

# خلاقیت و نوآوری در مدیریت

امید شرکت

## چکیده

خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری می گویند. در غالب مدیریت سازمان، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای آن به میزان توانایی برنامه ریزان در ایجاد نوآوری و به کارگیری فکرهای نو بستگی دارد. مهمترین دلیل نیاز به خلاقیت و نوآوری بروز مشکل است. حل مشکل به دو شیوه حل عقلایی و حل خلاقانه مشکل میسر است. برای ظهور یک ذهنیت خلاق باید تعریف دقیقی از مشکل ارائه گردد همچنین زمینه استفاده از راه حلهای گوناگون و سوای از راه حلهای مرسوم، ایجاد شود.

مسئله حائز اهمیت در رابطه با خلاقیت موانع خلاقیت است که در چهار مورد خلاصه می شود: ترس از انتقاد و شکست، عدم اعتماد به نفس، تمایل به هم رنگی و همگونی و عدم تمرکز ذهن. اضافه می شود انسدادهای ادراکی چون ثبات، تمهد، تراکم و بی خیالی از مهمترین موانع ذهنی خلاقیت به شمار می آیند. با آگاهی از انسدادهای ادراکی خود و اجرای روشهای خاص می توان مهارتهای حل مسئله را به گونه خلاق افزایش داد. به زعم صاحب نظران حل خلاقانه مشکل شامل چهار مرحله آمادگی، تکوین، روشنگری و تایید است.

یکی از چالشها و وظایف خطیر مدیران ایجاد یک نظام حمایتی برای پرورش نوآوری است. اجمالا اصول مدیریت برای نوآوری بدین شرح اند: جداسازی افراد از یکدیگر و جور کردن افراد باهم، نظارت و گوشزد کردن

و در نهایت پاداش دادن به افرادی که چندین نقش را ایفا می کنند.

## مقدمه

حل مشکل مهارتی است که برای هر فرد در هر جنبه از زندگی لازم است. به ندرت ساعتی سپری می شود بدون آنکه یک فرد با نیاز به حل نوعی مشکل روبرو نشود. شغل مدیر به طور ذاتی حل مشکل است. اگر در سازمان مشکلاتی نبود، نیازی به مدیران هم نبود. بنابراین، تصور یک حلال مشکلات فاقد صلاحیت به عنوان یک مدیر موفق سخت است. دو روش حل مشکل وجود دارد:

۱- حل عقلایی مشکل؛

۲- حل خلاقانه مشکل.

مدیران اثربخش قادر به حل مشکل به صورت عقلایی و خلاقانه هستند، به رغم آنکه مهارتهای متفاوتی برای هر نوع از این مشکلهای مورد نیاز است.

حل عقلایی عبارت از نوعی حل مشکل است که مدیران هر روز به طور مستمر در بسیاری از موارد به کار می گیرند. حل خلاقانه مشکل کمتر رخ می دهد، زیرا توانایی حل خلاقانه مشکل قهرمانان را از بزدلان، حرفه های موفق را از ناموفق، مدیران کامیاب را از مدیران سرگردان جدا می کند و می تواند اثر شگرفی بر کارایی سازمان داشته باشد.

## حل خلاقانه مشکل

در حل مشکلات به طور خلاق دو کار عمده برای تراوش یک ذهنیت خلاق باید

صورت گیرد:

۱- بهبود بخشیدن به تعریف مشکل: یعنی مشکلات سازمان که غالبا در هاله ای از ابهام بوده و افراد شناخت دقیقی نسبت به خود ساختار مشکل و پیچیدگیهای فنی آن ندارند تشریح شده تا افراد با داشتن یک آشنایی دقیق و بینش روشن افکار نو و بکر خود را مطرح سازند.

۲- بهبود بخشیدن در ایجاد راه حلهای دیگر: منظور از این بحث ایجاد زمینه مناسب در استفاده از راه حلهای گوناگون و سوای از راه حلهای مرسوم که این کار اساس خلاقیت و نوآوری است. کلیشه ای عمل کردن یکی از موانع خلاقیت است. هریک از دو فرایند مذکور به خودی خود، شامل مراحل جزئی تری هستند:

• بهبود بخشیدن به تعریف مشکل که شامل:

۱- ناآشنا را آشنا و آشنا را ناآشنا کنید؛

۲- تعاریف را بسط دهید؛

۳- تعاریف را وارونه کنید.

