



## موانع ذهنی تفکر خلاق

امیر کرمی  
amirkarami@ut.ac.ir  
سید رضا سید جوادین  
rjavadin@ut.ac.ir

### چکیده

خلاقیت از جمله عواملی است که نقش بسیار مهمی در توسعه و حل مشکلات درون و برون سازمانی دارد. بنابراین سازمانهایی که در فکر بقا در بازار رقابت هستند، به این مفهوم توجه ویژه‌ای دارند و برای نهادینه کردن تفکر خلاق در سازمان تلاش می‌کنند. اما همواره موانعی در راه تفکر خلاق وجود دارد که افراد به دلیل ناآگاهی از این موانع و یا بی‌توجهی به آن در دستیابی به آن ناموفق هستند. ضمناً تنها وجود نداشتن موانع موجب ایجاد تفکر خلاق در سازمان نمی‌شود؛ بلکه عامل تشویق افراد به کارگیری این تفکر موتور محرکه افراد در حرکت به سوی ایده‌های خلاق است. این مقاله در پی آن است که این موانع را شناسایی و راههای غلبه بر آنها را ارائه کند.



همه انسانها از استعداد نوآوری و خلاقیت برخوردارند؛ بنابراین نباید آن را فقط در انحصار افراد خاصی فرض کرد. در واقع، جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور خلاقیت مهمتر از وجود استعداد خلاقیت است، زیرا در صورت آزادسازی ذهن از پیش‌فرضها و الگوهای زنجیره‌ای، در مدت کوتاهی می‌توان قدرت خلاقیت و به‌کارگیری فکری نو را به نحو چشمگیری افزایش داد. در راه ظهور خلاقیت موانع متعددی وجود دارد. افزایش توان خلاقیت و نوآوری، در گرو رفع این موانع است.

### غلبه بر موانع ذهنی تفکر خلاق ۱- فرضیات نادرست

نحوه نگرش ما نسبت به خلاقیت تاثیر بسزایی بر میزان خلاقیت ما در آینده و روش انتخابی ما برای تشویق دیگران برای بروز خلاقیت خود خواهد داشت.

طبق آمار، دانش‌آموزان و دانشجویان سال اول بیشترین خلاقیت را دارند، زیرا هنوز موانع تفکر خلاق به آنها آموزش داده نشده است.

در اغلب موارد ما بیان سلیس و یا حضور ذهن را نشانه فکر قوی می‌دانیم، چنین فرضیات نادرستی

مانع تفکر خلاقانه ما می‌شود. (رجوع به دوره تفکر ادوارد بونو، چاپ ۱۹۸۶)

در همین رابطه راجیش ستی (استاد مدرسه بازرگانی کلاسون)، دانیل اسمیت (استاد مدرسه بازرگانی کلی) و وان پارک (استاد مدرسه بازرگانی مارشال) در مقاله‌ای بیان می‌دارند که: «تحقیقات ما نشان می‌دهد که مدیران باید بعضی از فرضیات پذیرفته شده در زمینه راههای خلق یک تیم را فراموش کنند و شاید هم آماده قبول مخاطرات بیشتری شوند. به عنوان مثال، اکثر مدیران بر این باورند که تنوع تیم فرا وظیفه‌ای، دسترسی به دیدگاهها و عقاید مختلف، تفکر خلاق را امکانپذیر می‌سازد. اما نتایج تحقیقات ما نشان می‌دهد که صرف انتخاب اعضای گروه از بخشهای عملیاتی مختلف موجب

بهبود نوآوری گروه نمی‌شود».

در واقع، ما در تحقیقات خود تفاوت چندانی در نوآوری گروههای دارای ۲ زمینه عملکردی و گروههای با ۱۱ زمینه عملکردی مشاهده نکردیم. هر چند با افزایش تنوع زمینه‌های کاری، ایده‌های بیشتری عرضه می‌شود، ولی قدرت حل مسئله تیم به همان نسبت تحلیل می‌رود. انباشتگی اطلاعات می‌تواند در فرایند حل مسئله ایجاد اختلال کند و امکان دسترسی به ایده‌ها و دیدگاههای بیشتر از بین ببرد. عامل دیگر اینکه تنوع شدیدی نسبت به زمینه‌های کاری خود دارند و این مسئله توانایی آنها را در هویت‌یابی با تیم جدید به مخاطره می‌اندازد.

برخورداری از هویت فوق‌العاده (حس تعلق به گروه و نقش داشتن در موفقیت آن) اعضای گروه را به یافتن ارتباطات بدیع میان دیدگاههای مختلف تشویق می‌کند و این خمیرمایه نوآوری است.

