

مدیریت خلاق در سازمان‌های خلاق

الهه شیعه زاده



چکیده:

پیوسته این سؤال مطرح است که چرا کشوری پیشرفت کرده در حالی که کشور مشابه که از نظر منابع اولیه و امکانات بهره‌وری دارای شرایط بهتری بوده، عقب مانده است. چه عامل مهمی در شرایط مشابه باعث پیشرفت و موفقیت بعضی کشورها، گروه‌ها، افراد و باعث عقب ماندگی و عملکرد ناصحیح بعضی دیگر می‌شود؟ بی‌شک یکی از مهم‌ترین این عوامل استفاده از توانمندی‌های نهفته نیروی انسانی، از جمله توانایی خلاقیت است. در سال‌های اخیر، تلاش‌های وسیعی به وسیله بسیاری از سازمان‌ها برای ترغیب افراد خود به خلاقیت و نوآوری انجام گرفته است. در این مقاله مفهوم و جایگاه خلاقیت و مدیریت تبیین گردیده، و سپس با بیان ویژگی‌های خلاقیت و سازمان خلاق، به ضرورت وجود خلاقیت در سازمان‌های امروزی می‌پردازیم. چرا که با پیشرفت روز افزون دانش و تکنولوژی و جریان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه ما نیازمند آموزش مهارت‌هایی است که با کمک آن بتواند همگام با توسعه علم و فناوری به پیش برود. هدف باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آن‌ها بپردازند.

مقدمه:

امروزه ثبات در محیط کار، جای خود را به بی‌ثباتی و عدم اطمینان داده است و صنایع سنتی و قدیمی که جای خود را به انواع جدید و توسعه یافته آن داده است؛ فرصتی برای استفاده از مهارت‌های قدیمی نمی‌گذارد و در حقیقت آینده را با تهدیدات و فرصت‌ها مواجه ساخته است، زیرا هر اختراع و نوآوری، تغییری را پدید می‌آورد که می‌تواند به نوبه خود فرصتی را برای کسانی به وجود آورد که بتوانند از این فرصت استفاده بهینه کنند. خلاقیت به عنوان جوهره کارآفرینی و یکی از عوامل کلیدی و رمز پیشرفت و حتی بقای سازمان‌های نوین است. با بهره‌جویی از فنون خلاقیت و نوآوری خواهیم توانست به طریقی کارآمد و اثربخش به اهداف خود برسیم و سازمان و جامعه‌ای توسعه یافته و پیشرو داشته باشیم. خلاقیت و نوآوری لازمه و پیش‌درآمد توسعه و پیشرفت و تعالی یک سازمان و جامعه است. یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک سازمان و به تبع آن جامعه، زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تأثیر بر یکدیگر به پیشرفت سازمان و جامعه کمک می‌کنند. با بهره‌جویی از مدیریت خلاق خواهیم توانست به طریقی کارآمد و اثربخش به اهداف خود برسیم و سازمان و جامعه‌ای توسعه یافته و پیشرو داشته باشیم.

**خلاقیت به معنای خلق کردن چیزی تازه و
منحصر به فرد است که به گونه‌ای مناسب و
مفید، موجب حل یک مسأله، سؤال یا نیاز علمی،
صنعتی و یا اجتماعی شود**



تعریف خلاقیت:

«خلاقیت» یا «آفرینشگری» برگردانی از واژه «Creativity» و به معنای «خلق کردن» است. از دیدگاه روان شناختی، «خلاقیت» به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه‌ای منحصر به فرد است. به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل دادن و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده ها، اشیاء یا چیزها است. خلاقیت همیشه عبارتست از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آن‌ها موجود بوده و به عنوان مجموع میراث فرهنگی عمل می‌کند، ولی آنچه که تازه است ترکیب این عوامل در الگویی جدید است. خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان. خلاقیت بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه جدید (در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است). خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین. همراه ساختن دو یا چند موضوع جدا از هم، مانند قلاب ماهیگیری و ماهی که با آنکه متضاد هستند اما وقتی کسی این دو را کنار هم قرار می‌دهد به نتایج فایده بخش می‌رسد. در برخی دیگر از تعاریف، خلاقیت معادل با «حل مسائل» (مسئله گشایی) تلقی شده که در اشکال مختلف هنری، علمی و اجتماعی ظاهر می‌شود. (آقای فیشانی، ۱۳۷۷) بدین ترتیب، خلاقیت چیزی جز حل کردن مسایل، مشکلات، تعارضات یا بن بست‌ها نیست. اما آیا هر حل کردن یا خلق کردنی را می‌توان یک «پدیده خلاق» نامید؟ در این باره، صاحب نظران معتقدند که هر پدیده خلاقانه‌ای حتما باید واجد عنصر «تازگی و نو بودن» باشد تا امتیاز خلاقیت را پیدا کند. در کنار این ویژگی، باید به عنصر «مناسب و مفید بودن» خلاقیت نیز توجه کرد؛ زیرا تازگی و جدید بودن یک پدیده، بی آن که دارای منافع و فوایدی باشد، ارزش چندانی نخواهد داشت. بنابراین، از مجموع این نظرها می‌توان نتیجه گرفت که: «خلاقیت به معنای خلق کردن چیزی تازه و منحصر به فرد است که به گونه‌ای مناسب و مفید، موجب حل یک مسأله، سؤال یا نیاز علمی، صنعتی و

