# خلاقيت و نوآوري تعريف، مفاهيم و مديريت آن

**جزوه**

**www.jozve.org**

#### چكيده

اين مقاله به تشريح مفاهيم و مباني خلاقيت و نوآوري مي‌پردازد. تعاريف مختلفي از خلاقيت ارائه مي‌شوند و از ديدگاه روانشناسي و سازماني مورد بررسي قرار مي گيرند. سپس موضوع نوآوري و ارتباط آن با خلاقيت شرح داده مي‌شود. ارتباط خلاقيت و نوآوري، تأثير ساختار بر نوآوري، تأثير فرهنگ سازماني بر نوآوري، تأثير متغيرهاي منابع انساني بر نوآوري از ديگر مباحث اين بخش هستند. ويژگي‌هاي افراد خلاق، فرصت‌هاي خلاقيت، نقش و اهميت خلاقيت و نوآوري از جنبه فردي و سازماني، ويژگي‌هاي سازمان‌هاي خلاق، مديريت خلاقيت، تكنيك‌هاي توسعه خلاقيت گروهي شامل طوفان فكري، شش كلاه تفكر، گردش تخيلي، تفكر موازي و ارتباط اجباري از ديگر مطالب اين مقاله هستند.

منبع : روزنامه همشهري،‌ پنج‌شنبه 2 تير 1384، سال سيزدهم، شماره 3730، صفحه 10

كليدواژه : خلاقيت ؛ نوآوري ؛ مديريت خلاقيت ؛ سازمان هاي خلاق ؛ افراد خلاق ؛ تكنيك هاي خلاقيت ؛ طوفان فكري ؛ شش كلاه تفكر ؛ تفكر موازي ؛ گردش تخيلي ؛ ارتباط اجباري

## 1- مقدمه

با پيشرفت روز افزون دانش و تكنولوژي و جريان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه ما نيازمند آموزش مهارت‌هايي است كه با كمك آن بتواند همگام با توسعه علم و فناوري به پيش برود. هدف بايد پرورش انسان‌هايي باشد كه بتوانند با مغزي خلاق با مشكلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند. به گونه‌اي كه انسان‌ها بتوانند به خوبي با يكديگر ارتباط برقرار كرده و با بهره گيري از دانش جمعي و توليد افكار نو مشكلات را از ميان بردارند. امروزه مردم ما نيازمند آموزش خلاقيت هستند كه با خلق افكار نو به سوي يك جامعه سعادتمند قدم بردارند. رشد فزاينده اطلاعات، سبب شده است كه هر انساني از تجربه و علم و دانشي برخوردار باشد كه ديگري فرصت كسب آنها را نداشته باشد، لذا به جريان انداختن اطلاعات حاوي علم و دانش و تجربه در بين انسان‌ها يكي از رموز موفقيت در دنياي امروز است. هيچ كس قادر نيست به ميزان اطلاعات واقعي هر كس كه در گوشه ذهن او نهفته است پي ببرد. اين اطلاعات زماني به حركت در مي‌آيد كه انگيزه‌اي قوي سبب رها شدن آن به بيرون ذهن مي‌شود. در اين مرحله انسان‌ها به سرنوشت يكديگر حساسند و در جهت رشد يكديگر مي‌كوشند و در نهايت سبب مي‌شود جرياني از علم و دانش و تجربيات ميان آنها جاري شود كه همين امر زمينه‌ساز نوآوري و خلاقيت خواهد بود.

يكي از عوامل مؤثر در بروز خلاقيت در يك جامعه، زمينه‌سازي و بسترسازي در بين انسان‌ها جهت ايجاد فرهنگي است كه در آن همگان در تلاش براي رشد دادن ديگري هستند و با تأثير بر روي يكديگر به پيشرفت جامعه كمك مي‌كنند.

يكي از شرايط لازم براي پديدار شدن افكار نو، وجود آرامش براي مغز است. به همين خاطر لازم است انسان‌ها بكوشند در جامعه شرايطي پديد آيد كه در بستر آن مغز بينديشد و تكامل يابد و سبب ساز افكار نو شده و شرايط براي سازندگي در جامعه مهيا شود. با افزايش سپرده‌گذاري‌هاي اخلاقي مي‌توان شرايط را براي شكل گيري يك محيط آرامبخش در جامعه فراهم كرد. كاهش سپرده‌گذاري‌هاي اخلاقي در جامعه سبب مي‌شود كه زمينه براي گسسته شدن روابط اجتماعي گسترش يابد و با سست شدن پيوندهاي اجتماعي، شرايط لازم براي بروز خلاقيت در جامعه سخت تر مي‌شود. زيرا فرصتي براي تفكر كردن وجود نخواهد داشت.

