

خلاقیت و نوآوری

الزام تحقق کارآفرینی در هزاره سوم

مؤلف: روزبه حبیبی - مدرس دانشگاه و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

چکیده:

با توجه به نقش بی‌بدیل خلاقیت و نوآوری در موفقیت سازمانها این مقاله به تشریح مفاهیم و مبانی خلاقیت و نوآوری به عنوان پیش نیاز بقا سازمانها در عصر جهانی شدن می‌پردازد. بدین منظور ابتدا تعاریف مختلفی از خلاقیت و ویژگیهای آن ارائه شده و از دیدگاه روانشناسی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. سپس موضوع نوآوری و ارتباط آن با خلاقیت شرح داده می‌شود. ارتباط خلاقیت و نوآوری، تأثیر ساختار بر نوآوری، تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری، تأثیر متغیرهای منابع انسانی بر نوآوری از دیگر مباحث این بخش هستند. ویژگی‌های افراد خلاق، فرصت‌های خلاقیت، نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه فردی و سازمانی، ویژگی‌های سازمان‌های خلاق، مدیریت خلاقیت، تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی شامل طوفان فکری، شش کلاه تفکر، گردش تخیلی، تفکر موازی و ارتباط اجباری از دیگر مطالب این مقاله هستند.

داشت.

۲- تعریف خلاقیت

از خلاقیت تعریف‌های زیادی شده است. در اینجا برخی از تعاریف مهم را مورد بررسی قرار می‌دهیم: 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

یکدیگر حساسند و در جهت رشد یکدیگر می‌کوشند و در نهایت سبب می‌شود جریانی از علم و دانش و تجربیات میان آنها جاری شود که همین امر زمینه‌ساز نوآوری و خلاقیت خواهد بود. یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در یک 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 روی یکدیگر به پیشرفت جامعه کمک می‌کنند. یکی از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش برای مغز است. به همین خاطر لازم است انسان‌ها بکوشند در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن مغز بیندیشد و تکامل یابد و سبب ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود. با افزایش سپرده‌گذاری‌های اخلاقی می‌توان شرایط را برای شکل‌گیری یک محیط آرامبخش در جامعه فراهم کرد.

کاهش سپرده‌گذاری‌های اخلاقی در جامعه سبب می‌شود که زمینه برای گسسته شدن روابط اجتماعی گسترش یابد و با سست شدن پیوندهای اجتماعی، شرایط لازم برای بروز خلاقیت در جامعه سخت‌تر می‌شود. زیرا فرصتی برای تفکر کردن وجود نخواهد

۱- مقدمه

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. به گونه‌ای که انسان‌ها بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره‌گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات را از میان بردارند.

امروزه مردم ما نیازمند آموزش خلاقیت هستند که با خلق افکار نو به سوی یک جامعه سعادت‌مند قدم بردارند. رشد فزاینده اطلاعات، سبب شده است که هر انسانی از تجربه و علم و دانشی برخوردار باشد که دیگری فرصت کسب آنها را نداشته باشد، لذا به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسان‌ها یکی از رموز موفقیت در دنیای امروز است.

هیچ کس قادر نیست به میزان اطلاعات واقعی هر کس که در گوشه ذهن او نهفته است پی ببرد. این اطلاعات زمانی به حرکت در می‌آید که انگیزه‌های قوی سبب رها شدن آن به بیرون ذهن می‌شود. در این مرحله انسان‌ها به سرنوشت

ویژگی‌های خلاقیت

- ۱- خلاقیت فرآیندی فکری روانی است
- ۲- محصول خلاقیت می‌تواند به شکل یک اثر - ایده - راه حل - یک مش یا هر چیز دیگری ظهور کند
- ۳- محصول خلاقیت پدیده‌ای نو و جدید است (نوآوری)
- ۴- محصول خلاقیت علاوه بر جدید بودن دارای ارزش نیز هست
- ۵- خلاقیت یک توانایی عمومی است و در همه افراد کما بیش وجود دارد
- ۶- خلاقیت قابل پرورش است و با محیط اجتماعی ارتباط مستقیم دارد

الف- تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی

خلاقیت یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارت است از فرآیند بازآرایی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت. تفکر بر دو نوع است: تفکر همگرا؛ تفکر همگرا عبارت است از فرآیند بازآرایی یا دوباره‌سازی اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت.