یا اجتماعی شود.» پس در این حالت، ناگزیریم از مفهوم دیگری تحت عنوان «ابداع» صحبت کنیم که به معنای پدید آوردن چیزی نو و یگانه، از هیچ است. در این تعریف، خلاقیت به چیزی تشبیه می‌شود که از قبل نبوده و از هیچ پدید آمده است. از این رو ابداع را باید شکل عالی تری از خلاقیت دانست. با توجه به این ویژگی باید اذعان نمود که انسان بیشتر موجودی خلاق است تا مبدع؛ زیرا خلاقیت انسان عمدتاً برگرفته از یک الگو یا طرح تغییر یافته از چیزهای قبلی است. با این حال، متخصصان مدیریت، «نوآوری» را مترادف با «ابداع» می‌دانند و معتقدند نوآوری پدیده‌ای نادر است که فقط در عده‌ای خاص می‌توان آن را سراغ گرفت. در واقع «نوآوری» فرایند پایانی خلاقیت و به عبارتی جلوه و نمود بیرونی آن می‌باشد که به صورت یک محصول یا تولید بدیع و تازه آشکار می‌شود. در حقیقت، به زعم آنان، آن چه موجب نوآوری می‌شود، توان خلاقه فرد است که او را به سوی نوآوری در کار و تولید می‌کشاند. (آقای فیشانی، ۱۳۷۷) به بیان دیگر تلاش‌های خلاقیت وسیله‌ای برای نوآوری است. یعنی خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه عملی دارد و در حقیقت محصول نهایی عمل خلاقیت است.

تعریف مدیریت:

درباره تعریف مدیریت اتفاق نظر خاصی در دست نیست و صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت با اهداف و سوگیری‌های گوناگون، تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند که برخی از این تعاریف عبارتند از:

- * مدیریت عبارتست از: هنر انجام کار به وسیله دیگران.
- * فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی.
- * فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدفهای مورد نظر سازمان.
- * مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. (رضائیان، ۱۳۸۵)

پذیرش مواجهه است. در بستر مثبت اجتماعی، یک نوع آزادی و استقلال برای دست یابی به پاسخ های صحیح وجود دارد. افراد در این محیط، احساسی از مفید و مؤثر بودن به دست می آورند.

۵- خلاقیت دارای الگوی توزیع طبیعی است. امروزه صاحب نظران معتقدند که خلاقیت مهارتی عام است و در بین تمام افراد وجود دارد. این که گاهی این ویژگی در برخی افراد مشاهده نمی شود دلیل بر عدم وجود آن نیست؛ بلکه بدان علت است که خلاقیت آنان فرصت مناسب برای بروز پیدا نکرده و بنابراین به سکون گرائیده است.

۶- خلاقیت در همه وجود دارد. مطالعه ریچارد وکینی نشان داده که اگرچه بروز خلاقیت، تابع تفاوت های فردی انسان هاست، حتی در افراد عادی نیز میزان قابل توجهی از خلاقیت (در سطح متوسط) وجود دارد. خلاقیت، خود پدیده ای منحصر به فرد است؛ اما منحصر به افراد خاصی نیست. بنابراین، صحیح تر است که بگوئیم این توانایی و مهارت در همه وجود دارد.

