

خلاقیت و نوآوری

■ ناهید محمدی
کارشناس مدیریت

اشاره

این مقاله به تشریح مفاهیم و مبانی خلاقیت و نوآوری می‌پردازد. تعاریف مختلفی از خلاقیت ارائه می‌شوند 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 و تأثیر متغیرهای منابع انسانی بر نوآوری از دیگر مباحث این نوشتار 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 خیلی، تفکر موازی و ارتباط اجباری از دیگر مطالب این مقاله‌اند.



مقدمه

با پیشرفت روزافزون دانش و فناوری 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 روبه‌رو شده و به حل آنها بپردازند، به‌گونه‌ای 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 به‌جریان 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 درمی‌آیند که انگیزه‌ای قوی سبب رهاشدن آن به بیرون ذهن می‌شود. در این مرحله انسان‌ها به سرنوشت 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 شد. 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 پدیدارشدن افکار نو، وجود آرامش برای مغز است. به همین دلیل لازم است انسان‌ها بکوشند در جامعه شرایطی پدید آورند که در بستر آن مغز بیندیشد و تکامل یابد و سبب‌ساز افکار نو شده و شرایط برای سازندگی در جامعه مهیا شود. با افزایش سپرده‌گذاری‌های

اخلاقی می‌توان شرایط را برای شکل‌گیری یک محیط آرامش‌بخش در جامعه فراهم کرد. کاهش سپرده‌گذاری‌های اخلاقی در جامعه سبب می‌شود که زمینه برای گسسته‌شدن روابط اجتماعی گسترش یابد و با سست‌شدن پیوندهای اجتماعی، شرایط لازم برای بروز خلاقیت در جامعه سخت‌تر می‌شود؛ زیرا فرصتی برای تفکر وجود نخواهد داشت.

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 به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.
• خلاقیت یعنی توانایی پرورش یا به‌وجودآوردن یک انگاره یا اندیشه جدید (در بحث مدیریت نظیر به‌وجودآوردن یک محصول جدید است)

• خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی‌شده قبلی به طرز نوین.

تعریف خلاقیت از دیدگاه روان‌شناسی

خلاقیت یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارت است از فرایند بازاریابی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب‌شده موجود در حافظه

درازمدت. تفکر بر دو نوع است:

تفکر همگرا: عبارت است از فرایند بازآرایی یا دوباره‌سازی اطلاعات و نمادهای کسب‌شده موجود در حافظه درازمدت.

تفکر واگرا: عبارت است از فرایند ترکیب و نوآرایی اطلاعات و نمادهای کسب‌شده موجود در حافظه درازمدت. خلاقیت یعنی تفکر واگرا.

بر اساس این تعریف خلاقیت ارتباط مستقیمی با قوه تخیل یا توانایی تصویرسازی ذهنی دارد. این توانایی عبارت است از فرایند تشکیل تصویرهایی از پدیده‌های ادراک‌شده در ذهن و خلاقیت عبارت است از فرایند یافتن راه‌های جدید برای انجام‌دادن بهتر کارها؛ خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه‌حل مسائل؛ خلاقیت یعنی ارائه فکرها و طرح‌های نوین برای تولیدات و خدمات جدید و استمرار آن پس از غیبت آن پدیده‌ها.

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 ...

روبرت جی استرنبرگ و لیندای اوهارا در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

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



در سالیان متمادی.

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 برمی‌گزینند.

۴. **انگیزش:** افراد خلاق عموماً برای به‌فعل درآوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.

۵. **شخصیت:** افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصربودن، مقاوم‌بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم‌بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت‌شدن 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 تأکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به‌عنوان یکی از شش منبع مؤثر در خلاقیت می‌باشد؛ جایی که سایر عوامل نیز تأثیری بسزا 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 جمع‌آوری 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 نظم‌دادن 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.

نوآوری

منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است. به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق

هیچ کس قادر نیست به میزان اطلاعات واقعی هر کس که در گوشه ذهن او نهفته است پی ببرد. این اطلاعات زمانی به حرکت درمی‌آیند که انگیزه‌ای قوی سبب ره‌اشدن آن به بیرون ذهن می‌شود.

تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.