• بهبود بخشیدن در ایجاد راه حلهای دیگر که شامل:

۱- قضاوت را به تاخیر بیندازید (اولین راه حل بهترین راه حل)؛

۲- راه حلهای موجود را گسترش دهید؛

۳- خصلتهای غیر مرتبط را ترکیب کنید.

## موانع حل خلاقانه مشکل

اکثر مردم در حل خلاقانه مشکل دچار زحمت می شوند. آنها انسدادهای ادراکی خاصی را در فعالیتهای حل مشکل از خود بروز می دهند که حتی از وجودشان آگاه

انحراف در آینده نیز دنبال خواهند کرد. ازسوی دیگر، ثبات، برخی اوقات خلاقیت را از بین می برد. و نمونه از انسدادهای ادراکی مبتنی بر ثبات تفکر عمودی و فقط استفاده از یک زبان تفکر است.

● **تفکر عمودی (VERTICAL THINKING):** این واژه توسط ادوارد دیبونا (۲) به وجود آمد که معنی آن، تعریف یک مشکل فقط به یک طریق بدون در نظر گرفتن نظریه های دیگر است. برعکس، متفکران افقی که راههای دیگری برای بررسی مشکل ایجاد می کنند و تعاریف گوناگونی ارائه می دهند.

● **یک زبان تفکر واحد:** دومین نماد از انسداد ادراکی استفاده از یک زبان فکر کردن است بدین معنا که بیشتر از یک زبان برای تعریف و ارزیابی مشکل به کار برده نمی شود. اکثر مردم در قالب کلمات فکر می کنند، بدین صورت که آنها درباره یک مسئله و حل آن برحسب زبان لفظی فکر می کنند. لازم به ذکر است که حل عقلایی مشکل این نگرش را تقویت می کند. باید بگوییم زبانهای فکری دیگری هم موجودند مانند زبانهای نمادین (ریاضیات)، تصورات حسی، احساسات و عواطف و تصورات بررسی که هر قدر زبانهای بیشتری در اختیار حل کنندگان مشکل قرار می گیرد، راه حلهای آنان بهتر و خلاق تر خواهد بود.

۲ - **تعهد:** تعهد نیز می تواند به عنوان یک انسداد ادراکی در حل خلاقانه مشکل عمل کند. به محض اینکه افراد به یک نقطه نظر خاص تعریف یا راه حل متعهد می شوند، محتمل است که آن تعهد را پیگیری کنند. دو گونه ای از تعهد که انسدادهای ادراکی را باعث می شود، کلیشه سازی مبتنی بر تجربه گذشته و نادیده گرفتن مشترکات است.

● **کلیشه سازی مبتنی بر تجربه گذشته:** یعنی مشکلات فعلی به عنوان گونه هایی از مشکلات گذشته دیده شوند. «مارچ و سیمون» (۳) اظهار می دارند که یک مانع عمده در حل ابداعی مشکل، آن است که افراد گرایش دارند مشکلات کنونی را در قالب مشکلاتی که در گذشته با آن روبرو بوده اند، تعریف کرده و بالطبع بر همین پایه



### انسدادهای ادراکی

همان طور که توضیح داده شد، انسدادهای ادراکی موانع ذهنی خلاقیت هستند. به طور خلاصه و مشمرثمر چهار نوع از انسدادهای ادراکی را در زیر مورد بحث قرار می دهیم.

۱ - **ثبات:** ثبات به معنای آن است که فرد اسیر روش نگرستن واحد به یک مشکل یا استفاده از یک نگرش در تعریف، تشریح یا حل آن می شود. به آسانی می توان دید که چرا پایداری در حل مشکل متداول است، زیرا داشتن ثبات، یا سازگاری، یک خصلت بسیار باارزش برای اکثر ما به شمار می رود. ثبات اغلب با بلوغ، صداقت و هوشمندی مرتبط است. برعکس، بی ثباتی را مترادف با غیرقابل اعتماد، غیرعادی یا باد سر تلقی می کنیم.