خلاقیت و مدیریت:

بحث خلاقیت و مدیریت، عمدتاً به تأثیر خلاقیت در سه عرصه مدیریتی نظر دارد:

۱- مدیریت خلاق

۲- کارکنان خلاق

۳- سازمان خلاق

در بین سه عرصه مورد اشاره، مدیر دارای نقش و تأثیر قابل توجهی در مجموعه سازمانی است. از این رو، اگر مدیر واجد ویژگی های خلاقه گردد، توان او به میزان زیادی افزایش خواهد یافت. بر این اساس، در بسیاری از شرکت های بزرگ صنعتی، تلاش می شود تا زمینه های رشد مدیران خلاق، از طریق کارگاه های پرورشی خلاقیت، فراهم آید. (دیوید وتن، ۱۳۶۷)

این اقدام برای پرورش مدیران خلاق را می توان سیاستی درست در جهت «موفقیت سازمانی» تلقی کرد. امروزه حتی میزان بهره وری یک سازمان را با توانمندی در استفاده بهینه از منابع انسانی می شناسند. (ساعتچی، ۱۳۸۲)

به طور کلی، مدیران خلاق در ایجاد فرصت های شغلی مناسب، فضاسازی محیط سازمانی برای تلاش بیشتر کارکنان و بالا بردن بازده سازمان نسبت به مدیران غیر خلاق، کارآمد تر عمل می کنند. آنان در این راه به گونه ای ابتکاری در رفع تنگناها و مشکلات می کوشند. **هربرت سایمون** در تحلیل مفصل خود تحت عنوان «درک مدیریت و مدیریت خلاق» به عناوین جالبی می پردازد، که در زیر به آنها اشاره می کنیم. (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷)

۱- خلاقیت در مدیریت:

زمانی یک رفتار را خلاق می خوانیم که نوآوری جالب و سودمندی از آن حاصل شود اما مشخصه خاص یک مدیریت خلاق در این است که خلاقیت های آنان باید علاوه بر موفقیت های شخصی شان دستاوردهای سازمانی را نیز بهبود بخشد. بنابراین می توان انتظار داشت که خلاقیت مدیران احتمالاً از نظر انگیزش و فرایند تا حدودی با خلاقیت سایر افراد متفاوت باشد.



ویژگی های خلاقیت:

برای ورود به بحث خلاقیت و مدیریت، لازم است که با ویژگی های خلاقیت آشنا شویم. بنابراین، به شرح کوتاهی از این ویژگی ها می پردازیم.

۱- خلاقیت، بنیانی انگیزشی دارد و به همین دلیل، حفظ خلاقیت در گروه حفظ انگیزه افراد است. فرد خلاق در انجام یک وظیفه، زمانی مبادرت به خلق افکار ابتکاری خواهد کرد که برای این کار محرک کافی داشته باشد. این محرک، چیزی جز تحریک درونی فرد نیست؛ یعنی جوششی از سر میل، شوق و رغبت. این نکته ای است که در بحث خلاقیت و مدیریت باید مورد توجه قرار گیرد. به سخن دیگر، آدمی تا زمانی که احساس مؤثر و مفید بودن ننماید، رغبتی به انجام کار نخواهد داشت.

۲- خلاقیت مبتنی بر اراده آدمی است. در حقیقت، خلاقیت حق انتخاب و قدرت تصمیم گیری برای انتخاب است. به اعتقاد صاحب نظران، آدمی این حق را دارد که در زندگی به انتخاب دست بزند و الگوی انتخاب خود را تعیین کند. آدمی این توان را دارد که رفتارهایی فارغ از تکرار انجام دهد و خود را از قید الگوهای تحمیلی از ناحیه طبیعت و محیط اجتماعی، آزاد نماید.

۳- خلاقیت، برنامه پذیر است. مطالعات متعدد نشان می دهد که افراد خلاق در کار بر روی یک اندیشه یا اثر، نظم و تعهد (کار متمرکز و هدف دار) را دنبال می کنند. افراد خلاق به واسطه ذهن ترکیبی خود، عناصر مفقود و بی ارتباط را به هم پیوند می زنند. چنین عملی مستلزم یک برنامه و طراحی ذهنی است. به عبارت دیگر، تفکر خلاق از لحظه شکل گیری تا به ثمر رسیدن، برنامه و نقشه ای خاص را دنبال می کند.

