



خلاقیت و نوآوری در سازمان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

طاهره آقاباباپور دهکردی^۱

۱. دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.





چکیده

امروزه ثبات در محیط کار جای خود را به عدم ثبات داده است و فرصتی برای استفاده از دانش‌های سنتی به انسان نمی‌دهد. در حقیقت آینده با فرصت‌ها^۱ و تهدیدات^۲ مواجه گشته است. در نتیجه خلاقیت و نوآوری ضرورت می‌یابد. بدون خلاقیت و نوآوری سازمان‌ها در محیط متغییر و دگرگون امروز نمی‌توانند دوام بیاورند و منحل می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها باید خود را به‌طور پیوسته به‌روز کنند و افکار، خدمات و محصولات جدید به بازار عرضه کنند. هدف از این مقاله شناسایی اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان و موانع آن است و در نهایت تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری را در سازمان می‌شناساند.

واژگان کلیدی

خلاقیت^۳، نوآوری^۴، تغییر و تحول در سازمان، رقبا، بقای^۵ سازمان.



- 1 . Opportunity.
- 2 . Threat.
- 3 . Creativity.
- 4 . Innovation.
- 5 . Competitors.
- 6 . Survival.



مقدمه

«خداوند سرنوشت قومی را دگرگون نمی‌سازد، مگر آن که آنان در خود تغییر و تحول ایجاد کنند». با توجه به این که عصر حاضر، عصر تغییر و دگرگونی است و ثبات در محیط کار جای خود را به بی‌ثباتی و عدم اطمینان داده، بنابراین مسایل امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست. در نتیجه کارکنان و مدیران سازمان‌ها باید برای بقای سازمان خود این تغییر و تحولات را جواب‌گو باشند. این مهم امکان‌پذیر نیست مگر با توان خلاقیت و نوآوری در نهاد کارکنان و مدیران. لذا سازمان‌های امروزی باید چنین نگرشی را در اذهان مدیران و کارکنانشان به وجود آورند که آینده‌ای وجود ندارد، بلکه این آینده را باید خودشان خلق کرده و تنها سازگاری با تغییر کافی نیست، بلکه باید تغییر را دوست داشت. و مدنظر داشته باشیم که تغییر با خود ریسک به همراه می‌آورد، البته نتایج حاصل از آن می‌تواند رضایت بخش باشد یا نارضایت بخش. در این مقاله ابتدا به مفهوم خلاقیت و نوآوری پرداخته و سپس اهمیت و موانع آن ذکر شده و پس از بیان ویژگی‌های افراد و سازمان‌های خلاق و نوآور، به بیان نقش مدیر در تقویت خلاقیت و نوآوری پرداخته و در ادامه به شرایط مساعد برای خلاقیت و نوآوری در سازمان پرداخته می‌شود. در نهایت به تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری پرداخته می‌شود.

مفهوم خلاقیت و نوآوری

بعضی از تحقیقات مدیریتی، نوآوری و خلاقیت را با هم به کار می‌برند، اما در اصل این دو مفهوم با هم تفاوت‌هایی دارند.

تعاریف خلاقیت

کارشناسان خلاقیت را «توانایی نگاه جدید و متفاوت به یک موضوع» (ورتهايمر، ۱۹۴۵)، «فهم بهتر و سازماندهی شده» (کلی و راجرز، ۱۹۶۵)، (فرنودیان، ۱۳۷۰: ۶).
 «حدس زدن یا منظم کردن فرضیه‌ها» (تورنس، ۱۹۶۵)، «فهم ناخودآگاه و هدایت شده به سوی بینش‌های جدید» (توردور بکاردز، ۱۹۸۸)، «تولید ایده‌های جدید و مفید» (آمیلی، ۱۹۶۶)، «تفکر جانبی در برابر تفکر عمودی» (ادوارد دوبونو، ۱۹۶۶)، «تفکر واگرا در برابر تفکر هم‌گرا» (گیلفورد، ۱۹۶۶)، (اسکوئیلر، جمهوری، ۱۳۷۲: ۱۰۹-۱۰۷).
 «معرفی پدیده‌ها یا روش‌های جدید و توانایی خلق کردن با نیروی تخیل» (گات لوییس ۲۰۰۰) «ارائه رهیافت‌های جدید و غیر معمول و اثربخش» (پاپالیا، ۱۹۸۸) (شهر آرای، مدنی پور، ۱۳۷۵، ص ۳۹).
 «برقرار کردن ارتباطات جدید» (استنبرگ و اوهارا، ۱۹۹۷) تعریف کرده‌اند (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷: ۲۲-۱۷).