تفکر واگرا؛ تفکر واگرا عبارت است از فرآیند ترکیب و نوآوری اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت، خلاقیت یعنی تفکر واگرا. براساس این تعریف خلاقیت ارتباط مستقیمی با قوه تخیل یا توانایی تصویرسازی ذهنی دارد. این توانایی عبارت است از فرآیند تشکیل تصویرهایی از پدیده‌های ادراک شده در ذهن و خلاقیت عبارت است از فرآیند یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها؛

خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه حل جدید برای حل مسائل؛ خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرح‌های نوین برای تولیدات و خدمات جدید و استمرار آن پس از غیبت آن پدیده‌ها.

ب- تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره. روبرت جی استرنبرگ و لپندای اوهارا در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

عوامل مؤثر در خلاقیت افراد

۱- دانش: داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیانتمادی.

۲- توانایی عقلانی: توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل.

۳- سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند.

۴- انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.

۵- شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.

۶- محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند. این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارایی برنامه‌های آموزش خلاقیت تاکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع مؤثر در خلاقیت می‌باشد. جایی که سایر عوامل نیز تأثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزشی خلاقیت ایفا می‌کنند جورج اف نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت برای خلاقیت مراحل چهارگانه: آمادگی، نهفتگی، اشراق و اثبات را ذکر کرده است. از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع آوری اطلاعات با مسئله

یا فرصت مورد نظر درگیر می‌شوند. در مرحله بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می‌کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسئله) منجر به خلق و ظهور ایده‌های جدید و بدیع می‌شود. در نهایت فرد خلاق در صدد برمی‌آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند.

۳- نوآوری

منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرآیند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.

الف- خلاقیت و نوآوری چگونه با هم مرتبط شده‌اند؟

خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیرمعمول بین اندیشه‌ها، یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل یا راه حل‌های منحصر برای حل مسائل را ارتقا می‌دهند. نوآوری فرآیند کسب اندیشه‌های خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است.

ب- نوآوری شامل چه چیزهایی است؟

بعضی افراد براین باورند که خلاقیت ذاتی است، برخی دیگر باور دارند که با آموزش هرکس می‌تواند خلاق شود. در دیدگاه دوم خلاقیت را می‌توان فرآیندی چهار مرحله‌ای دید مرکب از ادراک، پرورش، الهام و نوآوری. ادراک یعنی نحوه دیدن

دسترسی آسان به منابع فراوان عامل کلیدی نوآوری است. فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می‌دهد که بتوانند برای نوآوری هزینه کنند و شکست‌ها را بپذیرند. در نهایت ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند.

چیزها. خلاق بودن یعنی چیزها را از زوایه‌ای منحصر به فرد دیدن.

به عبارتی یک کارمند ممکن است راه حل‌های یک مسئله را طوری ببیند که دیگران نمی‌توانند آن طور ببینند. رفتن از ادراک به حقیقت به هر حال فوراً اتفاق نمی‌افتد. در عوض اندیشه‌ها از فرآیند پرورش می‌گذرند. بعضی اوقات کارکنان نیاز دارند که در مورد اندیشه‌های خود تعمق کنند. این به معنای فعالیت نکردن نیست بلکه در این مرحله کارکنان باید داده‌های انبوهی را که ذخیره، بازیابی، مطالعه و دوباره شکل‌دهی کرده‌اند در نهایت در قالب چیزی جدید بریزند. گذشت سالیان برای طی این مرحله امری طبیعی است. در فرآیند خلاقیت الهام آن لحظه‌ای است که تمامی تلاش‌های قبلی شما به‌طور موفقیت‌آمیز به ثمر می‌رسند.