۴- خلاقیت وابسته به محیط اجتماعی است و بدون اغراق، در بستر های مناسب اجتماعی پدید می آید. خانواده، مدرسه، سازمان ها و آداب و فرهنگ هر جامعه، بسترهای اجتماعی خلاقیت را تشکیل می دهند. این بسترها می توانند تأثیر مثبت و منفی بر خلاقیت اعمال کنند. در بستر منفی اجتماعی، خلاقیت در یک محدودیت محرب قرار می گیرد. در این موقعیت، خلاقیت همواره با یک مقاومت در

۲- انگیزش:

انتخاب اهداف و مسائل پژوهش و سوم: آمادگی خطر کردن. اگر براین ویژگی‌ها جامعه بازرگانی بی‌پوشانیم به نظر آشنا می‌آیند، اولی حساسیت در برابر فرصت‌ها و توانایی بسیج منابع متعدد به منظور راه اندازی برنامه جدید فعالیت است. دومی توجه به برنامه ریزی استراتژیک، درک روندها و تحولات آینده و تعیین هدف‌های درازمدت است و سومی عبارتست از آمادگی برای ماجراجویی، حتی با قبول شکست.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که خطر کردن و قبول ریسک جزء لاینفک هر خلاقیتی است، اما باید اذعان کرد که برای دستیابی به خلاقیت، دارا بودن «نبوغی خاص» لازم نیست، بلکه همان‌طور که قبلاً نیز اشاره کردیم لازمه هر عمل خلاق داشتن دانشی است که به مدیر امکان ادراک شهودی و سریع موقعیت‌ها را می‌دهد و شهود نیز یک استعداد مرموز نیست، بلکه محصول جانبی کارورزی و تجربه است که به صورت دانش ذخیره می‌گردد.

بنابراین شهود خلاق مستلزم پذیرفتن خطرهای حساب شده است، خطرهایی که محاسبات آن بر دانش برتر استوار است. در واقع عمل یک فرد خلاق هم چون قمار شجاعانه‌ایست که آن قدرها هم که به نظر می‌آید قمار نیست، چراکه وی نسبت به رقبایش از آگاهی برتری برخوردار است. (آقای فیشانی، ۱۳۷۷)

ویژگی‌های سازمان خلاق:

سازمان‌های خلاق از خصوصیات ویژه‌ای برخوردارند که آن‌ها از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. مهمترین ویژگی این سازمان‌ها، انعطاف پذیری آن‌ها در رویارویی با بحران‌هایی است که غالباً ناشی از رقابت‌های اقتصادی است، به طور کلی سازمان‌های خلاق دارای عناصر و ویژگی‌های زیر می‌باشند:

۱- ساختار خلاق و متغیر: طبق تحقیقات انجام شده برای خلاق بودن سازمان ساختارهای پویا و ارگانیکی مناسبتر می‌باشند، بنابراین به نظر می‌رسد ساختارهای پروژه‌ای، ماتریسی، مولکولی، و ادوکراسی مناسبترین ساختار برای سازمان خلاق می‌باشند.

۲- رقابت کامل و فشرده: در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد.

۳- فرهنگ خلاق: یکی از عوامل عمده‌ای که به بالندگی مدیریت کمک می‌کند فرهنگ مردم است. بر پایه یک فرهنگ خوب، اتلاف وقت گناه محسوب می‌شود. بدیهی است در چنین بستر مناسبی جهت رقابت، خلاقیت سازمان‌های پویا بهتر شکل می‌گیرد. سازمان‌های خلاق فرهنگی مشابه دارند. آن‌ها تجربه کردن را تشویق می‌کنند. آن‌ها هم به موفقیت‌ها و هم به شکست‌ها پاداش می‌دهند. آن‌ها از اشتباهات تجربه کسب می‌کنند. یک فرهنگ نوآور دارای هفت ویژگی زیر است:

* پذیرش ابهام، شکیبایی در امور غیر عملی، کنترل‌های بیرونی کم، بردباری در مخاطره، شکیبایی در برخوردها، تأکید بر نتایج تا بر وسایل، تأکید بر نظام باز. سازمان از نزدیک محیط را کنترل می‌کند و سریعاً به تغییرات آن‌طور که اتفاق می‌افتند پاسخ می‌دهد.

* رهبر سازمان خلاق: رهبر خلاق فردی است که بتواند بر فرهنگ سازمان تأثیر گذاشته و به عنوان طرح اجتماعی سازمان خود در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند باشد.