به عقیده تنی چند از روانشناسان برجسته، درحقیقت نیاز به ثبات مهمترین عامل ایجاد انگیزش در رفتار بشر است. به عقیده آنها هرگاه افراد نگرش یا موضع خاصی را در مورد یک مشکل به کارگیرند، به احتمال زیاد، آنها همان خط مشی را بدون

نیستند. این انسدادها عمدتاً "شخصی هستند تا میان فردی یا سازمانی که برای فائق آمدن بر آنها توسعه مهارت مورد نیاز است. انسدادهای ادراکی موانع ذهنی هستند که روش تعریف مشکل را مقید و تعداد راه حلهایی را که تصور می شود مرتبط اند، محدود می کنند. (ALLEN, 1974) (۱)

هریک از ما در هر لحظه، با اطلاعاتی بسیار زیادتر از آنچه بتوانیم به آنها توجه کنیم احاطه می شویم، مانند اطلاعات دریافتی از طریق احساسات بدن راجع به محیط اطراف و وضعیت فیزیولوژیک بدنمان در هر شرایط زمانی و مکانی. در طول زمان ما باید عادت از صافی گذراندن برخی اطلاعات را که در معرض آن قرار می گیریم توسعه دهیم. در غیر این صورت اطلاعات اضافی ما را دیوانه خواهد کرد. فی المثل در مورد اطلاعات مثال مذکور، ما در آن واحد، همه اطلاعات حسی فیزیولوژیک را مورد توجه قرار نمی دهیم. نهایتاً این عادت از صافی گذراندن اطلاعات تبدیل به انسدادهای ادراکی می شوند. اگر ما از این انسدادها آگاه نیستیم، درحقیقت آنها مانع از ثبت انواعی از اطلاعات و بنابراین، مانع از حل انواعی خاص از مشکلات می شوند.

به طور متناقض، هر چه تحصیلات رسمی و تجربه افراد در کار بیشتر باشد، توانایی خلاقانه آنها در حل مشکل کمتر است. برآورد شده است که اکثر بزرگسالان بالای ۴۰ سال، کمتر از دو درصد یک کودک زیر پنج سال توانایی حل خلاقانه مشکلات را از خود نشان می دهند، زیرا تحصیلات رسمی غالباً "جوابهای صحیح، قوانین تحلیلی یا محدودیتهای فکری را به وجود می آورد.

باتوجه به تفصیل فوق موانع خلاقیت را به طور کلی در چند مورد می توان به صورت زیر خلاصه کرد:

۱ - ترس از شکست و انتقاد؛

۲ - عدم اعتماد به نفس؛

۳ - تمایل به هم رنگی و همگونی؛

۴ - عدم تمرکز ذهن.

ناشی از تراکم وارونه محدودیتهای ساختگی است و آن عدم توانایی در محدود کردن مشکلات به طور مناسب به گونه ای که قابل حل شوند.

مشکلات تقریباً "هیچگاه به روشنی مشخص نمی شوند. بنابراین، مشکل گشایان باید تعیین کنند که مشکل واقعی چیست. آنها باید اطلاعات غیر دقیق، گمراه کننده یا نامربوط را به منظور تعریف صحیح مشکل و ایجاد راه حلهای مناسب تصفیه کنند.

عدم توانایی در تفکیک پدیده های مهم از غیرمهم در تراکم کردن مشکلات به طور مناسب، به عنوان یک انسداد ادراکی عمل می کند زیرا پیچیدگی مشکل را بیش از حد جلوه می دهد و مانع از یک تعریف ساده می شود.

۴ - بی خیالی: بعضی از انسدادهای ادراکی نه به دلیل عادت به تفکر ضعیف یا به دلیل مفروضات نامناسب بلکه به دلیل ترس، نادانی، ناامنی یا فقط تنبلی ذهنی ساده رخ می دهد. دو نمونه مخصوصاً "رایج انسداد ادراکی ناشی از بی خیالی از عدم کنجکاوی و جهت گیری در مقابل فکر کردن است.