اندیشمندان معتقدند که  
اگر از زیرسؤال بردن سنتها  
یا معیارهای دگر ساخته بترسیم  
مطمئناً فرصتهای تفکر خلاقانه را  
از دست خواهیم داد.

در زمینه فرضیات نادرست، ریچارد فلوریدا (استاد دانشگاه کارنگیمیتون)، رابرت کاشینگ (استاد دانشگاه تگزاس) و گری گیتس (دستیار تحقیق مؤسسه تحقیقات شهری واشنگتن) نکته جالبی را بیان می‌دارند: «وقتی افراد به جوامعی تعلق داشته باشند که از سطح بالایی از سرمایه اجتماعی برخوردار هستند، تمایل زیادی به کار با یکدیگر دارند و ریسک پذیرترند و در نتیجه، سرمایه اجتماعی غنی، عامل محرک نوآوری است». اما مطالعات درباره نوآوری در آمریکا خلاف این را نشان می‌دهد. ما دریافتیم که مناطقی با سطح پایین نوآوری دارای سطح بالایی از سرمایه اجتماعی هستند. برعکس، مناطقی که در نوآوری بهتر بودند، امتیازی کمتر از

متوسط از لحاظ سرمایه اجتماعی داشتند. روابط می‌تواند آنقدر قوی باشد که آن جامعه از خودراضی شود و از اطلاعات و چالشهای بیرونی بی‌خبر بماند. روابط قوی همچنین می‌تواند باعث رشد نوعی همسانی شود که نوآوری را به تحلیل می‌برد. از طرف دیگر، پیوندهای ضعیف سطحی، پایه‌ای از تشویق اطلاعات را مجاز می‌سازد و در ضمن، اجازه می‌دهد که تازه واردان با نظریات متفاوت بسرعت در شبکه اجتماعی پذیرفته شوند. بنابراین، می‌شود امیدوار بود گروههای اجتماعی با پیوندهای ضعیف مشوق افکار نوآورانه باشند. دستاورد این یافته آن است که شرکتها می‌توانند از آن برای مکان‌یابی محل استقرار عملیات خود کمک گیرند.

### ۲- عادات

اینکه یافتن گزینه‌ها متفاوت برای بسیاری افراد کار مشکلی است، ناشی از آموزشهای ما در دوران اولیه تحصیل در مدرسه است:

الف- صرفاً یک پاسخ صحیح وجود دارد:

بنابراین پس از رسیدن به اولین پاسخ کار را متوقف نکنید. بررسی کنید تا پاسخهای دیگری را نیز بنا بر موقعیت و شرایط پیدا کنید.

ب- نگاه به مسئله به صورت مجزا:

این مسئله به خصوص در مورد افراد متخصص صدق می‌کند. آنها طبیعتاً در حوزه کاری خود به صورت باریک‌بینانه متمرکز می‌شوند. آنها فراموش می‌کنند که ویرای مسائل روزمره به افقهای جدید بنگرند. بنابراین افرادی که از رویکردی چند رشته‌ای (دیدگاهی وسیعتر) بهره می‌برند، از نظر سازمانی افرادی با ارزش محسوب می‌شوند. ما باید همه جانبه نگر و آینده‌نگر شویم.

### ج- تبعیت از قواعد:

بیش از ایجاد باورهای نوین ضروری است که موانع موجود را زیر سؤال ببریم. بویژه مدیران و کارفرمایان لازم است که این عادت را در خود ایجاد کنند. اگر از زیر سؤال بردن سنتها یا معیارهای اختیاری بترسیم، مطمئناً فرصتهای تفکر خلاقانه را



از دست خواهیم داد.

در اینجا لازم است که قدری تأمل کنیم و فرضیه نادرست «تفکر خلاق و شکستن قوانین به شما اجازه می دهد با بی نظمی عمل کنید»، را پاک کنید. بله خلاقیت فعالیتی سازمان نیافته است و گاهی لازم است که در حین بازی با ایده‌ها، «قوانین» را زیر پا بگذاریم. لیکن خلاقیت زمانی بهتر شکوفا می شود که حدود و هدفی موجود باشد. به همین دلیل در حل مسائل به صورت خلاقانه مراحل وجود دارد. دقیقاً به همین دلیل ما آداب‌دانی و رفتار مناسب را در زمان معاشرت با دیگر افراد به جا می آوریم. احترام گذاشتن به دیگران و ملاحظه کاری بخش مهمی از محیط خلاقانه را تشکیل می دهد. بنابراین ما باید این قدرت تشخیص را داشته باشیم که کدام قوانین در تفکر ربع «B» باید تعلیق شود تا تفکر ربع «D» شکوفا شود و کدامیک قوانین به بهبود خلاقیت کمک می کند.