نظریات ارائه شده در باره تعریف خلاقیت به ترتیب زمانی در جدول زیر به طور خلاصه بیان شده‌اند:

سال	نظریه پرداز	کلیات نظریه
۱۹۴۵	ورتهایمر	توانایی نگاه جدید و متفاوت به یک موضوع.
۱۹۶۵	کلی و راجرز	فهم بهتر و سازماندهی شده.
۱۹۶۵	تورنس	حدس زدن یا منظم کردن فرضیه‌ها.
۱۹۶۶	گیلفورد	تفکر واگرا در برابر تفکر هم‌گرا.
۱۹۶۶	آمیلی	تولید ایده‌های جدید و مفید.
۱۹۶۶	ادوارد دوبونو	تفکر جانبی در برابر تفکر عمودی.
۱۹۹۷	استنبرگ و اوهارا	برقرار کردن ارتباطات جدید.
۱۹۸۸	توردوریکاردز	فهم ناخودآگاه و هدایت شده به سوی بینش‌های جدید.
۱۹۸۸	پاپالیا	ارایه رهیافت‌های جدید و غیرمعمول و اثربخش.
۲۰۰۰	گات لوییس	معرفی پدیده‌ها یا روش‌های جدید و توانایی خلق کردن با نیروی تخیل.

بنابراین در تعریف خلاقیت^۱ می‌توان گفت: خلاقیت عبارت است از به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (رضاییان، ۱۳۸۰: ۱۰۳)

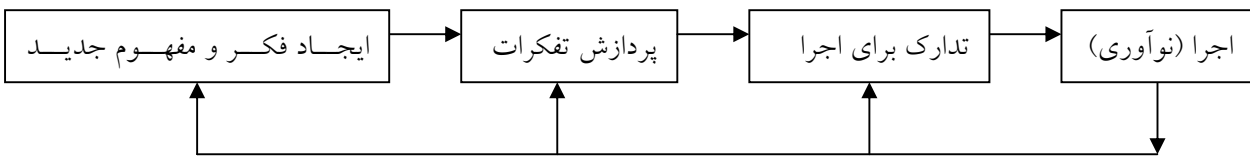
در حالی که نوآوری^۲ عملی ساختن آن فکر یا مفهوم جدید است (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۲۳).
آن چه در خلاقیت مهم تلقی می‌شود تفکر و توانایی‌های ذهنی جدید است و در نوآوری عملی ساختن تفکر است. (الوانی، ۱۳۷۴، ص ۲۲۳)

خلاقیت سازمانی فرایند تولید ایده‌های نوین سازمانی و یافتن راه‌های جدید حل مسایل سازمانی است و نوآوری سازمانی عملیاتی شدن ایده‌ها و طرح‌های نوین در سازمان است (ماهوشی، ۱۳۸۵: ۱۳۷).

یکی از نویسندگان اشاره می‌کند که خلاقیت نقطه آغاز هر نوآوری است و نوآوری تلاش برای تبدیل فکر و مفهوم جدید به محصولات و یا فرایندهایی که باعث بهبود خدمات به مشتریان شود. وی نتیجه می‌گیرد که:
بهره برداری + اختراع + تصور = نوآوری.

تصور اشاره به فکر و مفهومی دارد که ممکن است با توجه به یک چارچوب مرجع جدید باشد، اختراع به هر نوع فکر و مفهوم جدیدی که به واقعیت تبدیل شده باشد، اشاره دارد و بهره‌برداری حداکثر استفاده از یک اختراع را نشان می‌دهد (عالی، تدبیر: ۵۹).





مدل فرایند نوآوری: ارتباط بین خلاقیت و نوآوری (ماهنامه رفاه، ۱۳۷۹: ۱۱).

موانع خلاقیت و نوآوری در سازمان

خلاقیت و نوآوری در عمل با موانعی روبه‌روست که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- عدم اعتماد به نفس؛
- ترس از انتقاد و شکست؛
- احساس تعلق گروهی؛
- عدم تمرکز^۱ ذهنی؛
- وجود ثبات عملکرد؛
- عادت‌ها و سنت‌هایی که جزء جدایی‌ناپذیر رفتار شده‌اند و در همه واکنش‌های ما دخیل‌اند؛
- واکنش‌های فردی و گروهی در مقابل رایج‌اندیشه‌های نو؛ (پسران قادر، ۱۳۸۰: ۱۳۵).
- عدم دانش کافی در مورد علوم مربوطه؛
- کم‌رویی؛
- عدم انعطاف‌پذیری^۲؛
- محافظه‌کاری^۳ (زارعی متین، ۱۳۷۳: ۶۵).