● **عدم کنجکاوی:** عدم توانایی در حل مشکل در مواقعی به دلیل خودداری از پرسش به منظور کسب اطلاعات، یا جستجو برای داده هاست. افراد فکر می کنند که اگر آنها مطلبی را بپرسند یا سعی در بیان دوباره مشکلی کنند ساده اندیش یا نادان به نظر بیایند. همچنین ممکن است تهدیدی برای دیگران باشد زیرا حاکی از آن است که چیزی را که دیگران قبول کرده اند ممکن است صحیح نباشد.

این پدیده ممکن است مقاومت یا تعارض به وجود آورد، یا حتی برای بعضی مضحک به نظر آید.

بنابراین، حل مشکل به گونه خلاق ذاتاً "مخاطره آمیز است، زیرا به طور بالقوه مستلزم تعارض میان فردی است. علاوه بر آن مخاطره آمیز است زیرا مملو از اشتباه است. همانگونه که «لینوس پاولینگ» (LINUS PAVLING) برنده جایزه نوبل گفت: «اگر شما می خواهید اندیشه خوبی داشته باشید، تعداد زیادی داشته باشید، زیرا اکثر آنها بد هستند».

### خلاقیت تولید یک فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه است.

### برای خلق ایده ای جدید باید نیروهای پیش برنده بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند.

یک مشکل، غربال کردن خیلی زیاد داده ها، یا ایجاد فرضیه هایی که مانع از حل مشکل می شوند، نمونه های متداول آن هستند. دو مثال متقاعدکننده از تراکم محدود کردن ساختگی مشکلات و عدم تشخیص جزء از کل است.

● **محدودیتهای ساختگی:** برخی اوقات افراد محدودیتهایی در اطراف مشکل به وجود می آورند، یا نگرش خود را به گونه ای محدود می کنند که حل مشکل تقریباً غیرممکن می شود. چنین محدودیتهایی ناشی از فرضیات پنهانی است که افراد درباره مشکلاتی که با آن روبرو هستند، دارند. افراد فرض می کنند که برخی از تعاریف و راه حلهای مشکل خارج از دسترس است و بنابراین، آنها را نادیده می گیرند.

حل مشکل به گونه خلاق مستلزم آن است که افراد در تشخیص فرضیه های پنهان و توسعه راه حلهایی که در نظر می گیرند ماهر شوند.

● **جداکردن جزء از کل:** تجسم دیگر انسداد

نیز راه حل جویی می کنند. بنابراین، هم تعریف وهم راه حل پیشنهادی مشکل کنونی توسط تجربه گذشته محدود می شود. مثال عینی این وضعیت چسب «اسپنس سیلور» است. (۴)

او اختراع خود را در راستای فرمول جدید مولکولی چسب جدیدی که ساخت، برحسب شکستن کلیشه سازی مبتنی بر تجربه گذشته توصیف می کند. این طور که از نوشته هایش برمی آید او فرمول متداولی را که متون علمی توصیه می کردند و متشکل از یک سری عناصر خاص با مقادیر ثابت بود را رد کرد و فرمول جدیدی را مطرح ساخت که از قضا پس از شکست طرح وی در ابتدا، پس از ۵ سال به دنیا شناسانده شد و منفعتی سالانه به مبلغ نیم میلیون دلار برای شرکت 3M به ارمغان آورد.

● **نایده گرفتن مشترکات:** دومین تجلی انسداد ادراکی مبتنی بر تعهد، شکست در شناسایی شباهتها میان قطعات به ظاهر ناهمگون داده ها است.

این پدیده معمول ترین انسداد شناسایی شده در خلاقیت است. یعنی فرد نسبت به نقطه نظری خاص با توجه به این واقعیت که عوامل متفاوت هستند، متعهد می شود و ناتوان در ایجاد ارتباطات، شناسایی موضوعها، یا درک مشترکات می شود. توانایی در یافتن یک تعریف یا راه حل برای دو مشکلی که به نظر غیرمشابه می آیند یکی از ویژگیهای افراد خلاق است.