گرچه الهام به شغف می‌انجامد اما کار خلاقیت تمام نشده است. خلاقیت نیاز به تلاشی نوآور دارد. نوآوری یعنی گرفتن آن الهام و تبدیل آن به تولیدی مفید- خدمت یا روش انجام چیزی. این گفته را به ادیسون نسبت می‌دهند که «خلاقیت یعنی یک درصد الهام و ۹۰ درصد عرق ریختن» به عبارتی ۹۰ درصد نوآوری را آزمودن، ارزشیابی کردن و باز آزمودن آن چیزهایی تشکیل می‌دهد که توسط الهام دریافت شده است. معمولاً در این مرحله است که یک فرد دیگران را بیشتر مطلع و درگیر آن چیزی می‌کند که روی آن کار کرده است.

ج- چگونه متغیرهای ساختاری

سازمان‌های نوآور 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.

بر نوآوری اثر می‌گذارند؟

بر اساس پژوهش‌های گسترده، با توجه به متغیرهای ساختاری می‌توانیم سه گزاره را بیان کنیم. اول این که ساختارهای مکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند زیرا که تخصص کاری آنها پایین‌تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیستی است. همچنین انعطاف پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوری‌ها را آسان‌تر می‌کند بیشتر می‌کنند. دوم این که دسترسی آسان به منابع فراوان عامل کلیدی نوآوری است. فراوانی منابع به مدیران این توانایی را می‌دهد که بتوانند برای نوآوری هزینه کنند و شکست‌ها را بپذیرند. در نهایت ارتباط بین واحدها یا تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی به شکستن سدهای احتمالی در برابر نوآوری مدد می‌رساند. البته هیچ یک از این سه متغیر نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر این که مدیران ارشد به این سه عامل متعهد باشند.

د- چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری اثر می‌گذارد؟

سازمان‌های نوآور 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 می‌افتد پاسخ می‌دهد.

ویژگی‌های فرهنگ نوآور

الف- کدام متغیرهای منابع انسانی بر نوآوری اثر می‌گذارند؟ در مقوله منابع انسانی در می‌یابیم که سازمان‌های نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن‌طور که روزآمد باشد تشویق می‌کنند. امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را کاهش دهند و به افراد جرأت می‌بخشند که تغییرپذیر باشند. زمانی که اندیشه‌های جدید تکامل می‌یابد پیش‌تازان تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می‌بخشند و آن را حمایت می‌کنند بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان می‌دهند که نوآوری به مرحله اجرا در خواهد آمد.

ه- ویژگی‌های شخصیت خلاق استقلال: فرد خلاق عقاید و اندیشه‌هایش را وابسته به افکار دیگران نمی‌داند و افکار و کارهای خویش از استقلال بالایی برخوردار است.

ریسک پذیری: فرد خلاق اهل خطر کردن است و ماجراجویی را دوست دارد، در برخورد با مسائل و مشکلات جرات بیشتری به خرج می‌دهد و معمولاً نگران شکست‌های احتمالی خود نیست

کنجکاو و علاقه به کارهای پیچیده: از سطح ظاهری یک مسئله فراتر رفته و تو شکافی نموده و در حل مشکلات پیچیده انرژی زیادی صرف می‌کند.

تحمل ابهام: برای فرد خلاق مواجه شدن با ابهامات یک مبارزه محسوب شده و نوعی لذت بدنبال

دارد. **انعطاف پذیری:** اگر او در جریان حل یک مسئله با پاسخی برخورد کند مسیر فکری خود را به سهولت تغییر داده و آن موضوع را از زوایا و ابعاد دیگری بررسی نموده و افکار و راه‌حل‌های متنوع را بکار می‌گیرد و همواره جایی برای تغییر و تحول باقی می‌گذارد.