افزایش خلاقیت و نوآوری در گروهی رفع این موانع است. اغلب انسان‌ها عادت زده‌اند، به همین دلیل روش انجام کارهای معین توسط آنان به مرور زمان به صورت روش‌هایی ثابت درمی‌آید.

ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور

به‌طور قطع استعداد خلاقیت و نوآوری در اکثر افراد وجود دارد فقط باید این استعداد را تقویت کرد. هشتاد تا نود درصد این استعداد اکتسابی است و تنها بخش اندکی از آن ذاتی وجود انسان است و با استعداد درونی افراد ارتباط دارد.

1 . Decentralization.

2 . Inflexibility.



افراد خلاق و نوآور ویژگی‌هایی دارند از جمله:

- سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به‌طور سریع؛
- انعطاف‌پذیری ادراک: توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی؛
- ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید؛
- ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی: توجه کردن و در نظر داشتن چالش‌های جدید مسایل پیچیده؛
- استقلال رأی و داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه‌های نو؛
- قرار داشتن در رده‌های بالاتر منزلت اجتماعی: افراد خلاق در هر جامعه‌ای مورد ارزیابی قرا رمی گیرند و بیشتر از سایرین پذیرفته می‌شوند (نیلی آرام، ۱۳۷۷: ۳۱ - ۳۰).
- داشتن دیدی غیرمرسوم به اشیاء و پدیده‌ها که هر رویداد یا شی را چنان می‌بینند که گویی برای نخستین بار روی می‌دهد یا اولین بار است که پدیدار شده است؛
- کنجکاوی: تخصیص بخش عمده‌ای از وقت و انرژی خود برای توجه دقیق به اطراف خود؛
- داشتن اعتماد به نفس بالا؛
- پرتکاپو و پرانرژی و اهل ریسک؛
- داشتن توانایی تمام کردن، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون بیش از دیگران؛ (ماهنامه رفا، ۱۳۷۹: ۱۲ - ۱۱)؛
- شک‌گرایی^۱: افراد خلاق نسبت به ایده‌های پذیرفته شده مشکوک و مردد هستند و به دنبال ایده‌های تازه هستند (ماهنامه رفا، ۱۳۷۹: ۱۱)؛
- پایداری و صبوری: اصولاً خلاقیت صبر می‌طلبد، چرا که غالباً برای مدت طولانی در برابر موانع سخت و مقاوم بوده است. برای مثال در مورد «میکل آنژ» گفته شده است که او هفت سال روی یک چوب بست به پشت دراز کشیده تا سقف کلیسا را نقاشی کند.
- خوشرویی و شوخ طبعی^۲: نشان‌گر ژرف‌نگری آنان است؛
- برانگیخته شدن به واسطه انگیزه‌های درونی: افراد خلاق بیشتر به وسیله انگیزه‌های درونی مثل علاقه شخصی به کارهای خلاقانه برانگیخته می‌شوند تا انگیزه‌های بیرونی نظیر پول، شهرت یا تأیید دیگران. انگیزه‌های بیرونی در بسیاری موارد ضدخلاقیت و مانعی برای آن می‌باشند (روحانی، نشریه فولاد، شماره ۱۵۳)،
- شهامت؛
- دلگرمی و امید به آینده؛
- پیش‌قدمی در قبول و رویارویی با مسایل؛

1 . Suspicion.
2 . Agreeableness.



- مسئولیت‌پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیت‌های گوناگون؛
 - قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران (ماهنامه رفاه، ۱۳۷۹: ۱۳ - ۱۲).
- اما باید دانست که افراد خلاق علی‌رغم استنباط دیگران بسیار فعال نبوده و در مقایسه با دیگران از هوش و ذکاوت‌های خارق‌العاده‌ای نیز برخوردار نیستند. برای این‌که فرد بسیار خلاق باشد، ضرورتاً نباید نابغه باشد (ماهنامه رفاه، ۱۳۷۹: ۱۲ - ۱۱).

ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور

- سازمان‌های خلاق و نوآور سازمان‌هایی هستند که فرایندهای خلاقیت و نوآوری در آن‌ها دایمی و مستمر است. در واقع نوعی سازمان‌های یادگیرنده برشمرده می‌شوند (ماهوشی، ۱۳۸۵: ۴۵).
- برخی از ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور عبارتند از:
۱. رقابت کامل و فشرده: در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌گیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد؛
 ۲. فرهنگ! فرهنگ مردم به بالندگی مدیریت کمک می‌کند؛
 ۳. دسترسی به مدیران: در سازمان‌های خلاق مدیران بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده و مدیران به راحتی می‌توانند کار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند؛
 ۴. احترام به افراد؛
 ۵. رایبه خدمات مردمی: هدف نهایی سازمان‌های خلاق توجه به نیازهای جامعه و جلب رضایت آحاد مردم است؛
 ۶. گردش شغلی^۲: افراد در این سازمان‌ها دارای یک تخصص ویژه نیستند و برای قرار گرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی باید داشته باشند؛
 ۷. کار گروهی؛
 ۸. روابط دایمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمان‌ها و در نتیجه برخورداری آنان از خلاقیت شغلی؛
 ۹. استقبال مدیران از عامل تغییر. (نیلی آرام، ۱۳۷۷: ۳۱)؛
 ۱۰. انعطاف‌پذیری این سازمان‌ها در رویارویی با بحران‌هایی که غالباً ناشی از رقابت‌های اقتصادی است. (شهادت، ۱۳۸۶)؛
 ۱۱. ساختار متغییر یا دوسویه^۳: در شرایط خلاقیت و نوآوری ساختارهای پویا و ارگانیکی راه‌گشا است؛
 ۱۲. بیشتر بودن آزادی عمل افراد.





وجود تعادل و موازنه در سازمان خلاق: یعنی مدیران نه خواستار سازمانی آشفته و پرهرج و مرج هستند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که کنترل مستقیم به گونه‌ای باشد که هیچ‌گونه جرعه ذهنی متبلور نشود (نیلی آرام، ۱۳۷۷: ۳۱ - ۳۲).

نقش مدیر در پرورش خلاقیت

در سازمان‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است، نقش مدیران بسیار حساس می‌باشد، زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند یا رفتار و عملکرد آن‌ها می‌تواند مانع یک امر حیاتی شود.

هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیداکردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم برای خلاقیت تحریک کند (نیلی آرام، ۱۳۷۷: ۳۱).
با توجه به این که استعداد خلاقیت و نوآوری به‌طور بالقوه در نهاد اغلب افراد است. لذا برای پرورش این استعداد راه‌هایی پیشنهاد می‌شود:

- تحمل ریسک^۱: کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای آن، شکست را تجربه کنند و اشتباهات را به‌عنوان فرصت‌های یادگیری به‌شمار آورند؛
- کاهش کنترل بیرونی: باید خودکنترلی جایگزین قوانین و مقررات لایتغیر شوند؛
- کاهش تقسیم کار؛
- قبول ابهام^۲: تأکید زیاد بر عینی بودن خلاقیت را محدود می‌کند؛
- تحمل تضاد^۳: گوناگونی دیدگاه‌ها باید تشویق شود. هماهنگی بین افراد و واحدها لزوماً به عملکرد موفق منجر نمی‌شود؛
- تحمل راه‌های غیرعملی؛
- تمرکز بر نتایج^۴ تا ابزارها؛
- ارتباطات همه‌جانبه: ارتباطات باید به‌طور افقی و عمودی جریان پیدا کند. جریان آزاد ارتباطات، باروری نظریات را آسان می‌کند. (نیلی آرام، ۱۳۷۷: ۳۱)؛
- ایجاد نظام مشارکت‌جو: برای این که افراد در سازمان‌ها به تفکر بپردازند، باید محیطی ایجاد شود که در آن به افکار و نظریات امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و

1 . Risk.
2 . Acception Ambiguity.
3 . Conflict.



- همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی شور و مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردار هستند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. (زارعی متین، ۱۳۷۳: ۶۳)؛
- انگیزش و نوآوری: یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خودکترلی کارکنانش وابسته است. در این راستا باید احترام لازم را برای افراد در نظر داشت و آن‌ها را به‌عنوان مهم‌ترین دارایی در نظر داشت، همه اطلاعات لازم را ارائه کرد تا آنان خود را جزیی از نظام مربوط به‌شمار آورند. (نیلی آرام، ۱۳۷۷: ۳۱).
 - تشکیل گروه‌های کاری خود راهبر: گروه‌های کاری خود راهبر، تشکیلاتی سازمان یافته بوده که در به‌کارگیری فعالیت‌های صحیح برای حل مشکلات روزمره توسط سیستم مرکزی آموزش‌های لازم را می‌گذرانند، به‌طوری که غالباً با در اختیار داشتن اطلاعات لازم امکان طراحی، کنترل، ارتقای کیفیت و غیره را داراست. (بی‌نا، ۱۳۷۶: ۷).
 - ملزومات ساختاری: در فعالیت‌های کاربردی بهترین ساختار، ساختار سستی و مکانیکی است اما در شرایط نوآوری و خلاقیت ساختارهای پویا و ارگانیکی راه‌گشا است و نظام کترلی، کمتر حاکم است و افراد آزادی عمل بیشتری دارند. (بی‌نا، ۱۳۷۶: ۱۸ - ۱۷)؛
 - فرهنگ، خلاقیت، نوآوری: فرهنگ سازمانی را می‌توان چنین تعریف کرد: «مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد و باعث اتحاد و اتفاق آن‌ها می‌شود».
 - می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان همانند شخصیت در یک انسان است. وقتی که سازمانی دارای فرهنگ قوی باشد، افراد را به سازمان و هدف‌های آن به‌گونه‌ای متمایل می‌کند که آنان خود را جزیی از سازمان بدانند. (زارعی متین، ۱۳۷۳: ۶۴).

عوامل مؤثر بر تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان

۱. یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل و تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر می‌باشد. اگر ساختارهای سازمانی را به ۲ نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است؛
۲. یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی است که از خود، نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند؛
۳. ایجاد هسته‌های پژوهش و نوآوری؛
۴. ایجاد گروه‌های تحقیقاتی چند نفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت‌کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان باشند.

یکی از اندیشمندان مدیریت به چهار دسته عوامل اشاره دارد، این عوامل عبارتند از:

۱. به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان؛
۲. امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه؛



۳. آزادی عمل کافی در انجام فعالیت و تلاش‌های خلاق؛

۴. به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۴۰).
تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قرار دادن افراد محافظه‌کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردند، همه تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به‌سوی نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهد.

محیط مناسب برای خلاقیت و نوآوری در سازمان

بسیاری از محققان اعتقاد دارند که خلاقیت مانند هوش خصیصه‌ای بالنسبه غیرقابل تغییر و دست‌کاری آن غیرممکن است. برخی از دانشمندان هم معتقدند که رویدادها و شرایط محیطی قادرند رفتارهای خلاقانه را تحت‌الشعاع خود قرار دهند (روحانی، نشریه فولاد ۱۵۳).

فاکتورهای نافذ در خلاقیت و نوآوری

در یکی از تحقیقات به‌عمل آمده توسط پارکر (۱۹۸۹) بعضی از فاکتورهایی که در به‌عمل در آوردن یک ابتکار و نوآوری نافذند، به‌شرح زیر می‌باشند:

۱. فهمیدن نیازهای استفاده‌کننده؛
۲. توجه لازم به بازار محصول؛
۳. توسعه نوآوری به‌طور کارآمد و نه لزوماً سریع؛
۴. به‌کارگیری تکنیک‌های بالاتر و استفاده از ابزار علمی؛
۵. داشتن یک مدیر ارشد که نسبت به نوآوری احساس مسئولیت کند؛
۶. اصولاً خلاقیت و نوآوری قادر به تبلور در محیط نامناسب و نامطلوب نخواهد بود (درک تورنگتون، ۱۹۸۹: ۳۴۲).

شرایط محیطی مناسب برای خلاقیت و نوآوری

برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان باید شرایط محیطی مناسب فراهم شود برای ایجاد این شرایط مدیران باید نکاتی را مورد توجه قرار دهند:

۱. تحمل کردن شکست: خلاقیت و نوآوری هم برد دارند و هم باخت. پافشاری و توان فایق آمدن بر ناامیدی، شکست و ناکامی لازمه کارند؛
۲. فراهم کردن محیط کار آرام و غیررسمی: محیط کار آرام و غیررسمی به‌وجود آورد که روی قوانین و مقررات تأکید نداشته باشد. یک جو باز و خلاق زمانی تقویت می‌شود که به افراد و گروه‌ها اجازه داده شود ارتباط متقابل داشته باشند؛
۳. دادن امتیاز مناسب به نوآوران: به نوآوری‌های موفقیت‌آمیز حق امتیاز دهید نه پاداش ثابت؛