کشف پنی سیلین توسط «سراکلساندر فلمینگ» نتیجه کشف یک مطلب مشترک میان وقایع ظاهراً غیرمرتبط بود.

فردریک ککوله (FREDRIC KEKULE) (۵) شیمیدان معروف رابطه ای بین رویای خود (ماری که دم خود را بلعید) و ساختار شیمیایی یک مواد ترکیبی آلی مشاهده کرد. (که در نظر اول هیچ رابطه ای بین رویای ساختار شیمیایی وجود ندارد) این درون بینی خلاق او را به کشف این پدیده هدایت کرد که ترکیبات آلی مانند بنزین به جای ساختار باز دارای حلقه های بسته هستند.

۳ - **تراکم:** انسدادهای ادراکی همچنین در نتیجه تراکم و تلخیص اندیشه ها رخ می دهد. یعنی نگاه کردن خیلی محدود به

ترکیب می کند و تلاش آگاهانه وجود ندارد.

۳ - روشنگری: زمانی رخ می دهد که بصیرتی موجود باشد و یک راه خلاق به طور رسا بیان شود.

۴ - تایید: مرحله آخر که شامل ارزیابی راه حل خلاق نسبت به برخی از ستانده های قابل قبول می شود.

در پایان این قسمت پس از توضیح مراحل تفکر خلاق به تشریح اجمالی «مراحل خلاقیت» که شامل شش مرحله است، می پردازیم:

۱ - کسب دیدگاه و نگرش موافق نسبت به فکرهای نوین (ترک ترس و وحشت از شکست و انتقاد)؛

۲ - داشتن حساسیت نسبت به موضوع، جمع آوری اطلاعات در رابطه با موضوع و کسب دانش؛

۳ - آمادگی برای خلاقیت از طریق کسب موادخام؛

• انتظام بخشیدن به کارها برای رسیدن به هدف؛

• رفع انواع موانع خلاقیت در شناسایی و رسیدن به هدف؛

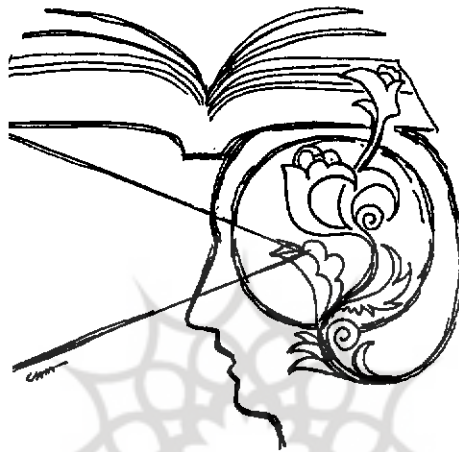
• که در این راه باید از اطلاعات دیگران و پیش فرضها استفاده کرد.

۴ - سلامت فکر: جمع آوری ایده های مختلف و اطلاعات در یکجا - در این مرحله باید پس از اتمام تراوش افکار نوین به ارزیابی پرداخت.

اصل: در این راه باید ایده ها و فکرهای جدید را که به نظرمان می رسد در همان لحظه ارزیابی نکنیم زیرا باعث قطع شدن تراوش فکرهای جدید می شویم. باید آن را ابتدا یادداشت کرد و سپس به ارزیابی تمام افکار تولیدشده نشست.

۵ - فعالیت ضمیر ناخودآگاه: این مرحله را مرحله «خواب یا تأمل بر روی مسئله» نیز گویند. یعنی در این مرحله چون ایده های جدید را جمع آوری کرده ایم می خواهیم از این ایده ها فکر جدید بسازیم نباید به ذهن فشار آوریم، بلکه باید بر روی موضوع تمرکز بایم.

۶ - درخشش ناگهانی فکر جدید و جواب.