## 2- تعريف خلاقيت

از خلاقيت تعريف‌هاي زيادي شده است. در اينجا برخي از تعاريف مهم را مورد برسي قرار مي‌دهيم:

* خلاقيت يعني تلاش براي ايجاد يك تغيير هدفدار در توان اجتماعي يا اقتصادي سازمان
* خلاقيت بكارگيري توانايي‌هاي ذهني براي ايجاد يك فكر يا مفهوم جديد است
* خلاقيت يعني توانايي پرورش يا به وجود آوردن يك انگاره يا انديشه جديد (در بحث مديريت نظير به وجود آوردن يك محصول جديد است)
* خلاقيت عبارت است از طي كردن راهي تازه يا پيمودن يك راه طي شده قبلي به طرزي نوين

### 2-1- تعريف خلاقيت از ديدگاه روانشناسي

خلاقيت يكي از جنبه‌هاي اصلي تفكر يا انديشيدن است. تفكر عبارت است از فرايند بازآرايي يا تغيير اطلاعات و نمادهاي كسب شده موجود در حافظه درازمدت. تفكر بر دو نوع است:

* تفكر همگرا: تفكر همگرا عبارت است از فرايند بازآرايي يا دوباره سازي اطلاعات و نمادهاي كسب شده موجود در حافظه درازمدت.
* تفكر واگرا: تفكر واگرا عبارت است از فرايند تركيب و نوآرايي اطلاعات و نمادهاي كسب شده موجود در حافظه درازمدت، خلاقيت يعني تفكر واگرا.

براساس اين تعريف خلاقيت ارتباط مستقيمي با قوه تخيل يا توانايي تصويرسازي ذهني دارد. اين توانايي عبارت است از فرايند تشكيل تصويرهايي از پديده‌هاي ادراك شده در ذهن و خلاقيت عبارت است از فرايند يافتن راه‌هاي جديد براي انجام دادن بهتر كارها؛ خلاقيت يعني توانايي ارائه راه حل جديد براي حل مسائل؛ خلاقيت يعني ارائه فكرها و طرح‌هاي نوين براي توليدات و خدمات جديد و استمرار آن پس از غيبت آن پديده‌ها.

### 2-2- تعريف خلاقيت از ديدگاه سازماني

خلاقيت يعني ارائه فكر و طرح نوين براي بهبود و ارتقاء كميت يا كيفيت فعاليت‌هاي سازمان؛ مثلاً افزايش بهره‌وري، افزايش توليدات يا خدمات، كاهش هزينه‌ها، توليدات يا خدمات از روش بهتر، توليدات يا خدمات جديد و غيره.

روبرت جي استرنبرگ و ليندااي اوهارا در بررسي‌هاي خود شش عامل را در خلاقيت افراد مؤثر دانسته‌اند:

**1- دانش:** داشتن دانش پايه‌اي در زمينه‌اي محدود و كسب تجربه و تخصص در ساليان متمادي.

**2- توانايي عقلاني:** توانايي ارائه ايده خلاق از طريق تعريف مجدد و برقراري ارتباطات جديد در مسائل.

**3- سبك فكري:** افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مديريت ارشد، سبك فكري ابداعي را بر مي‌گزينند.

**4- انگيزش:** افراد خلاق عموماً براي به فعل در آوردن ايده‌هاي خود برانگيخته مي‌شوند.

**5- شخصيت:** افراد خلاق عموماً داراي ويژگي‌هاي شخصيتي مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهاي بيروني و داخلي و نيز مقاوم بودن در مقابل وسوسه همرنگ جماعت شدن هستند.

**6- محيط:** افراد خلاق عموماً در داخل محيط‌هاي حمايتي بيشتر امكان ظهور مي‌يابند.

اين محققان مشخص كردند كه عمده‌ترين دليل عدم كارايي برنامه‌هاي آموزش خلاقيت تاكيد صرف اين برنامه‌ها بر تفكر خلاق به عنوان يكي از شش منبع مؤثر در خلاقيت مي‌باشد. جايي كه ساير عوامل نيز تأثير بسزايي در موفقيت و شكست برنامه‌هاي آموزشي خلاقيت ايفا مي‌كنند جورج اف نلر در كتاب هنر و علم خلاقيت براي خلاقيت مراحل چهارگانه: آمادگي، نهفتگي، اشراق و اثبات را ذكر كرده است.

از اين ديد، افراد خلاق ابتدا با مسئله يا يك فرصت آشنا شده و سپس از طريق جمع آوري اطلاعات با مسئله يا فرصت مورد نظر درگير مي‌شوند. در مرحله بعد افراد خلاق روي مسئله تمركز مي‌كنند، در اين مرحله فعاليت ملموسي مشاهده نمي‌شود و فرد سعي در نظم دادن تفكرات، انديشه‌ها، تجارب و زمينه‌هاي قبلي خود جهت نيل به يك ايده دارد. درگيري ذهني عميق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) فراهم كردن فرصت (جهت تفكر بر مسئله) منجر به خلق و ظهور ايده‌اي جديد و بديع مي‌شود. در نهايت فرد خلاق در صدد برمي‌آيد صلاحيت و پتانسيل ايده خويش را به اثبات برساند.