شوخ طبعی: فرد خلاق از ظرافت دید و نکته سنجی زیادی برخوردار است و اغلب قادر است با اظهار نظرها بیان نکته‌ها و خلق موقیتهای جالب دیگران را به عهده دارد.

اعتماد به نفس بالا: نسبت به خود و توانمندی‌هایش آگاهی دارد و معتقد است که ایده‌ها و نظراتش ارزشمند هستند.

ابتکار و تخیل قوی و حساسیت:

ایده‌های او معمولاً با ایده‌های دیگران بسیار متفاوت است و در مواردی که دیگران به راحتی و روزمرگی از آن می‌گذرند ذهن خیال پرداز قوی دارد.

زیبایی دوستی: فرد خلاق به آسانی مجذوب زیبایی می‌شود و نسبت به آن توجه و دقت زیادی می‌کند و به فعالیت‌های هنری علاقه‌مند است.

تردید: اغلب بسیاری از قوانین رایج جامعه برای او جای سؤال باقی می‌گذارند. این مشکوک بودن و عدم اعتماد فرد خلاق معمولاً ناشی از علاقه درونی او به تغییر - اصلاح امور عادی و خلق ایده‌های بهتر است.

ویژگی‌های شخصیت خلاق

« استیز » علاوه بر ویژگی‌های فوق موارد زیر را نیز بر این ویژگی‌ها می‌افزاید:

- سلامت روانی و ادراکی - توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده بطور سریع - دلگرمی و امید به آینده - علاقه به سادگی و بی‌تکلفی در نوع لباس و

جنبه‌های گوناگون زندگی - روحیه انتقادی - آرامش و آسودگی خیال - توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه - شهامت - قدرت - جلب حس اعتماد و اطمینان - دیگران - مسئولیت پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیتهای گوناگون و حساسیت به مسائل و مشکلات اجتماعی

ه- فرصت‌های خلاقیت

فرصت‌های خلاقیت در چهار گروه فرصت داخلی و سه گروه فرصت‌های خارجی تقسیم‌بندی شده است: فرصت‌های داخلی وقایع غیرمنتظره: مثل شکست‌ها یا موفقیت‌های غیرمنتظره ناسازگاری‌ها نیازهای فرآیندی و تغییرات در صنایع و بازارها فرصت‌های خارجی (در محیط علمی و اجتماعی سازمان) تغییرات جمعیتی تغییر نگرش دانش جدید

۶- نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری

الف- نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه فردی خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خودشکوفایی خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی.

ب- نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی

خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان خلاقیت و نوآوری عامل تولیدات و خدمات خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و رقابت

خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان خلاقیت و نوآوری عامل ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان

خلاقیت و نوآوری عامل ارتقای بهره‌وری سازمان خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت خلاقیت و نوآوری عامل کاهش بوروکراسی اداری؛ کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و مهیا کردن عوامل تولید

۷- ویژگی‌های سازمان خلاق
برخی از ویژگی‌های سازمان خلاق عبارتند از:

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

فرهنگ:
یکی از عوامل عمده‌ای که به بالندگی مدیریت کمک می‌کند فرهنگ مردم است. برپایه یک فرهنگ خوب، اتلاف وقت گناه محسوب می‌شود. بدیهی است در چنین بستر مناسبی جهت رقابت، خلاقیت یا سازمان‌های پویا بهتر شکل می‌گیرد.

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.

تخصص:
در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را

دارند که برای قرار گرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند.
کارگروهی رابطه کارکنان با سازمان:

روابط دایمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمان‌ها و در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی از دیگر ویژگی‌های این سازمان‌هاست. استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمان‌ها تمامی مدیران، مسئله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می‌دانند و با 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.