(IQ) نیست، بلکه موضوع بهبود نگرشهای ذهنی فرد و عادات و پرورش مهارت‌های خلاق است که از زمان بچگی به صورت غیرفعال در گوشه ای پنهان شده است. (DAUW-1976) (۶)

پژوهشگران به طور کلی هم رأی هستند که حل خلاق مشکل چهار مرحله دارد:

۱ - آمادگی: این مرحله شامل جمع آوری اطلاعات، تعریف مشکل، ایجاد راه‌حلهای جایگزین و بررسی آگاهانه تمام اطلاعات در دسترس است. تفاوت اصلی میان حل خلاق مشکل به صورت ماهرانه و حل عقلایی مشکل این است که چگونه با اولین مرحله برخورد می‌شود. حل‌کنندگان مشکل به صورت خلاق انعطاف پذیرتر و روان تر در جمع آوری اطلاعات و تعریف مشکل، ایجاد جایگزین و بررسی گزینه‌ها هستند. درحقیقت در این مرحله است که آموزش در حل خلاق مسئله می‌تواند به طور قابل ملاحظه ای اثربخش باشد.

۲ - تکوین: که اکثراً شامل فعالیت ذهنی ناآگاهانه ای است که در آن ذهن، افکار غیرمرتبط را به دنبال یک راه حل با هم

## • جهت گیری در مقابل فکر کردن:

دومین جلوه انسداد ادراکی ناشی از بی‌خیالی‌گریز به پرهیز از انجام کار ذهنی است. این انسداد، مانند اکثر انسدادهای دیگر، تا اندازه ای یک جهت‌گیری فرهنگی و همچنین یک جهت‌گیری شخصی است.

آخرین باری که فردی به شما گفت: «متاسف نمی‌توانم همراه تو به میهمانی بیایم زیرا باید فکر کنم»، کی بوده است؟ یا «لازم نیست تو به خرید بروی، به فکر کردن در رابطه با فلان موضوع ادامه بده». این عبارات طعنه آمیز به نظر می‌آیند و نشان دهنده تعصبی است که مردم نسبت به عمل کردن، تا فکر کردن یا به فضا خیره شدن و تنها فعالیت ذهنی پرداختن دارند. این امر به معنای رویا دیدن یا خیال‌پردازی نیست، بلکه فکر کردن است.

## رفع انسدادهای ادراکی

تا به حال بحث کردیم که انسدادهای ادراکی خاصی، افراد را از حل مشکلات به گونه خلاق بازمی‌دارد. این انسدادها، دامنه تعریف مشکل را تنگ می‌کنند، توجه به راه‌حلهای جایگزین را محدود می‌کنند و انتخاب یک راه حل بهینه را مانع می‌شوند. بر انسدادهای ادراکی نمی‌توان فائق آمد، زیرا اکثر آنها ماحصل سالها فرایند ذهنی شکل‌گیری عادات هستند. چیره شدن بر آنها مستلزم تمرین در اندیشیدن به طرق مختلف طی دوره زمانی طولانی است. از سوی دیگر، با آگاهی از انسدادهای ادراکی خود و اجرای روشهای مخصوص می‌توانیم مهارت‌های حل مسئله را به گونه خلاق افزایش دهیم.

مراحل تفکر خلاق: اولین مرحله فائق آمدن بر انسدادهای ادراکی به طور ساده تشخیص این نکته است که حل خلاق مشکل مهارتی است که می‌تواند پرورش یابد. به کارگیری خلاقیت در حل مسئله کیفیتی نیست که گروهی دارای آن و گروهی فاقد آن باشند. همانگونه که «دانو» خاطرنشان کرده است که: «نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که پرورش خلاقیت مسئله افزایش توانایی فرد در آوردن امتیاز بالا در آزمون ضریب هوشی

نقش تسهیل کنندگی دارند.

شاید یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است. طبق نظر «برنز» (BURNS) و «استالکر» (STALKER) ساختار زیستی یا ارگانیکی ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است.