## 3- نوآوري

منظور از نوآوري خلاقيت متجلي شده و به مرحله عمل رسيده است، به عبارت ديگر نوآوري يعني انديشه خلاق تحقق يافته؛ نوآوري همانا ارائه محصول، فرايند و خدمات جديد به بازار است؛ نوآوري بكارگيري توانايي‌هاي ذهني براي ايجاد يك فكر يا مفهوم جديد است.

### 3-1- خلاقيت و نوآوري چگونه با هم مرتبط شده‌اند؟

خلاقيت به طور عام يعني توانايي تركيب انديشه‌ها به شيوه‌اي منحصر به فرد يا ايجاد ارتباطي غيرمعمول بين انديشه‌ها. يك سازمان كه مشوق نوآوري است سازماني است كه ديدگاه‌هاي ناشناخته به مسائل يا راه حل‌هاي منحصر براي حل مسائل را ارتقا مي‌دهند. نوآوري فرايند كسب انديشه‌اي خلاق و تبديل آن به محصول و خدمت و يا يك روش عملياتي مفيد است.

### 3-2- نوآوري شامل چه چيزهايي است؟

بعضي افراد براين باورند كه خلاقيت ذاتي است، برخي ديگر باور دارند كه با آموزش هركس مي‌تواند خلاق شود. در ديدگاه دوم خلاقيت را مي‌توان فرايندي چهار مرحله‌اي ديد مركب از ادراك، پرورش، الهام و نوآوري. ادراك يعني نحوه ديدن چيزها. خلاق بودن يعني چيزها را از زاويه‌اي منحصر به فرد ديدن. به عبارتي يك كارمند ممكن است راه حل‌هاي يك مسئله را طوري ببيند كه ديگران نمي‌توانند آن طور ببينند. رفتن از ادراك به حقيقت به هر حال فوراً اتفاق نمي‌افتد. در عوض انديشه‌ها از فرايند پرورش مي‌گذرند. بعضي اوقات كاركنان نياز دارند كه در مورد انديشه‌هاي خود تعمق كنند. اين به معناي فعاليت نكردن نيست بلكه در اين مرحله كاركنان بايد داده‌هاي انبوهي را كه ذخيره، بازيابي، مطالعه و دوباره شكل دهي كرده‌اند در نهايت در قالب چيزي جديد بريزند. گذشت ساليان براي طي اين مرحله امري طبيعي است.

در فرايند خلاقيت الهام آن لحظه‌اي است كه تمامي تلاش‌هاي قبلي شما به طور موفقيت آميز به ثمر مي‌رسند. گرچه الهام به شعف مي‌انجامد اما كار خلاقيت تمام نشده است. خلاقيت نياز به تلاشي نوآور دارد. نوآوري يعني گرفتن آن الهام و تبديل آن به توليدي مفيد- خدمت يا روش انجام چيزي. اين گفته را به اديسون نسبت مي‌دهند كه «خلاقيت يعني يك درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ريختن» به عبارتي ۹۹ درصد نوآوري را آزمودن، ارزشيابي كردن و باز آزمودن آن چيزهايي تشكيل مي‌دهد كه توسط الهام دريافت شده است. معمولاً در اين مرحله است كه يك فرد ديگران را بيشتر مطلع و درگير آن چيزي مي‌كند كه روي آن كار كرده است.

### 3-3- چگونه متغيرهاي ساختاري بر نوآوري اثر مي‌گذارند؟

براساس پژوهش‌هاي گسترده، با توجه به متغيرهاي ساختاري مي‌توانيم سه گزاره را بيان كنيم. اول اين كه ساختارهاي مكانيكي اثري مثبت بر نوآوري دارند زيرا كه تخصص كاري آنها پايين‌تر است، قوانين كمتري دارند و عدم تمركز در آنها بيشتر از ساختارهاي مكانيستي است. همچنين انعطاف پذيري، قدرت انطباق و بارور كردن را كه پذيرش نوآوري‌ها را آسان تر مي‌كند بيشتر مي‌كنند. دوم اين كه دسترسي آسان به منابع فراوان عامل كليدي نوآوري است. فراواني منابع به مديران اين توانايي را مي‌دهد كه بتوانند براي نوآوري هزينه كنند و شكست‌ها را بپذيرند. در نهايت ارتباط بين واحدها با تسريع در كنش متقابل خطوط سازماني به شكستن سدهاي احتمالي در برابر نوآوري مدد مي‌رساند. البته هيچ يك از اين سه متغير نمي‌تواند وجود داشته باشد مگر اين كه مديران ارشد به اين سه عامل متعهد باشند.

### 3-4- چگونه فرهنگ سازماني بر نوآوري اثر مي‌گذارد؟

سازمان‌هاي نوآور فرهنگي مشابه دارند. آنها تجربه كردن را تشويق مي‌كنند. آنها هم به موفقيت‌ها و هم به شكست‌ها پاداش مي‌دهند. آنها از اشتباهات تجربه كسب مي‌كنند. يك فرهنگ نوآور داراي هفت ويژگي زير است:

۱- پذيرش ابهام

۲- شكيبايي در امور غير عملي

۳- كنترل‌هاي بيروني كم

۴- بردباري در مخاطره

۵- شكيبايي در برخوردها

۶- تأكيد بر نتايج تا بر وسايل

۷- تأكيد بر نظام باز

سازمان از نزديك محيط را كنترل مي‌كند و سريعاً به تغييرات آن طور كه اتفاق مي‌افتند پاسخ مي‌دهد.