۴. تشویق کردن رقابت: تجارب علمی و تحقیقات آزمایشگاهی رقابت خلاقیت و نوآوری را زیاد می‌کنند. تجارب روان‌شناختی هم نشان داده است که رقابت می‌تواند خلاقیت فکری را تا ۵۰٪ بالا ببرد؛
۵. حمایت کردن از تعصب کاری^۱: پیتر دراگر می‌گوید: «من متوجه شده‌ام که هر وقت کاری انجام شده است به وسیله آدمی که در کارش تعصب و هدف و رسالت داشته تحقق یافته است».
۶. تعیین هدف‌ها به‌طور مشخص: هدف‌ها را به‌طور مشخص تعیین کنید و برای تأمین آنها به اعضای سازمان آزادی عمل دهید؛
۷. آماده‌سازی برای تغییر: در سازمان وضعی به‌وجود آورید که افراد پدیده تغییر را بپذیرند و آن را مثبت تلقی کنند. (عالی، ۱۳۷۹: ۶۵-۶۴)؛
۸. به‌وجود آوردن فضای خلاق^۲: یکی از راه‌های مهم ظهور نوآوری به‌وجود آوردن فضای محرک خلاقیت^۳ است؛
۹. به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد: مدیران با به‌کارگیری این ابزار می‌توانند مهارت‌های کارکنان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول به کارند ولی نمی‌توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به‌خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می‌دهد (شهادت، ۱۳۸۶، نشریه حمایت).

سیستم مدیریت استعداد، ۴ عنصر دارد:

- جذب استعدادها، حفظ استعدادها، اداره و مدیریت^۴، استعدادها و کشف کردن^۵ استعدادها.
۱. دادن وقت برای خلاقیت: به این منظور مؤسسات می‌توانند دفتر مخصوصی را به هر یک از کارکنان که شایستگی لازم را دارند، اختصاص دهند؛
۲. برقراری سیستم پیشنهادات؛
۳. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت و نوآوری: گاهی گروه‌های خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند در بعضی از سازمان‌ها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامند (شهادت، ۱۳۸۶، نشریه حمایت).

- 1 . Bias Work.
- 2 . Climate Creative.
- 3 . Creative Incentive Climate.
- 4 . Tallents Attraction.
- 5 . Tallents Maintance.
- 6 . Management.
- 7 . Discovery.



تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری

در زمینه فنون و تکنیک‌های تحقق خلاقیت و نوآوری نوشته‌های مختلفی وجود دارد. در این جا مختصراً به فنون تجزیه و تحلیل مورفولوژیک، طوفان مغزی یا یورش فکری، ارتباطات اجباری، گردش تخیلی، گروه اسمی، الگوبرداری از طبیعت، دلفی و TKG اشاره می‌کنیم. یادآور می‌شویم زمانی این تکنیک‌ها ثمربخش می‌گردند که زمینه مساعد و مناسبی برای نمود آن‌ها فراهم باشد. در زیر به توضیح این فنون می‌پردازیم:

۱. تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک^۱

فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ریخت‌شناسی و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده مورد نظرمان را تبیین و تدوین می‌کنیم (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷: ۱۲۵).

۲. تکنیک تفکر موازی^۲

یکی از تکنیک‌هایی که برای شکستن ذهنیت‌های پیشین و ورود به عرصه‌های نوین ابداع گردیده است، تکنیک تفکر موازی است.

واضع این شیوه «ادوارد دبونو» 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 باز می‌ماند، 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 (اوانز، جی، ۱۳۷۷). در مانع شکنی فرد به شکستن موانع ترغیب می‌شود تا به نظرات و مفاهیم نو دست یابد و بصیرت‌های تازه‌ای را حاصل کند (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷: ۱۲۷).

۳. تکنیک طوفان فکری^۳

این روش را که «اسبورن» در سال ۱۹۵۳ به صورت مشخص تعریف کرد دارای دو اصل کلی:
الف. هدف اصلی گروه، خلق ایده‌های هر چه بیشتر در مسأله مورد نظر است؛
ب. هیچ کس حق ارزیابی یا قضاوت ایده‌های پیشنهادی را ندارد (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۳۰ - ۲۲۹).
یورش فکری در واژه نامه بین‌المللی «وبستر» چنین تعریف شده است:

اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه‌حلی برای یک مسأله به‌خصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که در جا به وسیله اعضا ارایه می‌گردد، بیابند. یعنی هیچ انتقادی از هیچ ایده‌ای جایز نیست. به هر ایده‌ای هرچند نامربوط خوش آمد گفته می‌شود (شهادت، ۱۳۸۶، نشریه حمایت).

- 1 . Morphologic Analysis.
- 2 . Lateral Thinking.
- 3 . Brain Storming.



