydreaming. In S. Freud (Ed.), *On creativity and the unconscious*. New York, NY: Harper.
- Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1).
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61 Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Koenig, N. (2005). *Promiscuous hybridity: The commissioning process*. In British Broadcasting Reuters Foundation Paper, No: 258. Oxford: Green College.
- Kung, L. (2004). What makes media firms tick? Exploring the hidden drivers of firm performance. In R. Picard (Ed.), *Strategic responses to media market changes*. Jonkoping International Business School: Jonkoping.
- Kung, L. (2008). *Strategic management in the media*. London: Sage.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice_ Hall.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resource book*. Newbury Park: Sage.
- Neale, S. (1990). *Genre and Hollywood*. London: Routledge.
- Osborn, A. (1953). *Applied imagination*. New York, NY: Scribners.
- Perry, B. (August, 2009). How Hollywood manages talent. In *Talent Management*.
- Picard, R. G. (Ed.) (2005/2014). *Media product portfolios: Issues in management of multiple products and services*. London: Routledge.
- Puccio, G., Murdock, M., & Mance, M. (2006). *Creative leadership*. London: Sage.
- Rose, B. (1985). Introduction. In B. Rose & R. Alley (Eds.), *TV genres: A handbook and reference guide*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Runco, M. (2010). Divergent thinking, creativity and ideation. In J. Kaufman & R. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Spindler, S., & van den Brul, C. (2006–2007). Making it happen. *NHK Broadcasting Studies* 5.
- Staiger, J. (2000). *Blockbuster TV: Must_ see sitcoms in the network era*. New York: NYU Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Brothers.
- Terry, N., Butler, M., & De'Armond, D. (2005). The determinants of domestic box office performance in the motion picture industry. *Southwestern Economic Review*, 32(1).
- Todorov, T. (1973). *The fantastic*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.
- Weber, M. (1912/1968). *Economy and society*. New York: Bedminster Press.
- Weber, M. (1915/1947). *The theory of social and economic organization* (trans. Talcott Parsons). New York: Free Press
- Weisberg, R. (1986). *Creativity: Genius and other myths*. New York: WH Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

- Weisberg, R. (1993), *Creativity: Beyond the myth of genius*. New York: WH Freeman.
- Weisberg, R. (2010), The study of creativity: From genius to cognitive science. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3).
- Xu, F., & Rickards, T. (2007), Creative management. *Creativity and Innovation Management*, 16(3).
- Zafirau, S. (2008), Reputation work in selling film and television. *Qualitative Sociology*, 31(2).