### 3-5- كدام متغيرهاي منابع انساني بر نوآوري اثر مي‌گذارند؟

در مقوله منابع انساني در مي‌يابيم كه سازمان‌هاي نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضاي خود را آن طور كه روزآمد باشد تشويق مي‌كنند. امنيت شغلي در سطح عالي براي كاركنان خود فراهم مي‌آورند تا ترس از اخراج به خاطر اشتباه را كاهش دهند و به افراد جرأت مي‌بخشند كه تغييرپذير باشند. زماني كه انديشه‌اي جديد تكامل مي‌يابد پيشتازان تغيير فعالانه و با شور و شوق انديشه را تعالي مي‌بخشند و آن را حمايت مي‌كنند بر مشكلات چيره مي‌شوند و اطمينان مي‌دهند كه نوآوري به مرحله اجرا در خواهد آمد.

## 4- ويژگي‌هاي افراد اخلاق

روانشناسان سعي داشته‌اند تا مشخصات افرادي كه داراي سطح بالايي از خلاقيت هستند مشخص كنند، «استيز» عوامل زير را براي افراد خلاق بيان داشته است:

* **سلامت رواني و ادراكي:** توانايي ايجاد تعداد زيادي ايده به طور سريع
* **انعطاف پذيري ادراك:** توانايي دست كشيدن از يك قاعده و چارچوب ذهني
* **ابتكار:** توانايي در ايجاد و ارائه پيشنهادهاي جديد
* **ترجيح دادن پيچيدگي نسبت به سادگي:** توجه كردن و در نظر گرفتن چالش‌هاي جديد مسائل پيچيده
* **استقلال رأي و داوري:** متفاوت بودن از همكاران در ارائه نظرات و انديشه‌هاي نو

عده‌اي ديگر ويژگي‌هاي افراد خلاق را به صورت زير دسته‌بندي مي‌كنند:

* **خصوصيات ذهني:**
  + كنجكاوي
  + دادن ايده‌هاي زياد در باره يك مسئله
  + ارائه ايده‌هاي غيرعادي
  + توجه جدي به جزئيات
  + دقت و حساسيت نسبت به محيط به خصوص به نكاتي كه در نظر ديگران عادي به شمار مي‌روند
  + روحيه انتقادي
  + علاقه وافر به آزمايش كردن و تجربه
  + نگرش مثبت نسبت به نوآفريني
* **خصوصيات عاطفي:**
  + آرامش و آسودگي خيال
  + شوخ طبعي
  + علاقه به سادگي و بي تكلفي در نوع لباس و جنبه‌هاي گوناگون زندگي
  + دلگرمي و اميد به آينده
  + توانايي برقراري ارتباط عميق و صميمانه با ديگران
  + اعتماد به نفس و احترام به خود
  + شهامت
* **خصوصيات اجتماعي:**
  + پيش قدمي در قبول و رويارويي با مسائل
  + مسئوليت پذيري و توانايي سازمان دادن به فعاليت‌هاي گوناگون
  + قدرت جلب حس اعتماد و اطمينان ديگران.

## 5- فرصت‌هاي خلاقيت

فرصت‌هاي خلاقيت در چهار گروه فرصت داخلي و سه گروه فرصت‌هاي خارجي تقسيم‌بندي شده است:

* **فرصت‌هاي داخلي** 
  + وقايع غيرمنتظره: مثل شكست‌ها يا موفقيت‌هاي غيرمنتظره
  + ناسازگاري‌ها
  + نيازهاي فرايندي و تغييرات در صنايع و بازارها
* **فرصت‌هاي خارجي** (در محيط علمي و اجتماعي سازمان)
  + تغييرات جمعيتي
  + تغيير نگرش
  + دانش جديد

## 6- نقش و اهميت خلاقيت و نوآوري

### 6-1- نقش و اهميت خلاقيت و نوآوري از جنبه فردي

* خلاقيت و نوآوري عامل رشد و شكوفايي استعدادها و سوق دهنده به سوي خودشكوفايي
* خلاقيت و نوآوري عامل موفقيت‌هاي فردي، شغلي و اجتماعي.