موفقیت، پاداش‌های مادی، احترام دیگران و قدرت انگیزه‌های مهم و قدرتمندی هستند که افراد را در سازمان ارضا می‌نمایند، اما آن‌چه که در ظاهر بارزترین تمایز مدیریت با سایر مشاغل است، نوع متفاوت احساس موفقیتی است که به وی می‌بخشد. در اغلب مشاغل موفقیت مسئله‌ای شخصی و محصول مستقیم کار فکری یا یدی شخص است، در صورتی که احساس موفقیت در مدیران ناشی از دیدن کاری است که دیگران انجام می‌دهند، بدین معنی که مدیر برای دستیابی به احساس موفقیت باید رابطه علی بین تلاش‌های خویش و موفقیت‌های حاصل در سازمان را به طور محسوس درک کند. اما در عمل این امر کاری دشوار بوده و به همین خاطر بسیاری از مدیران از تفویض اختیار و در نتیجه کاهش تأثیر مستقیم خویش در حصول موفقیت هراس دارند. اما مدیران خلاق کسانی اند که می‌توانند به یمن تمایل شخصی خود یا آموزشی که دیده اند از کسب نتایج خلاق احساس رضایت کنند، حتی وقتی که نقش خودشان در نیل به این نتایج غیر مستقیم باشد (یعنی نقش مدیریتی داشته باشند). در واقع مدیریت یک تخصص است که موفقیت در آن به موفق کردن دیگران بستگی دارد. کسی که این نوع خاص موفقیت برای او مطلوب نباشد، بعید است که در مدیریت و خلاقیت موفق شود. (آقای فیشانی، ۱۳۷۷)

۳- جنبه‌های شناختی:

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های خلاقیت در مدیریت قدرت وی در فرایند حل مسئله است، بنابراین یک مدیر خلاق مدیری است که در این زمینه یک کارشناس است. در واقع یک مدیر خلاق با جمع‌آوری اطلاعات و راهکارهای مختلف می‌تواند در کم‌ترین زمان ممکن با استفاده از قوه شهود و قضاوت خویش به واکنش‌هایی فوری و دقیق نسبت به موقعیت‌های موجود در حوزه کارشناسی خویش بپردازد. اما نکته مهم در این جاست که یک مدیر کارشناس این اطلاعات را از کجا به دست آورده است؟ به طور کلی می‌توان گفت که دانش مدیریتی در دو رده اصلی قرار می‌گیرد: یکی دانش مربوط به رفتار انسان در سازمان‌ها و این که سازمان‌ها چگونه عمل می‌کنند و دیگری دانش مربوط به محتوای کار یک سازمان، دانشی که ممکن است عمدتاً مخصوص یک صنعت و یا حتی یک شرکت یا کارخانه خاص باشد. (آقای فیشانی، ۱۳۷۷) مدیران می‌توانند از طرق مختلف به این دانش دست یابند از جمله: استفاده از کانال‌های متعدد به منظور عدم وابستگی به یکسری کانال‌های خاص، استفاده از مهارت «سین جیم کردن» مهارت‌هایی برای واداشتن افراد به افشای فرض‌های نهفته‌ای که بر مبنای آن‌ها به نتیجه گیری‌ها و توصیه‌هایشان رسیده اند و تقویت احساس یگانگی همکاران و زبردستان با اهداف عالی سازمانی تا بدین ترتیب وابستگی آن‌ها به هدف‌های فرعی شخصی تضعیف شود.

۴- پذیرفتن خطر در مدیریت:

سه نشانه بسیار مشخص وجود دارد که دانشمندان بسیار خلاق را از بقیه متمایز می‌کند؛ اول: حساسیت نسبت به رخدادهای تصادفی به رخدادهای تصادفی و آمادگی برای واکنش نشان دادن به آن‌ها تا سرحد رها کردن برنامه جاری. دوم: دقت و تأمل در تعریف و

* نظام ارتباطی مشارکت جویانه: برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظرات و اندیشه ها امکان بروز داده شود.

* سبک مدیریت مناسب: یکی از تفاوت‌های اساسی یک سازمان خلاق با یک سازمان غیرخلاق، سبک مدیریت آن‌هاست. مدیریت خلاق نمی‌تواند در بند شیوه‌های سنتی و معمول باشد؛ بلکه سبکی را برای مدیریت برمی‌گزیند که برای سازمان‌های خلاق مناسب باشد و منجر به ایجاد محیطی گردد که روح ابتکار بر آن حاکم باشد.

* دسترسی به مدیران: در سازمان‌های خلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به راحتی می‌توانند افکار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند.

* احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آن‌ها باور دارند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان، رشد کنند.

* ارائه خدمات مردمی: هدف نهایی در این سازمان‌ها توجه به نیازمندی‌های اجتماع و جلب رضایت آحاد مردم است.