طبق آخرین دستاوردهای علمی، عوامل موثر در خلاقیت و نوآوری به چهار دسته تقسیم شده، این عوامل عبارتند از: به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان، امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه، آزادی عمل کافی در انجام فعالیتهای و تلاشهای خلاق همچنین به کارگیری نتایج حاصل از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق. درخاتمه ذکر این نکته ضروری است که تبادل فرهنگی میان سازمانها و در کنار هم قراردادن افراد محافظه کار و سستی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می گردند همه تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق می دهد. □

### منابع و ماخذ

- 1 - ALLEN, J.L. "CONCEPTUAL BLOCKBUSTING". SAN FRANCISCO: W.H.FREEMAN, 1974.
- 2 - DE BONO, E. NEW THINK, NEW YORK: BASIC BOOKS, 1968.
- 3 - MARCH, J.G., & SIMON, H.A. ORGANIZATIONS NEW YORK, WILEY 1958.
- 4 - دیوید ای وتن - کیم اس کامرون، راهگشایی خلاق در مدیریت - ترجمه دکتر نسرین جزینی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۶.
- 5 - KOESHER, A. THE ACT OF CREATION. NEW YORK: DELL, 1967.
- 6 - DAUW, D.C. CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATION. DUBUQUE, ZOWA: KENDULL HUNT 1976 (P.14)
- 7 - دکتر سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی ۱۳۷۴
- 8 - دکتر علی رضائیان، علی اصغر پورعزت، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) ۱۳۷۹.
- امید شرکت، کارشناس مدیریت صنعتی

## آمادگی، تکوین روشنگری و تایید چهار مرحله حل خلاقانه مشکل است.

### کلیشه ای عمل کردن یکی از موانع خلاقیت است.

ایفا می کنند.

### نتیجه گیری

همه سازمانها برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه اند. خلاقیت و نوآوری چنان به هم درآمیخته اند که ارائه تعریف مستقلی از هر کدام دشوار است. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است درحالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است.

برای آنکه ایده جدیدی خلق شده و توسعه یابد، باید نیروهای پیش برنده بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند و شرایط به گونه ای باشد که نیروهای پیش برنده ما را به سوی نظر و شیوه جدید رهنمون گردد. در زمینه فنون و تکنیک های خلاقیت و نوآوری شیوه های متنوعی مانند تحرک مغزی، ارتباط اجباری، تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (ریخت شناسانه)، گردش تحلیلی، سوالات ایده برانگیز تفکر موازی مدنظر بوده که عمده این روشها در راستای رفع انسدادهای ادراکی و پرورش نوآوری

### پرورش نوآوری

آزاد کردن خلاقیت بالقوه تان، البته برای ساختن یک مدیر موفق از شما کافی نیست که چالش عمده هم کمک به آزاد کردن خلاقیت بالقوه در دیگران است. پرورش نوآوری و خلاقیت میان افرادی که با آنها کار می کنیم در هر حال مانند افزایش خلاقیت خودمان چالش بزرگی است.

به طور کلی و صرف نظر از تعاریف پراکنده پرورش نوآوری شامل سه اصل اساسی زیر است که این سه اصل به خودی خود از اصول مدیریتی اند:

۱ - افراد را از یکدیگر جدا و سپس آنها را با هم جور کنید.  
مثال: اجازه دهید افراد به تنهایی و همین طور با گروهها و گروههای ضربت کار کنند.

گروهها یا گروههای فرعی رقیب را جدا کنید.

۲ - نظارت و گوشزد کنید.

مثال: با مشتریان صحبت کنید و عوامل برانگیزنده به کار ببرید.

۳ - نقشهای چندگانه را پاداش دهید.

الف - قهرمان فکر؛

ب - حامی و ناصح؛

ج - قانون شکن.

### اصول مدیریت برای نوآوری

اگر یک نظام حمایتی مدیریت وجود نمی داشت که حل خلاقانه مشکل را پرورش دهد و نوآوری را دنبال کند، هم «پرسی اسپنسر» و هم «اسپنس سیلور» در اندیشه های خلاق خود نمی توانستند موفق شوند.

در هر مورد ویژگیهای خاصی در سازمانهای آنها موجود بود که توسط مدیران اطراف آنها پرورش یافته بود و بدعت گذاری آنها را امکان پذیر ساخت.

همان طور که در مبحث قبلی آورده شد، اصول مدیریت برای نوآوری شامل ۳ اصل عمده است:

۱ - جداسازی افراد از یکدیگر، جور کردن افراد با هم؛

۲ - نظارت و گوشزد کردن؛

۳ - پاداش به افرادی که چندین نقش را