### 6-2- نقش و اهميت خلاقيت و نوآوري از جنبه سازماني

* خلاقيت و نوآوري عامل پيدايش سازمان
* خلاقيت و نوآوري عامل توليدات و خدمات
* خلاقيت و نوآوري عامل افزايش كميت، تنوع توليدات و خدمات
* خلاقيت و نوآوري عامل افزايش كيفيت توليدات و خدمات و موفقيت در رقابت
* خلاقيت و نوآوري عامل كاهش هزينه‌ها، ضايعات و اتلاف منابع
* خلاقيت و نوآوري عامل افزايش انگيزش كاري كاركنان سازمان
* خلاقيت و نوآوري عامل ارتقاي سطح بهداشت رواني و رضايت شغلي كاركنان سازمان
* خلاقيت و نوآوري عامل ارتقاي بهره وري سازمان
* خلاقيت و نوآوري عامل موفقيت مجموعه مديريت و كاركنان سازمان
* خلاقيت و نوآوري عامل رشد و بالندگي سازمان
* خلاقيت و نوآوري عامل تحريك و تشويق حس رقابت
* خلاقيت و نوآوري عامل كاهش بوروكراسي اداري؛ كاهش پشت ميزنشيني و مشوق عمل گرايي
* خلاقيت و نوآوري عامل تحريك و مهيا كردن عوامل توليد

## 7- ويژگي‌هاي سازمان خلاق

برخي از ويژگي‌هاي سازمان خلاق عبارتند از:

* **رقابت كامل و فشرده است:** در يك سازمان در صورتي خلاقيت صورت مي‌پذيرد كه رقابت كامل در آن حاكم باشد.
* **فرهنگ:** يكي از عوامل عمده‌اي كه به بالندگي مديريت كمك مي‌كند فرهنگ مردم است. برپايه يك فرهنگ خوب، اتلاف وقت گناه محسوب مي‌شود. بديهي است در چنين بستر مناسبي جهت رقابت، خلاقيت يا سازمان‌هاي پويا بهتر شكل مي‌گيرد.
* **دسترسي به مديران:** در سازمان‌هاي خلاق بر اين اعتقاد هستند كه دانش در سطح سازمان به وفور پراكنده شده است و مديران به راحتي مي‌توانند افكار و نظرات ديگران را مستقيم و بدون واسطه دريافت كنند.
* **احترام به افراد:** ويژگي ديگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند كه مي‌توانند همگام با نيازهاي سازمان، رشد كنند.
* **رائه خدمات مردمي:** هدف نهايي در اين سازمان‌ها توجه به نيازمندي‌هاي اجتماع و جلب رضايت آحاد مردم است.
* **تخصص:** در سازمان خلاق افراد داراي يك تخصص ويژه نيستند و اين امكان را دارند كه براي قرار گرفتن در جايگاه مناسب گردش شغلي داشته باشند.
* **كارگروهي**
* **رابطه كاركنان با سازمان:** روابط دايمي و بلندمدت كاركنان با اين نوع سازمان‌ها و در نتيجه برخورداري آنها از امنيت شغلي از ديگر ويژگي‌هاي اين سازمانهاست.
* **استقبال مديران از عامل تغيير:** در اين سازمان‌ها تمامي مديران، مسئله تغيير را به عنوان تنها عامل ثابت و گريزناپذير مي‌دانند و با خشنودي آن را پذيرفته و در برابر آن مقاومت نمي‌كنند. طبيعي است در چنين سازماني ضرورت ندارد كه مدير بخش زيادي از وقت خود را براي جلوگيري برخورد با تغييرات اختصاص دهد زيرا همه به اين باور رسيده‌اند كه تغيير يك ارزش مثبت است.

## 8- نقش مدير در پرورش خلاقيت

نقش مديريت در مجموعه‌هايي كه خلاقيت و نوآوري از ضروريات و عامل اصلي است بسيار مهم و حساس است زيرا مديريت مي‌تواند توانايي و استعداد خلاقيت و نوآوري را در افراد ايجاد، ترويج و تشويق كند و يا رفتار و عملكرد او مي‌تواند مانع اين امر حياتي شود. هنر مدير خلاق عبارت  است از استفاده از خلاقيت ديگران و پيدا كردن ذهن‌هاي خلاق. مدير خلاق بايد فضايي بيافريند كه خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نيز براي خلاقيت تحريك كند و اين فضا، فضايي است كه از كار روزمره به دور است و به نحوي تفويض اختيار مي‌كند تا هر كسي خود مشكل خودش را حل كند.

براي اين كه افراد در سازمان به تفكر بپردازند بايد محيطي ايجاد شود كه در آن به نظريات و انديشه‌ها امكان بروز داده شود. يكي از شيوه‌هاي بسيار مهم و پرجاذبه پرورش شخصيت انسان‌ها و همين طور خلاقيت و نوآوري و حتي رشد اجتماعي مشورت است و بدون ترديد افرادي كه اهل مشورت هستند از عقل و فكر بيشتري برخوردارند و آنان كه اهل آن نيستند از اين امتياز بهره‌اي ندارند. يك سازمان خلاق تا اندازه زيادي به خودكنترلي كاركنانش وابسته است. خودكنترلي خودش را در خواستن و تمايل براي ارائه ابتكار و خلاقيت به نمايش مي‌گذارد.