۸- نقش مدیر در پرورش خلاقیت

نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی

بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند. برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خودش را در خواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد. مدیران می‌توانند هر سه مولفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مولفه اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر از انگیزش است. انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت بندی در اقدام مطرح می‌شود،



آنها باید بدانند که اقدامات مؤثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری تری را موجب خواهند شد.

۹- تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی

کلاه سبز، کلاه خلاقیت است هنگامی که افراد کلاه سبز را بر سر می‌گذارند، باید به راه‌های نو بیاندیشند که می‌تواند در آن موضوع مورد نظر اثرگذار بوده و به تصمیم‌گیری‌های خلاقانه منجر شود.
هنگامی که حاضران کلاه سبز را بر سر می‌گذارند، فرصتی می‌یابند که به جست و جوی چیزهای کشف نشده هدایت کنند. حال فرصتی به حاضران دهید تا ایده‌های نو ارائه کنند و به آنگاه به ثبت این ایده‌ها پرداخته و به جمع‌بندی نظرات بپردازید.

سازمان‌ها می‌توانند از انواع تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی به شکل جدی و مستمر استفاده کنند. این تکنیک‌ها از این قرارند:

تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی
الف- طوفان فکری

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. پاسخ‌ها بر روی تابلویی نوشته می‌شوند به طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضاء به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن باعث روشنی ذهن دیگری شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است، افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی



اثبات خطای دیگران برای ما رضایت در پی دارد و حمله کردن به یک دیدگاه در ما احساس برتری می‌بخشد و برعکس ستودن یک نظر سبب می‌شود در خود احساس کنیم با فرد برتری روبرو شده‌ایم.

قدرت تصور خلاق بروز می‌دهند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهارنظر بپردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد. نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی‌البداهه بودن نظرات است.

ب- تکنیک خلاقیت شش کلاه تفکر

ادوارد دوبونو پدر تفکر خلاق در کتاب «شش کلاه تفکر» یک روش خلاقانه ارائه می‌کند و از طریق آن می‌کوشد نشست افراد به دور یکدیگر را به اقدامی ثمربخش و کارا تبدیل کند.

«دوبونو» سعی می‌کند به کسانی که به دور هم جمع می‌شوند، بیاموزد که به تفکر خود نظم دهند و آنگاه در این میان به راه‌های خلاقانه بیاندیشند و با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه بندی و اولویت‌بندی کرده و در تصمیم‌گیری‌ها از آن استفاده کنند.

اگر شما می‌خواهید با تکنیک شش کلاه تفکر در جلسات قدم بگذارید، بهتر است این مقاله را بخوانید و آنگاه عمل کنید. تصور کنید به یک جلسه قدم گذاشته‌اید و شما مسئول نظم‌دهی، هدایت و نتیجه‌گیری از آن جلسه هستید. در اینجا کلاه آبی را بر سر شما خواهند گذاشت، زیرا

هنگامی که کسی کلاه آبی را بر سر می‌گذارد باید به موارد زیر دقت کند: رنگ آبی نماد آسمان آبی رنگ است که چتر آن بر همه جا گسترده شده است و کسی که کلاه آبی بر سر خود می‌گذارد باید بتواند افکار جاری در محیط جلسه را در ذهن خود به جریان درآورد و نظم و تمرکز دهد. کلاه آبی همچون یک نرم‌افزار است که تلاش می‌کند به تفکر کردن جمع، جهت دهد و یا برنامه‌ای مشخص آن را به سرانجام برساند و گویی همچون یک کارگردان تفکر ما را هدایت می‌کند. با کلاه آبی اولویت‌ها و محدودیت‌ها تعیین می‌شود.

اکنون بر روی صندلی خود بنشینید و موضوع و یا مشکل مورد بحث را بر روی تخته سیاه بنویسید. در نخستین اقدام و با هدایت شما همه اعضا باید کلاه سفید را بر سر بگذارند و در مورد موضوع بیان شده بیاندیشند.