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 راه‌حل‌های منحصر برای حل مسائل را ارتقا می‌دهد. نوآوری فرایند کسب اندیشه‌های خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است. نوآوری شامل چه چیزهایی است؟

برخی افراد بر این باورند که خلاقیت ذاتی است و برخی دیگر باور دارند که با آموزش هر کس می‌تواند خلاق شود. در دیدگاه دوم خلاقیت را می‌توان فرایندی چهار مرحله‌ای دید، مرکب از: ادراک، پرورش، الهام و نوآوری. ادراک یعنی نحوه دیدن چیزها. خلاق بودن یعنی چیزها را از زاویه‌ای منحصر به فرد دیدن. به عبارتی یک کارمند ممکن است راه‌حل‌های یک مسئله را طوری ببیند که دیگران نمی‌توانند آن‌طور ببینند. رفتن از ادراک به حقیقت به هر حال فوراً اتفاق نمی‌افتد. در عوض اندیشه‌ها از فرایند 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 فرایند خلاقیت الهام آن لحظه‌ای است که تمامی تلاش‌های قبلی شما به‌طور موفقیت‌آمیز به ثمر می‌رسند. گرچه

الهام به شعف 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 ۹۹ درصد عرق ریختن». به عبارتی ۹۹ درصد نوآوری را آزمودن، ارزشیابی کردن و بازآزمودن 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.

چگونه متغیرهای ساختاری بر نوآوری اثر می‌گذارند؟

بر اساس پژوهش‌های گسترده، با توجه به متغیرهای ساختاری می‌توانیم سه گزاره را بیان کنیم: اول اینکه ساختارهای مکانیکی اثری مثبت بر نوآوری دارند، زیرا تخصص کاری آنها پایین‌تر است، قوانین کمتری دارند و عدم تمرکز در آنها بیشتر از ساختارهای مکانیزمی است. همچنین انعطاف‌پذیری، قدرت انطباق و بارور کردن را که پذیرش نوآوری‌ها را آسان‌تر می‌کند بیشتر می‌کنند، دوم اینکه 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. البته هیچ‌یک از این سه متغیر نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر اینکه مدیران ارشد به این سه عامل متعهد باشند.

چگونه فرهنگ سازمانی بر نوآوری اثر می‌گذارد؟

سازمان‌های نوآور، فرهنگی مشابه دارند. آنها تجربه‌کردن 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:

۱. پذیرش ابهام
۲. شکیبایی در امور غیرعملی
۳. کنترل‌های بیرونی کم
۴. بردباری در مخاطره
۵. شکیبایی در برخورد
۶. تأکید بر نتایج نه بر وسایل
۷. تأکید بر نظام باز

سازمان از نزدیک محیط را کنترل می‌کند و سریعاً به تغییرات آن‌طور که اتفاق می‌افتند پاسخ می‌دهد.

کدام متغیرهای منابع انسانی بر نوآوری اثر می‌گذارند؟

در مقوله منابع انسانی درمی‌یابیم 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 جرئت 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 درخواهد آمد.

ویژگی‌های افراد خلاق

روان‌شناسان سعی داشته‌اند تا مشخصات افرادی که دارای سطح بالایی از خلاقیت هستند مشخص کنند. «استیز» عوامل زیر را برای افراد خلاق بیان داشته است:

- سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به‌طور سریع
- انعطاف‌پذیری ادراک: توانایی دست‌کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی



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

- 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 موفقیت در 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

- ناسازگاری‌ها
- نیازهای فرایندی و تغییرات در صنایع و بازارها
- فرصت‌های خارجی (در محیط علمی و اجتماعی سازمان)
- تغییرات جمعیتی
- تغییر نگرش
- دانش جدید

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری
نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه فردی
 • خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق‌دهنده به سوی خودشکوفایی
 • خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی
نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی

- **ابتکار:** توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید
- **ترجیح‌دادن پیچیدگی نسبت به سادگی:** توجه‌کردن و در نظر گرفتن چالش‌های جدید مسائل پیچیده
- **استقلال رأی و داوری:** متفاوت‌بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه‌های نو
- **عده‌ای دیگر ویژگی‌های افراد خلاق را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کنند:**
- **خصوصیات ذهنی:**
 - کنجکاوی
 - دادن ایده‌های زیاد درباره یک مسئله
 - ارائه ایده‌های غیرعادی
 - توجه جدی به جزئیات
 - دقت و حساسیت نسبت به محیط
 - به‌خصوص به نکاتی که در نظر دیگران عادی به‌شمار می‌روند
 - روحیه انتقادی
 - علاقه وافر به آزمایش‌کردن و تجربه
 - نگرش مثبت نسبت به نوآفرینی
- **خصوصیات عاطفی:**
 - آرامش و آسودگی خیال
 - شوخ‌طبعی
 - علاقه به سادگی و بی‌تکلفی در نوع لباس و جنبه‌های گوناگون زندگی
 - دلگرمی و امید به آینده
 - توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه با دیگران
 - اعتمادبه‌نفس و احترام به خود
 - شهامت
- **خصوصیات اجتماعی:**
 - پیش‌قدمی در قبول و رویارویی با مسائل
 - مسئولیت‌پذیری و توانایی سازمان‌دادن به فعالیت‌های گوناگون
 - قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران
- **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

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

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. بر پایه 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.