مديران مي‌توانند هر سه مولفه خلاقيت يعني تخصص، مهارت‌هاي تفكر خلاق و انگيزش را تحت تأثير قرار دهند. اما واقعيت آن است كه تأثيرگذاري بر دو مولفه اول بسيار دشوارتر و وقت گيرتر از انگيزش است. انگيزش دروني را مي‌توان حتي با تغييرات جزيي در محيط سازمان به طور قابل ملاحظه‌اي افزايش داد. اين بدان معنا نيست كه مديران بايد بهبود تخصص و مهارت‌هاي تفكر خلاق را فراموش كنند. اما زماني كه اولويت بندي در اقدام مطرح مي‌شود، آنها بايد بدانند كه اقدامات مؤثر بر انگيزش دروني، نتايج فوري تري را موجب خواهند شد.

## 9- تكنيك هاي توسعه خلاقيت گروهي

سازمان‌ها مي‌توانند از انواع تكنيك‌هاي توسعه خلاقيت گروهي به شكل جدي و مستمر استفاده كنند. اين تكنيك‌ها از اين قرارند:

### 9-1- طوفان فكري

يكي از تكنيك‌هاي متداول در ايجاد خلاقيت و فعال ساختن انديشه‌ها به صورت گروهي تكنيك تحرك مغزي است. در اين تكنيك مسئله‌اي به يك گروه كوچك ارائه شده و از آنان خواسته مي‌شود في‌البداهه و به سرعت به آن واكنش نشان داده و براي آن پاسخي بيابند. پاسخ‌ها بر روي تابلويي نوشته مي‌شوند به طوري كه همه اعضاي جلسه مي‌توانند آنها را ببينند. اين امر باعث مي‌شود تا ذهن اعضاء به فعاليت بيشتري پرداخته و جرقه‌اي از يك ذهن باعث روشني ذهن ديگري شود. اولين دليل اثربخشي تحرك مغزي افزايش قدرت خلاقيت در گروه است، افراد در حالت گروهي بيش از حالت انفرادي قدرت تصور خلاق بروز مي‌دهند. رقابت نيز عامل ديگري است كه در جلسات تحرك  مغزي موجب افزايش اثربخشي مي‌گردد. همچنين عدم وجود انتقاد و ارزيابي‌هاي سريع باعث مي‌شود تا اعضاي جلسه با فراغت خاطر به اظهارنظر بپردازند و محيطي مساعد براي خلاقيت ايجاد گردد. نكته ديگري كه در مؤثر بودن تحرك  مغزي قابل ذكر است في‌البداهه بودن نظرات است.

### 9-2- تكنيك خلاقيت شش كلاه تفكر

ادوارد دوبونو پدر تفكر خلاق در كتاب «شش كلاه تفكر» يك روش خلاقانه ارائه مي‌كند و از طريق آن مي‌كوشد نشست افراد به دور يكديگر را به اقدامي ثمربخش و كارا تبديل كند. «دوبونو» سعي مي‌كند به كساني كه به دور هم جمع مي‌شوند، بياموزد كه به تفكر خود نظم دهند و آنگاه در اين ميان به راه‌هاي خلاقانه بيانديشند و با يك هماهنگي مدبرانه نتايج را طبقه بندي و اولويت بندي كرده و در تصميم گيري‌ها از آن استفاده كنند. اگر شما مي‌خواهيد با تكنيك شش كلاه تفكر در جلسات قدم بگذاريد، بهتر است اين مقاله را بخوانيد و آنگاه عمل كنيد. تصور كنيد به يك جلسه قدم گذاشته‌ايد و شما مسئول نظم‌دهي، هدايت و نتيجه گيري از آن جلسه هستيد. در اينجا كلاه آبي را بر سر شما خواهند گذاشت، زيرا هنگامي كه كسي كلاه آبي را بر سر مي‌گذارد بايد به موارد زير دقت كند:

* رنگ آبي نماد آسمان آبي رنگ است كه چتر آن بر همه جا گسترده شده است و كسي كه كلاه آبي بر سر خود مي‌گذارد بايد بتواند افكار جاري در محيط جلسه را در ذهن خود به جريان درآورد و نظم و تمركز دهد.
* كلاه آبي همچون يك نرم افزار است كه تلاش مي‌كند به تفكر كردن جمع، جهت دهد و يا برنامه‌اي مشخص آن را به سرانجام برساند و گويي همچون يك كارگردان تفكر ما را هدايت مي‌كند.
* با كلاه آبي اولويت‌ها و محدوديت‌ها تعيين مي‌شود. اكنون بر روي صندلي خود بنشينيد و موضوع و يا مشكل مورد بحث را بر روي تخته سياه بنويسيد. در نخستين اقدام و با هدايت شما همه اعضا بايد كلاه سفيد را بر سر بگذارند و در مورد موضوع بيان شده بيانديشند.
* هنگامي كه كلاه سفيد را بر سر مي‌گذاريد، نبايد به چيزهايي كه شامل الهامات، قضاوت‌هاي متكي به تجارب گذشته، عواطف، احساسات و عقايد است توجه كنيد و تنها بايد همچون يك رايانه، فقط اطلاعات ارائه كنيد. حال شما بايد اطلاعات به دست آمده از حاضرين در جلسه كه به واسطه تفكر با كلاه سفيد ارائه شده است را جمع‌بندي كنيد و اعضاي جلسه را وارد مرحله بعد كنيد تا با گذاشتن كلاه قرمز بر سر، شروع به تفكر كنند.
* هنگامي كه حاضرين مي‌خواهند با كلاه قرمز در مورد موضوع مورد نظر تفكر كنند بايد به نكات زير توجه كنند: اجازه دهيد احساسات و عواطف بر وجود شما حاكم شده و به زبان درآيند و هر كسي مي‌تواند از الهامات و دريافت‌هاي ناگهاني خويش سخن گويد و ديگر نيازي به استدلال نيست. اگر به احساسات اجازه بروز ندهيم بدون شك ناخواسته و بدون دقت نظر، در تصميم گيري‌ها وارد شده و چه بسا سبب بروز مشكلاتي براي ما شوند.
* پس از اين كه تمام نظرات اعضاي جلسه ارائه شد، شما اقدام به جمع‌بندي تراوشات فكري حاضران كرده و آن گاه به مرحله بعد قدم بگذاريد و اجازه دهيد حاضران كلاه سياه را بر سر بگذارند. با گذاشتن اين كلاه بر سر نبايد احساسات منفي بدون منطق بيان شوند بلكه فرد بايد ديدگاه‌هاي منفي خود را در خصوص مشكل يا موضوع مورد بحث به صورت منطقي بيان كند. بدون شك اگر از اين كلاه به خوبي استفاده شود، مي‌تواند ما را از مخاطراتي كه در آينده از چشمان ما دور مي‌ماند آگاه كند. تفكر منفي به گفته «دوبونو» جذاب است، زيرا دستاوردهاي آن را مي‌توان به فوريت مشاهده كرد. اثبات خطاي ديگران براي ما رضايت در پي دارد و حمله كردن به يك ديدگاه در ما احساس برتري مي‌بخشد و برعكس ستودن يك نظر سبب مي‌شود در خود احساس كنيم با فرد برتري روبرو شده‌ايم. نتايج بحث‌هاي ارائه شده توسط شما جمع‌بندي شده و در نهايت ثبت شود و آنگاه بار ديگر اجازه دهيد حاضران كلاه زرد را بر سر خود بگذارند و شروع به تفكر كنند. زرد نماد آفتاب است و آفتاب شروعي براي سازندگي، شادابي و خوش بيني است. گويي هرجا سراغ از خورشيد گرفته مي‌شود گرمي زندگي و زايشي ديگر در ميان است و تفكر مثبت بايد به همراه كنجكاوي و شادماني و سرور و تلاش براي درست شدن كارها باشد. فرد با گذاشتن كلاه زرد تلاش مي‌كند به نكات ارزشمند و مثبت موضوع بنگرد. اصولاً افكار سازنده به سوي مثبت گرايي تمايل دارند. يكي از تمريناتي كه فرد با كلاه زرد مي‌تواند انجام دهد بهره گيري از تجربيات ارزشمند گذشته است. كلاه زرد در ابتدا در صدد كشف فوايد موجود در موضوع مورد بحث است و هر آنچه مي‌كاود، بيان مي‌دارد.
* اكنون بار ديگر به جمع‌بندي نظرات به دست آمده بر اثر كلاه زرد بپردازيد. اكنون حاضران بايد كلاه سبز را بر سر بگذارند. كلاه سبز، كلاه خلاقيت است هنگامي كه افراد كلاه سبز را بر سر مي‌گذارند، بايد به راه‌هاي نو بيانديشند كه مي‌تواند در آن موضوع مورد نظر اثرگذار بوده و به تصميم‌گيري‌هاي خلاقانه منجر شود. هنگامي كه حاضران كلاه سبز را بر سر مي‌گذارند، فرصتي مي‌يابند كه به جست و جوي چيزهاي كشف نشده هدايت كنند. حال فرصتي به حاضران دهيد تا ايده‌هاي نو ارائه كنند و آنگاه به ثبت اين ايده‌ها پرداخته و به جمع‌بندي نظرات بپردازيد. بدون شك براي خلاقانه انديشيدن بايد فرهنگ خلاقيت را بر فضاي جلسه حاكم كنيد. اكنون شما بايد تلاش كنيد كه با كلاه آبي كه بر سر گذاشته‌ايد به ارزيابي نتايج پرداخته و به يك جمع‌بندي مناسب برسيد و در نهايت در جهت حل مشكل يا پيگيري مورد نظر تصميم نهايي را بگيريد. بدون شك هر يك از اعضا مي‌توانند كلاه آبي را به امانت گرفته و با آن به تفكر بپردازند و در اتخاذ تصميمات به شما كمك كنند. در پايان شما درمي‌يابيد هنگامي كه جلسه را اين گونه مديريت مي‌كنيد، ديگر تنها شاهد آن نخواهيد بود كه يك فرد تنها با كلاه سياه به جلسه قدم بگذارد و يا فرد ديگري تنها با كلاه قرمز تفكر كند؛ بلكه همه مجبورند با شش كلاه مذكور تفكر كنند و انديشه‌هاي ذهن خود را ارائه كنند.