هنگامی که کلاه سفید را بر سر می‌گذارید، نباید به چیزهایی که شامل الهامات، قضاوت‌های متکی به تجارب گذشته، عواطف، احساسات و عقاید است توجه کنید و تنها باید همچون یک رایانه،

فقط اطلاعات ارائه کنید. حال شما باید اطلاعات به دست آمده از حاضرین در جلسه که به واسطه تفکر با کلاه سفید ارائه شده است را جمع‌بندی کنید و اعضای جلسه را وارد مرحله بعد کنید تا با گذاشتن کلاه قرمز بر سر، شروع به تفکر کنند. هنگامی که حاضرین می‌خواهند با کلاه قرمز در مورد موضوع مورد نظر تفکر کنند باید به نکات زیر توجه کنند: اجازه دهید احساسات و عواطف بر وجود شما حاکم شده و به زبان درآیند و هر کسی می‌تواند از الهامات و دریافت‌های ناگهانی خویش سخن گوید و دیگر نیازی به استدلال نیست.

اگر به احساسات اجازه بروز ندهیم بدون شک ناخواسته و بدون دقت نظر، در تصمیم‌گیری‌ها وارد شده و چه بسا سبب بروز مشکلاتی برای ما شوند.

پس از این که تمام نظرات اعضای جلسه ارائه شد، شما اقدام به جمع‌بندی تراوشات فکری حاضران کرده و آن گاه به مرحله بعد قدم بگذارید و اجازه دهید حاضران کلاه سیاه را بر سر بگذارند. با گذاشتن این کلاه بر سر نباید احساسات

منفی بدون منطق بیان شوند بلکه فرد باید دیدگاه‌های منفی خود را در خصوص مشکل یا موضوع مورد بحث به صورت منطقی بیان کند. بدون شک اگر از این کلاه به خوبی استفاده شود، می‌تواند ما را از مخاطراتی که در آینده از چشمان ما دور می‌ماند آگاه کند. تفکر منفی به گفته «دوبونو» جذاب است، زیرا دستاوردهای آن را می‌توان به فوریت مشاهده کرد. اثبات خطای دیگران برای ما رضایت در پی دارد و حمله کردن به یک دیدگاه در ما احساس برتری می‌بخشد و برعکس ستودن یک نظر سبب می‌شود در خود احساس کنیم با فرد برتری روبرو شده‌ایم. نتایج بحث‌های ارائه شده توسط شما جمع‌بندی شده و در نهایت ثبت شود و آنگاه بار دیگر اجازه دهید حاضران کلاه زرد را بر سر خود بگذارند و شروع به تفکر کنند.

زرد نماد آفتاب است و آفتاب شروعی برای سازندگی، شادابی و خوش بینی است. گویی هر جا سراغ از خورشید گرفته می‌شود گرمی زندگی و زایشی دیگر در میان است و تفکر مثبت باید به همراه کنجکاوی و شادمانی و سرور و تلاش برای

درست شدن کارها باشد. فرد با گذاشتن زرد تلاش می‌کند به نکات ارزشمند و مثبت موضوع بنگرد. اصولاً افکار سازنده به سوی مثبت‌گرایی تمایل دارند. یکی از تمریناتی که فرد با کلاه زرد می‌تواند انجام دهد بهره‌گیری از تجربیات ارزشمند گذشته است. کلاه زرد در ابتدا در صدد کشف فواید موجود در موضوع مورد بحث است و هر آنچه می‌کاو، بیان می‌دارد. اکنون بار دیگر به جمع‌بندی نظرات به دست آمده بر اثر کلاه زرد بپردازید.