### ۳- نگرش و انگیزه ها الف- تفکر منفی:

منفی گرایی، انتقاد و بهانه‌جویی، تمسخر و تحقیر موانع ذهنی‌ای هستند که آثار تخریبی مضاعفی دارند. این موانع نه تنها مانع ذهنی فردگرا هستند بلکه بر روی افرادی که با منفی گرا تماس دارند تاثیر می گذارند.

تفکر منفی دیگری که خود مانع خلاقیت است بیم از به سرقت رفتن افکار و ابداعات در هنگام مطرح کردن و به مشارکت گذاشتن آنها با دیگران است. اما بعضی از شرکتهای آینده‌نگر، گروههای کاری تشکیل داده‌اند که بر همکاری تاکید می کنند. هدف اصلی این گروهها، مبادله اطلاعات است.

### ب- پرهیز از خطر و یا ترس از شکست:

خطرپذیر نبودن زمانی خود را بروز می دهد که ما بیش از حد قانون گرا، ایرادگیر، وسواسی و یا نگران باشیم. شرکتهای ژاپنی که خیلی زیاد دغدغه کیفیت دارند، به جای اینکه نقص را از دیده‌ها پنهان کنند، از ظهور خطا در خط تولید استقبال می کنند.

شرکت تری ام (3M) خلاقیت را در کارکنانش تشویق می کند و پژوهشگران آن مجاز هستند که ۱۵ درصد وقت خود را صرف بررسی ایده‌های خلاقانه و پژوهشهای مورد علاقه خود بکنند.

برای اینکه ایده‌های خلاقانه تحقق پیدا کند، نیاز به پایداری وجود دارد؛ ممکن است زمانی که خواهیم ایده‌ای را از رؤیای اولیه آن به بازار برسانیم، مجبور شویم، شکستهای اولیه را در چندین مرحله تجربه کنیم.

ماتسن (مدیر مرکز لئونارد- دانشگاه پنسیلوانیا) دریافت، دانشجویانی که در ابتدای پروژه اشتباهات بیشتری مرتکب می شوند، سرانجام موفقترین دانشجویان خواهند بود.

ریچارد فارسون یکی از موسسان و رئیس انستیتو علوم رفتاری در کالیفرنیا

شرکتهای ژاپنی  
به جای اینکه نقص را  
از دیده‌ها پنهان کنند  
از ظهور خطا در خط تولید  
استقبال می کنند.

معتقد است که مدیران می دانند که شکست بخشی جدایی ناپذیر نوآوری است. تا وقتی افراد شکست را نقطه مقابل موفقیت می دانند و نه مکملی برای آن، هرگز قادر نخواهند بود خطراتی را که لازمه نوآوری است، بپذیرند. به فراسوی شکست بنگرید. البته شکست داریم تا شکست. بعضی شکستها کشنده هستند، مانند تولید و بازاریابی یک لاستیک نامرغوب. هیچ زمانی مدیریت نمی تواند در مورد مقوله‌های بهداشتی و ایمنی بی تفاوت باشد. اما تشویق شکست به مفهوم کنار گذاشتن نظارت، کنترل کیفیت یا احترام به اقدامات درست نیست، بلکه کاملاً بر خلاف این است. مدیریت کردن برای شکست نیازمند آن است که مدیران بیشتر درگیر کار شوند و نه کمتر.

اگرچه اشتباهات به هنگام دست زدن به اقدامات نوآورانه اجتناب ناپذیر، اما مدیریت نمی تواند مسئولیت ارزیابی شکستها را بر عهده فرد دیگری بگذارد.

رهبران پذیرای شکست، اشتباهات موجه را تشخیص می دهند و به آنها به عنوان نتیجه نهایی می نگرند که باید مورد آزمون قرار گیرد، درک شود و تصمیمات آینده بر پایه آن اتخاذ شود. ایجاد تمایز بین شکستهای موجه و شکستهای غیرموجه، دو مزیت عمده را در بر دارد. اول اینکه ابزاری در اختیار مدیران قرار می دهد تا محیطی به دور از تنبیه برای ارتکاب به اشتباهات ایجاد کنند و در عین حال به آنها اجازه می دهد تا پروژه‌های دقیقاً طراحی شده را دنبال کنند که اگر با شکست روبه‌رو شوند، اشتباهات سازنده‌ای را به بار خواهد آورد. دوم، آوردن این امکان برای مدیران