### 9-3- گردش تخيلي

در سال ۱۹۶۱ روانشناسي به نام گوردون نتايج پژوهش‌هاي ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت كه ذهن آدمي به هنگام ابراز خلاقيت و ابتكار در يك حالت خاص رواني است كه اگر بتوانيم آن حالت را ايجاد نماييم خلاقيت امكان وجود مي‌يابد. او در گروه‌هاي ايجاد خلاقيت اعضاي گروه را از طريق بكارگيري يك جريان تمثيلي و استعاره‌اي به گردشي تخيلي ترغيب مي‌نمود و در اين حالت ايده‌ها و نظرات بديعي را كشف مي‌كرد. ذهن افراد در اين گردش خيالي با دستاويز استعاره‌ها به نكاتي نو كه هدف جلسه خلاقيت بود مي‌رسيد و روابط تازه‌اي را بين پديده‌ها پيدا مي‌كرد. آنان پديده‌هايي را كه چندان تجانسي با هم نداشتند تلفيق و تركيب مي‌كردند و به ايده‌هاي جديدي دست مي‌يافتند. در جلسات خلاقيت به كمك استعاره و تخيل كار تلفيق و تركيب در ذهن افراد انجام مي‌گرفت و از اين رو روش گوردون را شيوه تلفيق نامتجانس‌ها نيز ناميده‌اند.

تهييج ذهني يا تكنيك گوردون روشي است بسيار مناسب جهت يافتن راه  حل‌هاي جديد براي مسئله و نيز براي اكتشافات علمي و فني. اين روش فرآيندي خاص و منحصر به فرد و در عين حال مؤثر دارد. واژه Synectics يك واژه يوناني بوده و مفهوم آن پيوند اجزاي متفاوت و ظاهراً بي ارتباط به يكديگر است. فرايند بكارگيري اين رويكرد عبارت است از:

* شناسايي و تجزيه و تحليل مشكل به منظور رسيدن به ماهيت و جوهره آن
* كشف راه  حل‌هايي براي آن جوهره از طريق ديدگاه غير مرتبط با موضوع
* تلاش براي تبديل راه حل‌هاي به دست آمده به راه  حل نهايي.

در جلساتي كه از اين روش استفاده مي‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوعي كه مطرح مي‌شود دقيقاً اصل موضوع نيست بلكه موضوعي نزديك به آن است.

### 9-4- تفكر موازي

واضع اين شيوه ادوارد دو بونو روش معمول تفكر را همانند حفر گودالي توصيف مي‌كند كه با افزايش اطلاعات فرد همان گودال را عميق تر مي‌سازد و از ديدن جاهاي ديگر براي حفر كردن بازمي‌ماند در حالي كه تفكر موازي نگاه فرد را به نقاط جديد معطوف مي‌سازد و اطلاعات و تجربه‌هاي جديد صرفاً به انديشه‌هاي قبلي افزوده نمي‌شود، بلكه آنها را تغيير داده و الگو و ساختار جديدي را ايجاد مي‌كند. يكي از راه‌هاي تحقق تفكر موازي، ايجاد يك انديشه واسطه غيرممكن است. اين انديشه موجب طيران فكر و ذهن شده و با تعديل آن مي‌توان به انديشه نو و عملي دست يافت. راه ديگر در تفكر موازي پيوند تصادفي است. فرض كنيد كتاب فرهنگ لغت را مي‌گشاييد و لغاتي را مي‌خوانيد و مي‌كوشيد تا آن را با موضوع مورد نظر پيوند داده و به نتيجه‌اي برسيد. در اين كار شما از روش پيوند تصادفي استفاده كرده‌ايد.

### 9-5- ارتباط اجباري

يكي ديگر از شيوه‌هاي آشكار ساختن خلاقيت‌ها و ظاهر ساختن توانايي آفرينندگي موجود در افراد، شيوه ارتباط اجباري است. در اين شيوه همان طور كه از نام آن استفاده مي‌شود بايد بين دو گروه از پديده‌ها، ارتباطي اجباري ايجاد كرد.

## مراجع

استيفن پي. رابينز و ديويد اي. دي سنزو. مباني مديريت

دكتر محمد احمدپور دارياني- كارآفريني- تعاريف- الگوها- ناشر شركت پرديس

جليل صمدآقايي- سازمان‌هاي كارآفريني- ناشر مركز آموزش مديريت دولتي

پيتر دراكر- رشته علمي به نام خلاقيت- مترجم سيدصالح واحدي- مجله تدبير شماره ۴۳

علي نيلي آرام- خلاقيت و نوآوري در سازمان مجله تدبير شماره ۸۵

تراز ام امابايل- خلاقيت را چگونه از بين ببريم- مترجم حسين حسيني- مجله تدبير

دكتر سيد مهدي الواني- مديريت عمومي- نشر ني