هرچه تعداد ایده‌ها بیشتر باشد، بهتر است. کیفیت ایده‌ها بعداً مورد توجه قرار می‌گیرد. افراد به ترکیب کردن ایده‌ها تشویق می‌شوند و از آن‌ها خواسته می‌شود که نسبت به ایده‌های دیگران اشراف پیدا کنند (شهادت، ۱۳۸۶، نشریه حمایت).

۴. تکنیک ارتباطات اجباری^۱

در این شیوه از اعضای گروه خواسته می‌شود که بین زمینه‌های موضوع اصلی و موضوعی دیگر که مرتبط با آن نیست، ارتباطی را به وجود آورند تا از نتیجه تلاش‌های ذهنی آن‌ها به ایده‌ای نو دست یابند (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۳۱).

۵. تکنیک گردش تخیلی^۲

در این روش که در سال ۱۹۶۱ روان‌شناسی به نام «گوردون» آن‌را ارائه داد، اعضای گروه را از طریق به‌کارگیری جریانی تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌کنند و به منظور استفاده از حالت ذهنی ایجاد شده در گروه موضوع جلسه را هنگامی که افراد کاملاً از قالب‌های ذهنی معمول خود خارج شده‌اند، مطرح می‌کنند. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند، تلفیق می‌کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند. در جلسات خلاقیت به کمک استعاره و تخیل کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می‌گرفت. از این روش گوردن را شیوه تلفیق نامتجانس‌ها^۳ نیز نامیده‌اند (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۳۳ - ۲۳۲).

۶. تکنیک گروه اسمی^۴

فرآیند تصمیم‌گیری شامل ۵ مرحله است:

۱. اعضاء گروه در بررسی با یک‌دیگر دور یک میز جمع می‌شوند؛
۲. مسأله به‌صورت کتبی به هر یک از اعضاء داده می‌شود؛
۳. آن‌ها چگونگی حل مسأله را می‌نویسند؛
۴. هر یک از اعضاء به نوبت یک عقیده را به گروه ارائه می‌دهد، عقاید ثبت شده در گروه به بحث گذارده می‌شود تا مفاهیم جهت ارزیابی روشن‌تر و کامل‌تر شود؛
۵. هر یک از اعضاء مستقلاً و مخفیانه عقاید را درجه‌بندی می‌نماید. تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع بیشترین امتیاز را به‌دست آورده باشد (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۳۶).

- 1 . Forced Association.
- 2 . Speculative Excursion.
- 3 . Synectics.
- 4 . Nomial Group Technique.



۷. تکنیک الگو برداری از طبیعت^۱

یکی از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفقی داشته الگو برداری از ضعیف است. برنامه‌ریزی‌های کامپیوتر و موضوع هوش مصنوعی همه با الگو برداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده است.

ذهن با قدرت انتخاب‌گر خود جریان‌های طبیعت را در قالب قانون ریخته و عرصه‌های جدیدی را پیش روی بشریت می‌گشاید و ابداعات و اختراعات تازه‌ای را به او ارزانی می‌دارد (الوانی، ۱۳۷۴: ۲۳۷).

۸. تکنیک دلفی^۲

در این تکنیک افراد هیچ‌گاه بصورت گروه در یک جلسه و بصورت رویارویی مستقیم جمع نمی‌شوند و این تکنیک در پنج مرحله صورت می‌پذیرد:

۱. نظرات کتبی به یک ایستگاه مرکزی ارسال می‌شود؛
 ۲. همه نظریات برای هر یک از اعضای گروه ارسال می‌شود؛
 ۳. اعضای درباره نظریات دیگران اظهار نظر کتبی به ایستگاه مرکزی می‌فرستند؛
 ۴. براساس نظرات ارسالی تصمیم گرفته می‌شود.
- مراحل ۳ و ۴ آن‌قدر تکرار می‌شود تا اتفاق آراء به‌دست آید (فریدونی، ۱۳۸۷، خلاقیت و نوآوری در سازمان، ر.ک. به سایت www.ferydoni.ir).

۹. تکنیک حل گروهی مسأله^۳

حل گروهی مسأله که توسط «کوبایاشی و کاراکیتا» در سال ۱۹۶۴ ابداع شد. این روش مبتنی بر مجموعه واقعیت‌هایی است که شرکت کنندگان تولید می‌کنند. این واقعیت‌ها دارای سه شرط زیرند:

۱. باید به مسأله مورد نظر مربوط باشند؛!
۲. به‌طور عینی اثبات‌پذیر باشند؛
۳. مهم باشند.