اکنون حاضران باید کلاه سبز را بر سر بگذارند. کلاه سبز، کلاه خلاقیت است هنگامی که افراد کلاه سبز را بر سر می‌گذارند، باید به راه‌های نو بیندیشند که می‌تواند در آن موضوع مورد نظر اثرگذار بوده و به تصمیم‌گیری‌های خلاقانه منجر شود. هنگامی که حاضران کلاه سبز را بر سر می‌گذارند، فرصتی می‌یابند که به جست و جوی چیزهای کشف نشده هدایت کنند. حال فرصتی به حاضران دهید تا ایده‌های نو ارائه کنند و آنگاه به ثبت این ایده‌ها پرداخته و به جمع‌بندی نظرات بپردازید.

بدون شک برای خلاقانه اندیشیدن باید فرهنگ خلاقیت را بر فضای جلسه حاکم کنید. اکنون شما باید تلاش کنید که با کلاه آبی که بر سر گذاشته‌اید به ارزیابی نتایج پرداخته و به یک جمع‌بندی مناسب برسید و در نهایت در جهت حل مشکل یا پیگیری مورد نظر تصمیم‌هایی را بگیرید.

بدون شک هر یک از اعضا می‌توانند کلاه آبی را به امانت گرفته و با آن به تفکر بپردازند و در اتخاذ تصمیمات به شما کمک کنند.

در پایان شما درمی‌یابید هنگامی که جلسه را این‌گونه مدیریت می‌کنید، دیگر تنها شاهد آن نخواهید بود که یک فرد تنها با کلاه سیاه به جلسه قدم بگذارد و یا فرد دیگری تنها

با کلاه قرمز تفکر کند؛ بلکه همه مجبورند با شش کلاه مذکور تفکر کنند و اندیشه‌های ذهن خود را ارائه کنند.

ب- گردش تخیلی

در سال ۱۹۷۳ روانشناسی به نام گوردون نتایج پژوهش‌های ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق بکارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌نمود و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند تلفیق و ترکیب می‌کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند. در جلسات خلاقیت به کمک استعاره و تخیل کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می‌گرفت و از این رو روش گوردون را شیوه تلفیق نامتجانس‌ها نیز نامیده‌اند. تهییج ذهنی یا تکنیک گوردون

روشی است بسیار مناسب جهت یافتن راه حل‌های جدید برای مسئله و نیز برای اکتشافات علمی و فنی. این روش فرآیندی خاص و منحصر به فرد و در عین حال مؤثر دارد. واژه Synectics یک واژه یونانی بوده و مفهوم آن پیوند اجزای متفاوت و ظاهراً بی‌ارتباط به یکدیگر است. فرآیند بکارگیری این رویکرد عبارت است از: شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن کشف راه حل‌هایی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع تلاش برای تبدیل راه حل‌های به دست آمده به راه حل نهایی. در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعی که مطرح می‌شود دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه موضوعی نزدیک به آن است.

ج- تفکر موازی

واضح این شیوه ادوارد دو بونو روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن بازمی‌ماند در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و

ساختار جدیدی را ایجاد می‌کند. یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن است.

این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نو و عملی دست یافت. راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی است. فرض کنید کتاب فرهنگ لغت را می‌گشایید و لغاتی را می‌خوانید و می‌کوشید تا آن را با موضوع مورد نظر پیوند داده و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید.

د- ارتباط اجباری

یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد، شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همان طور که از نام آن استفاده می‌شود باید بین دو گروه از پدیده‌ها، ارتباطی اجباری ایجاد کرد.

یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد، شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همان طور که از نام آن استفاده می‌شود باید بین دو گروه از پدیده‌ها، ارتباطی اجباری ایجاد کرد.

نتیجه‌گیری:

با توجه به مفاهیم فوق چنین استنتاج می‌شود که در هزاره سوم خلاقیت و نوآوری الزامی حتمی در تمامی عرصه‌ها به خصوص حوزه مدیریت و سازمان می‌باشد، بدین مفهوم که افراد و سازمان‌هایی که این مهم را به عنوان اصل کارکردی خود تبیین نمایند در دهکده جهانی و در رقابت با سایر کشورها محکوم به فنا خواهند شد.