است تا بدون داوری، آن نوع اشتباهات سازنده‌ای را بپروند که مبنایی برای «یادگیری برای یادگیری» است. با آشکار ساختن آنچه که به کار نمی آید، شکستی که از یک پروژه دقیقاً طراحی و اجرا شده، سرچشمه می گیرد، بصیرتی نسبت به آنچه که مؤثر و موفق خواهد بود ایجاد می کند. بهترین مربیان موفقیت و شکست را در بلندمدت به دست می آورند. رهبران پذیرای شکست در همه زمینه‌ها یکسان عمل می کنند

و به جای دنبال کردن موفقیت، برافزایش سرمایه فکری سازمان خود (تجربه، دانش و خلاقیت نیروی کار) متمرکز می شوند. چگونه؟ از طریق درگیر کردن خود.

این مدیران علاقه ملموسی به پروژه‌های کارکنان خود نشان می دهند. رهبرانی که راه‌گشا بودند، به جهت صمیمیت با کارکنان و شرکت در بحثهای پرشور و حال در مورد پروژه‌ها و نه به خاطر حدس زدن یا انتقاد کردن شهرت داشتند.

در حالی که ایده تشویق اشتباهات ممکن است، برای بسیاری از مدیران ناآشنا یا حداقل کمی نگران کننده) به نظر آید، اما مدافعان و حامیان سرشناسی نیز دارد. زمانی که جک‌ولش رئیس جنرال الکتریک بود، گفت: «ما به شکست پاداش



می‌دهیم» و توضیح داد که انجام غیر از این فقط مانع شجاعت می‌شود. به نظر کترینگ که بعد از توماس ادیسون به عنوان به عنوان صاحب نامترین مخترع پیشگام امریکایی شناخته می‌شود، شکست خوردن یک رسوایی نیست و باید هر شکستی را تحلیل کرد و علل آن را یافت. باید آموخت که چگونه هوشمندانه شکست خورد. شکست خوردن یکی از بزرگترین هنرهای جهان است. ولش و کترینگ می‌دانستند که به وجود آوردن محیطی که پذیرای خطر کردن باشد، نیازمند این است که بصراحت نشان داده شود که لغزشهایی که در مسیر نوآوری رخ می‌دهد، قابل بخشش هستند. پذیرش اشتباهات نشانه ضعف یک رهبر نیست، بلکه اعتماد به نفس او را نشان می‌دهد. این امر به ایجاد پیوندهای نزدیکتر با کارکنان و همکاران کمک می‌کند. زمانی که اشتباه فاحشی پذیرفته می‌شود، همدلی حاصل می‌آید.

### ج- گریز از ابهام

دانش آموزان دبیرستانی و دانشجویان

اغلب از ابهام ناراحت می‌شوند. اگر تکلیف شب طولانی داشته باشند، در صورتی که دستورالعمل و اطلاعات مشروح و ویژه ارائه شود، اصلاً ناراحت نمی‌شوند. آنها دوست ندارند برای حل مسائل مجبور باشند چیزهایی را حدس بزنند و یا خودشان اطلاعات را استخراج کنند!

بنابراین عجله نداشته باشید که بسیار سرعت یک موقعیت مبهم را رفع کنید. از زوایای مختلف به موقعیت بنگرید، سؤالهای بیشتری بپرسید و بخصوص به ذهن ناخودآگاه خود مهلت دهید تا درباره آن ابهام بیندیشد.


### نتیجه گیری

ما در این مقاله به دنبال آن بودیم که موانع تفکر خلاق را در سازمانها نشان دهیم تا سازمانها بدین وسیله در پی از میان برداشتن این موانع و حتی فراتر از این در پی تشویق آن برآیند و در نهایت در مسیری حرکت کنند که اثربخشی و کارایی سازمان افزایش پیدا کند و در نتیجه سازمان به سمت بقای بیشتر در بازار

و پیشتاز بودن در آن حرکت کنند. □

### منابع

- ۱- رضاییان علی، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ دهم، ۱۳۸۶
  - ۲- لامسین مونیکا و ادوارد، تفکر خلاق و حل خلاقانه مسئله، ترجمه: حائری زاده خیریه، محمد حسین لیلی، نشر نی، چاپ اول، ۱۳۸۱
  - ۳- سنی راجیش، اسمیت دانیل، پارک وان، چگونه خلاقیت تیمی را از بین ببریم؟، ترجمه: پاشازاده عاطفه، گزیده مدیریت شماره ۲۲، ۱۳۸۱
  - ۴- فلوریدا ریچارد، رابرت کاشینگ، گری گیتس، وقتی سرمایه اجتماعی نوآوری را سرکوب می‌کند؟، ترجمه: چلی راحله، گزیده مدیریت شماره ۲۲، ۱۳۸۱
  - ۵- فارسون ریچارد، رالف کیز، رهبر پذیرای شکست، ترجمه: شریفیان ثانی، گزیده مدیریت شماره ۲۲، ۱۳۸۱
  - ۶- احتشامی اکبری کاملیا، تشویق نوآوری، گزیده مدیریت شماره ۲۲، ۱۳۸۱
- امیر کریمی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران
  - سیدرضا جوادین: دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران



**افق**  
طراحان جامع انفورماتیک  
(مهندسی نرم افزار)

تخصص مایه‌سازی و عملیاتی کردن  
سیستم PM در مجموعه شماست

تحت ویندوز - بانک اطلاعاتی SQL Server  
و قابلیت دریافت:

- محاسبه اثربخشی تجهیزات و تحلیل EM
- مونیتورینگ خط تولید بصورت کاملاً گرافیکی
- گزارشات تحلیلی جهت مدیران ارشد و عامل
- برنامه ریزی تعمیرات دوره‌ای، بازرسی، روانکاری، کالیبراسیون و مقایسه با عملیات اجرا شده و بررسی علل انحرافات و مغایرات و دریافت پیشنهادات اصلاحی
- آموزش و نصب رایگان و کارانتی مادام‌العمر

**سیستم نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه PM**

اطلاعات مناسب  
در زمان مناسب  
برای افراد مناسب

**اعطای گواهینامه استناد در عملیات سازی PM از طرف مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران**

آدرس: تهران - خ شهید بهشتی - مقابل پمپ بنزین - خیابان یزدی - بلاک ۹ - طبقه اول - تلفن: ۸۸۵۳۶۴۳۷ - ۸۸۵۳۶۰۴۶ - ۷ - فکس: ۸۸۷۴۴۵۹۳  
web: www.taotco.com Email: info@taotco.com





www.frsaba.com

کارگاههای یک روزه

## فرا روش صبا

با هدف بهبود سازمانها

از طریق افزایش اثر بخشی سیستمهای مدیریتی و ارتقاء انگیزه کارکنان

رویکردی نوین در آموزش

### ۱- من یک نماینده مدیریتم

(یک نماینده مدیریت یا مدیر تعالی موفق چه ویژگیهایی دارد؟ و چه باید بکند؟)

### ۲- قابلیت شاخصها، قاطعیت تشخیصها

(چه شاخصهایی را تعیین و چگونه آنها را تجزیه و تحلیل نماییم تا فرایندهایمان را تحت کنترل بگیریم؟)

### ۳- رازهای بهبود

(چه عواملی باعث بهبود می شود؟ بهبود را چگونه اندازه بگیریم؟ برای ایجاد بهبود چه چیزهایی را باید تغییر داد؟)

### ۳- ارزیابی سیستمها، قطب نمای سازمانها

(ممیزها و ارزیابیها چگونه باشد تا نتایج بهتری بگیریم؟ سیستمها و عملکردها را چگونه اندازه بگیریم؟)

### ۴- پرش از روی موانع با رویکرد فرآیندی

(فرآیندگرایی چه کمکی می تواند بکند؟)

### ۶- رضایت ذینفعان، کیمیای سازمانها

(رضایت مشتریان، کارکنان و... را چگونه اندازه می گیرید؟ آیا پرسنل سازمانی به اندازه کافی انگیزه دارند؟...)

### ۷- کابوس مدیریت، رویای رهبری

(آیا سازمان ما به بلوغی رسیده که رهبری را جایگزین مدیریت نماییم؟ این امر چگونه میسر می گردد؟ آیا واقعاً لازم است؟)

### ۸- تعالی فردی پیش نیاز تعالی سازمانی

(تعالی چه مفهومی دارد آیا با شرایط موجود امکان پذیر است؟)

### ۹- کار آفرینی شاد و موفق یا کارمندی افسرده

(آیا در هر جایگاهی که قرار داریم می توانیم کار آفرین باشیم؟ ایجاد انگیزه و تغییر دیدگاه میسر است؟ راهکار چیست؟)

### ۱۰- خود را مدیریت نمایند نه دیگران را.

(سازمان، تیم و سیستمهای خود را مدیریت نمائید! به همین آسانی!)

تلفن تماس جهت ثبت نام:

۰۲۱-۶۶۵۵۰۴۱۰

محل برگزاری: تهران- دانشگاه تربیت مدرس

شهریه به ازای هر نفر: ۵۲۵/۰۰۰ ریال تسهیل گر کارگاهها: رضا جوشن