• 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.

• کار گروهی

• رابطه کارکنان با سازمان: روابط دائمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمان‌ها و

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان

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.

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 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 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 اینکه 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 همین‌طور 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 مؤلفه خلاقیت



یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیرگذاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر از انگیزش است. انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای افزایش داد. این بدان معنا نیست که مدیران باید بهبود تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق را فراموش کنند. اما زمانی که اولویت‌بندی در اقدام مطرح می‌شود، آنها باید بدانند که اقدامات مؤثر بر انگیزش درونی، نتایج فوری‌تری را موجب خواهند شد.

تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی

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

طوفان فکری

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال‌ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی تکنیک تحریک 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 به‌طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا 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 قدرت تصور خلاق برروز می‌دهند. رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌شود. همچنین نبود انتقاد و ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضای جلسه با فراغت خاطر به اظهارنظر پردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد شود. نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی‌البداهه بودن نظرات است.

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 بیندیشند و با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه‌بندی 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 آبی‌رنگ است که چتر آن همه‌جا 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 بیندیشند.

• 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 به‌دست‌آمده از حاضران 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 حاضران 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 دقت‌نظر، در تصمیم‌گیری‌ها وارد شده و چه بسا سبب بروز مشکلاتی برای ما شوند.

- پس از اینکه تمام نظرات اعضای جلسه ارائه شد، شما اقدام به جمع‌بندی تراوشات فکری حاضران کرده و آنگاه 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 روبه‌رو شده‌ایم.

- نتایج بحث‌های ارائه‌شده 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 خوش‌بینی 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 کلاه 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 می‌کاود، بیان می‌دارد.

• اکنون بار دیگر به جمع‌بندی نظرات به‌دست‌آمده بر اثر کلاه زرد پردازید. 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 موضوع مورد نظر اثرگذار بوده و یا به تصمیم‌گیری‌های خلاقانه منجر شود. هنگامی که حاضران کلاه سبز را بر سر می‌گذارند، فرصتی می‌یابند که به جست‌وجوی چیزهای کشف‌نشده هدایت شوند. حال فرصتی به حاضران دهید تا ایده‌های نو ارائه کنند و آنگاه به ثبت این ایده‌ها پرداخته و به جمع‌بندی نظرات پردازید. 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 ایده‌ها پرداخته و به یک جمع‌بندی مناسب برسید و در نهایت در جهت حل مشکل یا پیگیری مورد نظر تصمیم‌نهایی را بگیرید. بدون شک هر یک از اعضا می‌توانند کلاه آبی را به امانت گرفته و با آن به تفکر پردازند 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 و اندیشه‌های ذهن خود را ارائه کنند.

گردش تخیلی

در سال ۱۹۶۱ 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 کنیم، خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضای گروه را از طریق به‌کارگیری 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 تجانس 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 راه‌حل‌های جدید برای مسئله و نیز برای اکتشافات علمی و فنی. این روش فرایندی 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. فرایند به‌کارگیری این رویکرد عبارت است از:

- شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به‌منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن
 - کشف راه‌حلی برای آن جوهره از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع
 - تلاش برای تبدیل راه‌حل‌های به‌دست‌آمده به راه‌حل‌نهایی.
- 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.

تفکر موازی

واضع این شیوه ادوارد دوبونو 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.

ارتباط اجباری

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

منابع و مآخذ

استیفن پی، رابینز و دیوید ای. دی سنزو، مبانی مدیریت.
پیتر دراگر، رشته علمی به نام خلاقیت، مترجم سید صالح واحدی، مجله تدبیر، شماره ۴۳.
تراز ام امابایل، خلاقیت را چگونه از بین ببریم، مترجم حسین حسینی، مجله تدبیر.
جلیل صمدآقایی، سازمان‌های کارآفرینی: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
دکتر سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی: نی.
دکتر محمد احمدپور داریانی، کارآفرینی، تعاریف، الگوها، ناشر: شرکت پردیس.
علی نیلی آرام، خلاقیت و نوآوری، در سازمان مجله تدبیر، شماره ۸۵.

منبع: همشهری، سال سیزدهم، شماره ۳۷۳۰.