یکی از روش‌های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به طور کلی خلاق است، بدین گونه که مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه‌های بدیع و نوین را داشته باشند و نظرات جدید و ارائه راههای تازه را تقویت کنند.

خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر یک ارزش مثبت است. (سام‌خانیان، ۱۳۸۱)

نتیجه گیری:

ایده‌های جدید، با اندیشیدن به دست می‌آید که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود و به تجسم آن می‌پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیت‌های موجود، به روشن شدن فکر جدید کمک می‌کند. بینشی که بدین ترتیب حاصل می‌شود، قوه تصور را در یافتن فکرهای جدید تغذیه می‌کند. منشاء فکر جدید، قوه تصور و تخیل است نه قدرت منطقی بشر. سرنخهای مختلفی که به دست می‌آید، مورد ارزیابی قرار گرفته و به هم ربط داده می‌شود تا بهترین فکر به دست آید. افکار بشری با یکدیگر ارتباط دارند و بافت به هم پیوسته‌ای را تشکیل می‌دهند به همین دلیل قدرت تداعی در ایجاد و ظهور یک فکر جدید بسیار کارساز و مؤثر است. به طور کلی، وجود محیط خلاق از مهمترین عوامل رشد خلاقیت است. در محیط نامطلوب برای پرورش خلاقیت از اندیشه‌های جدید و نو بیشتر انتقاد می‌شود و تمایلات دگرگونی و تغییر با مقاومت و ممانعت تقابل می‌کنند. یکی از روش‌های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به طور کلی خلاق است، بدین گونه که مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه‌های بدیع و نوین را داشته باشند و نظرات جدید و ارائه راههای تازه را تقویت کنند. متأسفانه بسیاری از مدیران نمی‌توانند چنین جوی را در سازمان خود ببینند. آن‌ها نمی‌توانند فرآیند مستمر تغییر، که لازمه خلاقیت هست، به صورت دائم تحمل کنند.

منابع و مآخذ:

الف) منابع فارسی

- ۱- آقایی فیضانی، تیمور (۱۳۷۷): خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، نشر ترمه.
- ۲- رضاییان، علی (۱۳۸۵): "اصول مدیریت"، انتشارات سمت، چاپ هجدهم، تهران.
- ۳- وتن، دیوید و کیم کامرون (۱۳۷۶): "راه‌گشایی خلاق در مدیریت"، ترجمه نسرین جزئی، انتشارات نی، چاپ اول، تهران.
- ۴- ساعتچی، محمود (۱۳۸۲): "روان‌شناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان"، مؤسسه نشر ویرایش، چاپ هفتم، تهران.
- ۵- سام‌خانیان، محمد ربیع (۱۳۸۱): "خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی"، انتشارات اسپند هنر، چاپ اول، تهران.
- ۶- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۴): "مدیریت عمومی"، انتشارات نی، تهران.
- ۷- طالب بیدختی، عباس و علیرضا انوری (دوم تیر ۱۳۸۴): "خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمان‌ها"، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره ۲۷۳۰، صفحه ۱۰.
- ۸- ادیب قلعه، قاسم (بیست و هشتم اسفند ۱۳۸۴): "علم خلاقیت و مدیریت خلاق"، روزنامه حمایت، تهران.
- ۹- شفاعتی، رضا (هشتم مهر ۱۳۸۵): "مدیریت خلاق در سازمان‌ها"، روزنامه حمایت، تهران.
- ۱۰- دورینگ، ولیم اریک (۱۳۷۸): "مدیریت نوآوری و فناوری‌های جدید"، تهران: بصیر.
- ۱۱- میرمیران، جلیل (۱۳۸۴): "خلاقیت و نوآوری"، تهران.

ب) منابع انگلیسی

۱. Mullins, Laurie J & Other (۱۹۹۲); Management and Organization Behavior; New York: Financial Times/Prentice Hall
۲. Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (۱۹۸۹); Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources ۵th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: prentice-Hall International, Inc
۳. Cook, Peter (۱۹۹۸); "The creativity advantage", Industrial and commercial training, Volume ۳۰, Number ۵, pp1۷۹-۱۸۴.
۴. Gurteen, David (۱۹۹۸); "Journal of knowledge management", Volume ۲, Number ۱.
۵. "Management development review", Volume ۱۰, (۱۹۹۷), Number ۳, pp2۰۳-۲۰۴.