TKG دارای ۲ مرحله:

- الف. تعریف مسأله: شرکت کنندگان واقعیت‌های مربوط به زمینه مورد نظر روی کارت می‌نویسند؛!!
- ب. حل مسأله: شرکت کنندگان راه‌حل‌های پیشنهادی را می‌نویسند و سپس به‌صورت مجموعه‌ای قرائت می‌شود (فریدونی، ۱۳۸۷: ۳).

1 . Bionics.
2 . Delphite.
3 . TKG.



نتیجه گیری

با توجه به این که در دنیای امروزی ثبات جای خود را به تغییر و دگرگونی داده است، بنابراین خلاقیت و نوآوری ضرورت شناخته شده در محیط سازمانهاست. مدیران باید این استعداد را در کارکنان خود از طریق استقبال از ایده‌های نوی آنها تقویت کرده و خود شرایط شکوفایی و پیشرفت سازمان‌ها را فراهم آورند؛ به‌وجود آوردن نظام پیشنهادات در سازمان در همین راستا می‌تواند مؤثر باشد.

استفاده از ساختار سازمانی ارگانیک و منعطف، فرهنگ‌سازی پویا^۱ و قوی، تشکیل گروه‌های کاری خود راهبر و آموزش‌های همگانی می‌توانند در این امر مؤثر واقع شوند.





منابع و مآخذ

۱. الوانی، سید مهدی، ۱۳۷۴، «مدیریت عمومی»، انتشارات: نشرنی.
۲. اسکوییلر، نادر / جمهری، فرهاد / طباطبایی، عباس / کریمی، یوسف، ۱۳۷۷، «ماهیت و ساختار هوش»، انتشارات: کیوان.
۳. آقای فیشانی، تیمور، ۱۳۷۷، «خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها»، انتشارات: ترمه.
۴. تهران‌اوانز، جی ادوارد، ۱۳۷۷، «فنون مدیریت برای کتابداران»، مترجم: فرشته ناصری، انتشارات: مؤسسه‌ی چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
۵. بی‌نا، ۱۳۷۶، «گروه‌های کاری خود راهبر»، ماهنامه مدیریت بهره‌وری، شماره ۴۹، ص ۷.
۶. بی‌نا، ۱۳۷۶، «مدیریت خلاق در عصر تحولات پرشتاب»، ماهنامه تدبیر، شماره ۷۵، صص ۱۸ - ۱۷.
۷. بی‌نا، اسفند ۱۳۷۹، «خلاقیت و نوآوری ضرورتی شناخته شده در سازمان‌های امروزی»، ماهنامه رفاه (نشریه داخلی بانک رفاه کارگران)، شماره ۲۷.
۸. سپران قادر، مجید، ۱۳۸۰، «مدیریت خلاقیت و تحول سازمانی (دریچه‌ای به جهان نیک فرجامی در نوسازی اداری)»، مجله کیفیت، تهران.
۹. رضاییان، علی، ۱۳۸۰، «مبانی سازمان و مدیریت»، انتشارات: سمت.
۱۰. روحانی، عباس، «بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری در حل مشکلات سازمان»، نشریه فولاد، شماره ۱۵۳.
۱۱. زارعی متین، حسن، ۱۳۷۳، «خلاقیت و نوآوری»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۴.
۱۲. شهادت، مجید، ۱۳۸۶، «خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها»، نشریه حمایت.
۱۳. شهر آرای، مهرناز / مدنی پور، رضا، ۱۳۷۵، «سازمان خلاق و نوآور»، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۴.
۱۴. عالی، صمد، بهمن ۱۳۷۹، «مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۰.
۱۵. فرنودیان، فرج الله، ۱۳۷۰، «محتوای درسی و پژوهش خلاقیت دانش‌آموزان»، مجله رشد تکنولوژی آموزشی، شماره ۷.
۱۶. کرمی، علی، ۱۳۸۷، «ضرورت‌های نوآوری و شکوفایی در مراکز تحقیقاتی»، روزنامه قدس.
۱۷. ماهوشی، افشین، ۱۳۸۵، «فرهنگ‌سازی و آموزش خلاقیت و نوآوری برای تغییر و تحول در سازمان»، نشریه فولاد، شماره ۱۳۷.
۱۸. نیلی آرام، علی، ۱۳۷۷، «خلاقیت و نوآوری در سازمان»، مجله تدبیر، شماره ۸۵.
19. Derek Torrengron&Jane Wegtman - Effective management & people and organization - Chapter 15- Year 1989.
20. www.ferydoni.ir.

